

# 12

## Liderazgo

*Temo más a un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que a uno de 100 leones dirigido por una oveja. —Talleyrand*



**C**omo indica el ejemplo de Google, los estilos de liderazgo varían de manera considerable. Entonces, ¿cuáles estilos y cuáles personas son los más eficaces? Estas son algunas de las preguntas que se abordarán en este capítulo. Para que evalúe algunas de sus cualidades sobre el tema que se estudiará a continuación, lo invitamos a que resuelva la siguiente autoevaluación.

En este capítulo se estudiarán las características de un líder eficaz y lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. En primer lugar, se presentarán las teorías de los rasgos, que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940; después se analizarán las teorías conductuales, que fueron populares hasta terminar la década de 1960 y, por último, se examinarán las teorías de la contingencia y las interactivas. Por último, se verán los modelos más contemporáneos: los liderazgos carismático, transformacional y auténtico. La mayoría de las investigaciones que se presentan en este capítulo se realizaron en países de habla inglesa, y se sabe muy poco sobre la influencia que tendría la cultura sobre la validez de las teorías, sobre todo en las culturas orientales. Sin embargo, el análisis del proyecto de investigación denominado Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por las siglas de *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) ha generado alguna información preliminar valiosa que aquí se estudia.<sup>1</sup> Pero antes veamos lo que se entiende por el término *liderazgo*.



### ¿Cuál es mi estilo de liderazgo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea) realice la actividad II.B.1 (What's My Leadership Style?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo en las dos escalas?
2. ¿Cree que un líder pueda estar orientado tanto a la tarea como a las personas? ¿Cree que haya situaciones en las cuales el líder tenga que elegir entre ambos estilos?
3. ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?

## ¿Qué es el liderazgo?

### 1 Definir liderazgo y compararlo con la gerencia.

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado —es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización— con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

## Teorías de los rasgos

### 2 Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.

A lo largo de la historia, los grandes líderes como Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Roosevelt, Kennedy, han sido descritos en términos de sus rasgos. Por tanto, las teorías de los rasgos del liderazgo se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. Individuos como Nelson Mandela de Sudáfrica; Richard Branson, director general de Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, se reconocen por ser carismáticos, entusiastas y valientes. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Los primeros esfuerzos de los investigadores por descubrir los rasgos del liderazgo terminaron en varios callejones sin salida. Una revisión realizada a finales de la década de 1960 de 20 estudios diferentes identificó cerca de 80 rasgos del liderazgo, pero tan solo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones.<sup>2</sup> Hacia la década de 1990, después de diversos estudios y análisis, lo más que se podía decir era que la mayoría de los líderes “no son como otras personas”, pero los rasgos que los caracterizaban variaban mucho de una revisión a otra.<sup>3</sup> Existía mucha confusión sobre el tema.

La situación cambió cuando los investigadores comenzaron a organizar los rasgos utilizando la teoría de la personalidad de los cinco grandes (véase el capítulo 5).<sup>4</sup> La mayoría de las docenas de rasgos descritos en diversas revisiones acerca del liderazgo se ajustaban a alguno de ellos (por ejemplo, la ambición y el dinamismo forman parte de la extroversión), dando así un gran apoyo a los rasgos como elementos de predicción del liderazgo.

Las cualidades y los rasgos personales de Indra Nooyi la convierten en una gran líder. Nooyi es directora y presidenta del consejo de PepsiCo, la segunda compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Los demás la describen como una persona divertida, sociable, amable, meticolosa, emocionalmente estable y abierta a las experiencias. Sus rasgos de personalidad han contribuido a su gran desempeño laboral y éxito profesional. Ingresó a PepsiCo en 1994 como gerente de estrategia corporativa, y fue ascendida a presidenta y directora financiera antes de ocupar el puesto directivo más alto en la organización. Nooyi ha sido nombrada una de las mujeres más poderosas en el mundo de los negocios, así como una de las mujeres más influyentes del mundo.



**Liderazgo** *Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.*

**teorías de los rasgos del liderazgo**  
*Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son.*

Una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo, al analizarse con respecto a los cinco grandes, reveló que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces,<sup>5</sup> pero este se relaciona más con la forma en que surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, pero los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado enérgicos —un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en reafirmación personal (seguridad en sí mismos) eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas.<sup>6</sup>

A diferencia de la amabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mostraron una fuerte relación con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión. En general, la teoría de los rasgos tiene algo que ofrecer. Parece que a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja en cuanto a liderazgo, lo cual sugiere que los buenos líderes tienen algunos rasgos en común.

Una razón es que la escrupulosidad y la extroversión se relacionan de manera positiva con la autoeficacia de los líderes, lo cual explica la mayoría de la varianza en las puntuaciones que asignan los subordinados al desempeño del líder.<sup>7</sup> La gente es más proclive a seguir a alguien que confía en caminar hacia la dirección correcta.

Otro rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia emocional (IE), que se estudió en el capítulo 4. Los defensores de la IE plantean que sin ella un individuo puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, una visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, y aun así no ser un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los empleados progresan en la jerarquía de una organización.<sup>8</sup> ¿Pero por qué la IE es tan importante para un liderazgo eficaz? Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos perciben las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de interpretar correctamente las reacciones de otros. Al líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores, tanto al expresar solidaridad y entusiasmo genuinos por un buen desempeño, como al mostrarse enfadado con las personas que tienen un desempeño inadecuado.<sup>9</sup>

Quizá valga la pena investigar con mayor detalle la relación que existe entre la IE y el liderazgo eficaz.<sup>10</sup> Una investigación reciente demostró que las personas con una IE elevada tienen mayores probabilidades de surgir como líderes, incluso después de tomar en cuenta las habilidades cognitivas y la personalidad, lo cual ayuda a responder a algunas de las críticas más importantes de esta investigación.<sup>11</sup>

Con base en los descubrimientos más recientes, se extraen dos conclusiones. En primer lugar, contrario a lo que se creía hace 20 años, y gracias al enfoque de los cinco grandes, es posible asegurar que los rasgos predicen el liderazgo. En segundo lugar, los rasgos son más útiles para predecir el surgimiento de los líderes y la forma del liderazgo, que para realmente indicar la diferencia entre los líderes *eficaces* y los *ineficaces*.<sup>12</sup> El hecho de que un individuo posea los rasgos y que los demás consideren que es un líder no significa necesariamente que el líder tenga éxito al lograr que el grupo alcance sus metas.

## Teorías conductuales

### 3 Identificar los principios fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.

Los fracasos en los primeros estudios de los rasgos provocaron que, desde finales de la década de 1940 hasta la de 1960, los investigadores se preguntaran si había algo único en la *conducta* de los líderes eficaces. La investigación de los rasgos ofrece una base para *seleccionar* al personal adecuado para el liderazgo, pero las *teorías conductuales del liderazgo* indicaron que era posible *capacitar* a los individuos para convertirlos en líderes.

Morgan Smith es un líder orientado a los trabajadores. Como propietario y socio administrador de Boneheads Restaurant en Lake Forest, California,

Smith (izquierda) se interesa de manera personal por las necesidades de sus empleados. Describo como un individuo generoso, amable y alegre, muestra respeto por sus trabajadores e invierte una gran cantidad de tiempo en ayudarlos tanto en su vida laboral como en su vida personal, por ejemplo, donando los alimentos para sus bodas. La meta de Smith para sus empleados es que desarrollen todo su potencial. Durante las reuniones que tiene con cada uno de ellos dos veces

por semana, Smith adopta el papel de líder, entrenador, modelo y asesor.

Además, les brinda capacitación trimestral y les permite intervenir en las revisiones del informe de pérdidas y ganancias del restaurante.



Fuente: OAAZUMA Press/Newscom.

Las teorías más detalladas se originaron a partir de los Ohio State Studies realizados a finales de la década de 1940,<sup>13</sup> los cuales buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones, y con el tiempo restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la *estructura de iniciación* y la *consideración*.

**La estructura de iniciación** se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. Un líder con una marcada estructura de iniciación es alguien que “asigna a los miembros del grupo a tareas específicas”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límite”.

**La consideración** se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amistoso y fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo. En una encuesta reciente, cuando se les pidió a los sujetos que indicaran qué era aquello que más los motivaba en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio.<sup>14</sup>

Los estudios del liderazgo realizados en el departamento de investigación y sondeos de opinión de la University of Michigan tenían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecieran estar relacionadas con un desempeño eficaz. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones con-

#### teorías conductuales del liderazgo

*Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas.*

**estructura de iniciación** *El grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados, en la búsqueda del logro de las metas.*

#### consideración

*Grado en que un líder suele tener relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados.*

#### líder orientado a los empleados

*Aquel que hace énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subalternos y acepta las diferencias individuales entre estos.*

ductuales: el **líder orientado a los empleados** enfatizaba las relaciones interpersonales al mostrar un interés personal por las necesidades de los empleados y al aceptar las diferencias individuales entre ellos, y el **líder orientado a la producción** destacaba las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfocaba en el logro de la tarea del grupo. Tales dimensiones están muy relacionadas con las dimensiones de Ohio State. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, en tanto que el liderazgo orientado a la producción es similar a la estructura de iniciación. De hecho, la mayoría de investigadores del liderazgo utilizan estos términos de forma indistinta.<sup>15</sup>

En una época se pensó que los resultados que arrojaron las pruebas de las teorías conductuales eran desalentadores. Sin embargo, una revisión más reciente de 160 estudios reveló que los seguidores de líderes muy considerados se sentían más satisfechos con su trabajo, estaban más motivados y sentían más respeto por su líder. La estructura de iniciación se vinculaba más con altos niveles de productividad grupal y organizacional, así como con evaluaciones más positivas del desempeño.

Algunas investigaciones del estudio GLOBE sugieren que existen diferencias internacionales en la preferencia por la estructura de iniciación y la consideración.<sup>16</sup> Con base en los valores de trabajadores brasileños, un gerente estadounidense que dirige un equipo en Brasil necesitaría estar orientado al equipo, ser participativo y humanitario. En esta cultura, los líderes con gran consideración tendrían más éxito. Como reconoció un gerente brasileño en el estudio GLOBE: “Nosotros no preferimos a los líderes que toman decisiones de autogobierno y que actúan solos sin involucrar al grupo. Eso forma parte de lo que somos”. A diferencia de los empleados estadounidenses, los franceses tienen una perspectiva más burocrática de los líderes, y tienen menores expectativas de que sean humanitarios y considerados. Un líder con una gran estructura de iniciación (relativamente orientado a la tarea) tendrá más éxito y podrá tomar decisiones de una forma relativamente autocrática. Un gerente muy considerado (orientado a las personas) descubriría que ese estilo sería contraproducente en Francia. Según el estudio GLOBE, la cultura china destaca el hecho de ser amable, considerado y generoso, pero también tiene una elevada orientación hacia el desempeño. Así, tanto la consideración como la estructura de iniciación son importantes.

## Resumen de las teorías de los rasgos y de las teorías conductuales

Los líderes que tienen ciertos rasgos y que muestran conductas de consideración y estructura, parecen ser más eficaces. Quizá se pregunte si los líderes escrupulosos (rasgo) son más proclives a ser estructurados (conducta); y los líderes extrovertidos (rasgo), a ser considerados (conducta). Por desgracia, no estamos seguros de que exista una conexión. Se necesitan más investigaciones para integrar ambos enfoques.

Es probable que algunos líderes cuenten con los rasgos correctos o manifiesten las conductas adecuadas, e incluso así fallen. Si bien los rasgos y las conductas son importantes para identificar a los líderes eficaces e ineeficaces, no garantizan el éxito: el contexto también es importante.

## Teorías basadas en la contingencia

- 4** Evaluar las teorías de contingencia sobre el liderazgo según las evidencias que las sustentan.

Parece que algunos líderes inflexibles adquieren muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las sacan de la situación problemática. Home Depot y Chrysler no contrataron al antiguo director general Bob Nardelli por su personalidad triunfadora. Sin embargo, este tipo de líderes se descartan rápidamente cuando la situación se estabiliza.

El auge y la decadencia de líderes como Bob Nardelli indican que predecir un liderazgo exitoso es más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas. En cada caso, lo que funcionó en épocas muy malas y en épocas muy buenas no se convirtió en un éxito a largo plazo. Cuando los investigadores estudiaron las

influencias situacionales, observaron que en la condición *a*, el estilo de liderazgo *x* sería el más adecuado, mientras que el estilo *y* sería mejor para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. ¿Pero cuáles eran las condiciones *a*, *b* y *c*? A continuación se describen tres modelos para aislar las variables situacionales: el modelo Fiedler, la teoría situacional, la teoría del camino hacia la meta y el modelo de participación del líder.

## El modelo de Fiedler

Fred Fiedler ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo.<sup>17</sup> El modelo de contingencia de Fiedler establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.

**Identificación del estilo de liderazgo** Fiedler cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. El autor creó el cuestionario del colega menos preferido (CMP), con la finalidad de identificar el estilo básico viendo si la persona está orientada a la tarea o a la relación. El cuestionario del CMP pide a los sujetos que piensen en todos los colegas de trabajo que hayan tenido, y que describan a la persona con quien *menos disfrutaron* laborar al calificarla en una escala de 1 a 8 en 16 conjuntos de adjetivos opuestos (por ejemplo, agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, cálido-hostil). Si el colega menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (puntuación alta en el CMP), entonces Fiedler califica al individuo como *orientado a la relación*. Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja puntuación en el CMP), entonces quien responde se interesa principalmente en la productividad y está *orientado a la tarea*. Cerca de 16 por ciento de quienes responden obtienen una puntuación en el rango medio,<sup>18</sup> por lo que caen fuera de las predicciones de la teoría. El resto de nuestro análisis se refiere a 84 por ciento que obtiene una puntuación en el rango alto o bajo del cuestionario del CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia.



### ¿Cuál es mi puntuación en el cuestionario del CMP?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.5 (What's My LPC Score?)

**Definición de la situación** Una vez identificado el estilo de liderazgo básico de un individuo mediante el CMP, es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales:

1. **Relaciones líder-miembro:** Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.

**líder orientado a la tarea** Quien hace énfasis en los aspectos técnicos o en las tareas del puesto.

**modelo de contingencia de Fiedler** Teoría que establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar con sus subalternos, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación.

**cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP)** Instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación.

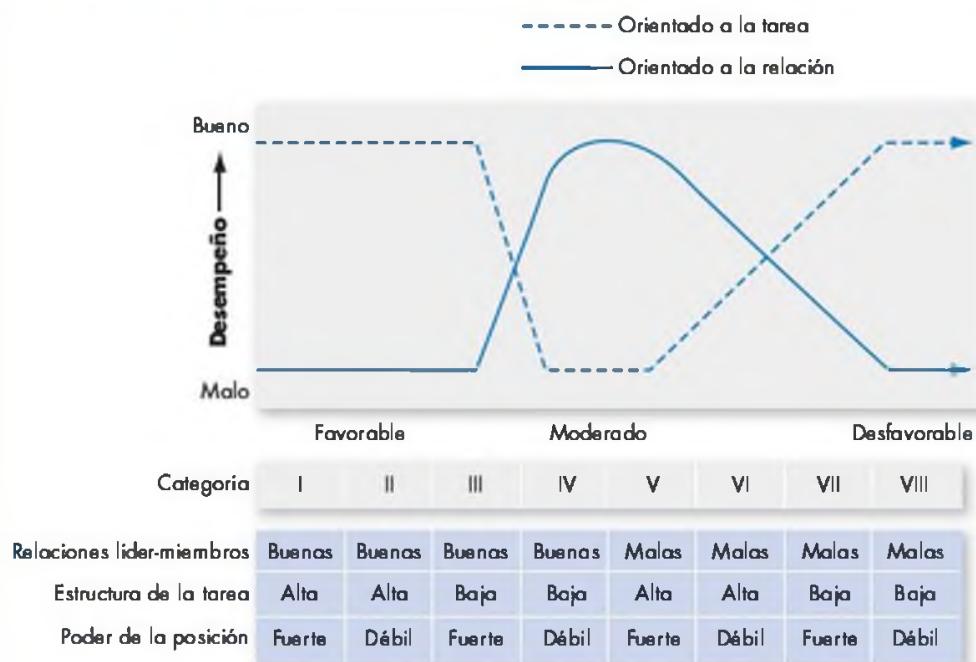
**relaciones miembro-líder** Grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder.

2. **Estructura de la tarea:** qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no).
3. **Poder de la posición:** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

El siguiente paso consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables. Fiedler afirma que cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado estará el puesto; y cuanto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder. Una situación muy favorable (donde el líder tenga mucho control) involucraría a un gerente de nómina muy respetado en quien los empleados confian mucho (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades son claras y específicas —como calcular los salarios, expedir cheques y completar informes (tarea muy estructurada), y el puesto le brinda una gran libertad para recompensar y castigar a los subalternos (gran poder en la posición). Una situación desfavorable sería la del presidente escasamente apreciado en un equipo para recaudar donaciones para United Way. En ese puesto, el líder tiene muy poco control.

**Coincidencia entre los líderes y las situaciones** La combinación de las tres dimensiones de contingencia produce ocho situaciones posibles para los líderes (figura 12-1). El modelo de Fiedler propone hacer coincidir la puntuación del cuestionario del CMP de un individuo y esas ocho situaciones para lograr la máxima eficacia del liderazgo.<sup>19</sup> Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejor en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables. De esa manera, al enfrentarse con una situación de las categorías I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los líderes orientados a la relación se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables, correspondientes a las categorías IV, V y VI. En años recientes, Fiedler resumió esas ocho situaciones en tres.<sup>20</sup> Ahora afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en

Figura 12-1 Hallazgos del modelo de Fiedler



situaciones de mucho y poco control, en tanto que los líderes orientados a las relaciones logran un mejor desempeño en situaciones con un control moderado.

¿Cómo aplicaría los hallazgos de Fiedler? Buscaría hacer coincidir a los líderes (en términos de sus puntuaciones en el cuestionario del CMP) con el tipo de situación (en términos de las relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y poder de la posición). No obstante, hay que recordar que Fiedler considera que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Por tanto, en realidad únicamente hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder.

Primero, se puede cambiar al líder para que se ajuste a la situación —como ocurre en un juego de béisbol, donde el entrenador asigna a un lanzador diestro o zurdo, dependiendo del bateador. Si una situación grupal es muy desfavorable pero actualmente está a cargo de un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría con un líder orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para que se ajuste al líder, ya sea restructurando la tarea, o bien, aumentando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como los aumentos de salario, los ascensos y las medidas disciplinarias.

**Evaluación** Los estudios que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler encontraron muchas evidencias que lo respaldan significativamente.<sup>21</sup> Si tan solo se utilizan tres categorías y no las ocho originales, hay evidencias considerables que sustentan las conclusiones de Fiedler.<sup>22</sup> Sin embargo, aún no se comprende bien la lógica que subyace al cuestionario del CMP y las puntuaciones de los individuos que la responden no son estables.<sup>23</sup> También resulta complejo y difícil valorar las variables de contingencia.<sup>24</sup>

## Otras teorías de contingencia

Aunque la teoría del CMP es la teoría de contingencia mejor investigada, vale la pena mencionar otras tres teorías.

Cuando el crecimiento y las utilidades de Yahoo disminuyeron durante varios años, la compañía contrató a Carol Bartz como directora general. Conocida por ser una líder orientada a la tarea, Bartz había dado un giro exitoso al fabricante de software Autodesk, ya que bajo su liderazgo las utilidades de la empresa crecieron de \$300 millones a más de \$1500 millones. Sin embargo, después de dos años y medio en Yahoo, Bartz perdió el puesto como directora al no lograr aumentar las utilidades de la compañía ni el precio de sus acciones. Según el modelo de contingencia de Fiedler, su estilo orientado a la tarea no era útil para mejorar el desempeño de Yahoo. Los observadores señalaron que Bartz no logró proporcionar el liderazgo visionario, la dirección estratégica enfocada ni la ejecución necesaria para encauzar a la compañía hacia el crecimiento.



Fuente: Newscom

**estructura de la tarea** Grado en que están definidos los procedimientos para las tareas del puesto.

**poder de la posición** Influencia que se deriva de la posición estructural formal que ocupa una persona en la organización; incluye el poder para contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario.

**Teoría del Liderazgo situacional** La teoría de liderazgo situacional (TLS) se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y cuán capaces son de realizar una tarea encomendada. Un líder debe elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores.

Si los seguidores son *incapaces* o *no están dispuestos* a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores son *incapaces* y *están dispuestos*, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que “apoyen” los deseos del líder; si los seguidores son *capaces* y *no están dispuestos*, el líder debería utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si los seguidores son *capaces* y *están dispuestos*, el líder no requiere hacer mucho.

La TLS tiene un atractivo intuitivo. Reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en sus habilidades y motivación. Sin embargo, generalmente las investigaciones que se han realizado para probar y respaldar la teoría han sido desalentadoras.<sup>25</sup> ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias del propio modelo, así como problemas con la metodología de investigación en las pruebas. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y su gran popularidad, se debe ser precavido al recomendar su uso.

### MyManagementLab

Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

**Teoría del camino hacia la meta** Desarrollada por Robert House, la teoría del camino hacia la meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de Ohio State sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas de la motivación.<sup>26</sup> La teoría señala que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los otros recursos necesarios para que logren sus metas. (El término *camino hacia la meta* implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos).

Según la teoría del camino hacia la meta, es necesario hacer un análisis complejo de la situación, con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo, o si tiene que demostrar algún otro tipo de conducta. La teoría predice lo siguiente:

- El liderazgo directivo causa mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes, que cuando son muy estructuradas y están bien diseñadas.
- El liderazgo de apoyo genera mayor satisfacción y mejor desempeño cuando los empleados realizan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo suele ser considerado redundante entre los trabajadores con mucha experiencia o grandes habilidades.

No ha sido sencillo probar la teoría del camino hacia la meta. Una revisión de las evidencias reveló resultados contradictorios con respecto a la propuesta de que la eliminación de los obstáculos es un elemento del liderazgo eficaz. Otra revisión encontró que la falta de apoyo es “traumática y decepcionante”.<sup>27</sup> Otros argumentan que aún no se han realizado pruebas adecuadas de la teoría.<sup>28</sup> Por tanto, aún está en deliberación. Dado que la teoría del camino hacia la meta resulta tan difícil de probar, es probable que las cosas continúen igual durante algún tiempo.

En un estudio de 162 trabajadores de una organización dedicada al procesamiento de documentos, los investigadores encontraron que la escrupulosidad de los individuos se relacionaba con mayores niveles de desempeño únicamente cuando los supervisores establecían metas, así como roles, responsabilidades y prioridades bien definidos.<sup>29</sup> Otro estudio encontró que el liderazgo enfocado a la meta suele producir mayores niveles de agotamiento emocional entre subalternos con escrupulosidad y estabilidad emocional escasas.<sup>30</sup> Dichos estudios demuestran que los líderes que establecen metas permiten que los seguidores escrupulosos se desempeñen mejor, pero que podrían causar estrés a los trabajadores que son poco escrupulosos.

**Modelo de participación del líder** La última teoría de contingencia que aquí se estudia plantea que la forma en que el líder toma las decisiones es tan importante como aquello que decide. Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el modelo

**de la participación del líder**, que relaciona el comportamiento de liderazgo con la participación en la toma de decisiones.<sup>31</sup> Al igual que la teoría del camino hacia la meta, plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea. Se trata de un modelo normativo, ya que presenta un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos de liderazgo, para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones.

Las pruebas que se han hecho tanto del modelo original de la participación del líder como del modelo revisado no han sido muy halagüeñas, aunque el modelo revisado ha demostrado ser más eficaz.<sup>32</sup> Las críticas se enfocan en la complejidad del modelo y en las variables que omite.<sup>33</sup> Aunque Vroom y Jago desarrollaron un programa de cómputo para guiar a los gerentes a través de todas las ramas de decisión en el modelo revisado, no sería muy realista esperar que los gerentes en funciones tomen en cuenta 12 variables de contingencia, ocho tipos de problemas y cinco estilos de liderazgo, al elegir el proceso de decisión para enfrentar un problema.

Como señaló un especialista en liderazgo, "los líderes no existen en el vacío"; el liderazgo es una relación simbiótica entre líderes y seguidores.<sup>34</sup> Pero las teorías que hasta ahora se han estudiado suponen que los líderes utilizan un estilo bastante homogéneo con todos los miembros de su unidad de trabajo. Piense en las experiencias que haya tenido en grupos. ¿Los líderes suelen actuar de forma muy diferente con las distintas personas? La siguiente teoría toma en cuenta las diferencias en las relaciones que establecen los líderes con los distintos seguidores.

## Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

Piense en algún líder que conozca. ¿Había personas que formaban su círculo interno de favoritos? Si la respuesta es "sí", ha llegado al fundamento de la **teoría del intercambio líder-miembro (TILM)**,<sup>35</sup> la cual plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el círculo interno: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de recibir privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el círculo externo.

La teoría establece que en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasifica en forma implícita como alguien que está "dentro" o "fuera", y que esa relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo. Los líderes inducen la TILM al recompensar a aquellos subalternos con quienes desean tener una relación más estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen.<sup>36</sup> Sin embargo, para que la relación de TILM permanezca intacta, el líder y el seguidor necesitan invertir en ella.

No está clara la forma precisa en que el líder elige quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los miembros del círculo interno tienen características demográficas, de actitudes y de personalidad similares a las del líder, o bien, un mayor nivel de competencia que los miembros del círculo externo<sup>37</sup>

### teoría del liderazgo situacional (TLS)

Teoría de contingencia que se centra en la disponibilidad de los seguidores.

**teoría del camino hacia la meta** Plantea que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización.

### modelo de participación del líder Teoría

del liderazgo que ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto en situaciones diferentes.

### teoría del intercambio líder-miembro

(TILM) Teoría que respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo por parte del líder; los subordinados del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.

**¡Globalización!**

## Estilos de liderazgo transculturales

Mientras que se ha dicho mucho sobre las diferencias internacionales en los estilos de liderazgo y su eficacia, es probable que haya otro tema más relevante para la mayoría de las organizaciones: ¿cómo se pueden desarrollar líderes que sean eficaces en diferentes culturas? ¿Es posible crear un verdadero estilo de liderazgo global que funcione en muchas culturas? Algunas incursiones recientes en el campo del liderazgo transcultural revelan algunas formas posibles en que las organizaciones globales podrían proceder.

Parece que algunos de los estilos de liderazgo que se describen en este capítulo se generalizan a diferentes culturas. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que el liderazgo carismático es eficaz en varios contextos nacionales. En muchas culturas, términos como visionario, emblemático y autosacrificado se uti-

lizan para describir a los líderes eficaces; mientras que los intercambios positivos entre el líder y los seguidores también se asocian con un mejor desempeño en diversas culturas. Los líderes con inteligencia cultural son flexibles y adaptables, y ajustan sus estilos de liderazgo a las necesidades específicas y cambiantes de la fuerza laboral global.

Los investigadores coinciden en que para aprender a ser un líder global se requiere experimentar de forma activa el trato con múltiples culturas de manera simultánea. Estas experiencias dan a los líderes la posibilidad de observar cómo funcionan los diferentes estilos de liderazgo con distintos grupos de personas, así como de adquirir confianza para trabajar en diferentes culturas. Los programas de desarrollo de liderazgo también utilizan una retroalimentación de 360 grados de parte de supervisores, cole-

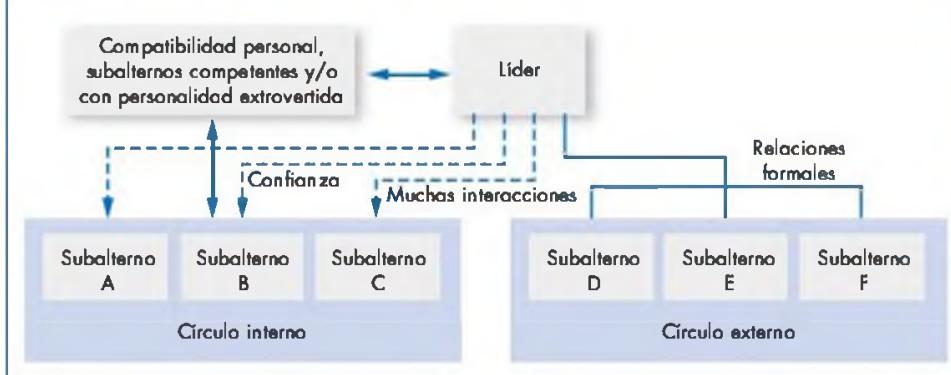
gas y subordinados, para ayudar a los líderes a reconocer cuando su comportamiento no es eficaz con ciertas poblaciones de trabajadores. Compañías como PepsiCo y Ford solicitan que sus líderes globales más eficaces den seminarios a líderes emergentes, para que describan las prácticas que les hayan resultado muy efectivas.

**Fuentes:** K. Ng, L. Van Dyne y S. Ang, "From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capacity for Global Leader Development", *Academy of Management Learning and Education* 9, núm. 4 (2009), pp. 511-526; C. B. Gibson y D. M. McDaniel, "Moving Beyond Conventional Wisdom: Advancements in Cross-Cultural Theories of Leadership, Conflict, and Teams", *Perspectives on Psychological Science* 5, núm. 4 (2010), pp. 450-462; y D. Simmonds y O. Tsui, "Effective Design of a Global Leadership Programme", *Human Resource Development International* 13, núm. 5 (2010), pp. 519-540.

(véase la figura 12-2). Los líderes y los seguidores del mismo género suelen tener relaciones más cercanas (un mayor intercambio) que los de género diferente.<sup>58</sup> Aun cuando el líder es quien elige, las características del seguidor influyen en la decisión de clasificación del líder.

Las investigaciones realizadas para probar la TILM en general la sustentan, ya que han proporcionado evidencias importantes de que los líderes actúan de forma diferente con sus seguidores, que esas diferencias no se deben al azar, y que los seguidores del círculo interno obtienen mejores puntuaciones de desempeño, exhiben más comportamientos de ayuda o "de ciudadanía" en el trabajo, y reportan sentirse más satisfechos con su jefe.<sup>59</sup> Un estudio que se realizó en Portugal y en Estados Unidos reveló que el intercambio entre el líder y los miembros estaba muy

**Figura 12-2 Teoría del intercambio líder-miembro**



relacionado con el compromiso de los seguidores con la organización, cuando percibían que los líderes manifestaban los valores y la identidad de la compañía.<sup>40</sup> Estos hallazgos positivos para los miembros del círculo interno no deberían sorprendernos, dado nuestro conocimiento de la profecía autocomplida (véase el capítulo 6). Los líderes invierten sus recursos en los individuos que esperan que se desempeñen mejor, y al creer que los miembros del círculo interno son los más competentes, los líderes los tratan como tales y cumplen su profecía de manera inconsciente. Por el contrario, un estudio realizado en Turquía demostró que cuando los líderes marcan una fuerte diferencia entre sus seguidores en términos de sus relaciones (algunos seguidores logran un intercambio líder-miembro muy positivo, en tanto que otros no), los empleados respondían con actitudes más negativas hacia el trabajo y mayores niveles de aislamiento.<sup>41</sup> Es probable que las relaciones entre el líder y los seguidores sean más estrechas cuando los últimos tienen una función más activa en la determinación de su propio desempeño laboral. Un estudio de 287 diseñadores de software y 164 supervisores encontró que las relaciones líder-miembro tienen mayor influencia sobre el desempeño y las actitudes de los trabajadores, cuando estos gozan de mayor autonomía y tienen un locus de control más interno.<sup>42</sup>

## Liderazgo carismático y liderazgo transformacional

### 5 Comparar el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional.

En esta sección presentaremos dos teorías contemporáneas del liderazgo —el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional— con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y conductas.

### Liderazgo carismático

John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Nelson Mandela, Bill Clinton, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics) y Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) son individuos a quienes se menciona con frecuencia como líderes carismáticos. ¿Qué tienen en común?

**¿Qué es el liderazgo carismático?** El sociólogo Max Weber definió el *carisma* (de la palabra griega que significa “obsequio”) hace más de un siglo como “cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares, y con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder”.<sup>43</sup> Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del CO fue Robert House. Según la teoría del liderazgo carismático de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.<sup>44</sup> Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos

#### teoría del liderazgo carismático

Establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.

**Figura 12-3 Características fundamentales de un líder carismático**

1. **Visión y articulación.** Tiene una visión —expresada como una meta idealizada— que propone un futuro mejor que el statu quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos que los demás son capaces de entender.
2. **Riesgo personal.** Dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos elevados y a aceptar el sacrificio propio para hacer realidad la visión.
3. **Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.** Percebe las habilidades de los demás, y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. **Comportamiento no convencional.** Adopta conductas que se consideran novedosas y contrarias a las normas.

Fuente: Basado en J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

personales en aras de lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y exhiben conductas extraordinarias.<sup>45</sup> (véase la figura 12-3).

**¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?** ¿Los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? ¿O los seres humanos pueden aprender a serlo? La respuesta a ambas preguntas es sí.

Es verdad que los individuos *nacen* con características que los hacen carismáticos. De hecho, estudios de gemelos idénticos han revelado que tienen puntuaciones similares en medidas de liderazgo carismático, incluso si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron. La personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático: estos líderes tienden a ser extrovertidos, a confiar en sí mismos y a estar orientados hacia el logro.<sup>46</sup> Considere a los presidentes Barack Obama y Ronald Reagan; le agraden o no, a menudo se les compara porque ambos poseen las cualidades de los líderes carismáticos.

La mayoría de los expertos creen que es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos.<sup>47</sup> Después de todo, el hecho de que heredemos ciertas tendencias no significa que no seamos capaces de aprender a cambiar. Varios autores proponen un proceso de tres fases.<sup>48</sup> En primer lugar, el aura de carisma se desarrolla al mantener una perspectiva optimista, al utilizar la pasión como catalizador para generar entusiasmo, y al comunicarse con todo el cuerpo y no solo con palabras. En segundo lugar, para atraer a los demás se debe crear un vínculo que los inspire a seguirlo. En tercer lugar, se desarrolla el potencial de los seguidores apelando a sus emociones.

Parece que el método funciona, según investigadores que pidieron a estudiantes de la licenciatura de negocios que “actuaran” de forma carismática.<sup>49</sup> A los estudiantes se les enseñó a expresar una meta central, a comunicar expectativas de un alto desempeño, a mostrar confianza en la habilidad de los seguidores para cubrir tales expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de sus seguidores; ellos aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiable y dinámica; y practicaron utilizando una voz cautivadora y motivadora. También se les entrenó a manifestar características carismáticas no verbales: alternaban entre pasear y sentarse en la orilla de su escritorio, inclinarse hacia los sujetos, mantener contacto visual directo, y a exhibir tanto posturas relajadas como expresiones faciales animadas. Sus seguidores tuvieron un mejor desempeño en la tarea, y se adaptaron mejor a esta, al líder y al grupo, que los seguidores de líderes no carismáticos.

**Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores** ¿Cómo influyen realmente los líderes carismáticos en sus seguidores? La evidencia sugiere un proceso de cuatro etapas.<sup>50</sup> Comienza con la creación de una visión atractiva, es decir, una estrategia de largo plazo para alcanzar una meta al relacionar el presente con un mejor futuro para la organización. Las visiones atractivas se ajustan a la época y a las circunstancias, y reflejan la singularidad de la organización. Steve Jobs impulsó el iPod en Apple al afirmar que “es tan digno de Apple como algo que Apple nunca ha

hecho". El personal de la compañía también debe creer que la visión es ambiciosa pero asequible.

En segundo lugar, una visión está incompleta sin una **declaración de visión**, es decir, la expresión formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para inspirar en sus seguidores una meta y un propósito fundamentales; aumentan la autoestima y la confianza de sus seguidores con altas expectativas de desempeño y la creencia de que estos pueden lograrlas. Luego, con palabras y acciones, el líder transmite un nuevo conjunto de valores y brinda un ejemplo para que los seguidores imiten. Un estudio de los empleados de un banco israelí demostró que los líderes carismáticos eran más eficaces porque sus trabajadores se identificaban personalmente con ellos. Los líderes carismáticos también establecen un tono de cooperación y de apoyo mutuo. Un estudio de 115 empleados del gobierno reveló que experimentaban un mayor sentimiento de pertenencia personal en el trabajo, cuando contaban con líderes carismáticos, lo cual a la vez aumentaba su disposición para mostrar un comportamiento de ayuda y orientado a la obediencia.<sup>51</sup>

Por último, el líder carismático exhibe un comportamiento que despierta emociones y a menudo es poco convencional, para demostrar valor y convicción hacia la visión. Los seguidores "captan" las emociones que transmite su líder.<sup>52</sup>

**¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación?** Las investigaciones muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y el alto rendimiento y la satisfacción de sus seguidores.<sup>53</sup> Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo adicional y, debido a que sienten respeto y agrado por su líder, expresan mayor satisfacción. Las organizaciones con directores generales carismáticos también son más rentables, en tanto que los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas en sus cursos.<sup>54</sup> Sin embargo, parece que el carisma es más exitoso cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico, o cuando hay altos niveles de estrés e incertidumbre en el entorno.<sup>55</sup> Incluso en estudios de laboratorio, cuando las personas están activadas a nivel psicológico, son más proclives a responder a los líderes carismáticos.<sup>56</sup> Tal vez esto explica por qué hay mayores probabilidades de que surjan líderes carismáticos en la política o la religión, durante épocas de guerra o cuando un negocio está iniciando o enfrentando una crisis que pone en riesgo su supervivencia. En 1930 Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a Estados Unidos de la Gran Depresión. En 1997, cuando Apple Computer estaba en descenso y carecía de dirección, el consejo convocó a su carismático cofundador Steve Jobs de que regresara como director general interino para lograr que la compañía recuperara sus raíces innovadoras.

Otro factor situacional que al parecer limita el carisma es el nivel en la organización. Los altos ejecutivos crean una visión; es más difícil utilizar las cualidades de liderazgo carismático de un individuo que ocupa un puesto de trabajo gerencial de menor nivel que adaptar su visión a las metas más importantes de la organización.

Por último, las personas son muy receptivas ante un líder carismático cuando viven una crisis, cuando están estresadas o cuando temen por su vida. Los líderes carismáticos son capaces de reducir el estrés de sus empleados, quizás porque logran que su trabajo parezca más significativo e interesante.<sup>57</sup> Además, la personalidad de algunos individuos es especialmente susceptible al liderazgo carismático.<sup>58</sup> Considere la autoestima: si un individuo carece de ella y duda de su valía personal, es más probable que acepte la dirección de un líder a que establezca su propia forma de liderazgo o pensamiento.

**El lado oscuro del liderazgo carismático** Los líderes carismáticos en los negocios como Hank Greenberg de AIG, Jack Welch de GE, Dennis Kozlowski de Tyco, Herb Kelleher de Southwest Airlines, Michael Eisner de Disney y Carly Fiorina de HP, se convirtieron en celebridades a la altura de David Beckham y Madonna. Todas

**visión** *Estrategia de largo plazo para alcanzar una o varias metas.*

**declaración de visión** *Expresión formal de la visión o misión de una organización.*

las compañías querían tener un director general carismático, y para atraerlos, los consejos de administración les dieron autonomía y recursos sin precedentes: el uso de jets privados y departamentos de lujo multimillonarios, préstamos sin intereses para comprar casas en la playa y obras de arte, personal de seguridad y prestaciones dignas de la realeza. Un estudio mostró que los ejecutivos carismáticos podían gozar de salarios muy elevados aun cuando su desempeño fuera mediocre.<sup>59</sup>

Por desgracia, los líderes carismáticos tan majestuosos no necesariamente actúan en beneficio de sus organizaciones.<sup>60</sup> Muchos de ellos han permitido que sus metas personales pasen por encima de las metas de la organización. Los resultados obtenidos en compañías como Enron, Tyco, WorldCom y HealthSouth fueron líderes que usaron sin miramientos los recursos de la organización para su beneficio personal, y ejecutivos que quebrantaron leyes y cruzaron límites éticos para inflar los precios de las acciones para cobrar millones de dólares al vender su participación accionaria. No nos sorprende que las investigaciones hayan demostrado que los individuos narcisistas también muestren conductas asociadas con el liderazgo carismático.<sup>61</sup>

No se trata de que el liderazgo carismático sea ineficaz; en general, resulta eficaz. Sin embargo, un líder con carisma no siempre es la respuesta. El éxito depende, hasta cierto grado, de la situación y de la visión del líder. Algunos líderes carismáticos, como Hitler, son demasiado exitosos al convencer a sus seguidores para que vayan tras una visión que puede resultar desastrosa.



### ¿Qué tan carismático soy?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.2 (How Charismatic Am I?).

### Liderazgo transformacional

Otro conjunto de investigaciones se centra en distinguir a los líderes transformacionales de los transaccionales.<sup>62</sup> Los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta describen líderes transaccionales, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Andrea Jung de Avon, Richard Branson de Virgin Group y Jim McNerney de Boeing son ejemplos de líderes transformacionales, ya que ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuerzen más con la finalidad de lograr las metas del grupo. La figura 12-4 identifica y define de forma breve las características que distinguen a estos dos tipos de líderes.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí.<sup>63</sup> El liderazgo transformacional se *construye sobre* el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio. Los mejores líderes son *tanto* transaccionales *como* transformacionales.

**Modelo completo de liderazgo** En la figura 12-5 se muestra el modelo completo de liderazgo. El estilo laissez-faire es el más pasivo y por ello es el liderazgo menos eficaz.<sup>64</sup> La administración por excepción —activa o pasiva— es un poco mejor, pero se sigue considerando un liderazgo ineficaz. Los líderes de la administración por excepción únicamente suelen estar disponibles cuando hay un problema, que a menudo es demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente puede ser un estilo eficaz, pero no logra que los individuos hagan más que cumplir con sus obligaciones.

**Figura 12-4****Características de los líderes transaccional y transformacional****Líder transaccional**

**Recompensa contingente:** Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.

**Administración por excepción (activa):** Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.

**Administración por excepción (pasiva):** Interviene solo si los estándares no se cumplen.

***Laïssez-faire:*** Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

**Líder transformacional**

**Influencia idealizada:** Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.

**Motivación inspiradora:** Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

**Estimulación intelectual:** Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

**Consideración individualizada:** Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Basado en A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt y M. L. Van Engen, "Transformational, Transactional, and *Laïssez-faire* Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin* 129, núm. 4 (2003), pp. 569-591; y T. A. Judge y J. E. Bono, "Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5 (2000), pp. 751-765.

Solo con los cuatro estilos restantes de liderazgo —todos aspectos del liderazgo transformacional— es posible motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba de las expectativas y a trascender sus intereses personales por el bien de la organización. La consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la influencia idealizada dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional, menor rotación, menor ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes suelen ser más eficaces cuando usan de manera regular cada una de las cuatro conductas transformacionales.

**Cómo funciona el liderazgo transformacional** Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos.<sup>65</sup> Las compañías que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos, y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo (todo eso facilita un espíritu corporativo).<sup>66</sup> Un estudio sobre trabajadores de la tecnología de información en China reveló que fomentar un comportamiento de liderazgo producía sentimientos de control personal positivo entre los individuos, y esto aumentaba su creatividad en el trabajo.<sup>67</sup>

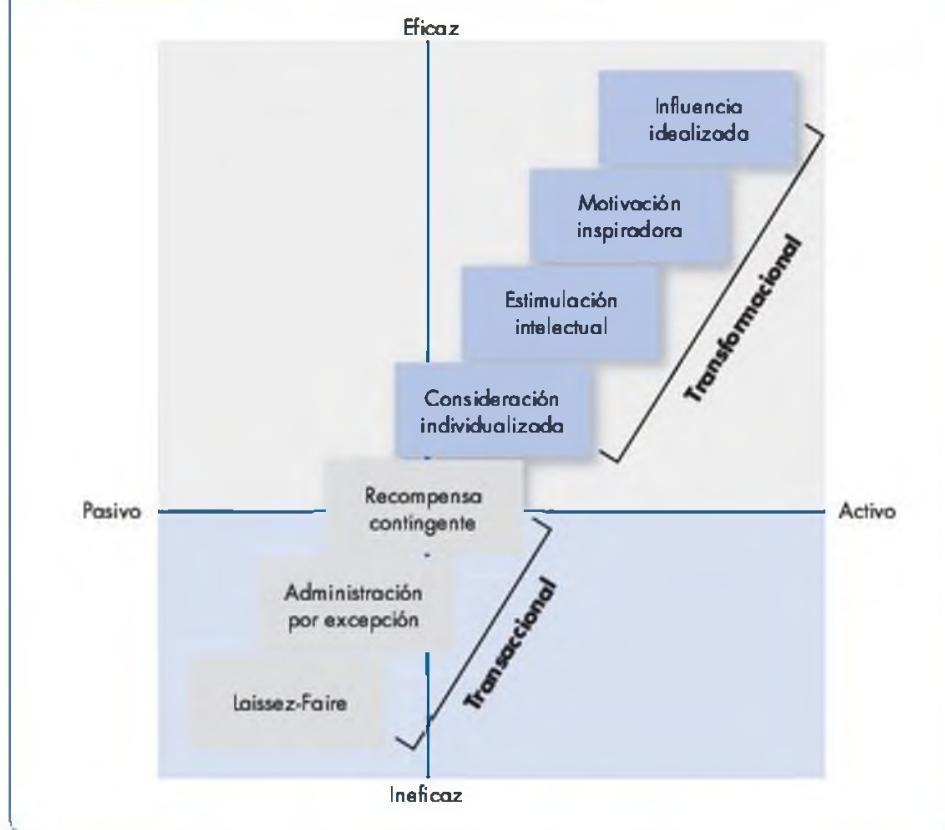
Las compañías con líderes transformacionales también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la compañía, lo que a su vez genera un mejor desempeño organizacional.<sup>68</sup> El sector castricense ha encontrado resultados similares, al reportar que los líderes transformacionales mejoran

**Líderes transaccionales** Aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea.

**Líderes transformacionales** Quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores.

Figura 12-5

Modelo completo de liderazgo



el desempeño al crear consenso entre los integrantes del grupo.<sup>69</sup> Estos líderes son capaces de incrementar la autoeficacia de sus seguidores, proporcionando al grupo un espíritu de "poder hacer".<sup>70</sup> Es más probable que los seguidores persigan metas ambiciosas, que coincidan sobre las metas estratégicas de la organización y consideren que las metas que buscan son importantes a nivel personal.<sup>71</sup>

Así como la visión ayuda a explicar el funcionamiento del liderazgo carismático, también sirve para explicar parte del efecto del liderazgo transformacional. Un estudio encontró que la visión era incluso más importante que un estilo de comunicación carismático (efusivo, dinámico, animado), para explicar el éxito de las empresas.<sup>72</sup> Por último, el liderazgo transformacional crea compromiso en los seguidores e infunde mayor confianza en el líder.<sup>73</sup>

**Evaluación del liderazgo transformacional** El liderazgo transformacional ha recibido un respaldo impresionante a diversos niveles de puestos de trabajo y ocupaciones (directores de escuela, profesores, comandantes de la marina, pastores, presidentes de asociaciones de maestrías en negocios, cadetes, sobrecargos y representantes de ventas). Un estudio de empresas de investigación y desarrollo reveló que los equipos dirigidos por individuos con muchas características de liderazgo transformacional produjeron artículos que un año después se considerarían de mejor calidad y que cinco años más tarde generaron mayores utilidades.<sup>74</sup> Otro estudio sobre la creatividad de los empleados y el liderazgo transformacional encontró de manera más directa que los trabajadores con un líder de este tipo sentían mayor confianza en su habilidad para ser creativos en el trabajo, y mostraron un desempeño más creativo.<sup>75</sup> Una revisión de 117 estudios que sometieron a prueba el liderazgo transformacional reveló que se relacionaba con niveles más altos de desempeño individual, grupal y organizacional.<sup>76</sup>

El liderazgo transformacional no tiene la misma eficacia en todas las situaciones; en definitiva logran mayor influencia en las empresas privadas pequeñas que en organizaciones más complejas.<sup>77</sup> La naturaleza personal del liderazgo transformacional podría ser más eficaz cuando los líderes pueden interactuar de forma directa con la fuerza laboral y tomar decisiones, que cuando tienen que reportarse con un consejo administrativo externo o lidiar con una estructura burocrática sofisticada. Otro estudio reveló que los líderes transformacionales eran más efectivos para incrementar la potencia grupal en equipos colectivistas y con una gran distancia del poder.<sup>78</sup> Otra investigación reciente que utiliza una muestra de empleados de China y Estados Unidos encontró que el liderazgo transformacional tenía una relación más positiva con la justicia procedural percibida entre individuos con escasa orientación hacia distanciarse del poder, que a la vez estaba asociada con una mayor relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía entre los individuos con mayor distancia del poder.<sup>79</sup> Los líderes transformacionales también se consideran más confiables, y ello reduce el estrés de los seguidores.<sup>80</sup> En resumen, el liderazgo transformacional funciona a través de varios procesos diferentes.

Una investigación examinó la eficacia de los diferentes tipos de liderazgo transformacional, dependiendo de si el trabajo se evalúa a nivel del equipo o a nivel individual.<sup>81</sup> El liderazgo transformacional enfocado en el individuo consiste en conductas que dan facultades a los seguidores individuales para desarrollarse, aumentar sus habilidades e incrementar su autoeficacia. El liderazgo transformacional enfocado en el equipo hace hincapié en las metas grupales, las creencias y los valores compartidos, así como en la unificación de los esfuerzos. Las evidencias obtenidas de una muestra de 203 miembros de equipos y de 60 líderes en una unidad de negocios revelaron que el liderazgo transformacional individual estaba asociado con un mejor desempeño a nivel individual, en tanto que el liderazgo transformacional enfocado en los equipos generó un mejor desempeño a nivel grupal.

La teoría del liderazgo transformacional no es perfecta. Es probable que el liderazgo de la recompensa contingente no sea característico únicamente de los líderes transaccionales y, a diferencia del modelo integral del liderazgo, las cuatro I del liderazgo transformacional no siempre son superiores en eficacia al liderazgo transaccional (el liderazgo de la recompensa contingente en ocasiones funciona tan bien como el liderazgo transformacional).

En resumen, el liderazgo transformacional se correlaciona más con menores tasas de rotación, mayor productividad, menores niveles de estrés y agotamiento de los empleados, y mayor satisfacción laboral, en comparación con el liderazgo transaccional.<sup>82</sup> Y al igual que el carisma, se puede aprender. Un estudio de gerentes en bancos canadienses reveló que las sucursales que eran administradas por individuos que recibieron capacitación en liderazgo transformacional mostraron un desempeño significativamente mejor, en comparación con las sucursales dirigidas por gerentes que no recibieron esa capacitación. Otros estudios muestran resultados similares.<sup>83</sup>

El estudio GLOBE —de 18,000 líderes de 825 organizaciones en 62 países— relaciona varios elementos del liderazgo transformacional con un liderazgo eficaz, sin importar de qué país se trate.<sup>84</sup> Esta conclusión es muy importante, ya que contradice la perspectiva de contingencia de que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las diferencias culturales.

¿Qué elementos del liderazgo transformacional parecen ser universales? La visión, la previsión, la estimulación, la confianza, el dinamismo, y el hecho de ser positivo y proactivo encabezan la lista. El equipo de GLOBE concluyó que “los subalternos esperan que los líderes de negocios eficaces de cualquier país establezcan una visión poderosa y proactiva que guíe la compañía hacia el futuro, así como que demuestren fuertes habilidades motivacionales para estimular a todos los empleados con la finalidad de que cumplan la visión, y que tengan excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión”.<sup>85</sup>

Entonces, una visión es importante en cualquier cultura, aunque la manera en que se forma y comunica llega a variar de una cultura a otra. Un ejecutivo de GE que utilizó su estilo de liderazgo estadounidense en Japón comentó: “Nada sucedió. Rápidamente me di cuenta de que tenía que adaptar mi estilo, actuar más como asesor con mis colegas y adoptar un proceso de toma de decisiones motivacional, basado en equipos, en vez del estilo más verbal que es común en Occidente. En Japón, el silencio de un líder significa mucho más que mil palabras pronunciadas por alguien más”.<sup>86</sup>

## Liderazgo auténtico: La ética y la confianza

### 6 Definir el liderazgo auténtico y demostrar por qué los líderes eficaces son un ejemplo de ética y confianza.

Si bien las teorías han ampliado mucho nuestros conocimientos sobre el liderazgo eficaz, no tratan en forma explícita el rol de la ética y la confianza que, se argumenta, resultan esenciales para tener el panorama completo. A continuación analizaremos ambos conceptos en el contexto del liderazgo auténtico.<sup>87</sup>

### ¿Qué es el liderazgo auténtico?

Mike Ulman, director ejecutivo de JC Penney, asegura que los líderes deben ser generosos, hábiles para escuchar y honestos. Douglas R. Conant, director general de Campbell Soup, es definitivamente modesto. Cuando se le pregunta sobre el gran desempeño de Campbell Soup, responde: “Estamos acercándonos a nuestro objetivo un poco más (que nuestros competidores)”. Por lo general, admite sus errores y con frecuencia reconoce: “Lo puedo hacer mejor”. Ulman y Conant parecen ser buenos ejemplos de un liderazgo auténtico.<sup>88</sup>

Los líderes auténticos saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan abierta y francamente a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas. Por tanto, la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Los líderes auténticos comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales. El resultado: la gente llega a tener fe en ellos.

Como el concepto es nuevo, no hay muchas investigaciones sobre el liderazgo auténtico. Sin embargo, se trata de una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo, porque se centra en los aspectos morales de ser un líder. Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva, pero en ocasiones la visión es errónea (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus propias necesidades o placeres, como ocurrió con Dennis Kozlowski (antiguo director de Tyco), Jeff Skilling (antiguo director de Enron) y Raj Rajaratnam (fundador de Galleon Group).<sup>89</sup>



### ¿Soy un líder ético?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.4 (Am I an Ethical Leader?).

### La ética y el liderazgo

Únicamente hasta hace poco los investigadores empezaron a considerar las implicaciones éticas del liderazgo.<sup>90</sup> ¿Por qué ahora? Una razón es el creciente interés por la ética que hay en el campo de la administración. Otra razón podría ser el descubrimiento de que muchos líderes del pasado —como Martin Luther King Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson— cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, vinculan la remuneración de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que, en palabras del director general Jim McNerney, “no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño”.<sup>91</sup>

La ética y el liderazgo se entrecruzan en varios aspectos. Podemos considerar que los líderes transformacionales favorecen las virtudes morales cuando tratan de cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores.<sup>92</sup> El carisma también tiene un componente ético, ya que los líderes con poca ética utilizan su carisma para incrementar el poder que tienen sobre sus seguidores, pensando en sus fines personales. Los líderes éticos lo utilizan de una forma socialmente constructiva para servir a los demás.<sup>93</sup> Los líderes que tratan a sus seguidores con justicia, sobre todo al brindarles información honesta, frecuente y exacta, se consideran más eficaces.<sup>94</sup> Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores que exhiben más conductas de

ciudadanía organizacional y que están más dispuestos a comunicar los problemas al líder.<sup>95</sup> Dado que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una organización, necesitan imponer estándares éticos elevados, demostrarlos con su propia conducta, y fomentar y recompensar la integridad de los demás, mientras evitan abusos de poder, como asignarse a sí mismos jugosos aumentos y bonos y, al mismo tiempo, reducir los costos al despedir a empleados con una gran antigüedad.

El liderazgo no está libre de valores. Para evaluar su eficacia, es necesario considerar los medios que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de las mismas. Los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del **liderazgo carismático socializado**, es decir, el liderazgo que transmite valores centrados en los demás (y no en sí mismo), por líderes que son modelos de conducta ética.<sup>96</sup> Los líderes carismáticos socializados son capaces de ajustar los valores de los empleados con sus propios valores mediante sus actos y sus palabras.<sup>97</sup>

## Liderazgo de servicio

Los especialistas consideraron recientemente el liderazgo ético desde un nuevo enfoque al estudiar el **liderazgo de servicio**.<sup>98</sup> Los líderes de servicio van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen; no utilizan el poder para lograr los fines; hacen hincapié en la persuasión. Algunos comportamientos característicos son escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores. Dado que liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los demás, las investigaciones se han concentrado en sus resultados para el bienestar de los seguidores.

¿Cuáles son los efectos del liderazgo de servicio? Un estudio de 123 supervisores encontró que produce mayores niveles de compromiso con el supervisor, autoeficacia y percepción de justicia, los cuales se relacionaron con un comportamiento de ciudadanía organizacional.<sup>99</sup> Esta relación entre el liderazgo de servicio y el comportamiento de ciudadanía parece ser mayor cuando los seguidores son dedicados y responsables.<sup>100</sup> En segundo lugar, el liderazgo de servicio incrementa la potencia del equipo (la creencia de que el propio equipo tiene habilidades y capacidades por arriba del promedio), lo que a su vez conduce a mayores niveles de desempeño grupal.<sup>101</sup> En tercer lugar, un estudio realizado con una muestra representativa a nivel nacional de 250 trabajadores reveló que mayores niveles de ciudadanía se asociaban con un enfoque en el crecimiento y el progreso, que a su vez se relacionaba con un desempeño más creativo.<sup>102</sup>

Es probable que el liderazgo de servicio sea más común y más eficaz en ciertas culturas.<sup>103</sup> Cuando se pidió a un grupo de individuos estadounidenses que dibujaran imágenes de líderes, los colocaron frente al grupo, dando órdenes a sus seguidores. Los habitantes de Singapur tienden a dibujar a los líderes en la parte trasera del grupo, reuniendo las opiniones del grupo y unificándolas desde atrás. Esto sugiere que el prototípo en Asia Oriental es más similar al del líder de servicio, lo que tal vez signifique que este tipo de liderazgo sería más eficaz en dichas culturas.

## Confianza y liderazgo

La **confianza** es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas.<sup>104</sup> Aun cuando el individuo no tenga el control

**líderes auténticos** *Aquellos que saben quiénes son, que conocen sus creencias y sus valores, y que actúan con base en esos valores y creencias de forma abierta y sincera. Sus seguidores los consideran individuos éticos.*

**liderazgo carismático socializado**  
*Concepto del liderazgo que establece que los líderes transmiten valores centrados en los demás y no centrados en sí mismos, y que son modelos de una conducta ética.*

**liderazgo de servicio** *Estilo de liderazgo que se caracteriza por trascender los propios intereses del líder, y que se concentra en las oportunidades para ayudar al crecimiento y desarrollo de sus seguidores.*

**confianza** *Expectativa positiva de que otra persona no actuará de forma oportunista.*

## Dilema ético

## ¿Los líderes tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores?

**S**e supone que los líderes deben vigilar el desempeño y asignar las tareas en el trabajo. Pero ¿también tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores? ¿Deberían “asumir la responsabilidad” para que los trabajadores sean más productivos? William Coyne, ex director de investigación y desarrollo en 3M, creía que una de sus contribuciones más importantes como gerente de empleados creativos fue evitar que sus superiores los bombardearan con preguntas y sugerencias. Especialmente en las áreas creativas, los líderes necesitan lograr un ambiente seguro para que los empleados expresen sus ideas, aun si ello significa que se generarán conflictos con la alta jerarquía de la organización. Tal vez los líderes también necesiten proteger a los empleados prometedores de los trabajadores con mayor antigüedad que los vean como una amenaza.

Algunos componentes relevantes del liderazgo de servicio incluyen dar prioridad a los subalternos, ayudarlos a crecer y darles facultades. Por tanto, esperaríamos que los líderes de servicio protejan a sus seguidores de las presiones negativas que hay en la organización. Los estudios también revelan que los mayores

niveles de liderazgo de servicio se relacionan con un mayor comportamiento de ciudadanía, mejor desempeño y mayor creatividad en los grupos de trabajo. Como indica nuestra revisión acerca de la literatura, actuar para proteger a los trabajadores tiene una influencia demostrada sobre un desempeño eficaz en el mundo real.

Sin embargo, es probable que proteger a los trabajadores no siempre sirva a los intereses de la empresa. Si se establecen relaciones personales estrechas con los seguidores, sería más difícil dárles una retroalimentación negativa en caso necesario. El líder podría mimar a un trabajador con un desempeño deficiente, en vez de protegerlo de un escrutinio excesivo. Así, es necesario que los líderes sean cuidadosos al ejercer su rol de protector y que sean objetivos con respecto a sus funciones.

Entonces, ¿qué deberían hacer los líderes para proteger de manera eficaz a los trabajadores, sin caer en la trampa de proteger a los incompetentes? Veamos algunas sugerencias:

1. Trate de identificar los obstáculos para un desempeño eficaz en el entorno

laboral y proteja a los empleados de esas fuentes innecesarias de rivalidad política, distracción y retrasos.

2. Evalúe las contribuciones del empleado de manera realista. Trate de separar sus sentimientos hacia un trabajador de su deseo de protegerlo del escrutinio externo.
3. En ocasiones, lo mejor es dejar que el subalterno maneje sus problemas de forma independiente y esperar a que solicite ayuda. Esto puede ser sorprendentemente difícil para muchos líderes que están acostumbrados a tomar un rol proactivo.

**Fuentes:** Basado en R. I. Sutton, “The Boss as Human Shield”, *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), pp. 106-109; J. Hu y R. C. Liden, “Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (14 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022465; y F. O. Walumbwa, C. A. Hartnell y A. Oke, “Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation”, *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 517-529.

total de la situación, está dispuesto a arriesgarse a que la otra persona responda adecuadamente.

La confianza es uno de los principales atributos asociados con el liderazgo; tratarla podría tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo.<sup>105</sup> Como señaló un autor, “parte de la tarea del líder ha sido —y continúa siendo— trabajar con las personas para encontrar y resolver problemas, pero el hecho de que el líder tengan acceso a los conocimientos y al pensamiento creativo que necesita para resolver los problemas depende del grado de confianza que los demás depositan en él. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder a los conocimientos y a la cooperación”.<sup>106</sup>

Los seguidores que confían en un líder piensan que este no abusará de sus derechos e intereses.<sup>107</sup> Los líderes transformacionales obtienen apoyo para sus ideas, en parte, al argumentar que su dirección es para el beneficio de todos. Es poco probable que la gente admire o siga a alguien si lo considera deshonesto o cree que podría aprovecharse de ella. Así, como era de esperarse, los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores, lo que a su vez

se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo.<sup>108</sup>

En un sencillo intercambio contractual de bienes y servicios, el empleador está obligado legalmente a pagar al trabajador por satisfacer los requisitos de su puesto. Sin embargo, las rápidas reorganizaciones actuales, la difusión de la responsabilidad y el estilo de trabajo colaborativo basado en equipos implican que las relaciones laborales no sean contratos estables y de largo plazo con términos explícitos. Más bien, se trata de relaciones basadas más que nunca en la confianza. El empleado tiene que confiar en que si le muestra a su supervisor un proyecto creativo que ha estado diseñando, este no le robara la idea ni el crédito a sus espaldas. Debe confiar en que el trabajo adicional que ha estado haciendo será reconocido en la evaluación de su desempeño. En las organizaciones contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los empleados, basada en la confianza, es absolutamente necesaria. Y, únicamente un líder confiable será capaz de motivar a los seguidores para que luchen por alcanzar una meta transformacional.

## ¿Cómo se desarrolla la confianza?

La confianza no tan solo depende del líder; las características de los seguidores también influyen en ella. ¿Qué características fundamentales indican que un líder es confiable? Las evidencias han identificado tres: integridad, benevolencia y habilidad (véase la figura 12-6).<sup>109</sup>

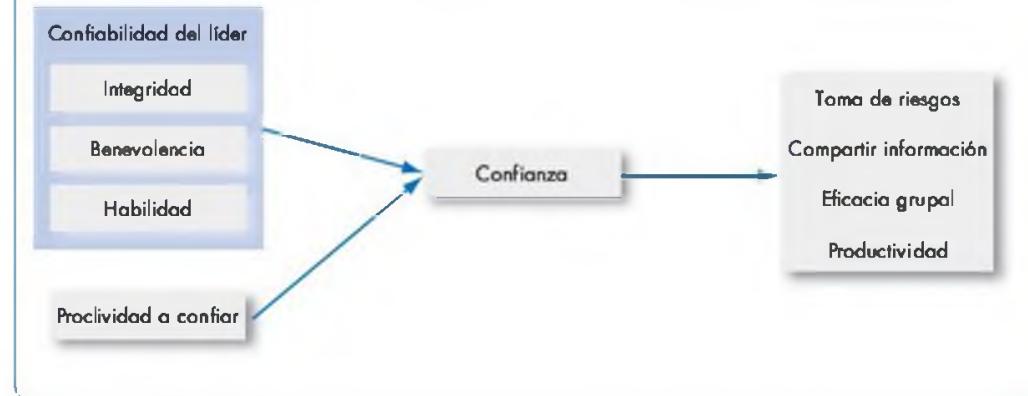
La *integridad* se refiere a la honestidad y a la veracidad. Parece ser la característica más importante cuando se evalúa la confiabilidad de un individuo.<sup>110</sup> Cuando se entregó a 570 trabajadores de cuello blanco una lista de 28 atributos relacionados con el liderazgo, la honestidad fue calificada por mucho como la más importante.<sup>111</sup> La integridad también implica que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. “Nada se nota con mayor rapidez [...] que una discrepancia entre lo que predicen los ejecutivos y lo que sus empleados esperan que hagan”.<sup>112</sup>

La *benevolencia* significa que para la persona confiable lo más importante son los intereses de los demás, incluso si estos no coinciden con los suyos. Un comportamiento generoso y de apoyo forma parte del vínculo emocional entre los líderes y sus seguidores.

La *habilidad* consiste en las aptitudes y los conocimientos interpersonales y técnicos de un individuo. No confiará en que una persona, incluso con grandes principios y con las mejores intenciones del mundo, logre un resultado positivo si usted no confía en su habilidad para realizar el trabajo. ¿La persona sabe de qué está hablando? Es poco probable que escuche o dependa de alguien cuyas habilidades no respeta.

Figura 12-6

La naturaleza de la confianza



## La confianza como un proceso

La *tendencia a confiar* se refiere a las probabilidades de que un individuo en particular confíe en un líder. Algunas personas son más proclives a creer que los demás son dignos de confianza.<sup>113</sup> Los trabajadores que documentan de forma cuidadosa cada promesa o conversación con sus supervisores no suelen confiar mucho, y es muy probable que no acepten la palabra de un líder tan fácilmente. Quienes creen que la mayoría de los individuos son básicamente honestos y franceses serán mucho más proclives a buscar evidencias de que sus líderes se hayan comportado de manera confiable. La tendencia a confiar está muy relacionada con el rasgo de personalidad de la amabilidad, mientras que los individuos con baja autoestima tienen menos probabilidades de confiar en los demás.<sup>114</sup>

El tiempo es el último ingrediente en la receta para la confianza. Decidimos confiar en las personas después de observar su conducta durante un tiempo.<sup>115</sup> Los líderes necesitan demostrar que son íntegros, benevolentes y hábiles en situaciones donde la confianza es importante —por ejemplo, cuando podrían comportarse de forma oportunista o defraudar a los empleados pero no lo hacen. La confianza también se gana con el dominio de una habilidad, simplemente al demostrar que se es competente.

Los líderes que contravienen el contrato psicológico con los trabajadores, demostrando así que no son confiables, descubren que los empleados se sienten menos satisfechos y están menos comprometidos, muestran mayores intenciones de cambiar de trabajo, emiten menos conductas de ciudadanía y alcanzan un menor desempeño.<sup>116</sup> Los líderes que traicionan la confianza suelen ser evaluados de manera negativa por los seguidores, si ya existe un bajo nivel de intercambio líder-miembro.<sup>117</sup> Una vez que se traiciona, la confianza se puede recuperar, pero solamente en ciertas situaciones que dependen del tipo de transgresión.<sup>118</sup> Si la causa es la falta de habilidad, lo mejor es disculparse y reconocer que podría haberse hecho mejor. Sin embargo, cuando el problema es la falta de integridad, las disculpas son poco útiles. Sin importar cuál sea la transgresión, el simple hecho de no decir nada o de rehusarse a confirmar o a negar la culpabilidad no suele ser una estrategia eficaz para recuperar la confianza. La confianza se recupera cuando observamos un patrón consistente de comportamiento confiable en el transgressor. Sin embargo, si este utiliza el engaño, la confianza nunca se recuperará por completo, ni siquiera después de las disculpas, las promesas o un patrón consistente de acciones confiables.<sup>119</sup>

## ¿Qué consecuencias tiene la confianza?

La confianza entre supervisores y empleados tiene varias ventajas importantes. A continuación se describen algunas de las ventajas que han revelado las investigaciones:

- **La confianza fomenta la toma de riesgos.** Cada vez que los empleados deciden desviarse de la forma común de hacer las cosas o confiar en los cambios propuestos por sus supervisores, están corriendo un riesgo. En ambos casos, una relación de confianza puede facilitar ese cambio.
- **La confianza facilita el hecho de compartir la información.** Una razón importante por la cual los empleados no expresan sus preocupaciones en el trabajo es porque no se sienten seguros psicológicamente de revelar sus puntos de vista. Cuando los gerentes demuestran que escucharán las ideas de los subalternos y que realizarán los cambios pertinentes, los trabajadores se muestran más dispuestos a expresarse.<sup>120</sup>
- **Los grupos confiables son más eficaces.** Cuando un líder establece un ambiente de confianza en un grupo, sus integrantes se muestran más dispuestos a ayudarse entre sí y a esforzarse más, lo cual a su vez incrementa la confianza. Por el contrario, los miembros de grupos sin confianza tienden a mostrarse suspicaces, se cuidan constantemente de no ser explotados y restringen la comunicación con los otros integrantes del grupo. Estas conductas tienden a menoscabar al grupo y, a la larga, a destruirlo.
- **La confianza incrementa la productividad.** Parece que el principal interés de las compañías también se ve afectado de manera positiva por la confianza. Los empleados que confían en sus supervisores tienden a recibir mayores puntuaciones de desempeño.<sup>121</sup> La respuesta de los individuos ante la falta de confianza es el encubrimiento de la información y la búsqueda secreta de los propios intereses.

## Liderazgo para el futuro: Tutoría

### 7 Explicar el rol de la tutoría en nuestra comprensión del liderazgo.

Con frecuencia los líderes asumen la responsabilidad de desarrollar a futuros líderes. Veamos por qué la tutoría es valiosa y cuáles son sus desventajas posibles.

#### Tutoría

Un **mentor** es un empleado de alto nivel que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, es decir, a un protegido. Los mentores exitosos son buenos maestros; presentan sus ideas con claridad, escuchan bien y son empáticos con los problemas de los protegidos. Las relaciones de tutoría cumplen objetivos profesionales y psicológicos (véase la figura 12-7).<sup>122</sup>

Las relaciones informales tradicionales de tutoría se desarrollan cuando los líderes identifican a un empleado de menor nivel y con menos experiencia, quien parece tener potencial para un desarrollo futuro.<sup>123</sup> Con frecuencia se prueba al protegido con una tarea especialmente difícil; si logra un desempeño aceptable, el mentor establece la relación al enseñarle de manera informal al protegido cómo funciona *realmente* la organización, más allá de sus estructuras y procedimientos formales.

¿Por qué un líder querría ser mentor?<sup>124</sup> Muchos consideran que tienen algo que compartir con la generación más joven y quieren dejar un legado. La tutoría también permite tener un acceso directo a las actitudes de los empleados de menor rango, y los protegidos pueden ser una fuente excelente de advertencias tempranas para identificar problemas potenciales en la organización.

¿Todos los empleados de una organización tienen las mismas oportunidades de participar en una relación de tutoría? Por desgracia, no es así.<sup>125</sup> En Estados Unidos, los altos funcionarios en la mayoría de las organizaciones por tradición han sido hombres caucásicos y, dado que los mentores tienden a seleccionar protegidos que sean similares a ellos en cuanto a educación, antecedentes, género,

Figura 12-7

#### Funciones profesionales y psicológicas de la relación de tutoría

##### Funciones profesionales

- Ejercer presión para dar al protegido tareas notorias y desafiantes
- Asesorar al protegido para que desarrolle sus habilidades y logre sus objetivos laborales
- Exponerlo ante individuos con influencia dentro de la organización
- Salvaguardar al protegido de posibles riesgos para su reputación
- Patrocinar al protegido al nominarlo para ascensos o progresos
- Actuar como caja de resonancia para las ideas que el protegido tiene en compartir con un supervisor directo

##### Funciones psicosociales

- Orientar al protegido para incrementar la confianza en sí mismo
- Compartir experiencias personales con el protegido
- Brindar amistad y aceptación
- Actuar como un modelo a seguir

**mentor** Empleado de alto rango que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, llamado protegido.

## ¿Mito o ciencia?

### “El poder ayuda a los líderes a desempeñarse mejor”

**D**e modo sorprendente, parece que esta afirmación es en parte verdadera.

Desde luego, todos los líderes tienen cierto poder (en el siguiente capítulo se examinará el tema del poder). Pero ¿las diferencias del poder que tienen los líderes cómo afectan la forma en que realizan su trabajo? Tal vez la mayoría de las personas crea que cuando los líderes obtienen más poder, se relajan y “se duermen en sus laureles” —o peor, que abusan de él.

Sin embargo, varios estudios recientes sugieren que no es así. En realidad, el poder ayuda a que un líder haga mejor su trabajo. En una serie de experimentos, los investigadores encontraron que cuando

se les daba poder a individuos que actuaban como líderes, su desempeño era más eficaz. ¿Por qué? El poder da a los líderes una mayor sensación de responsabilidad hacia el grupo. Como resultado, los líderes poderosos eran más proclives a esforzarse y sacrificarse más, que los líderes con menos poder. Si una persona es impotente (o piensa que lo es), ¿por qué debería esforzarse?

Sin embargo, es interesante señalar que la investigación también sugirió que si los líderes consideran que una tarea no está a su altura, entonces tienden a dejarla de lado. Así, cuando a los líderes se les otorga más poder, es importante que no lo utilicen para tratar las obligaciones realmente importantes como cuestiones triviales.

Desde luego, realmente no sabemos si estos resultados experimentales se pueden generalizar a entornos más realistas, o si el poder tiene efectos de corrupción a largo plazo. No obstante, los hallazgos sugieren que dar más poder a los líderes no siempre es una mala idea.

**Fuente:** C. N. DeWall, R. F. Baumeister, N. L. Mead y K. D. Vohs, “How Leaders Self-Regulate Their Task Performance: Evidence That Power Promotes Diligence, Depletion, and Disdain”, *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 1 (2010), pp. 47-65

raza, origen étnico y religión, los miembros de minorías y las mujeres tienen menos probabilidades de ser elegidos. “De manera natural, las personas se convierten en mentores y pueden comunicarse con mayor facilidad con quienes se sienten más identificados”.<sup>126</sup> Los gerentes hombres experimentados suelen elegir proteger a hombres para evitar problemas como la atracción sexual o los rumores.

Muchas organizaciones han creado programas formales para garantizar que las relaciones de tutoría estén disponibles también para miembros de minorías y mujeres.<sup>127</sup> Aunque se inicien con buenas intenciones, tales relaciones formales no son tan eficaces como las informales.<sup>128</sup> Con frecuencia esto se debe a un diseño y una planeación inadecuados.

El compromiso del mentor resulta fundamental para la eficacia de un programa; los mentores deben considerar que la relación es benéfica tanto para ellos como para el protegido. A su vez, el protegido debe sentir que aporta algo a la relación; cuando un individuo siente que le imponen las cosas, solo actuará por seguir la corriente.<sup>129</sup> Los programas formales de tutoría también tienen más probabilidades de ser exitosos si se ajustan al estilo laboral, las necesidades y las habilidades tanto del protegido como del tutor.<sup>130</sup>

Es fácil suponer que la tutoría es útil para resultados objetivos como la remuneración y el desempeño laboral, pero las investigaciones sugieren que las ventajas son básicamente psicológicas. Una revisión concluyó lo siguiente: “Aunque tal vez sea inadecuado considerar la tutoría como un concepto completamente inútil para el desarrollo de una carrera, tampoco se puede afirmar que tenga efectos tan relevantes sobre el éxito profesional como las habilidades y la personalidad”.<sup>131</sup> Tal vez los protegidos se *sientan* bien al contar con un mentor, pero no parece que el hecho de tener un buen mentor, o cualquier mentor, sea fundamental para el desarrollo de una carrera. Los mentores no son eficaces por sus funciones, sino por los recursos que pueden obtener: un mentor que está conectado a una red poderosa puede establecer relaciones que servirán al progreso del protegido. La mayoría de las evidencias sugieren que los contactos en las redes, obtenidos a través de un mentor o no, constituyen un elemento importante para pronosticar el éxito profesional.<sup>132</sup> Si un mentor no está bien conectado o no tiene un buen desempeño, ni el mejor consejo de tutoría del mundo será muy benéfico.

## Retos para el constructo de liderazgo

### 8 Enfrentar los desafíos para lograr un liderazgo efectivo.

“Durante el siglo XVI, la gente atribuía a la divinidad todos los acontecimientos que no comprendía. ¿Por qué se habían perdido las cosechas? Por Dios. ¿Por qué murió alguien? Por voluntad de Dios. Ahora nuestra explicación para todo es el liderazgo”.<sup>133</sup> Sin embargo, en gran parte el éxito o el fracaso de una compañía se debe a factores ajenos a la influencia del liderazgo. En ocasiones solo se trata de estar en el lugar correcto o incorrecto en un momento dado. En esta sección veremos dos perspectivas y un cambio tecnológico que desafían las creencias aceptadas acerca del valor del liderazgo.

### El liderazgo como atribución

Como recordará, en el capítulo 6 vimos que la teoría de la atribución estudia la forma en que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. La teoría de la atribución del liderazgo establece que el liderazgo es solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.<sup>134</sup> De esta manera, a los líderes se les atribuyen características como inteligencia, personalidad extrovertida, grandes dotes verbales, dinamismo, buena comprensión y laboriosidad.<sup>135</sup> A nivel organizacional, tendemos a considerar a los líderes, de manera correcta o incorrecta, como individuos responsables de un desempeño en extremo negativo o positivo.<sup>136</sup>

Un estudio longitudinal de 128 corporaciones importantes de Estados Unidos reveló que, mientras que las percepciones del carisma de los directores generales no conducían a un desempeño objetivo de la compañía, el desempeño de la empresa sí conducía a la percepción del carisma.<sup>137</sup> La forma en que los empleados perciben las conductas de sus líderes predice de forma significativa si culparán a

Parece que los elementos del liderazgo transformacional, como la visión y la previsión, son universales. En China, por ejemplo, Wang Jianzhou es el director ejecutivo de China Mobile, el operador de teléfono móvil más grande del mundo, con más de 600 millones de suscriptores. Con visión y previsión, Jianzhou está expandiendo el servicio de telefonía móvil a través de las vastas zonas rurales de China, y planea expandirse a mercados emergentes en África, Asia y América Latina. El liderazgo proactivo y positivo de Jianzhou proviene de sus amplios conocimientos y de más de 30 años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones. Jianzhou aparece

en la fotografía durante el lanzamiento de Ophone, la plataforma del sistema operativo de su compañía.



Fuente: Newscom

#### teoría de la atribución del liderazgo

Plantea que el liderazgo es tan solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.

estos del fracaso, sin importar la manera en que el líder se evalúe a sí mismo.<sup>138</sup> Un estudio con más de 3,000 empleados de Europa Occidental, Estados Unidos y Medio Oriente encontró que las personas que tienden a “romantizar” el liderazgo en general eran más proclives a creer que sus propios líderes tenían un estilo transformacional.<sup>139</sup>

Cuando Merrill Lynch empezó a perder miles de millones de dólares en 2008 como resultado de sus inversiones en títulos hipotecarios, no pasó mucho tiempo antes de que el director ejecutivo Stan O’Neal perdiera su trabajo. Después, compareció ante el House Oversight And Government Reform Committee del Congreso estadounidense, para lo que un miembro del comité denominó “una paliza pública”. Algunos lo llamaron “criminal”, e incluso otros más sugirieron que las pérdidas de Merrill representaban un “intento de destrucción”.<sup>140</sup>

Es muy difícil determinar si O’Neal fue el responsable de las pérdidas de Merrill o si era merecedor de su beneficio por despido de nueve cifras. Sin embargo, no resulta difícil argumentar que probablemente haya cambiado muy poco entre 2004, cuando *Fortune* lo describió como un “genio del cambio”, y en 2009 cuando fue despedido. Lo que cambió fue el desempeño de la organización que dirigía. No es necesariamente incorrecto despedir a un director general por fracasar o reducir el desempeño económico. Sin embargo, la historia de O’Neal ilustra la aplicación del enfoque de atribución al liderazgo: héroe y genio cuando las cosas van bien, villano cuando van mal.

También se hacen suposiciones demográficas acerca de los líderes. Los participantes de un estudio asumieron que un líder que se describió sin información sobre su raza era caucásico, con una frecuencia mayor que la frecuencia base real de empleados caucásicos en las empresas. En escenarios donde se describen situaciones de liderazgo idénticas, pero con manipulación de la raza del líder, los líderes caucásicos se consideran más eficaces que los de otros grupos raciales.<sup>141</sup> Un estudio a gran escala (un metanálisis) encontró que muchos individuos tienen el estereotipo de que los hombres poseen más características de liderazgo que las mujeres aunque, como cabría esperarse, dicha tendencia ha disminuido con el paso del tiempo.<sup>142</sup> Otros datos sugieren que la percepción del éxito de las mujeres como líderes transformacionales podría basarse en características demográficas. Los equipos prefieren a líderes masculinos cuando compiten de forma agresiva contra otros equipos; sin embargo, prefieren a líderes femeninas cuando compiten dentro del equipo y es necesario mejorar las relaciones positivas dentro del grupo.<sup>143</sup>

La teoría de la atribución sugiere que lo importante es proyectar la *apariencia* de ser un líder, más que enfocarse en los *logros reales*. Los aspirantes a líderes que pueden dar la impresión de ser inteligentes, agradables, con habilidad verbal, dinámicos, trabajadores y con un estilo congruente pueden aumentar la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los consideren líderes eficaces.

## Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Una teoría del liderazgo sugiere que, en muchas situaciones, son irrelevantes las acciones de los líderes.<sup>144</sup> La experiencia y la capacitación son algunos de los **sustitutos** que suelen remplazar la necesidad del apoyo o las habilidades de un líder para crear una estructura. Las características de las organizaciones, como el establecimiento de metas formales y explícitas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también pueden remplazar un liderazgo formal; mientras que la indiferencia ante las recompensas de la organización neutralizaría sus efectos. Los **neutralizadores** impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor (véase la figura 12-8).

Estas observaciones no deberían sorprendernos demasiado. Después de todo, se han nombrado diversas variables (como las actitudes, la personalidad, las habilidades y las normas grupales) que afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Sería muy simplista pensar que los empleados se guían al logro de las metas únicamente por las acciones de su líder. El liderazgo es tan solo otra variable independiente del modelo general del CO.

En ocasiones la diferencia entre los sustitutos y los neutralizadores es poco clara. Si estoy trabajando en una tarea que es intrínsecamente agradable, la teoría predice

**Figura 12-8 Sustitutos y neutralizadores del liderazgo**

| Características definitorias            | Liderazgo orientado a la relación | Liderazgo orientado a la tarea |
|---|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Del individuo</b>                    |                                   |                                |
| Experiencia/capacitación                | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Profesionalismo                         | Sustituto de                      | Sustituto de                   |
| Indiferencia ante las recompensas       | Neutraliza                        | Neutraliza                     |
| <b>Del puesto de trabajo</b>            |                                   |                                |
| Tarea muy estructurada                  | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Proporciona su propia retroalimentación | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Intrínsecamente satisfactorio           | Sustituto de                      | Sin efecto sobre               |
| <b>De la organización</b>               |                                   |                                |
| Metas formalizadas explícitas           | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Reglas y procedimientos rígidos         | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Grupos de trabajo cohesivos             | Sustituto de                      | Sustituto de                   |

Fuente: Basado en S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, p. 378.

que el liderazgo será menos importante porque la tarea en sí ofrece motivación suficiente. ¿Pero eso significa que las tareas intrínsecamente agradables neutralizan los efectos del liderazgo o que lo sustituyen? ¿O ambas situaciones? Otro problema es que, en tanto que los sustitutos del liderazgo (como las características del empleado, la naturaleza de la tarea, etcétera) son importantes para el desempeño, eso no necesariamente implica que el liderazgo no lo sea.<sup>145</sup>

## Liderazgo en línea

¿Cómo se dirige al personal que se encuentra físicamente separado del líder y con quien solo se comunica vía electrónica? Esta pregunta requiere la atención de los investigadores del CO.<sup>146</sup> En la actualidad, los gerentes y los empleados están cada vez más vinculados por redes que por su cercanía geográfica.

Proponemos que los líderes en línea deben planear cuidadosamente las acciones que desean iniciar con sus mensajes digitales. Estos líderes enfrentan desafíos únicos, y parece que el más importante de ellos es desarrollar y mantener la confianza. La confianza basada en la identificación, que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro, es especialmente difícil de lograr sin una interacción cara a cara.<sup>147</sup> Y las negociaciones en línea también pueden verse afectadas porque las partes expresan bajos niveles de confianza.<sup>148</sup>

De manera tentativa concluimos que las habilidades de un buen liderazgo pronto incluirán la capacidad para comunicar apoyo, confianza e inspiración mediante palabras escritas en computadora, así como la interpretación precisa de las emociones en los mensajes de los demás. En la comunicación electrónica, es muy probable que las habilidades de escritura se conviertan en una extensión de las habilidades interpersonales.

**sustitutos** Atributos, como la experiencia y la capacitación, que pueden remplazar la necesidad del apoyo de un líder o de su capacidad para crear una estructura.

**neutralizadores** Atributos que impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados de un seguidor.

**confianza basada en la identificación** La que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro.

## Descubrimiento y creación de líderes eficaces



Fuente: Newscom

Richard Wagoner fue despedido como director y presidente ejecutivo de General Motors. Se le acusó de que su liderazgo fue responsable parcialmente de la bancarrota del fabricante de automóviles, ya que los críticos dijeron que no buscó el cambio radical tan necesario para reducir la deuda, disminuir costos e investigar sobre automóviles con un consumo de combustible eficiente. Sin embargo, Wagoner heredó una situación caótica y logró mejorar mucho la empresa durante sus 9 años de dirección. Redujo la fuerza laboral estadounidense de 177,000 a 92,000 trabajadores; cerró fábricas; ahorró miles de millones de dólares al globalizar la ingeniería, la manufactura y el diseño; y logró mejorar la calidad y el desempeño. No obstante, el modelo de atribución del liderazgo sugeriría una causalidad inversa: que los fracasos de GM provocaron que la gente cuestionara su liderazgo y no lo contrario.

¿De qué manera pueden las organizaciones descubrir o crear a líderes eficaces? A continuación se intenta responder la pregunta.

### Selección de líderes

Todo el proceso que atraviesan las organizaciones para cubrir los puestos directivos es, en esencia, un ejercicio para tratar de identificar a líderes eficaces. La búsqueda comienza por revisar los conocimientos, aptitudes y habilidades que se necesitan para hacer el trabajo de manera eficaz. Las pruebas de personalidad detectan algunos rasgos asociados con el liderazgo: extroversión, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Los individuos que se vigilan a sí mismos son mejores para comprender las situaciones y adaptar su comportamiento en consecuencia. Los candidatos con una elevada inteligencia emocional suelen tener una ventaja, especialmente en situaciones que requieren de un liderazgo transformacional.<sup>149</sup> La experiencia no es muy útil para predecir la eficacia del líder, aunque es importante la experiencia en situaciones específicas.

Como nada dura para siempre, el evento más importante que una organización debe planear es el cambio de liderazgo. Recientemente, el consejo de administración de Apple se ha visto muy preocupado por encontrar al sucesor de Steve Jobs. Otras empresas que dedican poco tiempo a la sucesión de liderazgo se sorprenden cuando sus decisiones resultan inadecuadas. La University of Kentucky eligió al entrenador de su equipo masculino de baloncesto, Billy Gillispie, dos semanas después de la salida de Tubby Smith. A dos años de su contratación, Gillispie fue despedido, provocando que los observadores se preguntaran si Kentucky realmente había preparado la sucesión de su liderazgo.

### Capacitación de los líderes

Las organizaciones gastan miles de millones de dólares en capacitación y desarrollo de su liderazgo.<sup>150</sup> Estos esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo ejecutivo de \$50,000 ofrecidos por universidades como Harvard, hasta las experiencias de navegación del programa Outward Bound. Las escuelas de administración, incluyendo algunos programas de élite como los que se ofrecen en Dartmouth, MIT y Stanford, están haciendo un renovado énfasis en el desarrollo del liderazgo, y lo mismo ocurre con ciertas compañías. Goldman Sachs es célebre por desarrollar a sus líderes, y la revista *Business Week* la llamó la “fábrica de liderazgo”.<sup>151</sup>

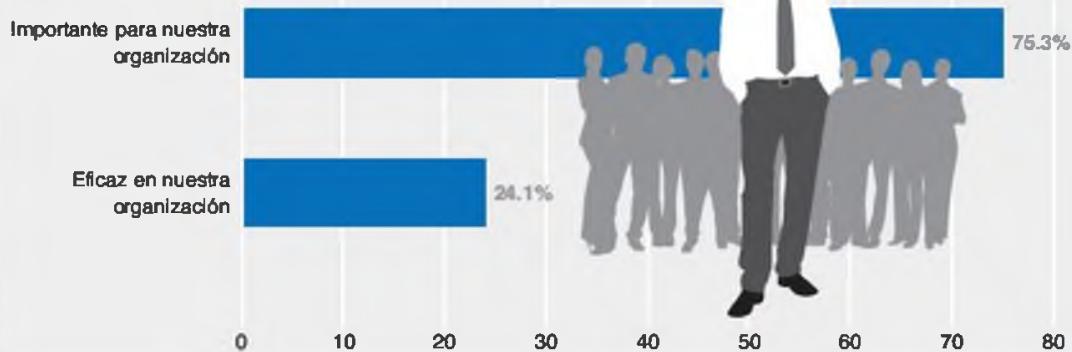
¿De qué manera los gerentes pueden sacar el mayor provecho de sus recursos para la capacitación del liderazgo?<sup>152</sup> En primer lugar, hay que reconocer lo evidente. Es probable que la capacitación para el liderazgo de cualquier tipo sea más exitosa con individuos que tienden a vigilarse a sí mismos, ya que tienen la flexibilidad para cambiar su comportamiento.

En segundo lugar, ¿qué pueden enseñar las organizaciones que se relacione con líderes más eficaces? Quizá no puedan enseñar a “crear una visión”, aunque es probable que sean capaces de desarrollar habilidades de implementación. La gente es susceptible de capacitarse para desarrollar “una comprensión de temas de contenido crítico para las visiones eficaces”.<sup>153</sup> También se pueden enseñar habilidades como inspirar confianza y la función de mentor. A los líderes se les enseñarían habilidades para el análisis de situaciones, para evaluar las situaciones y modificarlas de modo que se ajusten mejor a su estilo, y a evaluar cuáles comportamientos de liderazgo son más eficaces en situaciones dadas. Organizaciones como BHP Billiton, Best Buy, Nokia y Adobe han contratado a entrenadores para que ayuden de manera personal a sus altos ejecutivos a mejorar sus habilidades interpersonales, así como a actuar en forma menos autocrática.<sup>154</sup>

La capacitación conductual, a través de ejercicios de modelamiento, sirve para incrementar la capacidad del individuo para mostrar cualidades de liderazgo carismático. Recuerde a los investigadores que enseñaron a estudiantes de la carrera de negocios a “actuar” como líderes carismáticos.<sup>155</sup> Por último, es posible enseñar a los líderes las habilidades de liderazgo transformacional que dan mejores resultados, ya sea para el desempeño financiero de bancos canadienses o para la eficacia de los soldados de las fuerzas castrenses.<sup>156</sup>

**Encuesta de CO****La brecha del liderazgo**

Porcentaje de organizaciones que evaluaron el desarrollo de liderazgo en la organización como ...



Fuente: G. Kranz, "Special Report: Leadership Development", *Workforce Management* (mayo de 2011), pp. 28-32; y P. J. Kiger, "The Leadership Formula", *Workforce Management* (mayo de 2010), pp. 25-31.

**MyManagementLab**

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

## Resumen e implicaciones para los gerentes

- 9** **Evaluar si el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional se generalizan a diferentes culturas.**

El liderazgo juega un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general dirige a los miembros hacia el logro de las metas. Por tanto, conocer las características de un buen líder debería servir para mejorar el desempeño grupal.

- Las primeras búsquedas de un conjunto de características universales del liderazgo fracasaron. Sin embargo, esfuerzos recientes basados en el enfoque de los cinco grandes rasgos de la personalidad han revelado la existencia de relaciones firmes y consistentes entre el liderazgo y la extroversión, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia.
- La principal contribución del enfoque conductual fue reducir el liderazgo a los estilos orientado a la tarea (estructura de iniciación) y orientado a la persona (consideración). Al tomar en cuenta la situación donde actúa el líder, las teorías de contingencia prometían mejorar el enfoque conductual, pero solo la teoría del CMP ha resultado útil en la investigación sobre liderazgo.
- Las investigaciones sobre el liderazgo carismático y el transformacional han contribuido de manera importante a entender la eficacia de liderazgo. Las organizaciones buscan gerentes que sean capaces de manifestar características del liderazgo transformacional, y que tengan visión y carisma para lograrla.
- Los gerentes eficaces deben desarrollar relaciones de confianza con sus seguidores, ya que conforme las organizaciones se han vuelto menos estables y predecibles, los vínculos de confianza sólidos están remplazando las reglas burocráticas para definir las expectativas y las relaciones.
- Las pruebas y las entrevistas ayudan a identificar a individuos con cualidades de liderazgo. Los gerentes también deberían considerar la posibilidad de invertir en capacitación del liderazgo, como cursos formales, talleres, rotación de las responsabilidades laborales, entrenamiento y tutoría.

## Los héroes se hacen, no nacen

### PUNTO

**D**esde el director general de Apple, Steve Jobs y el de Microsoft, Bill Gates, hasta el piloto de la Fuerza Aérea estadounidense Sully Sullenberger, y el fundador de Walmart, Sam Walton, a menudo se atribuyen cualidades heroicas a los líderes. Son valientes al enfrentar grandes riesgos; perseveran cuando pocos lo harían; actúan cuando la mayoría no lo hace. Los héroes son personas excepcionales que exhiben un comportamiento excepcional.

Sin embargo, algunos psicólogos sociales cuestionan esta sabiduría popular, y señalan que el heroísmo se encuentra en muchas esferas de la vida, incluyendo el comportamiento de exploradores, informantes, líderes religiosos, científicos, buenos samaritanos y los individuos que superan las adversidades. En algún momento de nuestra vida, todos realizamos actos de heroísmo cuando la situación nos permite hacerlo. Si deseamos ver conductas más heroicas, necesitamos crear más situaciones que las generen.

El psicólogo de Stanford Phil Zimbardo va aún más allá y argumenta que nuestra visión innata y romántica del comportamiento heroico es errónea:

La banalidad de la maldad se iguala con la banalidad del heroísmo. Ninguna es la consecuencia de tendencias de disposición [...] Ambas surgen en ciertas situaciones, en momentos específicos, cuando las fuerzas situacionales juegan un rol apremiante al impulsar a los individuos a atravesar la línea entre la inacción y la acción.

La gente manifiesta una conducta valiente todos los días. Un buen ejemplo son los trabajadores que arriesgaron su vida por contener los reactores nucleares afectados por el terremoto en Japón. Por consiguiente, sería erróneo pensar que los líderes son los únicos que pueden comportarse de manera heroica. Todos podemos ser héroes en la situación adecuada.

### CONTRAPUNTO

**D**esde luego, los héroes no son como cualquier persona; eso es lo que los convierte en héroes.

Una generación de evidencias de la genética conductual revela que "todo es genético", lo cual implica que aún tenemos que descubrir una conducta humana importante que no tenga un origen genético. Aunque no conocemos ningún estudio de este tipo con respecto al heroísmo, sería sorprendente si las conductas valientes no fueran, al menos parcialmente, de origen genético.

Es simplista creer que los individuos valientes no son excepcionales por ser quienes son. Así como sabemos que existe una personalidad emprendedora y una personalidad de liderazgo, también existe una personalidad heroica. Las investigaciones sugieren, por ejemplo, que los individuos muy escrupulosos son más proclives a mostrar un comportamiento valeroso.

No todos los líderes son héroes, pero muchos de ellos han mostrado conductas valerosas. Cuando Richard Branson hizo su último intento por establecer un récord mundial para el vuelo en globo alrededor del mundo, o para la navegación a vela, se trataba del mismo líder que también manifiesta una conducta valerosa como director general de Virgin Group. Esta corporación ahora incluye más de 400 compañías, incluyendo Virgin Galactic, una compañía de turismo espacial, y Virgin Fuels, cuya meta consiste en revolucionar la industria al proporcionar combustibles sustentables para automóviles y aeronaves. El mismo líder, la misma conducta heroica —tanto en el trabajo como en la vida.

¿Realmente debemos pensar que Richard Branson y otros líderes valientes son como cualquier otra persona?

Fuentes: Z. E. Franco, K. Blau y P. G. Zimbardo, "Heroism: A Conceptual Analysis and Differentiation Between Heroic Action and Altruism", *Review of General Psychology* 15, núm. 2 (2011), pp. 99-113; O. Dorell, "At Nuke Plant, Heroes Emerge", *USA Today* (25 de marzo de 2011), pp. 1A, 2A; L. J. Walker, J. A. Frimley W. L. Dunlop, "Varieties of Moral Personality Beyond the Banality of Heroism", *Journal of Personality* 78, núm. 3 (2010), pp. 907-942; y J. Lehrer, "Are Heroes Born, or Can They Be Made?", *The Wall Street Journal* (11 de diciembre de 2010), p. C12.

# 12

## Liderazgo

*Temo más a un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que a uno de 100 leones dirigido por una oveja. —Talleyrand*



**C**omo indica el ejemplo de Google, los estilos de liderazgo varían de manera considerable. Entonces, ¿cuáles estilos y cuáles personas son los más eficaces? Estas son algunas de las preguntas que se abordarán en este capítulo. Para que evalúe algunas de sus cualidades sobre el tema que se estudiará a continuación, lo invitamos a que resuelva la siguiente autoevaluación.

En este capítulo se estudiarán las características de un líder eficaz y lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. En primer lugar, se presentarán las teorías de los rasgos, que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940; después se analizarán las teorías conductuales, que fueron populares hasta terminar la década de 1960 y, por último, se examinarán las teorías de la contingencia y las interactivas. Por último, se verán los modelos más contemporáneos: los liderazgos carismático, transformacional y auténtico. La mayoría de las investigaciones que se presentan en este capítulo se realizaron en países de habla inglesa, y se sabe muy poco sobre la influencia que tendría la cultura sobre la validez de las teorías, sobre todo en las culturas orientales. Sin embargo, el análisis del proyecto de investigación denominado Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por las siglas de *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) ha generado alguna información preliminar valiosa que aquí se estudia.<sup>1</sup> Pero antes veamos lo que se entiende por el término *liderazgo*.



### ¿Cuál es mi estilo de liderazgo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea) realice la actividad II.B.1 (What's My Leadership Style?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo en las dos escalas?
2. ¿Cree que un líder pueda estar orientado tanto a la tarea como a las personas? ¿Cree que haya situaciones en las cuales el líder tenga que elegir entre ambos estilos?
3. ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?

## ¿Qué es el liderazgo?

### 1 Definir liderazgo y compararlo con la gerencia.

El **liderazgo** se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado —es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización— con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

## Teorías de los rasgos

### 2 Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.

A lo largo de la historia, los grandes líderes como Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Roosevelt, Kennedy, han sido descritos en términos de sus rasgos. Por tanto, las teorías de los rasgos del liderazgo se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. Individuos como Nelson Mandela de Sudáfrica; Richard Branson, director general de Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, se reconocen por ser *carismáticos, entusiastas y valientes*. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Los primeros esfuerzos de los investigadores por descubrir los rasgos del liderazgo terminaron en varios callejones sin salida. Una revisión realizada a finales de la década de 1960 de 20 estudios diferentes identificó cerca de 80 rasgos del liderazgo, pero tan solo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones.<sup>2</sup> Hacia la década de 1990, después de diversos estudios y análisis, lo más que se podía decir era que la mayoría de los líderes “no son como otras personas”, pero los rasgos que los caracterizaban variaban mucho de una revisión a otra.<sup>3</sup> Existía mucha confusión sobre el tema.

La situación cambió cuando los investigadores comenzaron a organizar los rasgos utilizando la teoría de la personalidad de los cinco grandes (véase el capítulo 5).<sup>4</sup> La mayoría de las docenas de rasgos descritos en diversas revisiones acerca del liderazgo se ajustaban a alguno de ellos (por ejemplo, la ambición y el dinamismo forman parte de la extroversión), dando así un gran apoyo a los rasgos como elementos de predicción del liderazgo.

Las cualidades y los rasgos personales de Indra Nooyi la convierten en una gran líder. Nooyi es directora y presidenta del consejo de PepsiCo, la segunda compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Los demás la describen como una persona divertida, sociable, amable, meticulosa, emocionalmente estable y abierta a las experiencias. Sus rasgos de personalidad han contribuido a su gran desempeño laboral y éxito profesional. Ingresó a PepsiCo en 1994 como gerente de estrategia corporativa, y fue ascendida a presidenta y directora financiera antes de ocupar el puesto directivo más alto en la organización. Nooyi ha sido nombrada una de las mujeres más poderosas en el mundo de los negocios, así como una de las mujeres más influyentes del mundo.



Fuente: Newscom

**Liderazgo** *Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.*

**teorías de los rasgos del liderazgo**  
*Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son.*

Una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo, al analizarse con respecto a los cinco grandes, reveló que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces,<sup>5</sup> pero este se relaciona más con la forma en que surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, pero los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado enérgicos —un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en reafirmación personal (seguridad en sí mismos) eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas.<sup>6</sup>

A diferencia de la amabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mostraron una fuerte relación con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión. En general, la teoría de los rasgos tiene algo que ofrecer. Parece que a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja en cuanto a liderazgo, lo cual sugiere que los buenos líderes tienen algunos rasgos en común.

Una razón es que la escrupulosidad y la extroversión se relacionan de manera positiva con la autoeficacia de los líderes, lo cual explica la mayoría de la varianza en las puntuaciones que asignan los subordinados al desempeño del líder.<sup>7</sup> La gente es más proclive a seguir a alguien que confía en caminar hacia la dirección correcta.

Otro rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia emocional (IE), que se estudió en el capítulo 4. Los defensores de la IE plantean que sin ella un individuo puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, una visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, y aun así no ser un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los empleados progresan en la jerarquía de una organización.<sup>8</sup> ¿Pero por qué la IE es tan importante para un liderazgo eficaz? Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos perciben las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de interpretar correctamente las reacciones de otros. Al líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores, tanto al expresar solidaridad y entusiasmo genuinos por un buen desempeño, como al mostrarse enfadado con las personas que tienen un desempeño inadecuado.<sup>9</sup>

Quizá valga la pena investigar con mayor detalle la relación que existe entre la IE y el liderazgo eficaz.<sup>10</sup> Una investigación reciente demostró que las personas con una IE elevada tienen mayores probabilidades de surgir como líderes, incluso después de tomar en cuenta las habilidades cognitivas y la personalidad, lo cual ayuda a responder a algunas de las críticas más importantes de esta investigación.<sup>11</sup>

Con base en los descubrimientos más recientes, se extraen dos conclusiones. En primer lugar, contrario a lo que se creía hace 20 años, y gracias al enfoque de los cinco grandes, es posible asegurar que los rasgos predicen el liderazgo. En segundo lugar, los rasgos son más útiles para predecir el surgimiento de los líderes y la forma del liderazgo, que para realmente indicar la diferencia entre los líderes *eficaces* y los *ineficaces*.<sup>12</sup> El hecho de que un individuo posea los rasgos y que los demás consideren que es un líder no significa necesariamente que el líder tenga éxito al lograr que el grupo alcance sus metas.

## Teorías conductuales

- 3** Identificar los principios fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.

Los fracasos en los primeros estudios de los rasgos provocaron que, desde finales de la década de 1940 hasta la de 1960, los investigadores se preguntaran si había algo único en la *conducta* de los líderes eficaces. La investigación de los rasgos ofrece una base para *seleccionar* al personal adecuado para el liderazgo, pero las *teorías conductuales del liderazgo* indicaron que era posible *capacitara* los individuos para convertirlos en líderes.

Morgan Smith es un líder orientado a los trabajadores. Como propietario y socio administrador de Boneheads Restaurant en Lake Forest, California,

Smith (izquierda) se interesa de manera personal por las necesidades de sus empleados. Describo como un individuo generoso, amable y alegre, muestra respeto por sus trabajadores e invierte una gran cantidad de tiempo en ayudarlos tanto en su vida laboral como en su vida personal, por ejemplo, donando los alimentos para sus bodas. La meta de Smith para sus empleados es que desarrollen todo su potencial. Durante las reuniones que tiene con cada uno de ellos dos veces

por semana, Smith adopta el papel de líder, entrenador, modelo y asesor.

Además, les brinda capacitación trimestral y les permite intervenir en las revisiones del informe de pérdidas y ganancias del restaurante.



Fuente: OAZUMA Press/Newscom.

Las teorías más detalladas se originaron a partir de los Ohio State Studies realizados a finales de la década de 1940,<sup>13</sup> los cuales buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones, y con el tiempo restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la *estructura de iniciación* y la *consideración*.

La **estructura de iniciación** se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. Un líder con una marcada estructura de iniciación es alguien que “asigna a los miembros del grupo a tareas específicas”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límite”.

La **consideración** se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amistoso y fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo. En una encuesta reciente, cuando se les pidió a los sujetos que indicaran qué era aquello que más los motivaba en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio.<sup>14</sup>

Los estudios del liderazgo realizados en el departamento de investigación y sondeos de opinión de la University of Michigan tenían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecieran estar relacionadas con un desempeño eficaz. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones con-

#### **teorías conductuales del liderazgo**

*Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas.*

**estructura de iniciación** *El grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados, en la búsqueda del logro de las metas.*

#### **consideración** *Grado en que un líder suele tener relaciones laborales*

*caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados.*

#### **líder orientado a los empleados**

*Aquel que hace énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subalternos y acepta las diferencias individuales entre estos.*

ductuales: el **líder orientado a los empleados** enfatizaba las relaciones interpersonales al mostrar un interés personal por las necesidades de los empleados y al aceptar las diferencias individuales entre ellos, y el **líder orientado a la producción** destacaba las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfocaba en el logro de la tarea del grupo. Tales dimensiones están muy relacionadas con las dimensiones de Ohio State. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, en tanto que el liderazgo orientado a la producción es similar a la estructura de iniciación. De hecho, la mayoría de investigadores del liderazgo utilizan estos términos de forma indistinta.<sup>15</sup>

En una época se pensó que los resultados que arrojaron las pruebas de las teorías conductuales eran desalentadores. Sin embargo, una revisión más reciente de 160 estudios reveló que los seguidores de líderes muy considerados se sentían más satisfechos con su trabajo, estaban más motivados y sentían más respeto por su líder. La estructura de iniciación se vinculaba más con altos niveles de productividad grupal y organizacional, así como con evaluaciones más positivas del desempeño.

Algunas investigaciones del estudio GLOBE sugieren que existen diferencias internacionales en la preferencia por la estructura de iniciación y la consideración.<sup>16</sup> Con base en los valores de trabajadores brasileños, un gerente estadounidense que dirige un equipo en Brasil necesitaría estar orientado al equipo, ser participativo y humanitario. En esta cultura, los líderes con gran consideración tendrían más éxito. Como reconoció un gerente brasileño en el estudio GLOBE: "Nosotros no preferimos a los líderes que toman decisiones de autogobierno y que actúan solos sin involucrar al grupo. Eso forma parte de lo que somos". A diferencia de los empleados estadounidenses, los franceses tienen una perspectiva más burocrática de los líderes, y tienen menores expectativas de que sean humanitarios y considerados. Un líder con una gran estructura de iniciación (relativamente orientado a la tarea) tendrá más éxito y podrá tomar decisiones de una forma relativamente autocrática. Un gerente muy considerado (orientado a las personas) descubriría que ese estilo sería contraproducente en Francia. Según el estudio GLOBE, la cultura china destaca el hecho de ser amable, considerado y generoso, pero también tiene una elevada orientación hacia el desempeño. Así, tanto la consideración como la estructura de iniciación son importantes.

## Resumen de las teorías de los rasgos y de las teorías conductuales

Los líderes que tienen ciertos rasgos y que muestran conductas de consideración y estructura, parecen ser más eficaces. Quizá se pregunte si los líderes escrupulosos (rasgo) son más proclives a ser estructurados (conducta); y los líderes extrovertidos (rasgo), a ser considerados (conducta). Por desgracia, no estamos seguros de que exista una conexión. Se necesitan más investigaciones para integrar ambos enfoques.

Es probable que algunos líderes cuenten con los rasgos correctos o manifiesten las conductas adecuadas, e incluso así fallen. Si bien los rasgos y las conductas son importantes para identificar a los líderes eficaces e ineficaces, no garantizan el éxito: el contexto también es importante.

## Teorías basadas en la contingencia

- 4** Evaluar las teorías de contingencia sobre el liderazgo según las evidencias que las sustentan.

Parece que algunos líderes inflexibles adquieren muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las sacan de la situación problemática. Home Depot y Chrysler no contrataron al antiguo director general Bob Nardelli por su personalidad triunfadora. Sin embargo, este tipo de líderes se descartan rápidamente cuando la situación se estabiliza.

El auge y la decadencia de líderes como Bob Nardelli indican que predecir un liderazgo exitoso es más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas. En cada caso, lo que funcionó en épocas muy malas y en épocas muy buenas no se convirtió en un éxito a largo plazo. Cuando los investigadores estudiaron las

influencias situacionales, observaron que en la condición *a*, el estilo de liderazgo *x* sería el más adecuado, mientras que el estilo *y* sería mejor para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. ¿Pero cuáles *eran* las condiciones *a*, *b* y *c*? A continuación se describen tres modelos para aislar las variables situacionales: el modelo Fiedler, la teoría situacional, la teoría del camino hacia la meta y el modelo de participación del líder.

## El modelo de Fiedler

Fred Fiedler ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo.<sup>17</sup> El **modelo de contingencia de Fiedler** establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.

**Identificación del estilo de liderazgo** Fiedler cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. El autor creó el **cuestionario del colega menos preferido (CMP)**, con la finalidad de identificar el estilo básico viendo si la persona está orientada a la tarea o a la relación. El cuestionario del CMP pide a los sujetos que piensen en todos los colegas de trabajo que hayan tenido, y que describan a la persona con quien *menos disfrutaron* laborar al calificarla en una escala de 1 a 8 en 16 conjuntos de adjetivos opuestos (por ejemplo, agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, cálido-hostil). Si el colega menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (puntuación alta en el CMP), entonces Fiedler califica al individuo como *orientado a la relación*. Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja puntuación en el CMP), entonces quien responde se interesa principalmente en la productividad y está *orientado a la tarea*. Cerca de 16 por ciento de quienes responden obtienen una puntuación en el rango medio,<sup>18</sup> por lo que caen fuera de las predicciones de la teoría. El resto de nuestro análisis se refiere a 84 por ciento que obtiene una puntuación en el rango alto o bajo del cuestionario del CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia.



### ¿Cuál es mi puntuación en el cuestionario del CMP?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.5 (What's My LPC Score?)

**Definición de la situación** Una vez identificado el estilo de liderazgo básico de un individuo mediante el CMP, es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales:

1. **Relaciones líder-miembro:** Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.

**Líder orientado a la tarea** Quien hace énfasis en los aspectos técnicos o en las tareas del puesto.

**Modelo de contingencia de Fiedler** Teoría que establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar con sus subalternos, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación.

**Cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP)** Instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación.

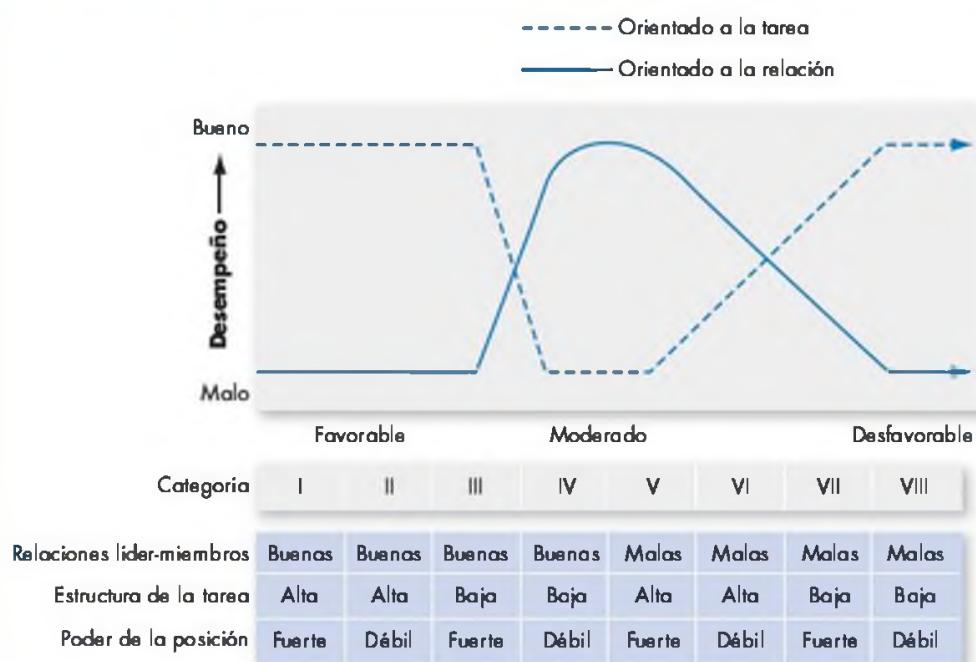
**Relaciones miembro-líder** Grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder.

2. **Estructura de la tarea:** qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no).
3. **Poder de la posición:** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

El siguiente paso consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables. Fiedler afirma que cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado estará el puesto; y cuanto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder. Una situación muy favorable (donde el líder tenga mucho control) involucraría a un gerente de nómina muy respetado en quien los empleados confían mucho (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades son claras y específicas —como calcular los salarios, expedir cheques y completar informes (tarea muy estructurada), y el puesto le brinda una gran libertad para recompensar y castigar a los subalternos (gran poder en la posición). Una situación desfavorable sería la del presidente escasamente apreciado en un equipo para recaudar donaciones para United Way. En ese puesto, el líder tiene muy poco control.

**Coincidencia entre los líderes y las situaciones** La combinación de las tres dimensiones de contingencia produce ocho situaciones posibles para los líderes (figura 12-1). El modelo de Fiedler propone hacer coincidir la puntuación del cuestionario del CMP de un individuo y esas ocho situaciones para lograr la máxima eficacia del liderazgo.<sup>19</sup> Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejor en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables. De esa manera, al enfrentarse con una situación de las categorías I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los líderes orientados a la relación se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables, correspondientes a las categorías IV, V y VI. En años recientes, Fiedler resumió esas ocho situaciones en tres.<sup>20</sup> Ahora afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en

Figura 12-1 Hallazgos del modelo de Fiedler



situaciones de mucho y poco control, en tanto que los líderes orientados a las relaciones logran un mejor desempeño en situaciones con un control moderado.

¿Cómo aplicaría los hallazgos de Fiedler? Buscaría hacer coincidir a los líderes (en términos de sus puntuaciones en el cuestionario del CMP) con el tipo de situación (en términos de las relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y poder de la posición). No obstante, hay que recordar que Fiedler considera que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Por tanto, en realidad únicamente hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder.

Primero, se puede cambiar al líder para que se ajuste a la situación —como ocurre en un juego de béisbol, donde el entrenador asigna a un lanzador diestro o zurdo, dependiendo del bateador. Si una situación grupal es muy desfavorable pero actualmente está a cargo de un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría con un líder orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para que se ajuste al líder, ya sea restructurando la tarea, o bien, aumentando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como los aumentos de salario, los ascensos y las medidas disciplinarias.

**Evaluación** Los estudios que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler encontraron muchas evidencias que lo respaldan significativamente.<sup>21</sup> Si tan solo se utilizan tres categorías y no las ocho originales, hay evidencias considerables que sustentan las conclusiones de Fiedler.<sup>22</sup> Sin embargo, aún no se comprende bien la lógica que subyace al cuestionario del CMP y las puntuaciones de los individuos que la responden no son estables.<sup>23</sup> También resulta complejo y difícil valorar las variables de contingencia.<sup>24</sup>

## Otras teorías de contingencia

Aunque la teoría del CMP es la teoría de contingencia mejor investigada, vale la pena mencionar otras tres teorías.

Cuando el crecimiento y las utilidades de Yahoo disminuyeron durante varios años, la compañía contrató a Carol Bartz como directora general. Conocida por ser una líder orientada a la tarea, Bartz había dado un giro exitoso al fabricante de software Autodesk, ya que bajo su liderazgo las utilidades de la empresa crecieron de \$300 millones a más de \$1500 millones. Sin embargo, después de dos años y medio en Yahoo, Bartz perdió el puesto como directora al no lograr aumentar las utilidades de la compañía ni el precio de sus acciones. Según el modelo de contingencia de Fiedler, su estilo orientado a la tarea no era útil para mejorar el desempeño de Yahoo. Los observadores señalaron que Bartz no logró proporcionar el liderazgo visionario, la dirección estratégica enfocada ni la ejecución necesaria para encauzar a la compañía hacia el crecimiento.



Fuente: Newscom

**estructura de la tarea** Grado en que están definidos los procedimientos para las tareas del puesto.

**poder de la posición** Influencia que se deriva de la posición estructural formal que ocupa una persona en la organización; incluye el poder para contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario.

**Teoría del Liderazgo situacional** La teoría de liderazgo situacional (TLS) se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la *disposición* de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y cuán capaces son de realizar una tarea encomendada. Un líder debe elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores.

Si los seguidores son *incapaces* o *no están dispuestos* a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores son *incapaces* y *están dispuestos*, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que “apoyen” los deseos del líder; si los seguidores son *capaces* y *no están dispuestos*, el líder debería utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si los seguidores son *capaces* y *están dispuestos*, el líder no requiere hacer mucho.

La TLS tiene un atractivo intuitivo. Reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en sus habilidades y motivación. Sin embargo, generalmente las investigaciones que se han realizado para probar y respaldar la teoría han sido desalentadoras.<sup>25</sup> ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias del propio modelo, así como problemas con la metodología de investigación en las pruebas. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y su gran popularidad, se debe ser precavido al recomendar su uso.

### MyManagementLab

Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

**Teoría del camino hacia la meta** Desarrollada por Robert House, la teoría del camino hacia la meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de Ohio State sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas de la motivación.<sup>26</sup> La teoría señala que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los otros recursos necesarios para que logren sus metas. (El término *camino hacia la meta* implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos).

Según la teoría del camino hacia la meta, es necesario hacer un análisis complejo de la situación, con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo, o si tiene que demostrar algún otro tipo de conducta. La teoría predice lo siguiente:

- El liderazgo directivo causa mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes, que cuando son muy estructuradas y están bien diseñadas.
- El liderazgo de apoyo genera mayor satisfacción y mejor desempeño cuando los empleados realizan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo suele ser considerado redundante entre los trabajadores con mucha experiencia o grandes habilidades.

No ha sido sencillo probar la teoría del camino hacia la meta. Una revisión de las evidencias reveló resultados contradictorios con respecto a la propuesta de que la eliminación de los obstáculos es un elemento del liderazgo eficaz. Otra revisión encontró que la falta de apoyo es “traumática y decepcionante”.<sup>27</sup> Otros argumentan que aún no se han realizado pruebas adecuadas de la teoría.<sup>28</sup> Por tanto, aún está en deliberación. Dado que la teoría del camino hacia la meta resulta tan difícil de probar, es probable que las cosas continúen igual durante algún tiempo.

En un estudio de 162 trabajadores de una organización dedicada al procesamiento de documentos, los investigadores encontraron que la escrupulosidad de los individuos se relacionaba con mayores niveles de desempeño únicamente cuando los supervisores establecían metas, así como roles, responsabilidades y prioridades bien definidos.<sup>29</sup> Otro estudio encontró que el liderazgo enfocado a la meta suele producir mayores niveles de agotamiento emocional entre subalternos con escrupulosidad y estabilidad emocional escasas.<sup>30</sup> Dichos estudios demuestran que los líderes que establecen metas permiten que los seguidores escrupulosos se desempeñen mejor, pero que podrían causar estrés a los trabajadores que son poco escrupulosos.

**Modelo de participación del líder** La última teoría de contingencia que aquí se estudia plantea que *la forma* en que el líder toma las decisiones es tan importante como *aquello* que decide. Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el **modelo**

**de la participación del líder**, que relaciona el comportamiento de liderazgo con la participación en la toma de decisiones.<sup>31</sup> Al igual que la teoría del camino hacia la meta, plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea. Se trata de un modelo normativo, ya que presenta un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos de liderazgo, para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones.

Las pruebas que se han hecho tanto del modelo original de la participación del líder como del modelo revisado no han sido muy halagüeñas, aunque el modelo revisado ha demostrado ser más eficaz.<sup>32</sup> Las críticas se enfocan en la complejidad del modelo y en las variables que omite.<sup>33</sup> Aunque Vroom y Jago desarrollaron un programa de cómputo para guiar a los gerentes a través de todas las ramas de decisión en el modelo revisado, no sería muy realista esperar que los gerentes en funciones tomen en cuenta 12 variables de contingencia, ocho tipos de problemas y cinco estilos de liderazgo, al elegir el proceso de decisión para enfrentar un problema.

Como señaló un especialista en liderazgo, “los líderes no existen en el vacío”; el liderazgo es una relación simbiótica entre líderes y seguidores.<sup>34</sup> Pero las teorías que hasta ahora se han estudiado suponen que los líderes utilizan un estilo bastante homogéneo con todos los miembros de su unidad de trabajo. Piense en las experiencias que haya tenido en grupos. ¿Los líderes suelen actuar de forma muy diferente con las distintas personas? La siguiente teoría toma en cuenta las diferencias en las relaciones que establecen los líderes con los distintos seguidores.

## Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

Piense en algún líder que conozca. ¿Había personas que formaban su círculo interno de favoritos? Si la respuesta es “sí”, ha llegado al fundamento de la **teoría del intercambio líder-miembro (TILM)**,<sup>35</sup> la cual plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el círculo interno: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de recibir privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el círculo externo.

La teoría establece que en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasifica en forma implícita como alguien que está “dentro” o “fuera”, y que esa relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo. Los líderes inducen la TILM al recompensar a aquellos subalternos con quienes desean tener una relación más estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen.<sup>36</sup> Sin embargo, para que la relación de TILM permanezca intacta, el líder y el seguidor necesitan invertir en ella.

No está clara la forma precisa en que el líder elige quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los miembros del círculo interno tienen características demográficas, de actitudes y de personalidad similares a las del líder, o bien, un mayor nivel de competencia que los miembros del círculo externo<sup>37</sup>.

### teoría del liderazgo situacional (TLS)

*Teoría de contingencia que se centra en la disponibilidad de los seguidores.*

**teoría del camino hacia la meta** *Plantea que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización.*

### modelo de participación del líder

*Teoría del liderazgo que ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto en situaciones diferentes.*

### teoría del intercambio líder-miembro

*Teoría que respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo por parte del líder; los subordinados del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.*

**¡Globalización!**

## Estilos de liderazgo transculturales

Mientras que se ha dicho mucho sobre las diferencias internacionales en los estilos de liderazgo y su eficacia, es probable que haya otro tema más relevante para la mayoría de las organizaciones: ¿cómo se pueden desarrollar líderes que sean eficaces en diferentes culturas? ¿Es posible crear un verdadero estilo de liderazgo global que funcione en muchas culturas? Algunas incursiones recientes en el campo del liderazgo transcultural revelan algunas formas posibles en que las organizaciones globales podrían proceder.

Parece que algunos de los estilos de liderazgo que se describen en este capítulo se generalizan a diferentes culturas. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que el liderazgo carismático es eficaz en varios contextos nacionales. En muchas culturas, términos como visionario, emblemático y autosacrificado se uti-

lizan para describir a los líderes eficaces; mientras que los intercambios positivos entre el líder y los seguidores también se asocian con un mejor desempeño en diversas culturas. Los líderes con inteligencia cultural son flexibles y adaptables, y ajustan sus estilos de liderazgo a las necesidades específicas y cambiantes de la fuerza laboral global.

Los investigadores coinciden en que para aprender a ser un líder global se requiere experimentar de forma activa el trato con múltiples culturas de manera simultánea. Estas experiencias dan a los líderes la posibilidad de observar cómo funcionan los diferentes estilos de liderazgo con distintos grupos de personas, así como de adquirir confianza para trabajar en diferentes culturas. Los programas de desarrollo de liderazgo también utilizan una retroalimentación de 360 grados de parte de supervisores, cole-

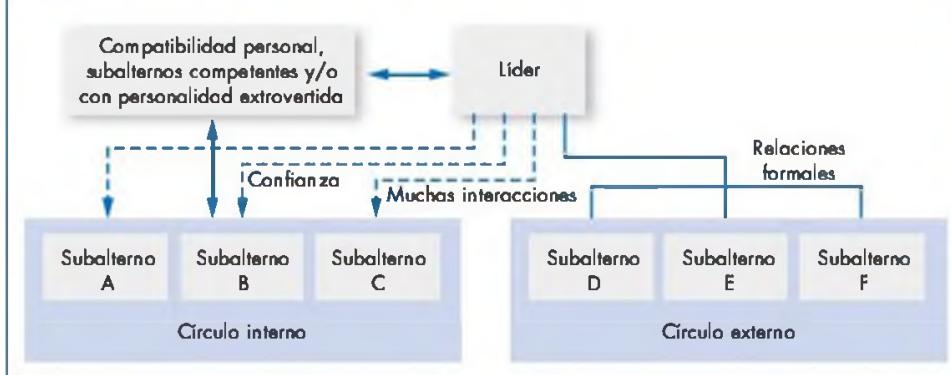
gas y subordinados, para ayudar a los líderes a reconocer cuando su comportamiento no es eficaz con ciertas poblaciones de trabajadores. Compañías como PepsiCo y Ford solicitan que sus líderes globales más eficaces den seminarios a líderes emergentes, para que describan las prácticas que les hayan resultado muy efectivas.

**Fuentes:** K. Ng, L. Van Dyne y S. Ang, "From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capacity for Global Leader Development", *Academy of Management Learning and Education* 9, núm. 4 (2009), pp. 511-526; C. B. Gibson y D. M. McDaniel, "Moving Beyond Conventional Wisdom: Advancements in Cross-Cultural Theories of Leadership, Conflict, and Teams", *Perspectives on Psychological Science* 5, núm. 4 (2010), pp. 450-462; y D. Simmonds y O. Tsui, "Effective Design of a Global Leadership Programme", *Human Resource Development International* 13, núm. 5 (2010), pp. 519-540.

(véase la figura 12-2). Los líderes y los seguidores del mismo género suelen tener relaciones más cercanas (un mayor intercambio) que los de género diferente.<sup>58</sup> Aun cuando el líder es quien elige, las características del seguidor influyen en la decisión de clasificación del líder.

Las investigaciones realizadas para probar la TILM en general la sustentan, ya que han proporcionado evidencias importantes de que los líderes actúan de forma diferente con sus seguidores, que esas diferencias no se deben al azar, y que los seguidores del círculo interno obtienen mejores puntuaciones de desempeño, exhiben más comportamientos de ayuda o "de ciudadanía" en el trabajo, y reportan sentirse más satisfechos con su jefe.<sup>59</sup> Un estudio que se realizó en Portugal y en Estados Unidos reveló que el intercambio entre el líder y los miembros estaba muy

**Figura 12-2 Teoría del intercambio líder-miembro**



relacionado con el compromiso de los seguidores con la organización, cuando percibían que los líderes manifestaban los valores y la identidad de la compañía.<sup>40</sup> Estos hallazgos positivos para los miembros del círculo interno no deberían sorprendernos, dado nuestro conocimiento de la profecía autocomplida (véase el capítulo 6). Los líderes invierten sus recursos en los individuos que esperan que se desempeñen mejor, y al creer que los miembros del círculo interno son los más competentes, los líderes los tratan como tales y cumplen su profecía de manera inconsciente. Por el contrario, un estudio realizado en Turquía demostró que cuando los líderes marcan una fuerte diferencia entre sus seguidores en términos de sus relaciones (algunos seguidores logran un intercambio líder-miembro muy positivo, en tanto que otros no), los empleados respondían con actitudes más negativas hacia el trabajo y mayores niveles de aislamiento.<sup>41</sup> Es probable que las relaciones entre el líder y los seguidores sean más estrechas cuando los últimos tienen una función más activa en la determinación de su propio desempeño laboral. Un estudio de 287 diseñadores de software y 164 supervisores encontró que las relaciones líder-miembro tienen mayor influencia sobre el desempeño y las actitudes de los trabajadores, cuando estos gozan de mayor autonomía y tienen un locus de control más interno.<sup>42</sup>

## Liderazgo carismático y liderazgo transformacional

### 5 Comparar el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional.

En esta sección presentaremos dos teorías contemporáneas del liderazgo —el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional— con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y conductas.

### Liderazgo carismático

John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Nelson Mandela, Bill Clinton, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics) y Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) son individuos a quienes se menciona con frecuencia como líderes carismáticos. ¿Qué tienen en común?

¿Qué es el liderazgo carismático? El sociólogo Max Weber definió el *carisma* (de la palabra griega que significa “obsequio”) hace más de un siglo como “cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares, y con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder”.<sup>43</sup> Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del CO fue Robert House. Según la teoría del liderazgo carismático de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.<sup>44</sup> Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos

#### teoría del liderazgo carismático

Establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.

**Figura 12-3 Características fundamentales de un líder carismático**

1. **Visión y articulación.** Tiene una visión —expresada como una meta idealizada— que propone un futuro mejor que el statu quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos que los demás son capaces de entender.
2. **Riesgo personal.** Dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos elevados y a aceptar el sacrificio propio para hacer realidad la visión.
3. **Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.** Percebe las habilidades de los demás, y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. **Comportamiento no convencional.** Adopta conductas que se consideran novedosas y contrarias a las normas.

Fuente: Basado en J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

personales en aras de lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y exhiben conductas extraordinarias.<sup>45</sup> (véase la figura 12-3).

**¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?** ¿Los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? ¿O los seres humanos pueden aprender a serlo? La respuesta a ambas preguntas es sí.

Es verdad que los individuos **nacen con características** que los hacen **carismáticos**. De hecho, **estudios de gemelos idénticos han revelado** que tienen **puntuaciones similares en medidas de liderazgo carismático**, incluso si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron. La personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático: **estos líderes tienden a ser extrovertidos**, a confiar en sí mismos y a estar orientados hacia el logro.<sup>46</sup> Consideré a los presidentes **Barack Obama** y **Ronald Reagan**; le agraden o no, a menudo se les compara porque **ambos poseen las cualidades de los líderes carismáticos**.

La mayoría de los expertos creen que es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos.<sup>47</sup> Después de todo, el hecho de que heredemos ciertas tendencias no significa que no seamos capaces de aprender a cambiar. **Varios autores proponen** un proceso de **tres fases**.<sup>48</sup> En **primer lugar**, el aura de **carisma se desarrolla al mantener una perspectiva optimista**, al utilizar la pasión como catalizador para generar entusiasmo, y al **comunicarse con todo el cuerpo y no solo con palabras**. En **segundo lugar**, para **atraer a los demás** se debe **crear un vínculo que los inspire a seguirlo**. En **tercer lugar**, se **desarrolla el potencial de los seguidores apelando a sus emociones**.

Parece que **el método funciona**, según investigadores que pidieron a estudiantes de la licenciatura de negocios que “actuaran” de forma carismática.<sup>49</sup> A los estudiantes se les enseñó a expresar una meta central, a comunicar expectativas de un alto desempeño, a mostrar confianza en la habilidad de los seguidores para cubrir tales expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de sus seguidores; ellos aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiable y dinámica; y practicaron utilizando una voz cautivadora y motivadora. También se les entrenó a manifestar características carismáticas no verbales: alternaban entre pasear y sentarse en la orilla de su escritorio, inclinarse hacia los sujetos, mantener contacto visual directo, y a exhibir tanto posturas relajadas como expresiones faciales animadas. Sus seguidores tuvieron un mejor desempeño en la tarea, y se adaptaron mejor a esta, al líder y al grupo, que los seguidores de líderes no carismáticos.

**Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores** ¿Cómo influyen realmente los líderes carismáticos en sus seguidores? La evidencia sugiere un proceso de cuatro etapas.<sup>50</sup> Comienza con la **creación de una visión atractiva**, es decir, una **estrategia de largo plazo para alcanzar una meta** al relacionar el **presente con un mejor futuro para la organización**. Las visiones atractivas se ajustan a la época y a las circunstancias, y reflejan la singularidad de la organización. Steve Jobs impulsó el iPod en Apple al afirmar que “es tan digno de Apple como algo que Apple nunca ha

hecho". El personal de la compañía también debe creer que la visión es ambiciosa pero asequible.

En segundo lugar, una visión está incompleta sin una declaración de visión, es decir, la expresión formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para inspirar en sus seguidores una meta y un propósito fundamentales; aumentan la autoestima y la confianza de sus seguidores con altas expectativas de desempeño y la creencia de que estos pueden lograrlas. Luego, con palabras y acciones, el líder transmite un nuevo conjunto de valores y brinda un ejemplo para que los seguidores imiten. Un estudio de los empleados de un banco israelí demostró que los líderes carismáticos eran más eficaces porque sus trabajadores se identificaban personalmente con ellos. Los líderes carismáticos también establecen un tono de cooperación y de apoyo mutuo. Un estudio de 115 empleados del gobierno reveló que experimentaban un mayor sentimiento de pertenencia personal en el trabajo, cuando contaban con líderes carismáticos, lo cual a la vez aumentaba su disposición para mostrar un comportamiento de ayuda y orientado a la obediencia.<sup>51</sup>

Por último, el líder carismático exhibe un comportamiento que despierta emociones y a menudo es poco convencional, para demostrar valor y convicción hacia la visión. Los seguidores "captan" las emociones que transmite su líder.<sup>52</sup>

**¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación?** Las investigaciones muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y el alto rendimiento y la satisfacción de sus seguidores.<sup>53</sup> Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo adicional y, debido a que sienten respeto y agrado por su líder, expresan mayor satisfacción. Las organizaciones con directores generales carismáticos también son más rentables, en tanto que los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas en sus cursos.<sup>54</sup> Sin embargo, parece que el carisma es más exitoso cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico, o cuando hay altos niveles de estrés e incertidumbre en el entorno.<sup>55</sup> Incluso en estudios de laboratorio, cuando las personas están activadas a nivel psicológico, son más proclives a responder a los líderes carismáticos.<sup>56</sup> Tal vez esto explica por qué hay mayores probabilidades de que surjan líderes carismáticos en la política o la religión, durante épocas de guerra o cuando un negocio está iniciando o enfrentando una crisis que pone en riesgo su supervivencia. En 1930 Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a Estados Unidos de la Gran Depresión. En 1997, cuando Apple Computer estaba en descenso y carecía de dirección, el consejo convenció a su carismático cofundador Steve Jobs de que regresara como director general interino para lograr que la compañía recuperara sus raíces innovadoras.

Otro factor situacional que al parecer limita el carisma es el nivel en la organización. Los altos ejecutivos crean una visión; es más difícil utilizar las cualidades de liderazgo carismático de un individuo que ocupa un puesto de trabajo gerencial de menor nivel que adaptar su visión a las metas más importantes de la organización.

Por último, las personas son muy receptivas ante un líder carismático cuando viven una crisis, cuando están estresadas o cuando temen por su vida. Los líderes carismáticos son capaces de reducir el estrés de sus empleados, quizás porque logran que su trabajo parezca más significativo e interesante.<sup>57</sup> Además, la personalidad de algunos individuos es especialmente susceptible al liderazgo carismático.<sup>58</sup> Considere la autoestima: si un individuo carece de ella y duda de su valía personal, es más probable que acepte la dirección de un líder a que establezca su propia forma de liderazgo o pensamiento.

**El lado oscuro del liderazgo carismático** Los líderes carismáticos en los negocios como Hank Greenberg de AIG, Jack Welch de GE, Dennis Kozlowski de Tyco, Herb Kelleher de Southwest Airlines, Michael Eisner de Disney y Carly Fiorina de HP, se convirtieron en celebridades a la altura de David Beckham y Madonna. Todas

visión Estrategia de largo plazo para alcanzar una o varias metas.

declaración de visión Expresión formal de la visión o misión de una organización.

las compañías querían tener un director general carismático, y para atraerlos, los consejos de administración les dieron autonomía y recursos sin precedentes; el uso de jets privados y departamentos de lujo multimillonarios, préstamos sin intereses para comprar casas en la playa y obras de arte, personal de seguridad y prestaciones dignas de la realeza. Un estudio mostró que los ejecutivos carismáticos podían gozar de salarios muy elevados aun cuando su desempeño fuera mediocre.<sup>59</sup>

Por desgracia, los líderes carismáticos tan majestuosos no necesariamente actúan en beneficio de sus organizaciones.<sup>60</sup> Muchos de ellos han permitido que sus metas personales pasen por encima de las metas de la organización. Los resultados obtenidos en compañías como Enron, Tyco, WorldCom y HealthSouth fueron líderes que usaron sin miramientos los recursos de la organización para su beneficio personal, y ejecutivos que quebrantaron leyes y cruzaron límites éticos para inflar los precios de las acciones para cobrar millones de dólares al vender su participación accionaria. No nos sorprende que las investigaciones hayan demostrado que los individuos narcisistas también muestren conductas asociadas con el liderazgo carismático.<sup>61</sup>

No se trata de que el liderazgo carismático sea ineficaz; en general, resulta eficaz. Sin embargo, un líder con carisma no siempre es la respuesta. El éxito depende, hasta cierto grado, de la situación y de la visión del líder. Algunos líderes carismáticos, como Hitler, son demasiado exitosos al convencer a sus seguidores para que vayan tras una visión que puede resultar desastrosa.



### ¿Qué tan carismático soy?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.2 (How Charismatic Am I?).

### Liderazgo transformacional

Otro conjunto de investigaciones se centra en distinguir a los líderes transformacionales de los transaccionales.<sup>62</sup> Los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta describen líderes transaccionales, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Andrea Jung de Avon, Richard Branson de Virgin Group y Jim McNerney de Boeing son ejemplos de líderes transformacionales, ya que ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuerzen más con la finalidad de lograr las metas del grupo. La figura 12-4 identifica y define de forma breve las características que distinguen a estos dos tipos de líderes.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí.<sup>63</sup> El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio. Los mejores líderes son tanto transaccionales como transformacionales.

**Modelo completo de liderazgo** En la figura 12-5 se muestra el modelo completo de liderazgo. El estilo *laissez-faire* es el más pasivo y por ello es el liderazgo menos eficaz.<sup>64</sup> La administración por excepción —activa o pasiva— es un poco mejor, pero se sigue considerando un liderazgo ineficaz. Los líderes de la administración por excepción únicamente suelen estar disponibles cuando hay un problema, que a menudo es demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente puede ser un estilo eficaz, pero no logra que los individuos hagan más que cumplir con sus obligaciones.

Figura 12-4

### Características de los líderes transaccional y transformacional

#### Líder transaccional

**Recompensa contingente:** Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.

**Administración por excepción (activa):** Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.

**Administración por excepción (pasiva):** Interviene solo si los estándares no se cumplen.

**Laïssez-faire:** Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

#### Líder transformacional

**Influencia idealizada:** Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.

**Motivación inspiradora:** Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

**Estimulación intelectual:** Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

**Consideración individualizada:** Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Basado en A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt y M. L. Van Engen, "Transformational, Transactional, and Laïssez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin* 129, núm. 4 (2003), pp. 569-591; y T. A. Judge y J. E. Bono, "Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5 (2000), pp. 751-765.

Solo con los cuatro estilos restantes de liderazgo —todos aspectos del liderazgo transformacional— es posible motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba de las expectativas y a trascender sus intereses personales por el bien de la organización. La consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la influencia idealizada dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional, menor rotación, menor ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes suelen ser más eficaces cuando usan de manera regular cada una de las cuatro conductas transformacionales.

**Cómo funciona el liderazgo transformacional** Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos.<sup>65</sup> Las compañías que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos, y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo (todo eso facilita un espíritu corporativo).<sup>66</sup> Un estudio sobre trabajadores de la tecnología de información en China reveló que fomentar un comportamiento de liderazgo producía sentimientos de control personal positivo entre los individuos, y esto aumentaba su creatividad en el trabajo.<sup>67</sup>

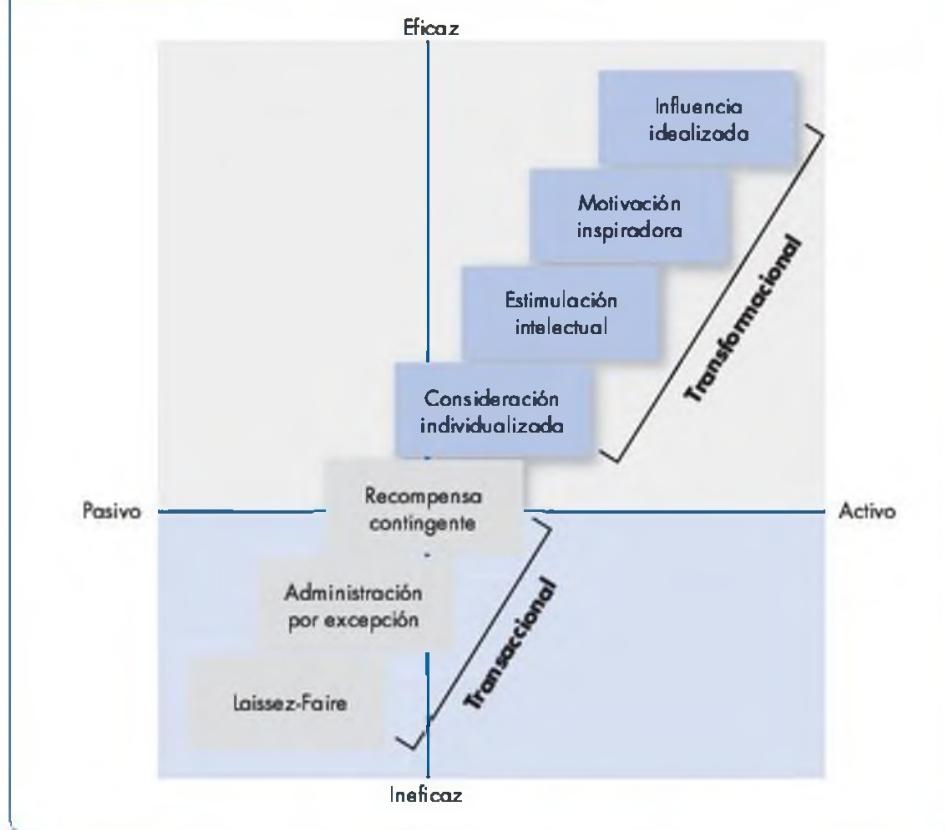
Las compañías con líderes transformacionales también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la compañía, lo que a su vez genera un mejor desempeño organizacional.<sup>68</sup> El sector castrense ha encontrado resultados similares, al reportar que los líderes transformacionales mejoran

**Líderes transaccionales** Aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea.

**Líderes transformacionales** Quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores.

Figura 12-5

Modelo completo de liderazgo



el desempeño al crear consenso entre los integrantes del grupo.<sup>69</sup> Estos líderes son capaces de incrementar la autoeficacia de sus seguidores, proporcionando al grupo un espíritu de "poder hacer".<sup>70</sup> Es más probable que los seguidores persigan metas ambiciosas, que coincidan sobre las metas estratégicas de la organización y consideren que las metas que buscan son importantes a nivel personal.<sup>71</sup>

Así como la visión ayuda a explicar el funcionamiento del liderazgo carismático, también sirve para explicar parte del efecto del liderazgo transformacional. Un estudio encontró que la visión era incluso más importante que un estilo de comunicación carismático (efusivo, dinámico, animado), para explicar el éxito de las empresas.<sup>72</sup> Por último, el liderazgo transformacional crea compromiso en los seguidores e infunde mayor confianza en el líder.<sup>73</sup>

**Evaluación del liderazgo transformacional** El liderazgo transformacional ha recibido un respaldo impresionante a diversos niveles de puestos de trabajo y ocupaciones (directores de escuela, profesores, comandantes de la marina, pastores, presidentes de asociaciones de maestrías en negocios, cadetes, sobrecargos y representantes de ventas). Un estudio de empresas de investigación y desarrollo reveló que los equipos dirigidos por individuos con muchas características de liderazgo transformacional produjeron artículos que un año después se considerarían de mejor calidad y que cinco años más tarde generaron mayores utilidades.<sup>74</sup> Otro estudio sobre la creatividad de los empleados y el liderazgo transformacional encontró de manera más directa que los trabajadores con un líder de este tipo sentían mayor confianza en su habilidad para ser creativos en el trabajo, y mostraron un desempeño más creativo.<sup>75</sup> Una revisión de 117 estudios que sometieron a prueba el liderazgo transformacional reveló que se relacionaba con niveles más altos de desempeño individual, grupal y organizacional.<sup>76</sup>

El liderazgo transformacional no tiene la misma eficacia en todas las situaciones; en definitiva logran mayor influencia en las empresas privadas pequeñas que en organizaciones más complejas.<sup>77</sup> La naturaleza personal del liderazgo transformacional podría ser más eficaz cuando los líderes pueden interactuar de forma directa con la fuerza laboral y tomar decisiones, que cuando tienen que reportarse con un consejo administrativo externo o lidiar con una estructura burocrática sofisticada. Otro estudio reveló que los líderes transformacionales eran más efectivos para incrementar la potencia grupal en equipos colectivistas y con una gran distancia del poder.<sup>78</sup> Otra investigación reciente que utiliza una muestra de empleados de China y Estados Unidos encontró que el liderazgo transformacional tenía una relación más positiva con la justicia procedural percibida entre individuos con escasa orientación hacia distanciarse del poder, que a la vez estaba asociada con una mayor relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía entre los individuos con mayor distancia del poder.<sup>79</sup> Los líderes transformacionales también se consideran más confiables, y ello reduce el estrés de los seguidores.<sup>80</sup> En resumen, el liderazgo transformacional funciona a través de varios procesos diferentes.

Una investigación examinó la eficacia de los diferentes tipos de liderazgo transformacional, dependiendo de si el trabajo se evalúa a nivel del equipo o a nivel individual.<sup>81</sup> El liderazgo transformacional enfocado en el individuo consiste en conductas que dan facultades a los seguidores individuales para desarrollarse, aumentar sus habilidades e incrementar su autoeficacia. El liderazgo transformacional enfocado en el equipo hace hincapié en las metas grupales, las creencias y los valores compartidos, así como en la unificación de los esfuerzos. Las evidencias obtenidas de una muestra de 203 miembros de equipos y de 60 líderes en una unidad de negocios revelaron que el liderazgo transformacional individual estaba asociado con un mejor desempeño a nivel individual, en tanto que el liderazgo transformacional enfocado en los equipos generó un mejor desempeño a nivel grupal.

La teoría del liderazgo transformacional no es perfecta. Es probable que el liderazgo de la recompensa contingente no sea característico únicamente de los líderes transaccionales y, a diferencia del modelo integral del liderazgo, las cuatro I del liderazgo transformacional no siempre son superiores en eficacia al liderazgo transaccional (el liderazgo de la recompensa contingente en ocasiones funciona tan bien como el liderazgo transformacional).

En resumen, el liderazgo transformacional se correlaciona más con menores tasas de rotación, mayor productividad, menores niveles de estrés y agotamiento de los empleados, y mayor satisfacción laboral, en comparación con el liderazgo transaccional.<sup>82</sup> Y al igual que el carisma, se puede aprender. Un estudio de gerentes en bancos canadienses reveló que las sucursales que eran administradas por individuos que recibieron capacitación en liderazgo transformacional mostraron un desempeño significativamente mejor, en comparación con las sucursales dirigidas por gerentes que no recibieron esa capacitación. Otros estudios muestran resultados similares.<sup>83</sup>

El estudio GLOBE —de 18,000 líderes de 825 organizaciones en 62 países— relaciona varios elementos del liderazgo transformacional con un liderazgo eficaz, sin importar de qué país se trate.<sup>84</sup> Esta conclusión es muy importante, ya que contradice la perspectiva de contingencia de que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las diferencias culturales.

¿Qué elementos del liderazgo transformacional parecen ser universales? La visión, la previsión, la estimulación, la confianza, el dinamismo, y el hecho de ser positivo y proactivo encabezan la lista. El equipo de GLOBE concluyó que “los subalternos esperan que los líderes de negocios eficaces de cualquier país establezcan una visión poderosa y proactiva que guíe la compañía hacia el futuro, así como que demuestren fuertes habilidades motivacionales para estimular a todos los empleados con la finalidad de que cumplan la visión, y que tengan excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión”.<sup>85</sup>

Entonces, una visión es importante en cualquier cultura, aunque la manera en que se forma y comunica llega a variar de una cultura a otra. Un ejecutivo de GE que utilizó su estilo de liderazgo estadounidense en Japón comentó: “Nada sucedió. Rápidamente me di cuenta de que tenía que adaptar mi estilo, actuar más como asesor con mis colegas y adoptar un proceso de toma de decisiones motivacional, basado en equipos, en vez del estilo más verbal que es común en Occidente. En Japón, el silencio de un líder significa mucho más que mil palabras pronunciadas por alguien más”.<sup>86</sup>

## Liderazgo auténtico: La ética y la confianza

### 6 Definir el liderazgo auténtico y demostrar por qué los líderes eficaces son un ejemplo de ética y confianza.

Si bien las teorías han ampliado mucho nuestros conocimientos sobre el liderazgo eficaz, no tratan en forma explícita el rol de la ética y la confianza que, se argumenta, resultan esenciales para tener el panorama completo. A continuación analizaremos ambos conceptos en el contexto del liderazgo auténtico.<sup>87</sup>

#### ¿Qué es el liderazgo auténtico?

Mike Ulman, director ejecutivo de JC Penney, **asegura que los líderes deben ser generosos, hábiles para escuchar y honestos**. Douglas R. Conant, director general de Campbell Soup, es definitivamente modesto. Cuando se le pregunta sobre el gran desempeño de Campbell Soup, responde: “Estamos acercándonos a nuestro objetivo un poco más (que nuestros competidores)”. Por lo general, admite sus errores y con frecuencia reconoce: “Lo puedo hacer mejor”. Ulman y Conant parecen ser buenos ejemplos de un liderazgo auténtico.<sup>88</sup>

Los **líderes auténticos saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan abierta y francamente a partir de esos valores y creencias**. Sus seguidores los consideran personas éticas. Por tanto, **la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza**. Los líderes auténticos comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales. El resultado: la gente llega a tener fe en ellos.

Como el concepto es nuevo, no hay muchas investigaciones sobre el **liderazgo auténtico**. Sin embargo, se **trata de una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo**, porque se centra en los aspectos morales de ser un líder. Los **líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva**, pero en ocasiones la visión es errónea (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus propias necesidades o placeres, como ocurrió con Dennis Kozlowski (antiguo director de Tyco), Jeff Skilling (antiguo director de Enron) y Raj Rajaratnam (fundador de Galleon Group).<sup>89</sup>



#### ¿Soy un líder ético?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.4 (Am I an Ethical Leader?).

#### La ética y el liderazgo

Únicamente hasta hace poco los **investigadores empezaron a considerar las implicaciones éticas del liderazgo**.<sup>90</sup> ¿Por qué ahora? Una **razón es el creciente interés por la ética que hay en el campo de la administración**. Otra razón podría ser el descubrimiento de que muchos líderes del pasado —como Martin Luther King Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson— cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, vinculan la remuneración de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que, en palabras del director general Jim McNerney, “no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño”.<sup>91</sup>

La **ética y el liderazgo se entrecruzan** en varios aspectos. Podemos considerar que los **líderes transformacionales favorecen las virtudes morales** cuando tratan de **cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores**.<sup>92</sup> El carisma también tiene un componente ético, ya que los líderes con poca ética utilizan su carisma para incrementar el poder que tienen sobre sus seguidores, pensando en sus fines personales. Los líderes éticos lo utilizan de una forma socialmente constructiva para servir a los demás.<sup>93</sup> Los **líderes que tratan a sus seguidores con justicia, sobre todo al brindarles información honesta, frecuente y exacta, se consideran más eficaces**.<sup>94</sup> Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores que exhiben más conductas de

ciudadanía organizacional y que están más dispuestos a comunicar los problemas al líder.<sup>95</sup> Dado que los **altos ejecutivos** establecen el tono moral de una organización, **necesitan imponer estándares éticos elevados, demostrarlos con su propia conducta, y fomentar y recompensar la integridad de los demás**, mientras evitan abusos de poder, como asignarse a sí mismos jugosos aumentos y bonos y, al mismo tiempo, reducir los costos al despedir a empleados con una gran antigüedad.

El liderazgo no está libre de valores. Para evaluar su eficacia, es necesario considerar los **medios** que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de las mismas. Los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del **liderazgo carismático socializado**, es decir, el liderazgo que transmite valores centrados en los demás (y no en sí mismo), por líderes que son modelos de conducta ética.<sup>96</sup> Los líderes carismáticos socializados son capaces de ajustar los valores de los empleados con sus propios valores mediante sus actos y sus palabras.<sup>97</sup>

### Liderazgo de servicio

Los especialistas consideraron recientemente el liderazgo ético desde un nuevo enfoque al estudiar el **liderazgo de servicio**.<sup>98</sup> Los líderes de servicio **van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen**; no utilizan el poder para lograr los fines; hacen hincapié en la persuasión. Algunos **comportamientos característicos** son **escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades** y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores. Dado que liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los demás, las investigaciones se han concentrado en sus resultados para el bienestar de los seguidores.

¿Cuáles son los **efectos del liderazgo de servicio**? Un estudio de 123 supervisores encontró que produce **mayores niveles de compromiso con el supervisor, autoeficacia y percepción de justicia**, los cuales se relacionaron con un comportamiento de ciudadanía organizacional.<sup>99</sup> Esta relación entre el liderazgo de servicio y el comportamiento de ciudadanía parece ser mayor cuando los seguidores son dedicados y responsables.<sup>100</sup> En **segundo lugar**, el **liderazgo de servicio incrementa la potencia del equipo** (la creencia de que el propio equipo tiene habilidades y capacidades por arriba del promedio), lo que a su vez conduce a mayores niveles de desempeño grupal.<sup>101</sup> En **tercer lugar**, un estudio realizado con una muestra representativa a nivel nacional de 250 trabajadores reveló que **mayores niveles de ciudadanía se asociaban con un enfoque en el crecimiento y el progreso**, que a su vez se relacionaba con un desempeño más creativo.<sup>102</sup>

Es probable que el **liderazgo de servicio sea más común y más eficaz en ciertas culturas**.<sup>103</sup> Cuando se pidió a un grupo de individuos estadounidenses que dibujaran imágenes de líderes, los colocaron frente al grupo, dando órdenes a sus seguidores. Los habitantes de Singapur tienden a dibujar a los líderes en la parte trasera del grupo, reuniendo las opiniones del grupo y unificándolas desde atrás. Esto sugiere que el prototipo en Asia Oriental es más similar al del líder de servicio, lo que tal vez signifique que este tipo de liderazgo sería más eficaz en dichas culturas.

### Confianza y liderazgo

La **confianza** es un **estado psicológico** que **ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona**, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas.<sup>104</sup> Aun cuando el individuo no tenga el control

**líderes auténticos** *Aquellos que saben quiénes son, que conocen sus creencias y sus valores, y que actúan con base en esos valores y creencias de forma abierta y sincera. Sus seguidores los consideran individuos éticos.*

**liderazgo carismático socializado**  
*Concepto del liderazgo que establece que los líderes transmiten valores centrados en los demás y no centrados en sí mismos, y que son modelos de una conducta ética.*

**liderazgo de servicio** *Estilo de liderazgo que se caracteriza por trascender los propios intereses del líder, y que se concentra en las oportunidades para ayudar al crecimiento y desarrollo de sus seguidores.*

**confianza** *Expectativa positiva de que otra persona no actuará de forma oportunista.*

**Dilema ético**

## ¿Los líderes tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores?

**S**e supone que los líderes deben vigilar el desempeño y asignar las tareas en el trabajo. Pero ¿también tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores? ¿Deberían "asumir la responsabilidad" para que los trabajadores sean más productivos? William Coyne, ex director de investigación y desarrollo en 3M, creía que una de sus contribuciones más importantes como gerente de empleados creativos fue evitar que sus superiores los bombardearan con preguntas y sugerencias. Especialmente en las áreas creativas, los líderes necesitan lograr un ambiente seguro para que los empleados expresen sus ideas, aun si ello significa que se generarán conflictos con la alta jerarquía de la organización. Tal vez los líderes también necesiten proteger a los empleados prometedores de los trabajadores con mayor antigüedad que los vean como una amenaza.

Algunos componentes relevantes del liderazgo de servicio incluyen dar prioridad a los subalternos, ayudarlos a crecer y darles facultades. Por tanto, esperaríamos que los líderes de servicio protejan a sus seguidores de las presiones negativas que hay en la organización. Los estudios también revelan que los mayores

niveles de liderazgo de servicio se relacionan con un mayor comportamiento de ciudadanía, mejor desempeño y mayor creatividad en los grupos de trabajo. Como indica nuestra revisión acerca de la literatura, actuar para proteger a los trabajadores tiene una influencia demostrada sobre un desempeño eficaz en el mundo real.

Sin embargo, es probable que proteger a los trabajadores no siempre sirva a los intereses de la empresa. Si se establecen relaciones personales estrechas con los seguidores, sería más difícil dárles una retroalimentación negativa en caso necesario. El líder podría mimar a un trabajador con un desempeño deficiente, en vez de protegerlo de un escrutinio excesivo. Así, es necesario que los líderes sean cuidadosos al ejercer su rol de protector y que sean objetivos con respecto a sus funciones.

Entonces, ¿qué deberían hacer los líderes para proteger de manera eficaz a los trabajadores, sin caer en la trampa de proteger a los incompetentes? Veamos algunas sugerencias:

1. Trate de identificar los obstáculos para un desempeño eficaz en el entorno

laboral y proteja a los empleados de esas fuentes innecesarias de rivalidad política, distracción y retrasos.

2. Evalúe las contribuciones del empleado de manera realista. Trate de separar sus sentimientos hacia un trabajador de su deseo de protegerlo del escrutinio externo.
3. En ocasiones, lo mejor es dejar que el subalterno maneje sus problemas de forma independiente y esperar a que solicite ayuda. Esto puede ser sorprendentemente difícil para muchos líderes que están acostumbrados a tomar un rol proactivo.

**Fuentes:** Basado en R. I. Sutton, "The Boss as Human Shield", *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), pp. 106-109; J. Hu y R. C. Liden, "Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (14 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022465; y F. O. Walumbwa, C. A. Hartnell y A. Oke, "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 517-529.

total de la situación, está dispuesto a arriesgarse a que la otra persona responda adecuadamente.

La confianza es uno de los principales atributos asociados con el liderazgo; traicionarla podría tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo.<sup>105</sup> Como señaló un autor, "parte de la tarea del líder ha sido —y continúa siendo— trabajar con las personas para encontrar y resolver problemas, pero el hecho de que el líder tengan acceso a los conocimientos y al pensamiento creativo que necesita para resolver los problemas depende del grado de confianza que los demás depositan en él. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder a los conocimientos y a la cooperación".<sup>106</sup>

Los seguidores que confían en un líder piensan que este no abusará de sus derechos e intereses.<sup>107</sup> Los líderes transformacionales obtienen apoyo para sus ideas, en parte, al argumentar que su dirección es para el beneficio de todos. Es poco probable que la gente admire o siga a alguien si lo considera deshonesto o cree que podría aprovecharse de ella. Así, como era de esperarse, los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores, lo que a su vez

se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo.<sup>108</sup>

En un sencillo intercambio contractual de bienes y servicios, el empleador está obligado legalmente a pagar al trabajador por satisfacer los requisitos de su puesto. Sin embargo, las rápidas reorganizaciones actuales, la difusión de la responsabilidad y el estilo de trabajo colaborativo basado en equipos implican que las relaciones laborales no sean contratos estables y de largo plazo con términos explícitos. Más bien, se trata de relaciones basadas más que nunca en la confianza. El empleado tiene que confiar en que si le muestra a su supervisor un proyecto creativo que ha estado diseñando, este no le robara la idea ni el crédito a sus espaldas. Debe confiar en que el trabajo adicional que ha estado haciendo será reconocido en la evaluación de su desempeño. En las organizaciones contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los empleados, basada en la confianza, es absolutamente necesaria. Y, únicamente un líder confiable será capaz de motivar a los seguidores para que luchen por alcanzar una meta transformacional.

## ¿Cómo se desarrolla la confianza?

La confianza no tan solo depende del líder; las características de los seguidores también influyen en ella. ¿Qué características fundamentales indican que un líder es confiable? Las evidencias han identificado tres: integridad, benevolencia y habilidad (véase la figura 12-6).<sup>109</sup>

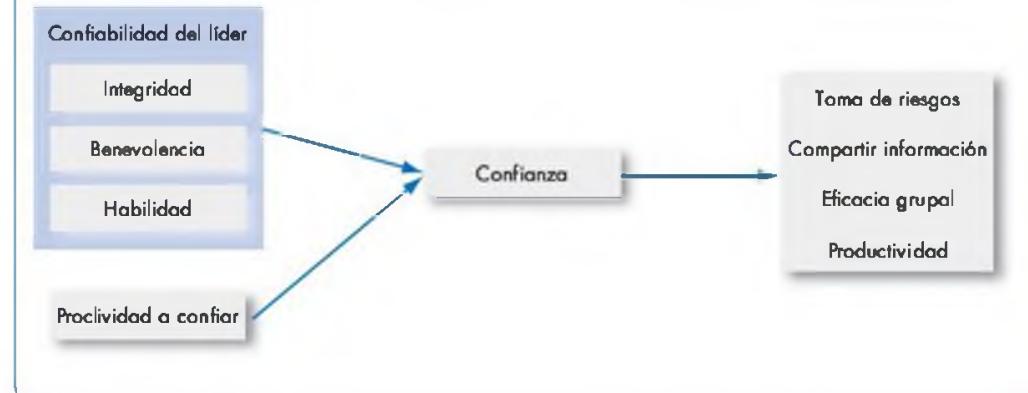
La *integridad* se refiere a la honestidad y a la veracidad. Parece ser la característica más importante cuando se evalúa la confiabilidad de un individuo.<sup>110</sup> Cuando se entregó a 570 trabajadores de cuello blanco una lista de 28 atributos relacionados con el liderazgo, la honestidad fue calificada por mucho como la más importante.<sup>111</sup> La integridad también implica que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. “Nada se nota con mayor rapidez [...] que una discrepancia entre lo que predicen los ejecutivos y lo que sus empleados esperan que hagan”.<sup>112</sup>

La *benevolencia* significa que para la persona confiable lo más importante son los intereses de los demás, incluso si estos no coinciden con los suyos. Un comportamiento generoso y de apoyo forma parte del vínculo emocional entre los líderes y sus seguidores.

La *habilidad* consiste en las aptitudes y los conocimientos interpersonales y técnicos de un individuo. No confiará en que una persona, incluso con grandes principios y con las mejores intenciones del mundo, logre un resultado positivo si usted no confía en su habilidad para realizar el trabajo. ¿La persona sabe de qué está hablando? Es poco probable que escuche o dependa de alguien cuyas habilidades no respeta.

Figura 12-6

La naturaleza de la confianza



## La confianza como un proceso

La *tendencia a confiar* se refiere a las probabilidades de que un individuo en particular confíe en un líder. Algunas personas son más proclives a creer que los demás son dignos de confianza.<sup>113</sup> Los trabajadores que documentan de forma cuidadosa cada promesa o conversación con sus supervisores no suelen confiar mucho, y es muy probable que no acepten la palabra de un líder tan fácilmente. Quienes creen que la mayoría de los individuos son básicamente honestos y franceses serán mucho más proclives a buscar evidencias de que sus líderes se hayan comportado de manera confiable. La tendencia a confiar está muy relacionada con el rasgo de personalidad de la amabilidad, mientras que los individuos con baja autoestima tienen menos probabilidades de confiar en los demás.<sup>114</sup>

El tiempo es el último ingrediente en la receta para la confianza. Decidimos confiar en las personas después de observar su conducta durante un tiempo.<sup>115</sup> Los líderes necesitan demostrar que son íntegros, benevolentes y hábiles en situaciones donde la confianza es importante —por ejemplo, cuando podrían comportarse de forma oportunista o defraudar a los empleados pero no lo hacen. La confianza también se gana con el dominio de una habilidad, simplemente al demostrar que se es competente.

Los líderes que contravienen el contrato psicológico con los trabajadores, demostrando así que no son confiables, descubren que los empleados se sienten menos satisfechos y están menos comprometidos, muestran mayores intenciones de cambiar de trabajo, emiten menos conductas de ciudadanía y alcanzan un menor desempeño.<sup>116</sup> Los líderes que traicionan la confianza suelen ser evaluados de manera negativa por los seguidores, si ya existe un bajo nivel de intercambio líder-miembro.<sup>117</sup> Una vez que se traiciona, la confianza se puede recuperar, pero solamente en ciertas situaciones que dependen del tipo de transgresión.<sup>118</sup> Si la causa es la falta de habilidad, lo mejor es disculparse y reconocer que podría haberse hecho mejor. Sin embargo, cuando el problema es la falta de integridad, las disculpas son poco útiles. Sin importar cuál sea la transgresión, el simple hecho de no decir nada o de rehusarse a confirmar o a negar la culpabilidad no suele ser una estrategia eficaz para recuperar la confianza. La confianza se recupera cuando observamos un patrón consistente de comportamiento confiable en el transgressor. Sin embargo, si este utiliza el engaño, la confianza nunca se recuperará por completo, ni siquiera después de las disculpas, las promesas o un patrón consistente de acciones confiables.<sup>119</sup>

## ¿Qué consecuencias tiene la confianza?

La confianza entre supervisores y empleados tiene varias ventajas importantes. A continuación se describen algunas de las ventajas que han revelado las investigaciones:

- **La confianza fomenta la toma de riesgos.** Cada vez que los empleados deciden desviarse de la forma común de hacer las cosas o confiar en los cambios propuestos por sus supervisores, están corriendo un riesgo. En ambos casos, una relación de confianza puede facilitar ese cambio.
- **La confianza facilita el hecho de compartir la información.** Una razón importante por la cual los empleados no expresan sus preocupaciones en el trabajo es porque no se sienten seguros psicológicamente de revelar sus puntos de vista. Cuando los gerentes demuestran que escucharán las ideas de los subalternos y que realizarán los cambios pertinentes, los trabajadores se muestran más dispuestos a expresarse.<sup>120</sup>
- **Los grupos confiables son más eficaces.** Cuando un líder establece un ambiente de confianza en un grupo, sus integrantes se muestran más dispuestos a ayudarse entre sí y a esforzarse más, lo cual a su vez incrementa la confianza. Por el contrario, los miembros de grupos sin confianza tienden a mostrarse suspicaces, se cuidan constantemente de no ser explotados y restringen la comunicación con los otros integrantes del grupo. Estas conductas tienden a menoscabar al grupo y, a la larga, a destruirlo.
- **La confianza incrementa la productividad.** Parece que el principal interés de las compañías también se ve afectado de manera positiva por la confianza. Los empleados que confían en sus supervisores tienden a recibir mayores puntuaciones de desempeño.<sup>121</sup> La respuesta de los individuos ante la falta de confianza es el encubrimiento de la información y la búsqueda secreta de los propios intereses.

## Liderazgo para el futuro: Tutoría

### 7 Explicar el rol de la tutoría en nuestra comprensión del liderazgo.

Con frecuencia los líderes asumen la responsabilidad de desarrollar a futuros líderes. Veamos por qué la tutoría es valiosa y cuáles son sus desventajas posibles.

#### Tutoría

Un **mentor** es un empleado de alto nivel que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, es decir, a un protegido. Los mentores exitosos son buenos maestros; presentan sus ideas con claridad, escuchan bien y son empáticos con los problemas de los protegidos. Las relaciones de tutoría cumplen objetivos profesionales y psicológicos (véase la figura 12-7).<sup>122</sup>

Las relaciones informales tradicionales de tutoría se desarrollan cuando los líderes identifican a un empleado de menor nivel y con menos experiencia, quien parece tener potencial para un desarrollo futuro.<sup>123</sup> Con frecuencia se prueba al protegido con una tarea especialmente difícil; si logra un desempeño aceptable, el mentor establece la relación al enseñarle de manera informal al protegido cómo funciona *realmente* la organización, más allá de sus estructuras y procedimientos formales.

¿Por qué un líder querría ser mentor?<sup>124</sup> Muchos consideran que tienen algo que compartir con la generación más joven y quieren dejar un legado. La tutoría también permite tener un acceso directo a las actitudes de los empleados de menor rango, y los protegidos pueden ser una fuente excelente de advertencias tempranas para identificar problemas potenciales en la organización.

¿Todos los empleados de una organización tienen las mismas oportunidades de participar en una relación de tutoría? Por desgracia, no es así.<sup>125</sup> En Estados Unidos, los altos funcionarios en la mayoría de las organizaciones por tradición han sido hombres caucásicos y, dado que los mentores tienden a seleccionar protegidos que sean similares a ellos en cuanto a educación, antecedentes, género,

Figura 12-7

#### Funciones profesionales y psicológicas de la relación de tutoría

##### Funciones profesionales

- Ejercer presión para dar al protegido tareas notorias y desafiantes
- Asesorar al protegido para que desarrolle sus habilidades y logre sus objetivos laborales
- Exponerlo ante individuos con influencia dentro de la organización
- Salvaguardar al protegido de posibles riesgos para su reputación
- Patrocinar al protegido al nominarlo para ascensos o progresos
- Actuar como caja de resonancia para las ideas que el protegido tiene en compartir con un supervisor directo

##### Funciones psicosociales

- Orientar al protegido para incrementar la confianza en sí mismo
- Compartir experiencias personales con el protegido
- Brindar amistad y aceptación
- Actuar como un modelo a seguir

**mentor** Empleado de alto rango que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, llamado protegido.

**¿Mito o ciencia?****“El poder ayuda a los líderes a desempeñarse mejor”**

**D**e modo sorprendente, parece que esta afirmación es en parte verdadera.

Desde luego, todos los líderes tienen cierto poder (en el siguiente capítulo se examinará el tema del poder). Pero ¿las diferencias del poder que tienen los líderes cómo afectan la forma en que realizan su trabajo? Tal vez la mayoría de las personas crea que cuando los líderes obtienen más poder, se relajan y “se duermen en sus laureles” —o peor, que abusan de él.

Sin embargo, varios estudios recientes sugieren que no es así. En realidad, el poder ayuda a que un líder haga mejor su trabajo. En una serie de experimentos, los investigadores encontraron que cuando

se les daba poder a individuos que actuaban como líderes, su desempeño era más eficaz. ¿Por qué? El poder da a los líderes una mayor sensación de responsabilidad hacia el grupo. Como resultado, los líderes poderosos eran más proclives a esforzarse y sacrificarse más, que los líderes con menos poder. Si una persona es impotente (o piensa que lo es), ¿por qué debería esforzarse?

Sin embargo, es interesante señalar que la investigación también sugirió que si los líderes consideran que una tarea no está a su altura, entonces tienden a dejarla de lado. Así, cuando a los líderes se les otorga más poder, es importante que no lo utilicen para tratar las obligaciones realmente importantes como cuestiones triviales.

Desde luego, realmente no sabemos si estos resultados experimentales se pueden generalizar a entornos más realistas, o si el poder tiene efectos de corrupción a largo plazo. No obstante, los hallazgos sugieren que dar más poder a los líderes no siempre es una mala idea.

*Fuente:* C. N. DeWall, R. F. Baumeister, N. L. Mead y K. D. Vohs, “How Leaders Self-Regulate Their Task Performance: Evidence That Power Promotes Diligence, Depletion, and Disdain”, *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 1 (2010), pp. 47-65

raza, origen étnico y religión, los miembros de minorías y las mujeres tienen menos probabilidades de ser elegidos. “De manera natural, las personas se convierten en mentores y pueden comunicarse con mayor facilidad con quienes se sienten más identificados”.<sup>126</sup> Los gerentes hombres experimentados suelen elegir proteger a hombres para evitar problemas como la atracción sexual o los rumores.

Muchas organizaciones han creado programas formales para garantizar que las relaciones de tutoría estén disponibles también para miembros de minorías y mujeres.<sup>127</sup> Aunque se inicien con buenas intenciones, tales relaciones formales no son tan eficaces como las informales.<sup>128</sup> Con frecuencia esto se debe a un diseño y una planeación inadecuados.

El compromiso del mentor resulta fundamental para la eficacia de un programa; los mentores deben considerar que la relación es benéfica tanto para ellos como para el protegido. A su vez, el protegido debe sentir que aporta algo a la relación; cuando un individuo siente que le imponen las cosas, solo actuará por seguir la corriente.<sup>129</sup> Los programas formales de tutoría también tienen más probabilidades de ser exitosos si se ajustan al estilo laboral, las necesidades y las habilidades tanto del protegido como del tutor.<sup>130</sup>

Es fácil suponer que la tutoría es útil para resultados objetivos como la remuneración y el desempeño laboral, pero las investigaciones sugieren que las ventajas son básicamente psicológicas. Una revisión concluyó lo siguiente: “Aunque tal vez sea inadecuado considerar la tutoría como un concepto completamente inútil para el desarrollo de una carrera, tampoco se puede afirmar que tenga efectos tan relevantes sobre el éxito profesional como las habilidades y la personalidad”.<sup>131</sup> Tal vez los protegidos se sientan bien al contar con un mentor, pero no parece que el hecho de tener un buen mentor, o cualquier mentor, sea fundamental para el desarrollo de una carrera. Los mentores no son eficaces por sus funciones, sino por los recursos que pueden obtener: un mentor que está conectado a una red poderosa puede establecer relaciones que servirán al progreso del protegido. La mayoría de las evidencias sugieren que los contactos en las redes, obtenidos a través de un mentor o no, constituyen un elemento importante para pronosticar el éxito profesional.<sup>132</sup> Si un mentor no está bien conectado o no tiene un buen desempeño, ni el mejor consejo de tutoría del mundo será muy benéfico.

## Retos para el constructo de liderazgo

### 8 Enfrentar los desafíos para lograr un liderazgo efectivo.

“Durante el siglo XVI, la gente atribuía a la divinidad todos los acontecimientos que no comprendía. ¿Por qué se habían perdido las cosechas? Por Dios. ¿Por qué murió alguien? Por voluntad de Dios. Ahora nuestra explicación para todo es el liderazgo”.<sup>133</sup> Sin embargo, en gran parte el éxito o el fracaso de una compañía se debe a factores ajenos a la influencia del liderazgo. En ocasiones solo se trata de estar en el lugar correcto o incorrecto en un momento dado. En esta sección veremos dos perspectivas y un cambio tecnológico que desafían las creencias aceptadas acerca del valor del liderazgo.

### El liderazgo como atribución

Como recordará, en el capítulo 6 vimos que la teoría de la atribución estudia la forma en que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. La teoría de la atribución del liderazgo establece que el liderazgo es solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.<sup>134</sup> De esta manera, a los líderes se les atribuyen características como inteligencia, personalidad extrovertida, grandes dotes verbales, dinamismo, buena comprensión y laboriosidad.<sup>135</sup> A nivel organizacional, tendemos a considerar a los líderes, de manera correcta o incorrecta, como individuos responsables de un desempeño en extremo negativo o positivo.<sup>136</sup>

Un estudio longitudinal de 128 corporaciones importantes de Estados Unidos reveló que, mientras que las percepciones del carisma de los directores generales no conducían a un desempeño objetivo de la compañía, el desempeño de la empresa sí conducía a la percepción del carisma.<sup>137</sup> La forma en que los empleados perciben las conductas de sus líderes predice de forma significativa si culparán a

Parece que los elementos del liderazgo transformacional, como la visión y la previsión, son universales. En China, por ejemplo, Wang Jianzhou es el director ejecutivo de China Mobile, el operador de teléfono móvil más grande del mundo, con más de 600 millones de suscriptores. Con visión y previsión, Jianzhou está expandiendo el servicio de telefonía móvil a través de las vastas zonas rurales de China, y planea expandirse a mercados emergentes en África, Asia y América Latina. El liderazgo proactivo y positivo de Jianzhou proviene de sus amplios conocimientos y de más de 30 años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones. Jianzhou aparece

en la fotografía durante el lanzamiento de Ophone, la plataforma del sistema operativo de su compañía.



Fuente: Newscom

#### teoría de la atribución del liderazgo

Plantea que el liderazgo es tan solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.

estos del fracaso, sin importar la manera en que el líder se evalúe a sí mismo.<sup>138</sup> Un estudio con más de 3,000 empleados de Europa Occidental, Estados Unidos y Medio Oriente encontró que las personas que tienden a “romantizar” el liderazgo en general eran más proclives a creer que sus propios líderes tenían un estilo transformacional.<sup>139</sup>

Cuando Merrill Lynch empezó a perder miles de millones de dólares en 2008 como resultado de sus inversiones en títulos hipotecarios, no pasó mucho tiempo antes de que el director ejecutivo Stan O’Neal perdiera su trabajo. Después, compareció ante el House Oversight And Government Reform Committee del Congreso estadounidense, para lo que un miembro del comité denominó “una paliza pública”. Algunos lo llamaron “criminal”, e incluso otros más sugirieron que las pérdidas de Merrill representaban un “intento de destrucción”.<sup>140</sup>

Es muy difícil determinar si O’Neal fue el responsable de las pérdidas de Merrill o si era merecedor de su beneficio por despido de nueve cifras. Sin embargo, no resulta difícil argumentar que probablemente haya cambiado muy poco entre 2004, cuando *Fortune* lo describió como un “genio del cambio”, y en 2009 cuando fue despedido. Lo que cambió fue el desempeño de la organización que dirigía. No es necesariamente incorrecto despedir a un director general por fracasar o reducir el desempeño económico. Sin embargo, la historia de O’Neal ilustra la aplicación del enfoque de atribución al liderazgo: héroe y genio cuando las cosas van bien, villano cuando van mal.

También se hacen suposiciones demográficas acerca de los líderes. Los participantes de un estudio asumieron que un líder que se describió sin información sobre su raza era caucásico, con una frecuencia mayor que la frecuencia base real de empleados caucásicos en las empresas. En escenarios donde se describen situaciones de liderazgo idénticas, pero con manipulación de la raza del líder, los líderes caucásicos se consideran más eficaces que los de otros grupos raciales.<sup>141</sup> Un estudio a gran escala (un metanálisis) encontró que muchos individuos tienen el estereotipo de que los hombres poseen más características de liderazgo que las mujeres aunque, como cabría esperarse, dicha tendencia ha disminuido con el paso del tiempo.<sup>142</sup> Otros datos sugieren que la percepción del éxito de las mujeres como líderes transformacionales podría basarse en características demográficas. Los equipos prefieren a líderes masculinos cuando compiten de forma agresiva contra otros equipos; sin embargo, prefieren a líderes femeninas cuando compiten dentro del equipo y es necesario mejorar las relaciones positivas dentro del grupo.<sup>143</sup>

La teoría de la atribución sugiere que lo importante es proyectar la *apariencia* de ser un líder, más que enfocarse en los *logros reales*. Los aspirantes a líderes que pueden dar la impresión de ser inteligentes, agradables, con habilidad verbal, dinámicos, trabajadores y con un estilo congruente pueden aumentar la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los consideren líderes eficaces.

## Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Una teoría del liderazgo sugiere que, en muchas situaciones, son irrelevantes las acciones de los líderes.<sup>144</sup> La experiencia y la capacitación son algunos de los **sustitutos** que suelen remplazar la necesidad del apoyo o las habilidades de un líder para crear una estructura. Las características de las organizaciones, como el establecimiento de metas formales y explícitas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también pueden remplazar un liderazgo formal; mientras que la indiferencia ante las recompensas de la organización neutralizaría sus efectos. Los **neutralizadores** impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor (véase la figura 12-8).

Estas observaciones no deberían sorprendernos demasiado. Después de todo, se han nombrado diversas variables (como las actitudes, la personalidad, las habilidades y las normas grupales) que afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Sería muy simplista pensar que los empleados se guían al logro de las metas únicamente por las acciones de su líder. El liderazgo es tan solo otra variable independiente del modelo general del CO.

En ocasiones la diferencia entre los sustitutos y los neutralizadores es poco clara. Si estoy trabajando en una tarea que es intrínsecamente agradable, la teoría predice

**Figura 12-8 Sustitutos y neutralizadores del liderazgo**

| Características definitorias            | Liderazgo orientado a la relación | Liderazgo orientado a la tarea |
|---|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Del individuo</b>                    |                                   |                                |
| Experiencia/capacitación                | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Profesionalismo                         | Sustituto de                      | Sustituto de                   |
| Indiferencia ante las recompensas       | Neutraliza                        | Neutraliza                     |
| <b>Del puesto de trabajo</b>            |                                   |                                |
| Tarea muy estructurada                  | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Proporciona su propia retroalimentación | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Intrínsecamente satisfactorio           | Sustituto de                      | Sin efecto sobre               |
| <b>De la organización</b>               |                                   |                                |
| Metas formalizadas explícitas           | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Reglas y procedimientos rígidos         | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Grupos de trabajo cohesivos             | Sustituto de                      | Sustituto de                   |

Fuente: Basado en S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, p. 378.

que el liderazgo será menos importante porque la tarea en sí ofrece motivación suficiente. ¿Pero eso significa que las tareas intrínsecamente agradables neutralizan los efectos del liderazgo o que lo sustituyen? ¿O ambas situaciones? Otro problema es que, en tanto que los sustitutos del liderazgo (como las características del empleado, la naturaleza de la tarea, etcétera) son importantes para el desempeño, eso no necesariamente implica que el liderazgo no lo sea.<sup>145</sup>

## Liderazgo en línea

¿Cómo se dirige al personal que se encuentra físicamente separado del líder y con quien solo se comunica vía electrónica? Esta pregunta requiere la atención de los investigadores del CO.<sup>146</sup> En la actualidad, los gerentes y los empleados están cada vez más vinculados por redes que por su cercanía geográfica.

Proponemos que los líderes en línea deben planear cuidadosamente las acciones que desean iniciar con sus mensajes digitales. Estos líderes enfrentan desafíos únicos, y parece que el más importante de ellos es desarrollar y mantener la confianza. La confianza basada en la identificación, que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro, es especialmente difícil de lograr sin una interacción cara a cara.<sup>147</sup> Y las negociaciones en línea también pueden verse afectadas porque las partes expresan bajos niveles de confianza.<sup>148</sup>

De manera tentativa concluimos que las habilidades de un buen liderazgo pronto incluirán la capacidad para comunicar apoyo, confianza e inspiración mediante palabras escritas en computadora, así como la interpretación precisa de las emociones en los mensajes de los demás. En la comunicación electrónica, es muy probable que las habilidades de escritura se conviertan en una extensión de las habilidades interpersonales.

**sustitutos** Atributos, como la experiencia y la capacitación, que pueden remplazar la necesidad del apoyo de un líder o de su capacidad para crear una estructura.

**neutralizadores** Atributos que impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados de un seguidor.

**confianza basada en la identificación** La que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro.

## Descubrimiento y creación de líderes eficaces



Fuente: Newscom

Richard Wagoner fue despedido como director y presidente ejecutivo de General Motors. Se le acusó de que su liderazgo fue responsable parcialmente de la bancarrota del fabricante de automóviles, ya que los críticos dijeron que no buscó el cambio radical tan necesario para reducir la deuda, disminuir costos e investigar sobre automóviles con un consumo de combustible eficiente. Sin embargo, Wagoner heredó una situación caótica y logró mejorar mucho la empresa durante sus 9 años de dirección. Redujo la fuerza laboral estadounidense de 177,000 a 92,000 trabajadores; cerró fábricas; ahorró miles de millones de dólares al globalizar la ingeniería, la manufactura y el diseño; y logró mejorar la calidad y el desempeño. No obstante, el modelo de atribución del liderazgo sugeriría una causalidad inversa: que los fracasos de GM provocaron que la gente cuestionara su liderazgo y no lo contrario.

¿De qué manera pueden las organizaciones descubrir o crear a líderes eficaces? A continuación se intenta responder la pregunta.

### Selección de líderes

Todo el proceso que atraviesan las organizaciones para cubrir los puestos directivos es, en esencia, un ejercicio para tratar de identificar a líderes eficaces. La búsqueda comienza por revisar los conocimientos, aptitudes y habilidades que se necesitan para hacer el trabajo de manera eficaz. Las pruebas de personalidad detectan algunos rasgos asociados con el liderazgo: extroversión, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Los individuos que se vigilan a sí mismos son mejores para comprender las situaciones y adaptar su comportamiento en consecuencia. Los candidatos con una elevada inteligencia emocional suelen tener una ventaja, especialmente en situaciones que requieren de un liderazgo transformacional.<sup>149</sup> La experiencia no es muy útil para predecir la eficacia del líder, aunque es importante la experiencia en situaciones específicas.

Como nada dura para siempre, el evento más importante que una organización debe planear es el cambio de liderazgo. Recientemente, el consejo de administración de Apple se ha visto muy preocupado por encontrar al sucesor de Steve Jobs. Otras empresas que dedican poco tiempo a la sucesión de liderazgo se sorprenden cuando sus decisiones resultan inadecuadas. La University of Kentucky eligió al entrenador de su equipo masculino de baloncesto, Billy Gillispie, dos semanas después de la salida de Tubby Smith. A dos años de su contratación, Gillispie fue despedido, provocando que los observadores se preguntaran si Kentucky realmente había preparado la sucesión de su liderazgo.

### Capacitación de los líderes

Las organizaciones gastan miles de millones de dólares en capacitación y desarrollo de su liderazgo.<sup>150</sup> Estos esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo ejecutivo de \$50,000 ofrecidos por universidades como Harvard, hasta las experiencias de navegación del programa Outward Bound. Las escuelas de administración, incluyendo algunos programas de élite como los que se ofrecen en Dartmouth, MIT y Stanford, están haciendo un renovado énfasis en el desarrollo del liderazgo, y lo mismo ocurre con ciertas compañías. Goldman Sachs es célebre por desarrollar a sus líderes, y la revista *Business Week* la llamó la “fábrica de liderazgo”.<sup>151</sup>

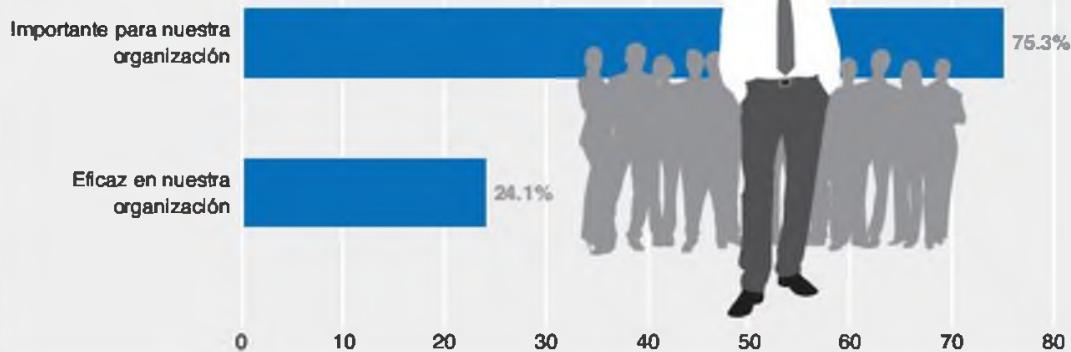
¿De qué manera los gerentes pueden sacar el mayor provecho de sus recursos para la capacitación del liderazgo?<sup>152</sup> En primer lugar, hay que reconocer lo evidente. Es probable que la capacitación para el liderazgo de cualquier tipo sea más exitosa con individuos que tienden a vigilarse a sí mismos, ya que tienen la flexibilidad para cambiar su comportamiento.

En segundo lugar, ¿qué pueden enseñar las organizaciones que se relacione con líderes más eficaces? Quizá no puedan enseñar a “crear una visión”, aunque es probable que sean capaces de desarrollar habilidades de implementación. La gente es susceptible de capacitarse para desarrollar “una comprensión de temas de contenido crítico para las visiones eficaces”.<sup>153</sup> También se pueden enseñar habilidades como inspirar confianza y la función de mentor. A los líderes se les enseñarían habilidades para el análisis de situaciones, para evaluar las situaciones y modificarlas de modo que se ajusten mejor a su estilo, y a evaluar cuáles comportamientos de liderazgo son más eficaces en situaciones dadas. Organizaciones como BHP Billiton, Best Buy, Nokia y Adobe han contratado a entrenadores para que ayuden de manera personal a sus altos ejecutivos a mejorar sus habilidades interpersonales, así como a actuar en forma menos autocrática.<sup>154</sup>

La capacitación conductual, a través de ejercicios de modelamiento, sirve para incrementar la capacidad del individuo para mostrar cualidades de liderazgo carismático. Recuerde a los investigadores que enseñaron a estudiantes de la carrera de negocios a “actuar” como líderes carismáticos.<sup>155</sup> Por último, es posible enseñar a los líderes las habilidades de liderazgo transformacional que dan mejores resultados, ya sea para el desempeño financiero de bancos canadienses o para la eficacia de los soldados de las fuerzas castrenses.<sup>156</sup>

**Encuesta de CO****La brecha del liderazgo**

Porcentaje de organizaciones que evaluaron el desarrollo de liderazgo en la organización como ...



Fuente: G. Kranz, "Special Report: Leadership Development", *Workforce Management* (mayo de 2011), pp. 28-32; y P. J. Kiger, "The Leadership Formula", *Workforce Management* (mayo de 2010), pp. 25-31.

**MyManagementLab**

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

## Resumen e implicaciones para los gerentes

- 9** **Evaluar si el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional se generalizan a diferentes culturas.**

El liderazgo juega un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general dirige a los miembros hacia el logro de las metas. Por tanto, conocer las características de un buen líder debería servir para mejorar el desempeño grupal.

- Las primeras búsquedas de un conjunto de características universales del liderazgo fracasaron. Sin embargo, esfuerzos recientes basados en el enfoque de los cinco grandes rasgos de la personalidad han revelado la existencia de relaciones firmes y consistentes entre el liderazgo y la extroversión, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia.
- La principal contribución del enfoque conductual fue reducir el liderazgo a los estilos orientado a la tarea (estructura de iniciación) y orientado a la persona (consideración). Al tomar en cuenta la situación donde actúa el líder, las teorías de contingencia prometían mejorar el enfoque conductual, pero solo la teoría del CMP ha resultado útil en la investigación sobre liderazgo.
- Las investigaciones sobre el liderazgo carismático y el transformacional han contribuido de manera importante a entender la eficacia de liderazgo. Las organizaciones buscan gerentes que sean capaces de manifestar características del liderazgo transformacional, y que tengan visión y carisma para lograrla.
- Los gerentes eficaces deben desarrollar relaciones de confianza con sus seguidores, ya que conforme las organizaciones se han vuelto menos estables y predecibles, los vínculos de confianza sólidos están remplazando las reglas burocráticas para definir las expectativas y las relaciones.
- Las pruebas y las entrevistas ayudan a identificar a individuos con cualidades de liderazgo. Los gerentes también deberían considerar la posibilidad de invertir en capacitación del liderazgo, como cursos formales, talleres, rotación de las responsabilidades laborales, entrenamiento y tutoría.

## Los héroes se hacen, no nacen

### PUNTO

**D**esde el director general de Apple, Steve Jobs y el de Microsoft, Bill Gates, hasta el piloto de la Fuerza Aérea estadounidense Sully Sullenberger, y el fundador de Walmart, Sam Walton, a menudo se atribuyen cualidades heroicas a los líderes. Son valientes al enfrentar grandes riesgos; perseveran cuando pocos lo harían; actúan cuando la mayoría no lo hace. Los héroes son personas excepcionales que exhiben un comportamiento excepcional.

Sin embargo, algunos psicólogos sociales cuestionan esta sabiduría popular, y señalan que el heroísmo se encuentra en muchas esferas de la vida, incluyendo el comportamiento de exploradores, informantes, líderes religiosos, científicos, buenos samaritanos y los individuos que superan las adversidades. En algún momento de nuestra vida, todos realizamos actos de heroísmo cuando la situación nos permite hacerlo. Si deseamos ver conductas más heroicas, necesitamos crear más situaciones que las generen.

El psicólogo de Stanford Phil Zimbardo va aún más allá y argumenta que nuestra visión innata y romántica del comportamiento heroico es errónea:

La banalidad de la maldad se iguala con la banalidad del heroísmo. Ninguna es la consecuencia de tendencias de disposición [...] Ambas surgen en ciertas situaciones, en momentos específicos, cuando las fuerzas situacionales juegan un rol apremiante al impulsar a los individuos a atravesar la línea entre la inacción y la acción.

La gente manifiesta una conducta valiente todos los días. Un buen ejemplo son los trabajadores que arriesgaron su vida por contener los reactores nucleares afectados por el terremoto en Japón. Por consiguiente, sería erróneo pensar que los líderes son los únicos que pueden comportarse de manera heroica. Todos podemos ser héroes en la situación adecuada.

### CONTRAPUNTO

**D**esde luego, los héroes no son como cualquier persona; eso es lo que los convierte en héroes.

Una generación de evidencias de la genética conductual revela que "todo es genético", lo cual implica que aún tenemos que descubrir una conducta humana importante que no tenga un origen genético. Aunque no conocemos ningún estudio de este tipo con respecto al heroísmo, sería sorprendente si las conductas valientes no fueran, al menos parcialmente, de origen genético.

Es simplista creer que los individuos valientes no son excepcionales por ser quienes son. Así como sabemos que existe una personalidad emprendedora y una personalidad de liderazgo, también existe una personalidad heroica. Las investigaciones sugieren, por ejemplo, que los individuos muy escrupulosos son más proclives a mostrar un comportamiento valeroso.

No todos los líderes son héroes, pero muchos de ellos han mostrado conductas valerosas. Cuando Richard Branson hizo su último intento por establecer un récord mundial para el vuelo en globo alrededor del mundo, o para la navegación a vela, se trataba del mismo líder que también manifiesta una conducta valerosa como director general de Virgin Group. Esta corporación ahora incluye más de 400 compañías, incluyendo Virgin Galactic, una compañía de turismo espacial, y Virgin Fuels, cuya meta consiste en revolucionar la industria al proporcionar combustibles sustentables para automóviles y aeronaves. El mismo líder, la misma conducta heroica —tanto en el trabajo como en la vida.

¿Realmente debemos pensar que Richard Branson y otros líderes valientes son como cualquier otra persona?

Fuentes: Z. E. Franco, K. Blau y P. G. Zimbardo, "Heroism: A Conceptual Analysis and Differentiation Between Heroic Action and Altruism", *Review of General Psychology* 15, núm. 2 (2011), pp. 99-113; O. Dorell, "At Nuke Plant, Heroes Emerge", *USA Today* (25 de marzo de 2011), pp. 1A, 2A; L. J. Walker, J. A. Frimley W. L. Dunlop, "Varieties of Moral Personality Beyond the Banality of Heroism", *Journal of Personality* 78, núm. 3 (2010), pp. 907-942; y J. Lehrer, "Are Heroes Born, or Can They Be Made?", *The Wall Street Journal* (11 de diciembre de 2010), p. C12.

# 12

## Liderazgo

*Temo más a un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que a uno de 100 leones dirigido por una oveja. —Talleyrand*



**C**omo indica el ejemplo de Google, los estilos de liderazgo varían de manera considerable. Entonces, ¿cuáles estilos y cuáles personas son los más eficaces? Estas son algunas de las preguntas que se abordarán en este capítulo. Para que evalúe algunas de sus cualidades sobre el tema que se estudiará a continuación, lo invitamos a que resuelva la siguiente autoevaluación.

En este capítulo se estudiarán las características de un líder eficaz y lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. En primer lugar, se presentarán las teorías de los rasgos, que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940; después se analizarán las teorías conductuales, que fueron populares hasta terminar la década de 1960 y, por último, se examinarán las teorías de la contingencia y las interactivas. Por último, se verán los modelos más contemporáneos: los liderazgos carismático, transformacional y auténtico. La mayoría de las investigaciones que se presentan en este capítulo se realizaron en países de habla inglesa, y se sabe muy poco sobre la influencia que tendría la cultura sobre la validez de las teorías, sobre todo en las culturas orientales. Sin embargo, el análisis del proyecto de investigación denominado Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por las siglas de *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) ha generado alguna información preliminar valiosa que aquí se estudia.<sup>1</sup> Pero antes veamos lo que se entiende por el término *liderazgo*.



SELF-ASSESSMENT LIBRARY

### ¿Cuál es mi estilo de liderazgo?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea) realice la actividad II.B.1 (What's My Leadership Style?) y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puntuación obtuvo en las dos escalas?
2. ¿Cree que un líder pueda estar orientado tanto a la tarea como a las personas? ¿Cree que haya situaciones en las cuales el líder tenga que elegir entre ambos estilos?
3. ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?

## ¿Qué es el liderazgo?

### 1 Definir liderazgo y compararlo con la gerencia.

El **liderazgo** se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado —es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización— con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

## Teorías de los rasgos

### 2 Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos del liderazgo.

A lo largo de la historia, los grandes líderes como Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Roosevelt, Kennedy, han sido descritos en términos de sus rasgos. Por tanto, las teorías de los rasgos del liderazgo se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. Individuos como Nelson Mandela de Sudáfrica; Richard Branson, director general de Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, se reconocen por ser *carismáticos, entusiastas y valientes*. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Los primeros esfuerzos de los investigadores por descubrir los rasgos del liderazgo terminaron en varios callejones sin salida. Una revisión realizada a finales de la década de 1960 de 20 estudios diferentes identificó cerca de 80 rasgos del liderazgo, pero tan solo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones.<sup>2</sup> Hacia la década de 1990, después de diversos estudios y análisis, lo más que se podía decir era que la mayoría de los líderes “no son como otras personas”, pero los rasgos que los caracterizaban variaban mucho de una revisión a otra.<sup>3</sup> Existía mucha confusión sobre el tema.

La situación cambió cuando los investigadores comenzaron a organizar los rasgos utilizando la teoría de la personalidad de los cinco grandes (véase el capítulo 5).<sup>4</sup> La mayoría de las docenas de rasgos descritos en diversas revisiones acerca del liderazgo se ajustaban a alguno de ellos (por ejemplo, la ambición y el dinamismo forman parte de la extroversión), dando así un gran apoyo a los rasgos como elementos de predicción del liderazgo.

Las cualidades y los rasgos personales de Indra Nooyi la convierten en una gran líder. Nooyi es directora y presidenta del consejo de PepsiCo, la segunda compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Los demás la describen como una persona divertida, sociable, amable, meticulosa, emocionalmente estable y abierta a las experiencias. Sus rasgos de personalidad han contribuido a su gran desempeño laboral y éxito profesional. Ingresó a PepsiCo en 1994 como gerente de estrategia corporativa, y fue ascendida a presidenta y directora financiera antes de ocupar el puesto directivo más alto en la organización. Nooyi ha sido nombrada una de las mujeres más poderosas en el mundo de los negocios, así como una de las mujeres más influyentes del mundo.



Fuente: Newscom

**Liderazgo** *Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.*

**teorías de los rasgos del liderazgo**  
*Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son.*

Una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo, al analizarse con respecto a los cinco grandes, reveló que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces,<sup>5</sup> pero este se relaciona más con la forma en que surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, pero los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado enérgicos —un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en reafirmación personal (seguridad en sí mismos) eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas.<sup>6</sup>

A diferencia de la amabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mostraron una fuerte relación con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión. En general, la teoría de los rasgos tiene algo que ofrecer. Parece que a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja en cuanto a liderazgo, lo cual sugiere que los buenos líderes tienen algunos rasgos en común.

Una razón es que la escrupulosidad y la extroversión se relacionan de manera positiva con la autoeficacia de los líderes, lo cual explica la mayoría de la varianza en las puntuaciones que asignan los subordinados al desempeño del líder.<sup>7</sup> La gente es más proclive a seguir a alguien que confía en caminar hacia la dirección correcta.

Otro rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia emocional (IE), que se estudió en el capítulo 4. Los defensores de la IE plantean que sin ella un individuo puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, una visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, y aun así no ser un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los empleados progresan en la jerarquía de una organización.<sup>8</sup> ¿Pero por qué la IE es tan importante para un liderazgo eficaz? Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos perciben las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de interpretar correctamente las reacciones de otros. Al líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores, tanto al expresar solidaridad y entusiasmo genuinos por un buen desempeño, como al mostrarse enfadado con las personas que tienen un desempeño inadecuado.<sup>9</sup>

Quizá valga la pena investigar con mayor detalle la relación que existe entre la IE y el liderazgo eficaz.<sup>10</sup> Una investigación reciente demostró que las personas con una IE elevada tienen mayores probabilidades de surgir como líderes, incluso después de tomar en cuenta las habilidades cognitivas y la personalidad, lo cual ayuda a responder a algunas de las críticas más importantes de esta investigación.<sup>11</sup>

Con base en los descubrimientos más recientes, se extraen dos conclusiones. En primer lugar, contrario a lo que se creía hace 20 años, y gracias al enfoque de los cinco grandes, es posible asegurar que los rasgos predicen el liderazgo. En segundo lugar, los rasgos son más útiles para predecir el surgimiento de los líderes y la forma del liderazgo, que para realmente indicar la diferencia entre los líderes *eficaces* y los *ineficaces*.<sup>12</sup> El hecho de que un individuo posea los rasgos y que los demás consideren que es un líder no significa necesariamente que el líder tenga éxito al lograr que el grupo alcance sus metas.

## Teorías conductuales

- 3** Identificar los principios fundamentales y las principales limitaciones de las teorías conductuales.

Los fracasos en los primeros estudios de los rasgos provocaron que, desde finales de la década de 1940 hasta la de 1960, los investigadores se preguntaran si había algo único en la *conducta* de los líderes eficaces. La investigación de los rasgos ofrece una base para *seleccionar* al personal adecuado para el liderazgo, pero las *teorías conductuales del liderazgo* indicaron que era posible *capacitar* a los individuos para convertirlos en líderes.

Morgan Smith es un líder orientado a los trabajadores. Como propietario y socio administrador de Boneheads Restaurant en Lake Forest, California,

Smith (izquierda) se interesa de manera personal por las necesidades de sus empleados. Describo como un individuo generoso, amable y alegre, muestra respeto por sus trabajadores e invierte una gran cantidad de tiempo en ayudarlos tanto en su vida laboral como en su vida personal, por ejemplo, donando los alimentos para sus bodas. La meta de Smith para sus empleados es que desarrollen todo su potencial. Durante las reuniones que tiene con cada uno de ellos dos veces

por semana, Smith adopta el papel de líder, entrenador, modelo y asesor.

Además, les brinda capacitación trimestral y les permite intervenir en las revisiones del informe de pérdidas y ganancias del restaurante.



Fuente: OAZUMA Press/Newscom.

Las teorías más detalladas se originaron a partir de los Ohio State Studies realizados a finales de la década de 1940,<sup>13</sup> los cuales buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones, y con el tiempo restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la *estructura de iniciación* y la *consideración*.

La **estructura de iniciación** se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. Un líder con una marcada estructura de iniciación es alguien que “asigna a los miembros del grupo a tareas específicas”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límite”.

La **consideración** se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amistoso y fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo. En una encuesta reciente, cuando se les pidió a los sujetos que indicaran qué era aquello que más los motivaba en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio.<sup>14</sup>

Los estudios del liderazgo realizados en el departamento de investigación y sondeos de opinión de la University of Michigan tenían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecieran estar relacionadas con un desempeño eficaz. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones con-

#### **teorías conductuales del liderazgo**

*Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas.*

**estructura de iniciación** *El grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados, en la búsqueda del logro de las metas.*

#### **consideración** *Grado en que un líder suele tener relaciones laborales*

*caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados.*

#### **líder orientado a los empleados**

*Aquel que hace énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subalternos y acepta las diferencias individuales entre estos.*

ductuales: el **líder orientado a los empleados** enfatizaba las relaciones interpersonales al mostrar un interés personal por las necesidades de los empleados y al aceptar las diferencias individuales entre ellos, y el **líder orientado a la producción** destacaba las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfocaba en el logro de la tarea del grupo. Tales dimensiones están muy relacionadas con las dimensiones de Ohio State. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, en tanto que el liderazgo orientado a la producción es similar a la estructura de iniciación. De hecho, la mayoría de investigadores del liderazgo utilizan estos términos de forma indistinta.<sup>15</sup>

En una época se pensó que los resultados que arrojaron las pruebas de las teorías conductuales eran desalentadores. Sin embargo, una revisión más reciente de 160 estudios reveló que los seguidores de líderes muy considerados se sentían más satisfechos con su trabajo, estaban más motivados y sentían más respeto por su líder. La estructura de iniciación se vinculaba más con altos niveles de productividad grupal y organizacional, así como con evaluaciones más positivas del desempeño.

Algunas investigaciones del estudio GLOBE sugieren que existen diferencias internacionales en la preferencia por la estructura de iniciación y la consideración.<sup>16</sup> Con base en los valores de trabajadores brasileños, un gerente estadounidense que dirige un equipo en Brasil necesitaría estar orientado al equipo, ser participativo y humanitario. En esta cultura, los líderes con gran consideración tendrían más éxito. Como reconoció un gerente brasileño en el estudio GLOBE: "Nosotros no preferimos a los líderes que toman decisiones de autogobierno y que actúan solos sin involucrar al grupo. Eso forma parte de lo que somos". A diferencia de los empleados estadounidenses, los franceses tienen una perspectiva más burocrática de los líderes, y tienen menores expectativas de que sean humanitarios y considerados. Un líder con una gran estructura de iniciación (relativamente orientado a la tarea) tendrá más éxito y podrá tomar decisiones de una forma relativamente autocrática. Un gerente muy considerado (orientado a las personas) descubriría que ese estilo sería contraproducente en Francia. Según el estudio GLOBE, la cultura china destaca el hecho de ser amable, considerado y generoso, pero también tiene una elevada orientación hacia el desempeño. Así, tanto la consideración como la estructura de iniciación son importantes.

## Resumen de las teorías de los rasgos y de las teorías conductuales

Los líderes que tienen ciertos rasgos y que muestran conductas de consideración y estructura, parecen ser más eficaces. Quizá se pregunte si los líderes escrupulosos (rasgo) son más proclives a ser estructurados (conducta); y los líderes extrovertidos (rasgo), a ser considerados (conducta). Por desgracia, no estamos seguros de que exista una conexión. Se necesitan más investigaciones para integrar ambos enfoques.

Es probable que algunos líderes cuenten con los rasgos correctos o manifiesten las conductas adecuadas, e incluso así fallen. Si bien los rasgos y las conductas son importantes para identificar a los líderes eficaces e ineficaces, no garantizan el éxito: el contexto también es importante.

## Teorías basadas en la contingencia

- 4** Evaluar las teorías de contingencia sobre el liderazgo según las evidencias que las sustentan.

Parece que algunos líderes inflexibles adquieren muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las sacan de la situación problemática. Home Depot y Chrysler no contrataron al antiguo director general Bob Nardelli por su personalidad triunfadora. Sin embargo, este tipo de líderes se descartan rápidamente cuando la situación se estabiliza.

El auge y la decadencia de líderes como Bob Nardelli indican que predecir un liderazgo exitoso es más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas. En cada caso, lo que funcionó en épocas muy malas y en épocas muy buenas no se convirtió en un éxito a largo plazo. Cuando los investigadores estudiaron las

influencias situacionales, observaron que en la condición *a*, el estilo de liderazgo *x* sería el más adecuado, mientras que el estilo *y* sería mejor para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. ¿Pero cuáles eran las condiciones *a*, *b* y *c*? A continuación se describen tres modelos para aislar las variables situacionales: el modelo Fiedler, la teoría situacional, la teoría del camino hacia la meta y el modelo de participación del líder.

## El modelo de Fiedler

Fred Fiedler ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo.<sup>17</sup> El modelo de contingencia de Fiedler establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.

**Identificación del estilo de liderazgo** Fiedler cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. El autor creó el cuestionario del colega menos preferido (CMP), con la finalidad de identificar el estilo básico viendo si la persona está orientada a la tarea o a la relación. El cuestionario del CMP pide a los sujetos que piensen en todos los colegas de trabajo que hayan tenido, y que describan a la persona con quien *menos disfrutaron* laborar al calificarla en una escala de 1 a 8 en 16 conjuntos de adjetivos opuestos (por ejemplo, agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, cálido-hostil). Si el colega menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (puntuación alta en el CMP), entonces Fiedler califica al individuo como *orientado a la relación*. Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja puntuación en el CMP), entonces quien responde se interesa principalmente en la productividad y está *orientado a la tarea*. Cerca de 16 por ciento de quienes responden obtienen una puntuación en el rango medio,<sup>18</sup> por lo que caen fuera de las predicciones de la teoría. El resto de nuestro análisis se refiere a 84 por ciento que obtiene una puntuación en el rango alto o bajo del cuestionario del CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia.



### ¿Cuál es mi puntuación en el cuestionario del CMP?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.5 (What's My LPC Score?)

**Definición de la situación** Una vez identificado el estilo de liderazgo básico de un individuo mediante el CMP, es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales:

1. **Relaciones líder-miembro:** Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.

**Líder orientado a la tarea** Quien hace énfasis en los aspectos técnicos o en las tareas del puesto.

**Modelo de contingencia de Fiedler** Teoría que establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar con sus subalternos, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación.

**Cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP)** Instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación.

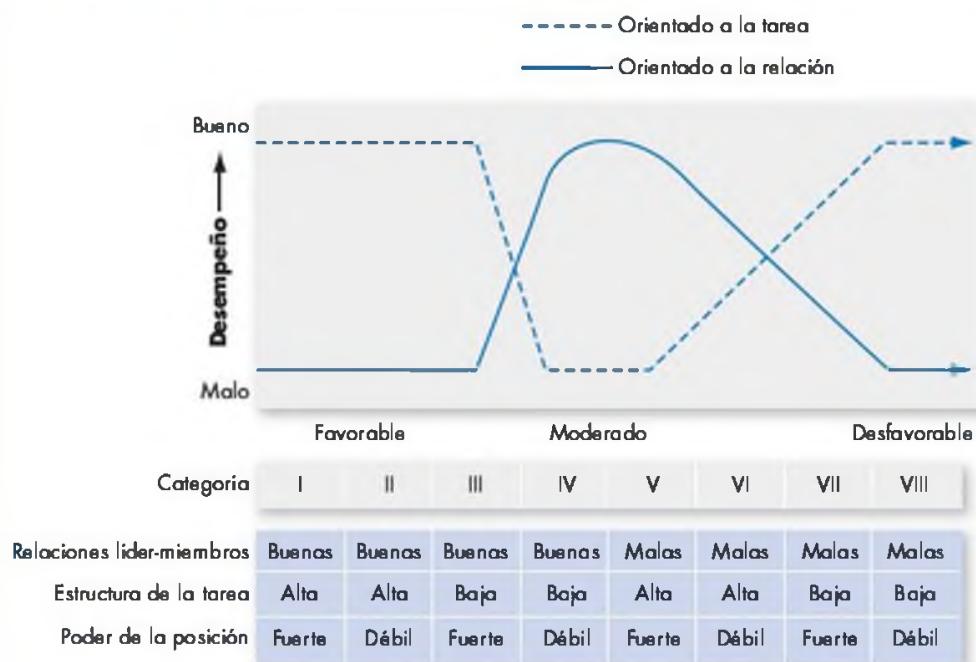
**Relaciones miembro-líder** Grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder.

2. **Estructura de la tarea:** qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no).
3. **Poder de la posición:** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

El siguiente paso consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables. Fiedler afirma que cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado estará el puesto; y cuanto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder. Una situación muy favorable (donde el líder tenga mucho control) involucraría a un gerente de nómina muy respetado en quien los empleados confían mucho (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades son claras y específicas —como calcular los salarios, expedir cheques y completar informes (tarea muy estructurada), y el puesto le brinda una gran libertad para recompensar y castigar a los subalternos (gran poder en la posición). Una situación desfavorable sería la del presidente escasamente apreciado en un equipo para recaudar donaciones para United Way. En ese puesto, el líder tiene muy poco control.

**Coincidencia entre los líderes y las situaciones** La combinación de las tres dimensiones de contingencia produce ocho situaciones posibles para los líderes (figura 12-1). El modelo de Fiedler propone hacer coincidir la puntuación del cuestionario del CMP de un individuo y esas ocho situaciones para lograr la máxima eficacia del liderazgo.<sup>19</sup> Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejor en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables. De esa manera, al enfrentarse con una situación de las categorías I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los líderes orientados a la relación se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables, correspondientes a las categorías IV, V y VI. En años recientes, Fiedler resumió esas ocho situaciones en tres.<sup>20</sup> Ahora afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en

Figura 12-1 Hallazgos del modelo de Fiedler



situaciones de mucho y poco control, en tanto que los líderes orientados a las relaciones logran un mejor desempeño en situaciones con un control moderado.

¿Cómo aplicaría los hallazgos de Fiedler? Buscaría hacer coincidir a los líderes (en términos de sus puntuaciones en el cuestionario del CMP) con el tipo de situación (en términos de las relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y poder de la posición). No obstante, hay que recordar que Fiedler considera que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Por tanto, en realidad únicamente hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder.

Primero, se puede cambiar al líder para que se ajuste a la situación —como ocurre en un juego de béisbol, donde el entrenador asigna a un lanzador diestro o zurdo, dependiendo del bateador. Si una situación grupal es muy desfavorable pero actualmente está a cargo de un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría con un líder orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para que se ajuste al líder, ya sea restructurando la tarea, o bien, aumentando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como los aumentos de salario, los ascensos y las medidas disciplinarias.

**Evaluación** Los estudios que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler encontraron muchas evidencias que lo respaldan significativamente.<sup>21</sup> Si tan solo se utilizan tres categorías y no las ocho originales, hay evidencias considerables que sustentan las conclusiones de Fiedler.<sup>22</sup> Sin embargo, aún no se comprende bien la lógica que subyace al cuestionario del CMP y las puntuaciones de los individuos que la responden no son estables.<sup>23</sup> También resulta complejo y difícil valorar las variables de contingencia.<sup>24</sup>

## Otras teorías de contingencia

Aunque la teoría del CMP es la teoría de contingencia mejor investigada, vale la pena mencionar otras tres teorías.

Cuando el crecimiento y las utilidades de Yahoo disminuyeron durante varios años, la compañía contrató a Carol Bartz como directora general. Conocida por ser una líder orientada a la tarea, Bartz había dado un giro exitoso al fabricante de software Autodesk, ya que bajo su liderazgo las utilidades de la empresa crecieron de \$300 millones a más de \$1500 millones. Sin embargo, después de dos años y medio en Yahoo, Bartz perdió el puesto como directora al no lograr aumentar las utilidades de la compañía ni el precio de sus acciones. Según el modelo de contingencia de Fiedler, su estilo orientado a la tarea no era útil para mejorar el desempeño de Yahoo. Los observadores señalaron que Bartz no logró proporcionar el liderazgo visionario, la dirección estratégica enfocada ni la ejecución necesaria para encauzar a la compañía hacia el crecimiento.



Fuente: Newscom

**estructura de la tarea** Grado en que están definidos los procedimientos para las tareas del puesto.

**poder de la posición** Influencia que se deriva de la posición estructural formal que ocupa una persona en la organización; incluye el poder para contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario.

**Teoría del Liderazgo situacional** La teoría de liderazgo situacional (TLS) se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la *disposición* de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y cuán capaces son de realizar una tarea encomendada. Un líder debe elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores.

Si los seguidores son *incapaces* o *no están dispuestos* a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores son *incapaces* y *están dispuestos*, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que “apoyen” los deseos del líder; si los seguidores son *capaces* y *no están dispuestos*, el líder debería utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si los seguidores son *capaces* y *están dispuestos*, el líder no requiere hacer mucho.

La TLS tiene un atractivo intuitivo. Reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en sus habilidades y motivación. Sin embargo, generalmente las investigaciones que se han realizado para probar y respaldar la teoría han sido desalentadoras.<sup>25</sup> ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias del propio modelo, así como problemas con la metodología de investigación en las pruebas. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y su gran popularidad, se debe ser precavido al recomendar su uso.

### MyManagementLab

Para revisar una aplicación interactiva de este tema, consulte la actividad de simulación de este capítulo, en [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com).

**Teoría del camino hacia la meta** Desarrollada por Robert House, la teoría del camino hacia la meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de Ohio State sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas de la motivación.<sup>26</sup> La teoría señala que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los otros recursos necesarios para que logren sus metas. (El término *camino hacia la meta* implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos).

Según la teoría del camino hacia la meta, es necesario hacer un análisis complejo de la situación, con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo, o si tiene que demostrar algún otro tipo de conducta. La teoría predice lo siguiente:

- El liderazgo directivo causa mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes, que cuando son muy estructuradas y están bien diseñadas.
- El liderazgo de apoyo genera mayor satisfacción y mejor desempeño cuando los empleados realizan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo suele ser considerado redundante entre los trabajadores con mucha experiencia o grandes habilidades.

No ha sido sencillo probar la teoría del camino hacia la meta. Una revisión de las evidencias reveló resultados contradictorios con respecto a la propuesta de que la eliminación de los obstáculos es un elemento del liderazgo eficaz. Otra revisión encontró que la falta de apoyo es “traumática y decepcionante”.<sup>27</sup> Otros argumentan que aún no se han realizado pruebas adecuadas de la teoría.<sup>28</sup> Por tanto, aún está en deliberación. Dado que la teoría del camino hacia la meta resulta tan difícil de probar, es probable que las cosas continúen igual durante algún tiempo.

En un estudio de 162 trabajadores de una organización dedicada al procesamiento de documentos, los investigadores encontraron que la escrupulosidad de los individuos se relacionaba con mayores niveles de desempeño únicamente cuando los supervisores establecían metas, así como roles, responsabilidades y prioridades bien definidos.<sup>29</sup> Otro estudio encontró que el liderazgo enfocado a la meta suele producir mayores niveles de agotamiento emocional entre subalternos con escrupulosidad y estabilidad emocional escasas.<sup>30</sup> Dichos estudios demuestran que los líderes que establecen metas permiten que los seguidores escrupulosos se desempeñen mejor, pero que podrían causar estrés a los trabajadores que son poco escrupulosos.

**Modelo de participación del líder** La última teoría de contingencia que aquí se estudia plantea que *la forma* en que el líder toma las decisiones es tan importante como *aquello* que decide. Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el **modelo**

**de la participación del líder**, que relaciona el comportamiento de liderazgo con la participación en la toma de decisiones.<sup>31</sup> Al igual que la teoría del camino hacia la meta, plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea. Se trata de un modelo normativo, ya que presenta un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos de liderazgo, para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones.

Las pruebas que se han hecho tanto del modelo original de la participación del líder como del modelo revisado no han sido muy halagüeñas, aunque el modelo revisado ha demostrado ser más eficaz.<sup>32</sup> Las críticas se enfocan en la complejidad del modelo y en las variables que omite.<sup>33</sup> Aunque Vroom y Jago desarrollaron un programa de cómputo para guiar a los gerentes a través de todas las ramas de decisión en el modelo revisado, no sería muy realista esperar que los gerentes en funciones tomen en cuenta 12 variables de contingencia, ocho tipos de problemas y cinco estilos de liderazgo, al elegir el proceso de decisión para enfrentar un problema.

Como señaló un especialista en liderazgo, “los líderes no existen en el vacío”; el liderazgo es una relación simbiótica entre líderes y seguidores.<sup>34</sup> Pero las teorías que hasta ahora se han estudiado suponen que los líderes utilizan un estilo bastante homogéneo con todos los miembros de su unidad de trabajo. Piense en las experiencias que haya tenido en grupos. ¿Los líderes suelen actuar de forma muy diferente con las distintas personas? La siguiente teoría toma en cuenta las diferencias en las relaciones que establecen los líderes con los distintos seguidores.

## Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

Piense en algún líder que conozca. ¿Había personas que formaban su círculo interno de favoritos? Si la respuesta es “sí”, ha llegado al fundamento de la **teoría del intercambio líder-miembro (TILM)**,<sup>35</sup> la cual plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el círculo interno: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de recibir privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el círculo externo.

La teoría establece que en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasifica en forma implícita como alguien que está “dentro” o “fuera”, y que esa relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo. Los líderes inducen la TILM al recompensar a aquellos subalternos con quienes desean tener una relación más estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen.<sup>36</sup> Sin embargo, para que la relación de TILM permanezca intacta, el líder y el seguidor necesitan invertir en ella.

No está clara la forma precisa en que el líder elige quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los miembros del círculo interno tienen características demográficas, de actitudes y de personalidad similares a las del líder, o bien, un mayor nivel de competencia que los miembros del círculo externo<sup>37</sup>.

### teoría del liderazgo situacional (TLS)

*Teoría de contingencia que se centra en la disponibilidad de los seguidores.*

**teoría del camino hacia la meta** *Plantea que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización.*

### modelo de participación del líder

*Teoría del liderazgo que ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto en situaciones diferentes.*

### teoría del intercambio líder-miembro

*Teoría que respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo por parte del líder; los subordinados del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.*

**¡Globalización!**

## Estilos de liderazgo transculturales

Mientras que se ha dicho mucho sobre las diferencias internacionales en los estilos de liderazgo y su eficacia, es probable que haya otro tema más relevante para la mayoría de las organizaciones: ¿cómo se pueden desarrollar líderes que sean eficaces en diferentes culturas? ¿Es posible crear un verdadero estilo de liderazgo global que funcione en muchas culturas? Algunas incursiones recientes en el campo del liderazgo transcultural revelan algunas formas posibles en que las organizaciones globales podrían proceder.

Parece que algunos de los estilos de liderazgo que se describen en este capítulo se generalizan a diferentes culturas. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que el liderazgo carismático es eficaz en varios contextos nacionales. En muchas culturas, términos como visionario, emblemático y autosacrificado se uti-

lizan para describir a los líderes eficaces; mientras que los intercambios positivos entre el líder y los seguidores también se asocian con un mejor desempeño en diversas culturas. Los líderes con inteligencia cultural son flexibles y adaptables, y ajustan sus estilos de liderazgo a las necesidades específicas y cambiantes de la fuerza laboral global.

Los investigadores coinciden en que para aprender a ser un líder global se requiere experimentar de forma activa el trato con múltiples culturas de manera simultánea. Estas experiencias dan a los líderes la posibilidad de observar cómo funcionan los diferentes estilos de liderazgo con distintos grupos de personas, así como de adquirir confianza para trabajar en diferentes culturas. Los programas de desarrollo de liderazgo también utilizan una retroalimentación de 360 grados de parte de supervisores, cole-

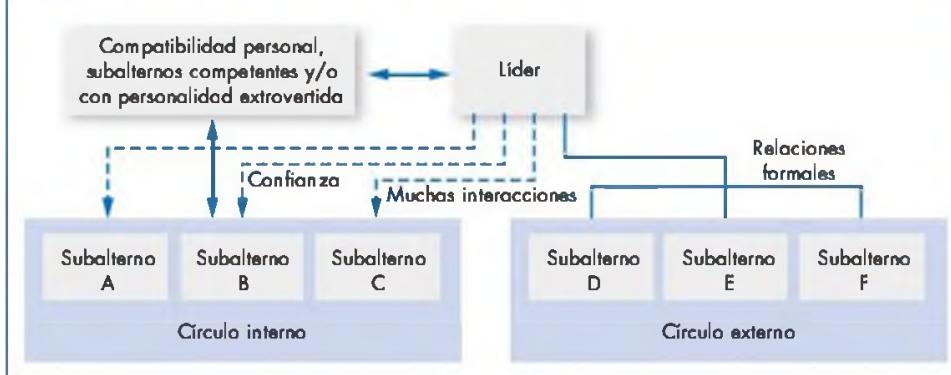
gas y subordinados, para ayudar a los líderes a reconocer cuando su comportamiento no es eficaz con ciertas poblaciones de trabajadores. Compañías como PepsiCo y Ford solicitan que sus líderes globales más eficaces den seminarios a líderes emergentes, para que describan las prácticas que les hayan resultado muy efectivas.

**Fuentes:** K. Ng, L. Van Dyne y S. Ang, "From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capacity for Global Leader Development", *Academy of Management Learning and Education* 9, núm. 4 (2009), pp. 511-526; C. B. Gibson y D. M. McDaniel, "Moving Beyond Conventional Wisdom: Advancements in Cross-Cultural Theories of Leadership, Conflict, and Teams", *Perspectives on Psychological Science* 5, núm. 4 (2010), pp. 450-462; y D. Simmonds y O. Tsui, "Effective Design of a Global Leadership Programme", *Human Resource Development International* 13, núm. 5 (2010), pp. 519-540.

(véase la figura 12-2). Los líderes y los seguidores del mismo género suelen tener relaciones más cercanas (un mayor intercambio) que los de género diferente.<sup>58</sup> Aun cuando el líder es quien elige, las características del seguidor influyen en la decisión de clasificación del líder.

Las investigaciones realizadas para probar la TILM en general la sustentan, ya que han proporcionado evidencias importantes de que los líderes actúan de forma diferente con sus seguidores, que esas diferencias no se deben al azar, y que los seguidores del círculo interno obtienen mejores puntuaciones de desempeño, exhiben más comportamientos de ayuda o "de ciudadanía" en el trabajo, y reportan sentirse más satisfechos con su jefe.<sup>59</sup> Un estudio que se realizó en Portugal y en Estados Unidos reveló que el intercambio entre el líder y los miembros estaba muy

**Figura 12-2 Teoría del intercambio líder-miembro**



relacionado con el compromiso de los seguidores con la organización, cuando percibían que los líderes manifestaban los valores y la identidad de la compañía.<sup>40</sup> Estos hallazgos positivos para los miembros del círculo interno no deberían sorprendernos, dado nuestro conocimiento de la profecía autocumplida (véase el capítulo 6). Los líderes invierten sus recursos en los individuos que esperan que se desempeñen mejor, y al creer que los miembros del círculo interno son los más competentes, los líderes los tratan como tales y cumplen su profecía de manera inconsciente. Por el contrario, un estudio realizado en Turquía demostró que cuando los líderes marcan una fuerte diferencia entre sus seguidores en términos de sus relaciones (algunos seguidores logran un intercambio líder-miembro muy positivo, en tanto que otros no), los empleados respondían con actitudes más negativas hacia el trabajo y mayores niveles de aislamiento.<sup>41</sup> Es probable que las relaciones entre el líder y los seguidores sean más estrechas cuando los últimos tienen una función más activa en la determinación de su propio desempeño laboral. Un estudio de 287 diseñadores de software y 164 supervisores encontró que las relaciones líder-miembro tienen mayor influencia sobre el desempeño y las actitudes de los trabajadores, cuando estos gozan de mayor autonomía y tienen un locus de control más interno.<sup>42</sup>

## Liderazgo carismático y liderazgo transformacional

### 5 Comparar el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional.

En esta sección presentaremos dos teorías contemporáneas del liderazgo —el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional— con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y conductas.

### Liderazgo carismático

John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Nelson Mandela, Bill Clinton, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics) y Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) son individuos a quienes se menciona con frecuencia como líderes carismáticos. ¿Qué tienen en común?

**¿Qué es el liderazgo carismático?** El sociólogo Max Weber definió el *carisma* (de la palabra griega que significa “obsequio”) hace más de un siglo como “cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares, y con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder”.<sup>43</sup> Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del CO fue Robert House. Según la **teoría del liderazgo carismático** de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.<sup>44</sup> Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos

#### teoría del liderazgo carismático

Establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.

**Figura 12-3 Características fundamentales de un líder carismático**

1. **Visión y articulación.** Tiene una visión —expresada como una meta idealizada— que propone un futuro mejor que el statu quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos que los demás son capaces de entender.
2. **Riesgo personal.** Dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos elevados y a aceptar el sacrificio propio para hacer realidad la visión.
3. **Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.** Percebe las habilidades de los demás, y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. **Comportamiento no convencional.** Adopta conductas que se consideran novedosas y contrarias a las normas.

Fuente: Basado en J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

personales en aras de lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y exhiben conductas extraordinarias.<sup>45</sup> (véase la figura 12-3).

**¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?** ¿Los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? ¿O los seres humanos pueden aprender a serlo? La respuesta a ambas preguntas es sí.

Es verdad que los individuos *nacen* con características que los hacen carismáticos. De hecho, estudios de gemelos idénticos han revelado que tienen puntuaciones similares en medidas de liderazgo carismático, incluso si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron. La personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático: estos líderes tienden a ser extrovertidos, a confiar en sí mismos y a estar orientados hacia el logro.<sup>46</sup> Considere a los presidentes Barack Obama y Ronald Reagan; le agraden o no, a menudo se les compara porque ambos poseen las cualidades de los líderes carismáticos.

La mayoría de los expertos creen que es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos.<sup>47</sup> Después de todo, el hecho de que heredemos ciertas tendencias no significa que no seamos capaces de aprender a cambiar. Varios autores proponen un proceso de tres fases.<sup>48</sup> En primer lugar, el aura de carisma se desarrolla al mantener una perspectiva optimista, al utilizar la pasión como catalizador para generar entusiasmo, y al comunicarse con todo el cuerpo y no solo con palabras. En segundo lugar, para atraer a los demás se debe crear un vínculo que los inspire a seguirlo. En tercer lugar, se desarrolla el potencial de los seguidores apelando a sus emociones.

Parece que el método funciona, según investigadores que pidieron a estudiantes de la licenciatura de negocios que “actuaran” de forma carismática.<sup>49</sup> A los estudiantes se les enseñó a expresar una meta central, a comunicar expectativas de un alto desempeño, a mostrar confianza en la habilidad de los seguidores para cubrir tales expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de sus seguidores; ellos aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiable y dinámica; y practicaron utilizando una voz cautivadora y motivadora. También se les entrenó a manifestar características carismáticas no verbales: alternaban entre pasear y sentarse en la orilla de su escritorio, inclinarse hacia los sujetos, mantener contacto visual directo, y a exhibir tanto posturas relajadas como expresiones faciales animadas. Sus seguidores tuvieron un mejor desempeño en la tarea, y se adaptaron mejor a esta, al líder y al grupo, que los seguidores de líderes no carismáticos.

**Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores** ¿Cómo influyen realmente los líderes carismáticos en sus seguidores? La evidencia sugiere un proceso de cuatro etapas.<sup>50</sup> Comienza con la creación de una visión atractiva, es decir, una estrategia de largo plazo para alcanzar una meta al relacionar el presente con un mejor futuro para la organización. Las visiones atractivas se ajustan a la época y a las circunstancias, y reflejan la singularidad de la organización. Steve Jobs impulsó el iPod en Apple al afirmar que “es tan digno de Apple como algo que Apple nunca ha

hecho". El personal de la compañía también debe creer que la visión es ambiciosa pero asequible.

En segundo lugar, una visión está incompleta sin una **declaración de visión**, es decir, la expresión formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para inspirar en sus seguidores una meta y un propósito fundamentales; aumentan la autoestima y la confianza de sus seguidores con altas expectativas de desempeño y la creencia de que estos pueden lograrlas. Luego, con palabras y acciones, el líder transmite un nuevo conjunto de valores y brinda un ejemplo para que los seguidores imiten. Un estudio de los empleados de un banco israelí demostró que los líderes carismáticos eran más eficaces porque sus trabajadores se identificaban personalmente con ellos. Los líderes carismáticos también establecen un tono de cooperación y de apoyo mutuo. Un estudio de 115 empleados del gobierno reveló que experimentaban un mayor sentimiento de pertenencia personal en el trabajo, cuando contaban con líderes carismáticos, lo cual a la vez aumentaba su disposición para mostrar un comportamiento de ayuda y orientado a la obediencia.<sup>51</sup>

Por último, el líder carismático exhibe un comportamiento que despierta emociones y a menudo es poco convencional, para demostrar valor y convicción hacia la visión. Los seguidores "captan" las emociones que transmite su líder.<sup>52</sup>

**¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación?** Las investigaciones muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y el alto rendimiento y la satisfacción de sus seguidores.<sup>53</sup> Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo adicional y, debido a que sienten respeto y agrado por su líder, expresan mayor satisfacción. Las organizaciones con directores generales carismáticos también son más rentables, en tanto que los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas en sus cursos.<sup>54</sup> Sin embargo, parece que el carisma es más exitoso cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico, o cuando hay altos niveles de estrés e incertidumbre en el entorno.<sup>55</sup> Incluso en estudios de laboratorio, cuando las personas están activadas a nivel psicológico, son más proclives a responder a los líderes carismáticos.<sup>56</sup> Tal vez esto explica por qué hay mayores probabilidades de que surjan líderes carismáticos en la política o la religión, durante épocas de guerra o cuando un negocio está iniciando o enfrentando una crisis que pone en riesgo su supervivencia. En 1930 Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a Estados Unidos de la Gran Depresión. En 1997, cuando Apple Computer estaba en descenso y carecía de dirección, el consejo convocó a su carismático cofundador Steve Jobs de que regresara como director general interino para lograr que la compañía recuperara sus raíces innovadoras.

Otro factor situacional que al parecer limita el carisma es el nivel en la organización. Los altos ejecutivos crean una visión; es más difícil utilizar las cualidades de liderazgo carismático de un individuo que ocupa un puesto de trabajo gerencial de menor nivel que adaptar su visión a las metas más importantes de la organización.

Por último, las personas son muy receptivas ante un líder carismático cuando viven una crisis, cuando están estresadas o cuando temen por su vida. Los líderes carismáticos son capaces de reducir el estrés de sus empleados, quizás porque logran que su trabajo parezca más significativo e interesante.<sup>57</sup> Además, la personalidad de algunos individuos es especialmente susceptible al liderazgo carismático.<sup>58</sup> Considere la autoestima: si un individuo carece de ella y duda de su valía personal, es más probable que acepte la dirección de un líder a que establezca su propia forma de liderazgo o pensamiento.

**El lado oscuro del liderazgo carismático** Los líderes carismáticos en los negocios como Hank Greenberg de AIG, Jack Welch de GE, Dennis Kozlowski de Tyco, Herb Kelleher de Southwest Airlines, Michael Eisner de Disney y Carly Fiorina de HP, se convirtieron en celebridades a la altura de David Beckham y Madonna. Todas

**visión** *Estrategia de largo plazo para alcanzar una o varias metas.*

**declaración de visión** *Expresión formal de la visión o misión de una organización.*

las compañías querían tener un director general carismático, y para atraerlos, los consejos de administración les dieron autonomía y recursos sin precedentes: el uso de jets privados y departamentos de lujo multimillonarios, préstamos sin intereses para comprar casas en la playa y obras de arte, personal de seguridad y prestaciones dignas de la realeza. Un estudio mostró que los ejecutivos carismáticos podían gozar de salarios muy elevados aun cuando su desempeño fuera mediocre.<sup>59</sup>

Por desgracia, los líderes carismáticos tan majestuosos no necesariamente actúan en beneficio de sus organizaciones.<sup>60</sup> Muchos de ellos han permitido que sus metas personales pasen por encima de las metas de la organización. Los resultados obtenidos en compañías como Enron, Tyco, WorldCom y HealthSouth fueron líderes que usaron sin miramientos los recursos de la organización para su beneficio personal, y ejecutivos que quebrantaron leyes y cruzaron límites éticos para inflar los precios de las acciones para cobrar millones de dólares al vender su participación accionaria. No nos sorprende que las investigaciones hayan demostrado que los individuos narcisistas también muestren conductas asociadas con el liderazgo carismático.<sup>61</sup>

No se trata de que el liderazgo carismático sea ineficaz; en general, resulta eficaz. Sin embargo, un líder con carisma no siempre es la respuesta. El éxito depende, hasta cierto grado, de la situación y de la visión del líder. Algunos líderes carismáticos, como Hitler, son demasiado exitosos al convencer a sus seguidores para que vayan tras una visión que puede resultar desastrosa.



### ¿Qué tan carismático soy?

En la Self Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad II.B.2 (How Charismatic Am I?).

### Liderazgo transformacional

Otro conjunto de investigaciones se centra en distinguir a los líderes transformacionales de los transaccionales.<sup>62</sup> Los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta describen líderes transaccionales, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Andrea Jung de Avon, Richard Branson de Virgin Group y Jim McNerney de Boeing son ejemplos de líderes transformacionales, ya que ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuerzen más con la finalidad de lograr las metas del grupo. La figura 12-4 identifica y define de forma breve las características que distinguen a estos dos tipos de líderes.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí.<sup>63</sup> El liderazgo transformacional se *construye sobre* el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio. Los mejores líderes son *tanto* transaccionales *como* transformacionales.

**Modelo completo de liderazgo** En la figura 12-5 se muestra el modelo completo de liderazgo. El estilo laissez-faire es el más pasivo y por ello es el liderazgo menos eficaz.<sup>64</sup> La administración por excepción —activa o pasiva— es un poco mejor, pero se sigue considerando un liderazgo ineficaz. Los líderes de la administración por excepción únicamente suelen estar disponibles cuando hay un problema, que a menudo es demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente puede ser un estilo eficaz, pero no logra que los individuos hagan más que cumplir con sus obligaciones.

Figura 12-4

### Características de los líderes transaccional y transformacional

#### Líder transaccional

**Recompensa contingente:** Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.

**Administración por excepción (activa):** Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.

**Administración por excepción (pasiva):** Interviene solo si los estándares no se cumplen.

**Laïssez-faire:** Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

#### Líder transformacional

**Influencia idealizada:** Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.

**Motivación inspiradora:** Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

**Estimulación intelectual:** Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

**Consideración individualizada:** Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Basado en A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt y M. L. Van Engen, "Transformational, Transactional, and Laïssez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin* 129, núm. 4 (2003), pp. 569-591; y T. A. Judge y J. E. Bono, "Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5 (2000), pp. 751-765.

Solo con los cuatro estilos restantes de liderazgo —todos aspectos del liderazgo transformacional— es posible motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba de las expectativas y a trascender sus intereses personales por el bien de la organización. La consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la influencia idealizada dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional, menor rotación, menor ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes suelen ser más eficaces cuando usan de manera regular cada una de las cuatro conductas transformacionales.

**Cómo funciona el liderazgo transformacional** Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos.<sup>65</sup> Las compañías que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos, y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo (todo eso facilita un espíritu corporativo).<sup>66</sup> Un estudio sobre trabajadores de la tecnología de información en China reveló que fomentar un comportamiento de liderazgo producía sentimientos de control personal positivo entre los individuos, y esto aumentaba su creatividad en el trabajo.<sup>67</sup>

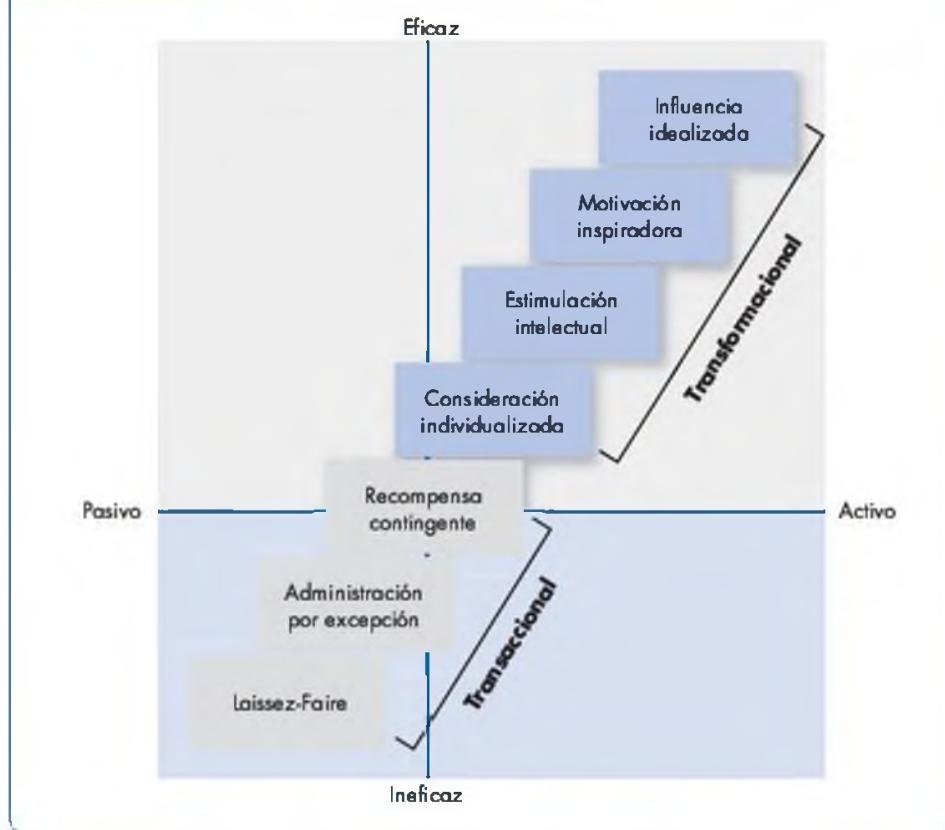
Las compañías con líderes transformacionales también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la compañía, lo que a su vez genera un mejor desempeño organizacional.<sup>68</sup> El sector castrense ha encontrado resultados similares, al reportar que los líderes transformacionales mejoran

**Líderes transaccionales** Aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea.

**Líderes transformacionales** Quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores.

Figura 12-5

Modelo completo de liderazgo



el desempeño al crear consenso entre los integrantes del grupo.<sup>69</sup> Estos líderes son capaces de incrementar la autoeficacia de sus seguidores, proporcionando al grupo un espíritu de "poder hacer".<sup>70</sup> Es más probable que los seguidores persigan metas ambiciosas, que coincidan sobre las metas estratégicas de la organización y consideren que las metas que buscan son importantes a nivel personal.<sup>71</sup>

Así como la visión ayuda a explicar el funcionamiento del liderazgo carismático, también sirve para explicar parte del efecto del liderazgo transformacional. Un estudio encontró que la visión era incluso más importante que un estilo de comunicación carismático (efusivo, dinámico, animado), para explicar el éxito de las empresas.<sup>72</sup> Por último, el liderazgo transformacional crea compromiso en los seguidores e infunde mayor confianza en el líder.<sup>73</sup>

**Evaluación del liderazgo transformacional** El liderazgo transformacional ha recibido un respaldo impresionante a diversos niveles de puestos de trabajo y ocupaciones (directores de escuela, profesores, comandantes de la marina, pastores, presidentes de asociaciones de maestrías en negocios, cadetes, sobrecargos y representantes de ventas). Un estudio de empresas de investigación y desarrollo reveló que los equipos dirigidos por individuos con muchas características de liderazgo transformacional produjeron artículos que un año después se considerarían de mejor calidad y que cinco años más tarde generaron mayores utilidades.<sup>74</sup> Otro estudio sobre la creatividad de los empleados y el liderazgo transformacional encontró de manera más directa que los trabajadores con un líder de este tipo sentían mayor confianza en su habilidad para ser creativos en el trabajo, y mostraron un desempeño más creativo.<sup>75</sup> Una revisión de 117 estudios que sometieron a prueba el liderazgo transformacional reveló que se relacionaba con niveles más altos de desempeño individual, grupal y organizacional.<sup>76</sup>

El liderazgo transformacional no tiene la misma eficacia en todas las situaciones; en definitiva logran mayor influencia en las empresas privadas pequeñas que en organizaciones más complejas.<sup>77</sup> La naturaleza personal del liderazgo transformacional podría ser más eficaz cuando los líderes pueden interactuar de forma directa con la fuerza laboral y tomar decisiones, que cuando tienen que reportarse con un consejo administrativo externo o lidiar con una estructura burocrática sofisticada. Otro estudio reveló que los líderes transformacionales eran más efectivos para incrementar la potencia grupal en equipos colectivistas y con una gran distancia del poder.<sup>78</sup> Otra investigación reciente que utiliza una muestra de empleados de China y Estados Unidos encontró que el liderazgo transformacional tenía una relación más positiva con la justicia procedural percibida entre individuos con escasa orientación hacia distanciarse del poder, que a la vez estaba asociada con una mayor relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía entre los individuos con mayor distancia del poder.<sup>79</sup> Los líderes transformacionales también se consideran más confiables, y ello reduce el estrés de los seguidores.<sup>80</sup> En resumen, el liderazgo transformacional funciona a través de varios procesos diferentes.

Una investigación examinó la eficacia de los diferentes tipos de liderazgo transformacional, dependiendo de si el trabajo se evalúa a nivel del equipo o a nivel individual.<sup>81</sup> El liderazgo transformacional enfocado en el individuo consiste en conductas que dan facultades a los seguidores individuales para desarrollarse, aumentar sus habilidades e incrementar su autoeficacia. El liderazgo transformacional enfocado en el equipo hace hincapié en las metas grupales, las creencias y los valores compartidos, así como en la unificación de los esfuerzos. Las evidencias obtenidas de una muestra de 203 miembros de equipos y de 60 líderes en una unidad de negocios revelaron que el liderazgo transformacional individual estaba asociado con un mejor desempeño a nivel individual, en tanto que el liderazgo transformacional enfocado en los equipos generó un mejor desempeño a nivel grupal.

La teoría del liderazgo transformacional no es perfecta. Es probable que el liderazgo de la recompensa contingente no sea característico únicamente de los líderes transaccionales y, a diferencia del modelo integral del liderazgo, las cuatro I del liderazgo transformacional no siempre son superiores en eficacia al liderazgo transaccional (el liderazgo de la recompensa contingente en ocasiones funciona tan bien como el liderazgo transformacional).

En resumen, el liderazgo transformacional se correlaciona más con menores tasas de rotación, mayor productividad, menores niveles de estrés y agotamiento de los empleados, y mayor satisfacción laboral, en comparación con el liderazgo transaccional.<sup>82</sup> Y al igual que el carisma, se puede aprender. Un estudio de gerentes en bancos canadienses reveló que las sucursales que eran administradas por individuos que recibieron capacitación en liderazgo transformacional mostraron un desempeño significativamente mejor, en comparación con las sucursales dirigidas por gerentes que no recibieron esa capacitación. Otros estudios muestran resultados similares.<sup>83</sup>

El estudio GLOBE —de 18,000 líderes de 825 organizaciones en 62 países— relaciona varios elementos del liderazgo transformacional con un liderazgo eficaz, sin importar de qué país se trate.<sup>84</sup> Esta conclusión es muy importante, ya que contradice la perspectiva de contingencia de que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las diferencias culturales.

¿Qué elementos del liderazgo transformacional parecen ser universales? La visión, la previsión, la estimulación, la confianza, el dinamismo, y el hecho de ser positivo y proactivo encabezan la lista. El equipo de GLOBE concluyó que “los subalternos esperan que los líderes de negocios eficaces de cualquier país establezcan una visión poderosa y proactiva que guíe la compañía hacia el futuro, así como que demuestren fuertes habilidades motivacionales para estimular a todos los empleados con la finalidad de que cumplan la visión, y que tengan excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión”.<sup>85</sup>

Entonces, una visión es importante en cualquier cultura, aunque la manera en que se forma y comunica llega a variar de una cultura a otra. Un ejecutivo de GE que utilizó su estilo de liderazgo estadounidense en Japón comentó: “Nada sucedió. Rápidamente me di cuenta de que tenía que adaptar mi estilo, actuar más como asesor con mis colegas y adoptar un proceso de toma de decisiones motivacional, basado en equipos, en vez del estilo más verbal que es común en Occidente. En Japón, el silencio de un líder significa mucho más que mil palabras pronunciadas por alguien más”.<sup>86</sup>

## Liderazgo auténtico: La ética y la confianza

### 6 Definir el liderazgo auténtico y demostrar por qué los líderes eficaces son un ejemplo de ética y confianza.

Si bien las teorías han ampliado mucho nuestros conocimientos sobre el liderazgo eficaz, no tratan en forma explícita el rol de la ética y la confianza que, se argumenta, resultan esenciales para tener el panorama completo. A continuación analizaremos ambos conceptos en el contexto del liderazgo auténtico.<sup>87</sup>

### ¿Qué es el liderazgo auténtico?

Mike Ulman, director ejecutivo de JC Penney, asegura que los líderes deben ser generosos, hábiles para escuchar y honestos. Douglas R. Conant, director general de Campbell Soup, es definitivamente modesto. Cuando se le pregunta sobre el gran desempeño de Campbell Soup, responde: “Estamos acercándonos a nuestro objetivo un poco más (que nuestros competidores)”. Por lo general, admite sus errores y con frecuencia reconoce: “Lo puedo hacer mejor”. Ulman y Conant parecen ser buenos ejemplos de un liderazgo auténtico.<sup>88</sup>

Los líderes auténticos saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan abierta y francamente a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas. Por tanto, la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Los líderes auténticos comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales. El resultado: la gente llega a tener fe en ellos.

Como el concepto es nuevo, no hay muchas investigaciones sobre el liderazgo auténtico. Sin embargo, se trata de una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo, porque se centra en los aspectos morales de ser un líder. Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva, pero en ocasiones la visión es errónea (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus propias necesidades o placeres, como ocurrió con Dennis Kozlowski (antiguo director de Tyco), Jeff Skilling (antiguo director de Enron) y Raj Rajaratnam (fundador de Galleon Group).<sup>89</sup>



### ¿Soy un líder ético?

En la Self-Assessment Library (disponible en CD y en línea), realice la actividad IV.E.4 (Am I an Ethical Leader?).

### La ética y el liderazgo

Únicamente hasta hace poco los investigadores empezaron a considerar las implicaciones éticas del liderazgo.<sup>90</sup> ¿Por qué ahora? Una razón es el creciente interés por la ética que hay en el campo de la administración. Otra razón podría ser el descubrimiento de que muchos líderes del pasado —como Martin Luther King Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson— cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, vinculan la remuneración de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que, en palabras del director general Jim McNerney, “no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño”.<sup>91</sup>

La ética y el liderazgo se entrecruzan en varios aspectos. Podemos considerar que los líderes transformacionales favorecen las virtudes morales cuando tratan de cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores.<sup>92</sup> El carisma también tiene un componente ético, ya que los líderes con poca ética utilizan su carisma para incrementar el poder que tienen sobre sus seguidores, pensando en sus fines personales. Los líderes éticos lo utilizan de una forma socialmente constructiva para servir a los demás.<sup>93</sup> Los líderes que tratan a sus seguidores con justicia, sobre todo al brindarles información honesta, frecuente y exacta, se consideran más eficaces.<sup>94</sup> Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores que exhiben más conductas de

ciudadanía organizacional y que están más dispuestos a comunicar los problemas al líder.<sup>95</sup> Dado que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una organización, necesitan imponer estándares éticos elevados, demostrarlos con su propia conducta, y fomentar y recompensar la integridad de los demás, mientras evitan abusos de poder, como asignarse a sí mismos jugosos aumentos y bonos y, al mismo tiempo, reducir los costos al despedir a empleados con una gran antigüedad.

El liderazgo no está libre de valores. Para evaluar su eficacia, es necesario considerar los *medios* que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de las mismas. Los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del **liderazgo carismático socializado**, es decir, el liderazgo que transmite valores centrados en los demás (y no en sí mismo), por líderes que son modelos de conducta ética.<sup>96</sup> Los líderes carismáticos socializados son capaces de ajustar los valores de los empleados con sus propios valores mediante sus actos y sus palabras.<sup>97</sup>

## Liderazgo de servicio

Los especialistas consideraron recientemente el liderazgo ético desde un nuevo enfoque al estudiar el **liderazgo de servicio**.<sup>98</sup> Los líderes de servicio van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen; no utilizan el poder para lograr los fines; hacen hincapié en la persuasión. Algunos comportamientos característicos son escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores. Dado que liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los demás, las investigaciones se han concentrado en sus resultados para el bienestar de los seguidores.

¿Cuáles son los efectos del liderazgo de servicio? Un estudio de 123 supervisores encontró que produce mayores niveles de compromiso con el supervisor, autoeficacia y percepción de justicia, los cuales se relacionaron con un comportamiento de ciudadanía organizacional.<sup>99</sup> Esta relación entre el liderazgo de servicio y el comportamiento de ciudadanía parece ser mayor cuando los seguidores son dedicados y responsables.<sup>100</sup> En segundo lugar, el liderazgo de servicio incrementa la potencia del equipo (la creencia de que el propio equipo tiene habilidades y capacidades por arriba del promedio), lo que a su vez conduce a mayores niveles de desempeño grupal.<sup>101</sup> En tercer lugar, un estudio realizado con una muestra representativa a nivel nacional de 250 trabajadores reveló que mayores niveles de ciudadanía se asociaban con un enfoque en el crecimiento y el progreso, que a su vez se relacionaba con un desempeño más creativo.<sup>102</sup>

Es probable que el liderazgo de servicio sea más común y más eficaz en ciertas culturas.<sup>103</sup> Cuando se pidió a un grupo de individuos estadounidenses que dibujaran imágenes de líderes, los colocaron frente al grupo, dando órdenes a sus seguidores. Los habitantes de Singapur tienden a dibujar a los líderes en la parte trasera del grupo, reuniendo las opiniones del grupo y unificándolas desde atrás. Esto sugiere que el prototipo en Asia Oriental es más similar al del líder de servicio, lo que tal vez signifique que este tipo de liderazgo sería más eficaz en dichas culturas.

## Confianza y liderazgo

La **confianza** es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas.<sup>104</sup> Aun cuando el individuo no tenga el control

**líderes auténticos** *Aquellos que saben quiénes son, que conocen sus creencias y sus valores, y que actúan con base en esos valores y creencias de forma abierta y sincera. Sus seguidores los consideran individuos éticos.*

**liderazgo carismático socializado**  
*Concepto del liderazgo que establece que los líderes transmiten valores centrados en los demás y no centrados en sí mismos, y que son modelos de una conducta ética.*

**liderazgo de servicio** *Estilo de liderazgo que se caracteriza por trascender los propios intereses del líder, y que se concentra en las oportunidades para ayudar al crecimiento y desarrollo de sus seguidores.*

**confianza** *Expectativa positiva de que otra persona no actuará de forma oportunista.*

**Dilema ético**

## ¿Los líderes tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores?

**S**e supone que los líderes deben vigilar el desempeño y asignar las tareas en el trabajo. Pero ¿también tienen la responsabilidad de proteger a sus seguidores? ¿Deberían "asumir la responsabilidad" para que los trabajadores sean más productivos? William Coyne, ex director de investigación y desarrollo en 3M, creía que una de sus contribuciones más importantes como gerente de empleados creativos fue evitar que sus superiores los bombardearan con preguntas y sugerencias. Especialmente en las áreas creativas, los líderes necesitan lograr un ambiente seguro para que los empleados expresen sus ideas, aun si ello significa que se generarán conflictos con la alta jerarquía de la organización. Tal vez los líderes también necesiten proteger a los empleados prometedores de los trabajadores con mayor antigüedad que los vean como una amenaza.

Algunos componentes relevantes del liderazgo de servicio incluyen dar prioridad a los subalternos, ayudarlos a crecer y darles facultades. Por tanto, esperaríamos que los líderes de servicio protejan a sus seguidores de las presiones negativas que hay en la organización. Los estudios también revelan que los mayores

niveles de liderazgo de servicio se relacionan con un mayor comportamiento de ciudadanía, mejor desempeño y mayor creatividad en los grupos de trabajo. Como indica nuestra revisión acerca de la literatura, actuar para proteger a los trabajadores tiene una influencia demostrada sobre un desempeño eficaz en el mundo real.

Sin embargo, es probable que proteger a los trabajadores no siempre sirva a los intereses de la empresa. Si se establecen relaciones personales estrechas con los seguidores, sería más difícil dárles una retroalimentación negativa en caso necesario. El líder podría mimar a un trabajador con un desempeño deficiente, en vez de protegerlo de un escrutinio excesivo. Así, es necesario que los líderes sean cuidadosos al ejercer su rol de protector y que sean objetivos con respecto a sus funciones.

Entonces, ¿qué deberían hacer los líderes para proteger de manera eficaz a los trabajadores, sin caer en la trampa de proteger a los incompetentes? Veamos algunas sugerencias:

1. Trate de identificar los obstáculos para un desempeño eficaz en el entorno

laboral y proteja a los empleados de esas fuentes innecesarias de rivalidad política, distracción y retrasos.

2. Evalúe las contribuciones del empleado de manera realista. Trate de separar sus sentimientos hacia un trabajador de su deseo de protegerlo del escrutinio externo.
3. En ocasiones, lo mejor es dejar que el subalterno maneje sus problemas de forma independiente y esperar a que solicite ayuda. Esto puede ser sorprendentemente difícil para muchos líderes que están acostumbrados a tomar un rol proactivo.

**Fuentes:** Basado en R. I. Sutton, "The Boss as Human Shield", *Harvard Business Review* (septiembre de 2010), pp. 106-109; J. Hu y R. C. Liden, "Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership", *Journal of Applied Psychology*, primera publicación en línea (14 de febrero de 2011), doi: 10.1037/a0022465; y F. O. Walumbwa, C. A. Hartnell y A. Oke, "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology* 95, núm. 3 (2010), pp. 517-529.

total de la situación, está dispuesto a arriesgarse a que la otra persona responda adecuadamente.

La confianza es uno de los principales atributos asociados con el liderazgo; traicionarla podría tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo.<sup>105</sup> Como señaló un autor, "parte de la tarea del líder ha sido —y continúa siendo— trabajar con las personas para encontrar y resolver problemas, pero el hecho de que el líder tengan acceso a los conocimientos y al pensamiento creativo que necesita para resolver los problemas depende del grado de confianza que los demás depositan en él. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder a los conocimientos y a la cooperación".<sup>106</sup>

Los seguidores que confían en un líder piensan que este no abusará de sus derechos e intereses.<sup>107</sup> Los líderes transformacionales obtienen apoyo para sus ideas, en parte, al argumentar que su dirección es para el beneficio de todos. Es poco probable que la gente admire o siga a alguien si lo considera deshonesto o cree que podría aprovecharse de ella. Así, como era de esperarse, los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores, lo que a su vez

se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo.<sup>108</sup>

En un sencillo intercambio contractual de bienes y servicios, el empleador está obligado legalmente a pagar al trabajador por satisfacer los requisitos de su puesto. Sin embargo, las rápidas reorganizaciones actuales, la difusión de la responsabilidad y el estilo de trabajo colaborativo basado en equipos implican que las relaciones laborales no sean contratos estables y de largo plazo con términos explícitos. Más bien, se trata de relaciones basadas más que nunca en la confianza. El empleado tiene que confiar en que si le muestra a su supervisor un proyecto creativo que ha estado diseñando, este no le robara la idea ni el crédito a sus espaldas. Debe confiar en que el trabajo adicional que ha estado haciendo será reconocido en la evaluación de su desempeño. En las organizaciones contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los empleados, basada en la confianza, es absolutamente necesaria. Y, únicamente un líder confiable será capaz de motivar a los seguidores para que luchen por alcanzar una meta transformacional.

### ¿Cómo se desarrolla la confianza?

La confianza no tan solo depende del líder; las características de los seguidores también influyen en ella. ¿Qué características fundamentales indican que un líder es confiable? Las evidencias han identificado tres: integridad, benevolencia y habilidad (véase la figura 12-6).<sup>109</sup>

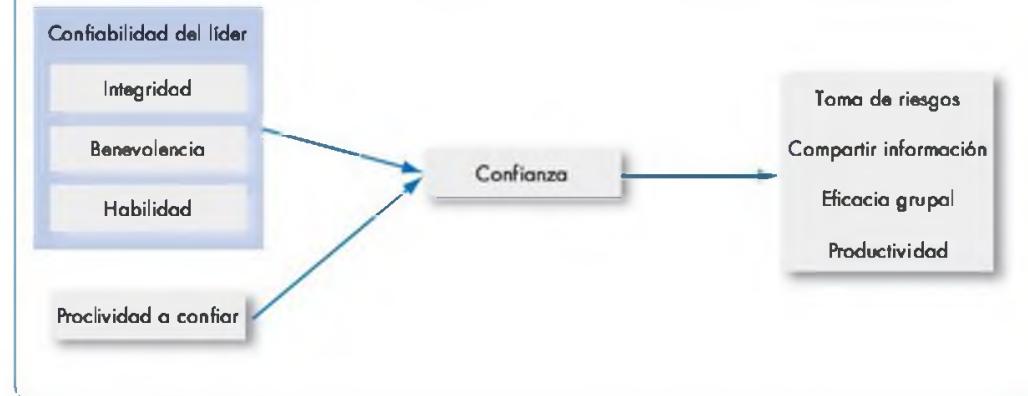
La **integridad** se refiere a la **honestidad y a la veracidad**. Parece ser la característica más importante cuando se evalúa la confiabilidad de un individuo.<sup>110</sup> Cuando se entregó a 570 trabajadores de cuello blanco una lista de 28 atributos relacionados con el liderazgo, la honestidad fue calificada por mucho como la más importante.<sup>111</sup> La **integridad** también implica que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. "Nada se nota con mayor rapidez [...] que una discrepancia entre lo que predicen los ejecutivos y lo que sus empleados esperan que hagan".<sup>112</sup>

La **benevolencia** significa que para la persona confiable lo más importante son los intereses de los demás, incluso si estos no coinciden con los suyos. Un comportamiento generoso y de apoyo forma parte del vínculo emocional entre los líderes y sus seguidores.

La **habilidad** consiste en las **aptitudes y los conocimientos interpersonales y técnicos de un individuo**. No confiará en que una persona, incluso con grandes principios y con las mejores intenciones del mundo, logre un resultado positivo si usted no confía en su habilidad para realizar el trabajo. ¿La persona sabe de qué está hablando? Es poco probable que escuche o dependa de alguien cuyas habilidades no respeta.

Figura 12-6

La naturaleza de la confianza



## La confianza como un proceso

La **tendencia a confiar** se refiere a las **probabilidades de que un individuo en particular confíe en un líder**. Algunas personas son más proclives a creer que los demás son dignos de confianza.<sup>113</sup> Los trabajadores que documentan de forma cuidadosa cada promesa o conversación con sus supervisores no suelen confiar mucho, y es muy probable que no acepten la palabra de un líder tan fácilmente. Quienes creen que la mayoría de los individuos son básicamente honestos y franceses serán mucho más proclives a buscar evidencias de que sus líderes se hayan comportado de manera confiable. La tendencia a confiar está muy relacionada con el rasgo de personalidad de la amabilidad, mientras que los individuos con baja autoestima tienen menos probabilidades de confiar en los demás.<sup>114</sup>

El **tiempo** es el último ingrediente en la receta para la **confianza**. Decidimos confiar en las personas después de observar su conducta durante un tiempo.<sup>115</sup> Los líderes necesitan demostrar que son íntegros, benevolentes y hábiles en situaciones donde la confianza es importante —por ejemplo, cuando podrían comportarse de forma oportunista o defraudar a los empleados pero no lo hacen. La confianza también se gana con el dominio de una **habilidad**, simplemente al demostrar que se es competente.

Los líderes que contravienen el contrato psicológico con los trabajadores, demostrando así que no son confiables, descubren que los empleados se sienten menos satisfechos y están menos comprometidos, muestran mayores intenciones de cambiar de trabajo, emiten menos conductas de ciudadanía y alcanzan un menor desempeño.<sup>116</sup> Los líderes que traicionan la confianza suelen ser evaluados de manera negativa por los seguidores, si ya existe un bajo nivel de intercambio líder-miembro.<sup>117</sup> Una vez que se traiciona, la confianza se puede recuperar, pero solamente en ciertas situaciones que dependen del tipo de transgresión.<sup>118</sup> Si la causa es la falta de habilidad, lo mejor es disculparse y reconocer que podría haberse hecho mejor. Sin embargo, cuando el problema es la falta de integridad, las disculpas son poco útiles. Sin importar cuál sea la transgresión, el simple hecho de no decir nada o de rehusarse a confirmar o a negar la culpabilidad no suele ser una estrategia eficaz para recuperar la confianza. La confianza se recupera cuando observamos un patrón consistente de comportamiento confiable en el transgressor. Sin embargo, si este utiliza el engaño, la confianza nunca se recuperará por completo, ni siquiera después de las disculpas, las promesas o un patrón consistente de acciones confiables.<sup>119</sup>

## ¿Qué consecuencias tiene la confianza?

La confianza entre supervisores y empleados tiene varias ventajas importantes. A continuación se describen algunas de las ventajas que han revelado las investigaciones:

- **La confianza fomenta la toma de riesgos.** Cada vez que los empleados deciden desviarse de la forma común de hacer las cosas o confiar en los cambios propuestos por sus supervisores, están corriendo un riesgo. En ambos casos, una relación de confianza puede facilitar ese cambio.
- **La confianza facilita el hecho de compartir la información.** Una razón importante por la cual los empleados no expresan sus preocupaciones en el trabajo es porque no se sienten seguros psicológicamente de revelar sus puntos de vista. Cuando los gerentes demuestran que escucharán las ideas de los subalternos y que realizarán los cambios pertinentes, los trabajadores se muestran más dispuestos a expresarse.<sup>120</sup>
- **Los grupos confiables son más eficaces.** Cuando un líder establece un ambiente de confianza en un grupo, sus integrantes se muestran más dispuestos a ayudarse entre sí y a esforzarse más, lo cual a su vez incrementa la confianza. Por el contrario, los miembros de grupos sin confianza tienden a mostrarse suspicaces, se cuidan constantemente de no ser explotados y restringen la comunicación con los otros integrantes del grupo. Estas conductas tienden a menoscabar al grupo y, a la larga, a destruirlo.
- **La confianza incrementa la productividad.** Parece que el principal interés de las compañías también se ve afectado de manera positiva por la confianza. Los empleados que confían en sus supervisores tienden a recibir mayores puntuaciones de desempeño.<sup>121</sup> La respuesta de los individuos ante la falta de confianza es el encubrimiento de la información y la búsqueda secreta de los propios intereses.

## Liderazgo para el futuro: Tutoría

**7** Explicar el rol de la tutoría en nuestra comprensión del liderazgo.

Con frecuencia los líderes asumen la responsabilidad de desarrollar a futuros líderes. Veamos por qué la tutoría es valiosa y cuáles son sus desventajas posibles.

### Tutoría

Un mentor es un empleado de alto nivel que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, es decir, a un protegido. Los mentores exitosos son buenos maestros; presentan sus ideas con claridad, escuchan bien y son empáticos con los problemas de los protegidos. Las relaciones de tutoría cumplen objetivos profesionales y psicológicos (véase la figura 12-7).<sup>122</sup>

Las relaciones informales tradicionales de tutoría se desarrollan cuando los líderes identifican a un empleado de menor nivel y con menos experiencia, quien parece tener potencial para un desarrollo futuro.<sup>123</sup> Con frecuencia se prueba al protegido con una tarea especialmente difícil; si logra un desempeño aceptable, el mentor establece la relación al enseñarle de manera informal al protegido cómo funciona realmente la organización, más allá de sus estructuras y procedimientos formales.

¿Por qué un líder querría ser mentor?<sup>124</sup> Muchos consideran que tienen algo que compartir con la generación más joven y quieren dejar un legado. La tutoría también permite tener un acceso directo a las actitudes de los empleados de menor rango, y los protegidos pueden ser una fuente excelente de advertencias tempranas para identificar problemas potenciales en la organización.

Todos los empleados de una organización tienen las mismas oportunidades de participar en una relación de tutoría? Por desgracia, no es así.<sup>125</sup> En Estados Unidos, los altos funcionarios en la mayoría de las organizaciones por tradición han sido hombres caucásicos y, dado que los mentores tienden a seleccionar protegidos que sean similares a ellos en cuanto a educación, antecedentes, género,

Figura 12-7

### Funciones profesionales y psicológicas de la relación de tutoría

#### Funciones profesionales

- Ejercer presión para dar al protegido tareas notorias y desafiantes
- Asesorar al protegido para que desarrolle sus habilidades y logre sus objetivos laborales
- Exponerlo ante individuos con influencia dentro de la organización
- Salvaguardar al protegido de posibles riesgos para su reputación
- Patrocinar al protegido al nominarlo para ascensos o progresos
- Actuar como caja de resonancia para las ideas que el protegido tiene en compartir con un supervisor directo

#### Funciones psicosociales

- Orientar al protegido para incrementar la confianza en sí mismo
- Compartir experiencias personales con el protegido
- Brindar amistad y aceptación
- Actuar como un modelo a seguir

**mentor** Empleado de alto rango que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, llamado protegido.

## ¿Mito o ciencia?

### “El poder ayuda a los líderes a desempeñarse mejor”

**D**e modo sorprendente, parece que esta afirmación es en parte verdadera.

Desde luego, todos los líderes tienen cierto poder (en el siguiente capítulo se examinará el tema del poder). Pero ¿las diferencias del poder que tienen los líderes cómo afectan la forma en que realizan su trabajo? Tal vez la mayoría de las personas crea que cuando los líderes obtienen más poder, se relajan y “se duermen en sus laureles” —o peor, que abusan de él.

Sin embargo, varios estudios recientes sugieren que no es así. En realidad, el poder ayuda a que un líder haga mejor su trabajo. En una serie de experimentos, los investigadores encontraron que cuando

se les daba poder a individuos que actuaban como líderes, su desempeño era más eficaz. ¿Por qué? El poder da a los líderes una mayor sensación de responsabilidad hacia el grupo. Como resultado, los líderes poderosos eran más proclives a esforzarse y sacrificarse más, que los líderes con menos poder. Si una persona es impotente (o piensa que lo es), ¿por qué debería esforzarse?

Sin embargo, es interesante señalar que la investigación también sugirió que si los líderes consideran que una tarea no está a su altura, entonces tienden a dejarla de lado. Así, cuando a los líderes se les otorga más poder, es importante que no lo utilicen para tratar las obligaciones realmente importantes como cuestiones triviales.

Desde luego, realmente no sabemos si estos resultados experimentales se pueden generalizar a entornos más realistas, o si el poder tiene efectos de corrupción a largo plazo. No obstante, los hallazgos sugieren que dar más poder a los líderes no siempre es una mala idea.

Fuente: C. N. DeWall, R. F. Baumeister, N. L. Mead y K. D. Vohs, “How Leaders Self-Regulate Their Task Performance: Evidence That Power Promotes Diligence, Depletion, and Disdain”, *Journal of Personality and Social Psychology* 100, núm. 1 (2010), pp. 47-65

raza, origen étnico y religión, los miembros de minorías y las mujeres tienen menos probabilidades de ser elegidos. “De manera natural, las personas se convierten en mentores y pueden comunicarse con mayor facilidad con quienes se sienten más identificados”.<sup>126</sup> Los gerentes hombres experimentados suelen elegir proteger a hombres para evitar problemas como la atracción sexual o los rumores.

Muchas organizaciones han creado programas formales para garantizar que las relaciones de tutoría estén disponibles también para miembros de minorías y mujeres.<sup>127</sup> Aunque se inicien con buenas intenciones, tales relaciones formales no son tan eficaces como las informales.<sup>128</sup> Con frecuencia esto se debe a un diseño y una planeación inadecuados.

El compromiso del mentor resulta fundamental para la eficacia de un programa; los mentores deben considerar que la relación es benéfica tanto para ellos como para el protegido. A su vez, el protegido debe sentir que aporta algo a la relación; cuando un individuo siente que le imponen las cosas, solo actuará por seguir la corriente.<sup>129</sup> Los programas formales de tutoría también tienen más probabilidades de ser exitosos si se ajustan al estilo laboral, las necesidades y las habilidades tanto del protegido como del tutor.<sup>130</sup>

Es fácil suponer que la tutoría es útil para resultados objetivos como la remuneración y el desempeño laboral, pero las investigaciones sugieren que las ventajas son básicamente psicológicas. Una revisión concluyó lo siguiente: “Aunque tal vez sea inadecuado considerar la tutoría como un concepto completamente inútil para el desarrollo de una carrera, tampoco se puede afirmar que tenga efectos tan relevantes sobre el éxito profesional como las habilidades y la personalidad”.<sup>131</sup> Tal vez los protegidos se sientan bien al contar con un mentor, pero no parece que el hecho de tener un buen mentor, o cualquier mentor, sea fundamental para el desarrollo de una carrera. Los mentores no son eficaces por sus funciones, sino por los recursos que pueden obtener: un mentor que está conectado a una red poderosa puede establecer relaciones que servirán al progreso del protegido. La mayoría de las evidencias sugieren que los contactos en las redes, obtenidos a través de un mentor o no, constituyen un elemento importante para pronosticar el éxito profesional.<sup>132</sup> Si un mentor no está bien conectado o no tiene un buen desempeño, ni el mejor consejo de tutoría del mundo será muy benéfico.

## Retos para el constructo de liderazgo

### 8 Enfrentar los desafíos para lograr un liderazgo efectivo.

“Durante el siglo XVI, la gente atribuía a la divinidad todos los acontecimientos que no comprendía. ¿Por qué se habían perdido las cosechas? Por Dios. ¿Por qué murió alguien? Por voluntad de Dios. Ahora nuestra explicación para todo es el liderazgo”.<sup>133</sup> Sin embargo, en gran parte el éxito o el fracaso de una compañía se debe a factores ajenos a la influencia del liderazgo. En ocasiones solo se trata de estar en el lugar correcto o incorrecto en un momento dado. En esta sección veremos dos perspectivas y un cambio tecnológico que desafían las creencias aceptadas acerca del valor del liderazgo.

### El liderazgo como atribución

Como recordará, en el capítulo 6 vimos que la teoría de la atribución estudia la forma en que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. La teoría de la atribución del liderazgo establece que el liderazgo es solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.<sup>134</sup> De esta manera, a los líderes se les atribuyen características como inteligencia, personalidad extrovertida, grandes dotes verbales, dinamismo, buena comprensión y laboriosidad.<sup>135</sup> A nivel organizacional, tendemos a considerar a los líderes, de manera correcta o incorrecta, como individuos responsables de un desempeño en extremo negativo o positivo.<sup>136</sup>

Un estudio longitudinal de 128 corporaciones importantes de Estados Unidos reveló que, mientras que las percepciones del carisma de los directores generales no conducían a un desempeño objetivo de la compañía, el desempeño de la empresa sí conducía a la percepción del carisma.<sup>137</sup> La forma en que los empleados perciben las conductas de sus líderes predice de forma significativa si culparán a

Parece que los elementos del liderazgo transformacional, como la visión y la previsión, son universales. En China, por ejemplo, Wang Jianzhou es el director ejecutivo de China Mobile, el operador de teléfono móvil más grande del mundo, con más de 600 millones de suscriptores. Con visión y previsión, Jianzhou está expandiendo el servicio de telefonía móvil a través de las vastas zonas rurales de China, y planea expandirse a mercados emergentes en África, Asia y América Latina. El liderazgo proactivo y positivo de Jianzhou proviene de sus amplios conocimientos y de más de 30 años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones. Jianzhou aparece

en la fotografía durante el lanzamiento de Ophone, la plataforma del sistema operativo de su compañía.



Fuente: Newscom

#### teoría de la atribución del liderazgo

Plantea que el liderazgo es tan solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos.

estos del fracaso, sin importar la manera en que el líder se evalúe a sí mismo.<sup>138</sup> Un estudio con más de 3,000 empleados de Europa Occidental, Estados Unidos y Medio Oriente encontró que las personas que tienden a “romantizar” el liderazgo en general eran más proclives a creer que sus propios líderes tenían un estilo transformacional.<sup>139</sup>

Cuando Merrill Lynch empezó a perder miles de millones de dólares en 2008 como resultado de sus inversiones en títulos hipotecarios, no pasó mucho tiempo antes de que el director ejecutivo Stan O’Neal perdiera su trabajo. Después, compareció ante el House Oversight And Government Reform Committee del Congreso estadounidense, para lo que un miembro del comité denominó “una paliza pública”. Algunos lo llamaron “criminal”, e incluso otros más sugirieron que las pérdidas de Merrill representaban un “intento de destrucción”.<sup>140</sup>

Es muy difícil determinar si O’Neal fue el responsable de las pérdidas de Merrill o si era merecedor de su beneficio por despido de nueve cifras. Sin embargo, no resulta difícil argumentar que probablemente haya cambiado muy poco entre 2004, cuando *Fortune* lo describió como un “genio del cambio”, y en 2009 cuando fue despedido. Lo que cambió fue el desempeño de la organización que dirigía. No es necesariamente incorrecto despedir a un director general por fracasar o reducir el desempeño económico. Sin embargo, la historia de O’Neal ilustra la aplicación del enfoque de atribución al liderazgo: héroe y genio cuando las cosas van bien, villano cuando van mal.

También se hacen suposiciones demográficas acerca de los líderes. Los participantes de un estudio asumieron que un líder que se describió sin información sobre su raza era caucásico, con una frecuencia mayor que la frecuencia base real de empleados caucásicos en las empresas. En escenarios donde se describen situaciones de liderazgo idénticas, pero con manipulación de la raza del líder, los líderes caucásicos se consideran más eficaces que los de otros grupos raciales.<sup>141</sup> Un estudio a gran escala (un metanálisis) encontró que muchos individuos tienen el estereotipo de que los hombres poseen más características de liderazgo que las mujeres aunque, como cabría esperarse, dicha tendencia ha disminuido con el paso del tiempo.<sup>142</sup> Otros datos sugieren que la percepción del éxito de las mujeres como líderes transformacionales podría basarse en características demográficas. Los equipos prefieren a líderes masculinos cuando compiten de forma agresiva contra otros equipos; sin embargo, prefieren a líderes femeninas cuando compiten dentro del equipo y es necesario mejorar las relaciones positivas dentro del grupo.<sup>143</sup>

La teoría de la atribución sugiere que lo importante es proyectar la *apariencia de ser un líder, más que enfocarse en los logros reales*. Los aspirantes a líderes que pueden dar la impresión de ser inteligentes, agradables, con habilidad verbal, dinámicos, trabajadores y con un estilo congruente pueden aumentar la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los consideren líderes eficaces.

## Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Una teoría del liderazgo sugiere que, en muchas situaciones, son irrelevantes las acciones de los líderes.<sup>144</sup> La experiencia y la capacitación son algunos de los **sustitutos** que suelen remplazar la necesidad del apoyo o las habilidades de un líder para crear una estructura. Las características de las organizaciones, como el establecimiento de metas formales y explícitas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también pueden remplazar un liderazgo formal; mientras que la indiferencia ante las recompensas de la organización neutralizaría sus efectos. Los **neutralizadores** impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor (véase la figura 12-8).

Estas observaciones no deberían sorprendernos demasiado. Después de todo, se han nombrado diversas variables (como las actitudes, la personalidad, las habilidades y las normas grupales) que afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Sería muy simplista pensar que los empleados se guían al logro de las metas únicamente por las acciones de su líder. El liderazgo es tan solo otra variable independiente del modelo general del CO.

En ocasiones la diferencia entre los sustitutos y los neutralizadores es poco clara. Si estoy trabajando en una tarea que es intrínsecamente agradable, la teoría predice

**Figura 12-8** Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

| Características definitorias            | Liderazgo orientado a la relación | Liderazgo orientado a la tarea |
|---|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Del individuo</b>                    |                                   |                                |
| Experiencia/capacitación                | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Profesionalismo                         | Sustituto de                      | Sustituto de                   |
| Indiferencia ante las recompensas       | Neutraliza                        | Neutraliza                     |
| <b>Del puesto de trabajo</b>            |                                   |                                |
| Tarea muy estructurada                  | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Proporciona su propia retroalimentación | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Intrínsecamente satisfactorio           | Sustituto de                      | Sin efecto sobre               |
| <b>De la organización</b>               |                                   |                                |
| Metas formalizadas explícitas           | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Reglas y procedimientos rígidos         | Sin efecto sobre                  | Sustituto de                   |
| Grupos de trabajo cohesivos             | Sustituto de                      | Sustituto de                   |

Fuente: Basado en S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, p. 378.

que el liderazgo será menos importante porque la tarea en sí ofrece motivación suficiente. ¿Pero eso significa que las tareas intrínsecamente agradables neutralizan los efectos del liderazgo o que lo sustituyen? ¿O ambas situaciones? Otro problema es que, en tanto que los sustitutos del liderazgo (como las características del empleado, la naturaleza de la tarea, etcétera) son importantes para el desempeño, eso no necesariamente implica que el liderazgo no lo sea.<sup>145</sup>

## Liderazgo en línea

¿Cómo se dirige al personal que se encuentra físicamente separado del líder y con quien solo se comunica vía electrónica? Esta pregunta requiere la atención de los investigadores del CO.<sup>146</sup> En la actualidad, los gerentes y los empleados están cada vez más vinculados por redes que por su cercanía geográfica.

Proponemos que los líderes en línea deben planear cuidadosamente las acciones que desean iniciar con sus mensajes digitales. Estos líderes enfrentan desafíos únicos, y parece que el más importante de ellos es desarrollar y mantener la confianza. La confianza basada en la identificación, que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro, es especialmente difícil de lograr sin una interacción cara a cara.<sup>147</sup> Y las negociaciones en línea también pueden verse afectadas porque las partes expresan bajos niveles de confianza.<sup>148</sup>

De manera tentativa concluimos que las habilidades de un buen liderazgo pronto incluirán la capacidad para comunicar apoyo, confianza e inspiración mediante palabras escritas en computadora, así como la interpretación precisa de las emociones en los mensajes de los demás. En la comunicación electrónica, es muy probable que las habilidades de escritura se conviertan en una extensión de las habilidades interpersonales.

**sustitutos** Atributos, como la experiencia y la capacitación, que pueden remplazar la necesidad del apoyo de un líder o de su capacidad para crear una estructura.

**neutralizadores** Atributos que impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados de un seguidor.

**confianza basada en la identificación** La que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro.

## Descubrimiento y creación de líderes eficaces



Fuente: Newscom

Richard Wagoner fue despedido como director y presidente ejecutivo de General Motors. Se le acusó de que su liderazgo fue responsable parcialmente de la bancarrota del fabricante de automóviles, ya que los críticos dijeron que no buscó el cambio radical tan necesario para reducir la deuda, disminuir costos e investigar sobre automóviles con un consumo de combustible eficiente. Sin embargo, Wagoner heredó una situación caótica y logró mejorar mucho la empresa durante sus 9 años de dirección. Redujo la fuerza laboral estadounidense de 177,000 a 92,000 trabajadores; cerró fábricas; ahorró miles de millones de dólares al globalizar la ingeniería, la manufactura y el diseño; y logró mejorar la calidad y el desempeño. No obstante, el modelo de atribución del liderazgo sugeriría una causalidad inversa: que los fracasos de GM provocaron que la gente cuestionara su liderazgo y no lo contrario.

¿De qué manera pueden las organizaciones descubrir o crear a líderes eficaces? A continuación se intenta responder la pregunta.

### Selección de líderes

Todo el proceso que atraviesan las organizaciones para cubrir los puestos directivos es, en esencia, un ejercicio para tratar de identificar a líderes eficaces. La búsqueda comienza por revisar los conocimientos, aptitudes y habilidades que se necesitan para hacer el trabajo de manera eficaz. Las pruebas de personalidad detectan algunos rasgos asociados con el liderazgo: extroversión, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Los individuos que se vigilan a sí mismos son mejores para comprender las situaciones y adaptar su comportamiento en consecuencia. Los candidatos con una elevada inteligencia emocional suelen tener una ventaja, especialmente en situaciones que requieren de un liderazgo transformacional.<sup>149</sup> La experiencia no es muy útil para predecir la eficacia del líder, aunque es importante la experiencia en situaciones específicas.

Como nada dura para siempre, el evento más importante que una organización debe planear es el cambio de liderazgo. Recientemente, el consejo de administración de Apple se ha visto muy preocupado por encontrar al sucesor de Steve Jobs. Otras empresas que dedican poco tiempo a la sucesión de liderazgo se sorprenden cuando sus decisiones resultan inadecuadas. La University of Kentucky eligió al entrenador de su equipo masculino de baloncesto, Billy Gillispie, dos semanas después de la salida de Tubby Smith. A dos años de su contratación, Gillispie fue despedido, provocando que los observadores se preguntaran si Kentucky realmente había preparado la sucesión de su liderazgo.

### Capacitación de los líderes

Las organizaciones gastan miles de millones de dólares en capacitación y desarrollo de su liderazgo.<sup>150</sup> Estos esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo ejecutivo de \$50,000 ofrecidos por universidades como Harvard, hasta las experiencias de navegación del programa Outward Bound. Las escuelas de administración, incluyendo algunos programas de élite como los que se ofrecen en Dartmouth, MIT y Stanford, están haciendo un renovado énfasis en el desarrollo del liderazgo, y lo mismo ocurre con ciertas compañías. Goldman Sachs es célebre por desarrollar a sus líderes, y la revista *Business Week* la llamó la “fábrica de liderazgo”.<sup>151</sup>

¿De qué manera los gerentes pueden sacar el mayor provecho de sus recursos para la capacitación del liderazgo?<sup>152</sup> En primer lugar, hay que reconocer lo evidente. Es probable que la capacitación para el liderazgo de cualquier tipo sea más exitosa con individuos que tienden a vigilarse a sí mismos, ya que tienen la flexibilidad para cambiar su comportamiento.

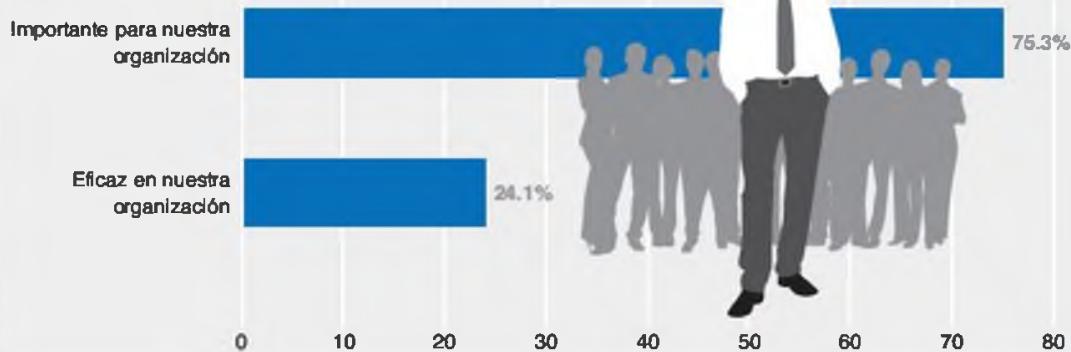
En segundo lugar, ¿qué pueden enseñar las organizaciones que se relacione con líderes más eficaces? Quizá no puedan enseñar a “crear una visión”, aunque es probable que sean capaces de desarrollar habilidades de implementación. La gente es susceptible de capacitarse para desarrollar “una comprensión de temas de contenido crítico para las visiones eficaces”.<sup>153</sup> También se pueden enseñar habilidades como inspirar confianza y la función de mentor. A los líderes se les enseñarían habilidades para el análisis de situaciones, para evaluar las situaciones y modificarlas de modo que se ajusten mejor a su estilo, y a evaluar cuáles comportamientos de liderazgo son más eficaces en situaciones dadas. Organizaciones como BHP Billiton, Best Buy, Nokia y Adobe han contratado a entrenadores para que ayuden de manera personal a sus altos ejecutivos a mejorar sus habilidades interpersonales, así como a actuar en forma menos autocrática.<sup>154</sup>

La capacitación conductual, a través de ejercicios de modelamiento, sirve para incrementar la capacidad del individuo para mostrar cualidades de liderazgo carismático. Recuerde a los investigadores que enseñaron a estudiantes de la carrera de negocios a “actuar” como líderes carismáticos.<sup>155</sup> Por último, es posible enseñar a los líderes las habilidades de liderazgo transformacional que dan mejores resultados, ya sea para el desempeño financiero de bancos canadienses o para la eficacia de los soldados de las fuerzas castrenses.<sup>156</sup>

## Encuesta de CO

### La brecha del liderazgo

Porcentaje de organizaciones que evaluaron el desarrollo de liderazgo en la organización como ...



Fuente: G. Kranz, "Special Report: Leadership Development", *Workforce Management* (mayo de 2011), pp. 28-32; y P. J. Kiger, "The Leadership Formula", *Workforce Management* (mayo de 2010), pp. 25-31.

### MyManagementLab

Ahora que terminó de estudiar este capítulo, visite nuevamente [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) para continuar practicando y aplicando los conceptos que haya aprendido.

## Resumen e implicaciones para los gerentes

- 9** Evaluar si el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional se generalizan a diferentes culturas.

El liderazgo juega un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general dirige a los miembros hacia el logro de las metas. Por tanto, conocer las características de un buen líder debería servir para mejorar el desempeño grupal.

- Las primeras búsquedas de un conjunto de características universales del liderazgo fracasaron. Sin embargo, esfuerzos recientes basados en el enfoque de los cinco grandes rasgos de la personalidad han revelado la existencia de relaciones firmes y consistentes entre el liderazgo y la extroversión, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia.
- La principal contribución del enfoque conductual fue reducir el liderazgo a los estilos orientado a la tarea (estructura de iniciación) y orientado a la persona (consideración). Al tomar en cuenta la situación donde actúa el líder, las teorías de contingencia prometían mejorar el enfoque conductual, pero solo la teoría del CMP ha resultado útil en la investigación sobre liderazgo.
- Las investigaciones sobre el liderazgo carismático y el transformacional han contribuido de manera importante a entender la eficacia de liderazgo. Las organizaciones buscan gerentes que sean capaces de manifestar características del liderazgo transformacional, y que tengan visión y carisma para lograrla.
- Los gerentes eficaces deben desarrollar relaciones de confianza con sus seguidores, ya que conforme las organizaciones se han vuelto menos estables y predecibles, los vínculos de confianza sólidos están remplazando las reglas burocráticas para definir las expectativas y las relaciones.
- Las pruebas y las entrevistas ayudan a identificar a individuos con cualidades de liderazgo. Los gerentes también deberían considerar la posibilidad de invertir en capacitación del liderazgo, como cursos formales, talleres, rotación de las responsabilidades laborales, entrenamiento y tutoría.

## Los héroes se hacen, no nacen

### PUNTO

**D**esde el director general de Apple, Steve Jobs y el de Microsoft, Bill Gates, hasta el piloto de la Fuerza Aérea estadounidense Sully Sullenberger, y el fundador de Walmart, Sam Walton, a menudo se atribuyen cualidades heroicas a los líderes. Son valientes al enfrentar grandes riesgos; perseveran cuando pocos lo harían; actúan cuando la mayoría no lo hace. Los héroes son personas excepcionales que exhiben un comportamiento excepcional.

Sin embargo, algunos psicólogos sociales cuestionan esta sabiduría popular, y señalan que el heroísmo se encuentra en muchas esferas de la vida, incluyendo el comportamiento de exploradores, informantes, líderes religiosos, científicos, buenos samaritanos y los individuos que superan las adversidades. En algún momento de nuestra vida, todos realizamos actos de heroísmo cuando la situación nos permite hacerlo. Si deseamos ver conductas más heroicas, necesitamos crear más situaciones que las generen.

El psicólogo de Stanford Phil Zimbardo va aún más allá y argumenta que nuestra visión innata y romántica del comportamiento heroico es errónea:

La banalidad de la maldad se iguala con la banalidad del heroísmo. Ninguna es la consecuencia de tendencias de disposición [...] Ambas surgen en ciertas situaciones, en momentos específicos, cuando las fuerzas situacionales juegan un rol apremiante al impulsar a los individuos a atravesar la línea entre la inacción y la acción.

La gente manifiesta una conducta valiente todos los días. Un buen ejemplo son los trabajadores que arriesgaron su vida por contener los reactores nucleares afectados por el terremoto en Japón. Por consiguiente, sería erróneo pensar que los líderes son los únicos que pueden comportarse de manera heroica. Todos podemos ser héroes en la situación adecuada.

### CONTRAPUNTO

**D**esde luego, los héroes no son como cualquier persona; eso es lo que los convierte en héroes.

Una generación de evidencias de la genética conductual revela que "todo es genético", lo cual implica que aún tenemos que descubrir una conducta humana importante que no tenga un origen genético. Aunque no conocemos ningún estudio de este tipo con respecto al heroísmo, sería sorprendente si las conductas valientes no fueran, al menos parcialmente, de origen genético.

Es simplista creer que los individuos valientes no son excepcionales por ser quienes son. Así como sabemos que existe una personalidad emprendedora y una personalidad de liderazgo, también existe una personalidad heroica. Las investigaciones sugieren, por ejemplo, que los individuos muy escrupulosos son más proclives a mostrar un comportamiento valeroso.

No todos los líderes son héroes, pero muchos de ellos han mostrado conductas valerosas. Cuando Richard Branson hizo su último intento por establecer un récord mundial para el vuelo en globo alrededor del mundo, o para la navegación a vela, se trataba del mismo líder que también manifiesta una conducta valerosa como director general de Virgin Group. Esta corporación ahora incluye más de 400 compañías, incluyendo Virgin Galactic, una compañía de turismo espacial, y Virgin Fuels, cuya meta consiste en revolucionar la industria al proporcionar combustibles sustentables para automóviles y aeronaves. El mismo líder, la misma conducta heroica —tanto en el trabajo como en la vida.

¿Realmente debemos pensar que Richard Branson y otros líderes valientes son como cualquier otra persona?

Fuentes: Z. E. Franco, K. Blau y P. G. Zimbardo, "Heroism: A Conceptual Analysis and Differentiation Between Heroic Action and Altruism", *Review of General Psychology* 15, núm. 2 (2011), pp. 99-113; O. Dorell, "At Nuke Plant, Heroes Emerge", *USA Today* (25 de marzo de 2011), pp. 1A, 2A; L. J. Walker, J. A. Frimley W. L. Dunlop, "Varieties of Moral Personality Beyond the Banality of Heroism", *Journal of Personality* 78, núm. 3 (2010), pp. 907-942; y J. Lehrer, "Are Heroes Born, or Can They Be Made?", *The Wall Street Journal* (11 de diciembre de 2010), p. C12.