

capítulo 11

Liderazgo

Objetivos de aprendizaje

- Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:
- 1 Definir el liderazgo y explicar su importancia para las organizaciones.
 - 2 Describir la forma en que el liderazgo transforma a las organizaciones actuales.
 - 3 Identificar las características personales que se asocian con los líderes efectivos.
 - 4 Definir el comportamiento orientado a las tareas y el comportamiento orientado a las personas, y explicar cómo se usan estas categorías para evaluar y adaptar el estilo de liderazgo.
 - 5 Describir la teoría situacional de Hersey y Blanchard y su aplicación a la participación de subordinados.
 - 6 Explicar el modelo de liderazgo camino-meta.
 - 7 Analizar cómo se adapta el liderazgo a la situación organizacional y cómo las conductas de liderazgo sustituyen las características organizacionales.
 - 8 Describir el liderazgo transformacional y cuándo se debe utilizar.
 - 9 Identificar las cinco fuentes de poder del liderazgo y las tácticas que usan los líderes para influir a los demás.
 - 10 Explicar el liderazgo servidor y el liderazgo moral y su importancia en las organizaciones contemporáneas.

Preguntas del nuevo gerente



Favor de encerrar en un círculo su opinión debajo de cada una de las siguientes declaraciones.



Evalue su respuesta

1 Un ego fuerte y sano ayuda a un líder a ser más efectivo y a tomar el control.

1 2 3 4 5

totalmente de acuerdo totalmente en desacuerdo

2 Los buenos líderes son participativos, comprometidos y alentadores.

1 2 3 4 5

totalmente de acuerdo totalmente en desacuerdo

3 Los líderes deben amasar tanto poder como sea posible; esto les ayuda a obtener resultados.

1 2 3 4 5

totalmente de acuerdo totalmente en desacuerdo

Contenido del capítulo

La naturaleza del liderazgo

El liderazgo en tiempos contemporáneos

Liderazgo de nivel 5

Estilos de las mujeres para liderar

El liderazgo frente a la administración

Rasgos del liderazgo

Enfoques conductuales

Estudios de Ohio State

Estudios de Michigan

El grid del liderazgo

Enfoques de contingencia

Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Teoría de la contingencia de Fiedler

Adaptación del estilo de liderazgo a la situación

Teoría del camino-meta

Sustitutos del liderazgo

Dirigir el cambio

Liderazgo carismático y visionario

Líderes transformacionales

Poder e influencia

Poder de posición

Poder personal

Tácticas de influencia interpersonal

Enfoques perdurables del liderazgo

Liderazgo servidorm

Liderazgo moral

Las actitudes y conductas de los líderes, como se analizó en el capítulo anterior, desempeñan una función importante en la configuración de las actitudes de los empleados, como en su satisfacción laboral y su compromiso organizacional. Sin embargo, existen tantas variaciones entre los líderes, como entre otros individuos, y diferentes estilos de liderazgo pueden ser efectivos.

El comportamiento de los líderes varía según sus diferencias individuales, así como de las necesidades de sus seguidores y de la situación organizacional. Por ejemplo, compare los estilos de Pat McGovern, fundador y presidente de International Data Group, una firma editora de tecnología y de investigación propietaria de revistas como *CIO*, *PC World* y *Computer-World*, con el de Tom Siebel, presidente de Siebel Systems, una compañía de software. McGovern invita a cada empleado que cumple 10 años con IDG a almorzar en el Ritz, para enfatizar la importancia que tiene cada uno de ellos en el éxito de la empresa. Él personalmente agradece, una vez al año, casi a cualquier persona en cada unidad de negocios, lo cual consume casi un mes de su tiempo. Los gerentes le proporcionan una lista de los logros de sus subordinados, la cual McGovern memoriza la noche anterior a su visita, así puede congratular a las personas con base en sus logros específicos. Además de apreciar y preocuparse por sus empleados, McGovern también muestra que él cree en ellos al descentralizar la toma de decisiones, de manera que las personas tengan la autonomía para tomar decisiones acerca de cómo alcanzar las metas organizacionales. Tom Siebel, por el contrario, es conocido como un directivo disciplinado y desapasionado que guarda cierta distancia de sus empleados y le gusta mantener un estricto control sobre cada aspecto del negocio. Él refuerza un código de vestimenta, establece metas y estándares estrictos, así como una férrea rendición de cuentas. "Vamos a trabajar para lograr nuestras ambiciones profesionales, no para pasar un buen tiempo", dice Siebel.¹ Tanto Siebel como McGovern han tenido éxito como líderes, aunque sus estilos son muy diferentes.

Este capítulo explora uno de los temas con más análisis e investigación en administración: el liderazgo. Aquí se define el liderazgo y se exploran las diferencias entre el liderazgo y la administración. Se analizan algunos de los enfoques más importantes de liderazgo para las organizaciones contemporáneas; se examinan las teorías de los rasgos, conductuales y de contingencia de efectividad de liderazgo; se analiza el liderazgo carismático y transformacional y se considera cómo usan el poder y la influencia los líderes para obtener resultados. En la sección final del capítulo se analiza el liderazgo de servicio y el liderazgo moral, dos enfoques perdurables que han recibido un gran énfasis en años recientes. En los capítulos 12 a 14 se observarán a detalle las diferentes funciones del líder, incluida la motivación de los empleados, la comunicación y el alentar el trabajo en equipo.

La naturaleza del liderazgo

Quizá ningún tema sea tan importante para el éxito organizacional de hoy como lo es el liderazgo. El liderazgo importa. En la mayoría de las situaciones un equipo, una unidad militar o una organización de voluntariado son tan buenos como son sus líderes. Consideré la situación en Irak, cuando los asesores militares estadounidenses luchaban por construir fuerzas iraquíes que pudieran tomar el control de las tareas de seguridad sin el apoyo de las tropas de la coalición. Muchos entrenadores dicen que encontraron excelentes soldados y líderes jóvenes, pero que murieron sus unidades. Si una unidad iraquí triunfaba o fracasaba solía depender de una persona que su comandante, así que los asesores enfatizan la búsqueda y el fortalecimiento de buenos líderes.² Los principales líderes también hacen una diferencia en las organizaciones de negocios. Baron Partners Fund, que selecciona acciones con base en la evaluación de los altos directivos de las empresas, fue el fondo accionario diversificado de mejor rendimiento en 2004, con 42 por ciento. El director, Ron Baron, dice que los altos líderes que son inteligentes, honorables y tratan bien a sus empleados, por lo general, llevan a sus empresas al mayor éxito financiero y a los mayores rendimientos para sus accionistas.³

El concepto de liderazgo continúa en evolución, a medida que las necesidades de las organizaciones cambian. Entre todas las ideas y escritos acerca del liderazgo, hay tres aspectos que sobresalen: las personas, la influencia y las metas. El liderazgo ocurre entre las personas, implica el uso de la influencia y se usa para lograr metas.⁴ La *influencia* significa que la relación entre las

Habilidades bajo los reflectores

Siete o cinco hábitos de liderazgo de Bob Esponja

Un nuevo líder está surgiendo. Vive con su caracol masota, Gary, en una piña en el fondo del océano y adora su trabajo de cocinero en Krusty Krab. Bob Esponja parece meterse en muchos problemas. De hecho, éste es su don. Pasa el tiempo con su amigo estrella de mar, Patricio, y su amiga buscadora de emociones fuertes, Arenita, una ardilla. Bob Esponja ha tenido algunas experiencias atemorizantes y de algunas de ellas ha aprendido habilidades de liderazgo importantes:

1. Ser flexible. Hoy todo se relaciona con la globalización y el aprendizaje de habilidades multiculturales. Cuando Bob Esponja se encuentra abandonado en un abismo pavoroso, se ve obligado a encontrar su fuerza de voluntad y los recursos para aprender un nuevo dialecto y encontrar alguna maniobra para regresar a Bikini Bottom. (Episodio: "Rock Bottom".)
2. Reclutar lo mejor. Cuando se entera de que sus amigos superhéroes y luchadores contra el crimen Sirenoman y Niño percebe han sido relegados a un asilo de ancianos, Bob Es-

ponja los convence de que salgan de ahí para encontrarse con su destino: alejar a los malhechores de Bikini Bottom. (Episodio: "Sirenoman y Niño percebe".)

3. No descansar en sus laureles. Bob Esponja va por buen camino. Después de que se convirtiera en Empleado del mes 26 veces seguidas, siente que está en peligro de perder su título. Compulsivamente lucha por superar en limpieza, cocina y trabajo a su rival Calamarido. "Enorgullecerse del trabajo que uno hace", dice Bob Esponja, "es lo único que hace que todo valga la pena". (Episodio: "El empleado del mes".)
4. Innovar e innovar. Los buenos líderes son quienes siguen las reglas, mientras que los líderes extraordinarios las cambian. Bob Esponja sugiere "bonitas fiestas" multicolores, que son rechazadas por la dirección. Sin amilanarse, prepara todo él solo, y resulta en un grandioso éxito. Al mostrar una fresca sabiduría empresarial, vende su idea al último minuto. (Episodio: "Fiesta hippie".)
5. Reconocer los límites de los empleados. Para reducir costos, don Cangrejo, el avaro por excelencia, cobra a los trabajadores por infracciones como "existir" y "respirar". Calamarido y Bob Esponja se quejan, así que son despedidos, lo que ocasiona que "desmantelen el establecimiento", un objetivo que logran al pie de la letra. (Episodio: "Calamar en huelga".)

FUENTE: Lucas Conley, "Leadership secrets of Spongebob Squarepants", *Fast Company* (septiembre de 2004) 45; L. A. Johnson, "Hands-off bosses get better workers, work", *Pittsburg Post-Gazette* (3 de julio de 2007): 2D.

Personas no es pasiva. Además, la influencia se diseña para lograr alguna meta o fin. Por tanto, el liderazgo, como se define aquí, es la habilidad para influir en las personas para el logro de las metas. Esta definición captura la idea de que los líderes están implicados con otras personas para el logro de las metas.

El liderazgo es recíproco, es decir, ocurre *entre* las personas.⁵ El liderazgo es una actividad de las "personas", a diferencia de las actividades de solución de problemas o del papeleo administrativo. El liderazgo es dinámico e implica el uso del poder para influir a las personas y lograr resultados. Los modelos de roles del el liderazgo pueden provenir de muchas y variadas fuentes, como se muestra en el recuadro "Habilidades bajo los reflectores".

El liderazgo en tiempos contemporáneos

El contexto del entorno en el cual se practica el liderazgo influye cuál enfoque puede ser el más efectivo, así como qué tipos de líderes son más admirados en la sociedad. La tecnología, las condiciones laborales y las costumbres sociales y culturales de los tiempos desempeñan su papel. Una influencia importante en los estilos de liderazgo en años recientes es la turbulencia e incertidumbre del entorno en el que la mayoría de las organizaciones opera. Las dificultades éticas y económicas, las preocupaciones por el gobierno corporativo, la globalización, los cambios en la tecnología, las nuevas formas de trabajar, el cambio en las expectativas de los empleados y las transiciones sociales significativas han contribuido a un cambio en la forma en que hoy se piensa y se practica el liderazgo. De particular interés en los tiempos contemporáneos es el *enfoque postheroico*, que se centra en actos sutiles, invisibles y con frecuencia actos no recompensados que los buenos líderes reali-

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Consulte el dilema ético de la página 438 que habla del liderazgo postheroico para épocas turbulentas.

liderazgo

Habilidad para influir en las personas hacia el logro de las metas de la organización.

humildad

Significa ser modesto y sencillo en vez de arrogante y orgulloso.

zan cada día, en lugar de los impresionantes logros de los héroes de negocios famosos.⁶ Durante las décadas de los ochenta y noventa, el liderazgo se consideró equiparable a las personalidades épicas, a los egos fuertes y a las ambiciones personales. En contraste, la principal característica del líder postheróico es la humildad.⁷ La **humildad** significa ser modesto y sencillo en vez de arrogante y orgulloso. Los líderes humildes no dejan de estar en el centro de las cosas. Ellos construyen con discreción empresas fuertes y perdurables, al desarrollar y apoyar a otros en lugar de pregonar sus propias habilidades y logros. Dos enfoques que están a tono con el liderazgo postheróico de los tiempos de hoy son el liderazgo de nivel 5 y el liderazgo interactivo, un estilo que suelen utilizar las mujeres líderes.

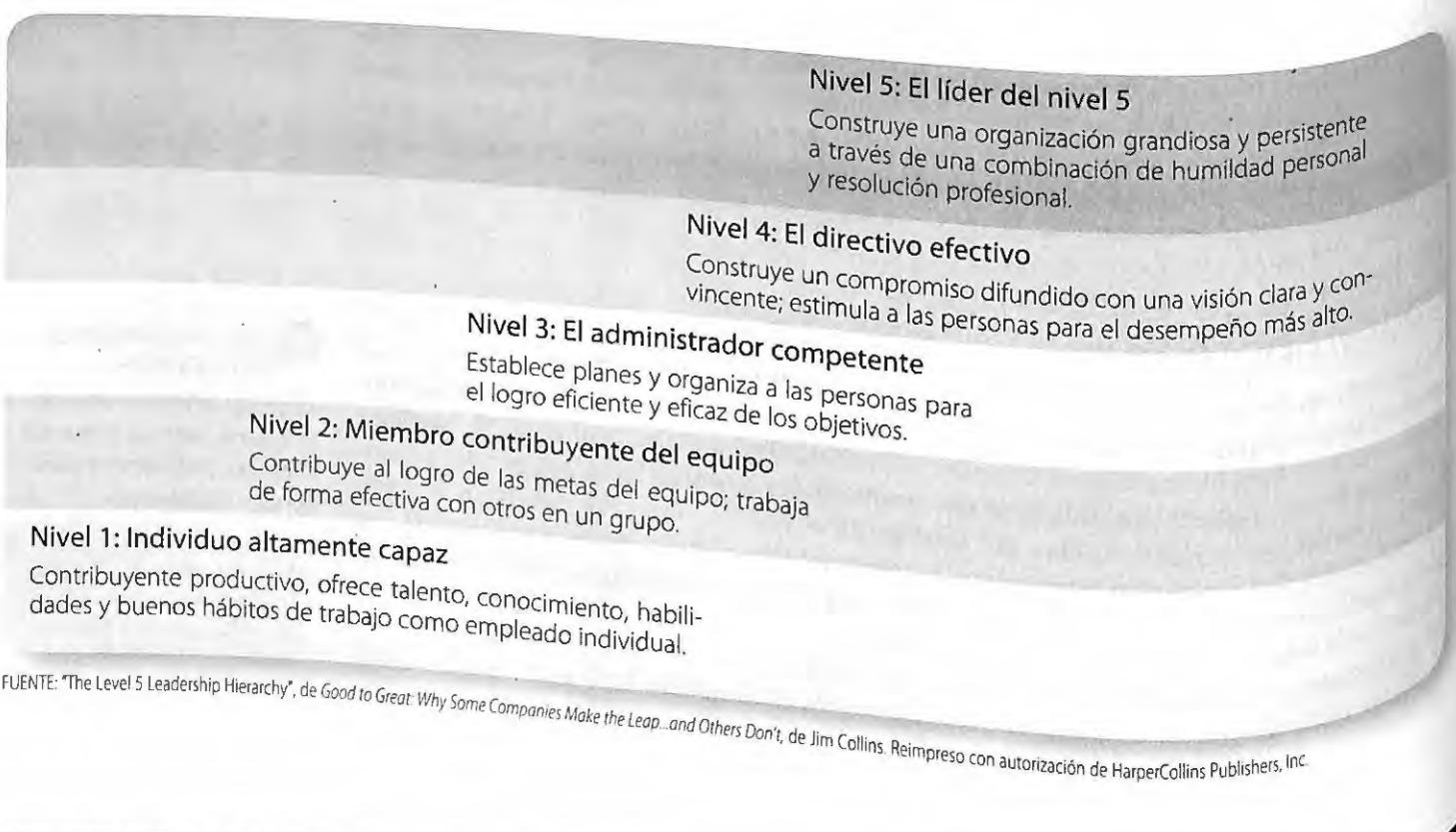
LIDERAZGO DE NIVEL 5

Un estudio reciente realizado por Jim Collins y sus investigadores asociados identificaron una importancia relevante en lo que Collins llama liderazgo de nivel 5 para transformar a las empresas de simplemente buenas a organizaciones verdaderamente grandiosas.⁸ Como lo describe en su libro *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, el liderazgo de nivel 5 se refiere al nivel más alto en la jerarquía de las capacidades del administrador, como se ilustra en la figura 11.1. Una característica clave de los líderes de nivel 5 es una carencia casi completa de ego, aunada con una resolución aguerrida para hacer lo que sea mejor para la organización. A diferencia de la concepción tradicional del gran líder como una personalidad épica con un ego fuerte y grandes ambiciones, los líderes de nivel 5 suelen parecer tímidos y sencillos. Aunque aceptan toda la responsabilidad por los errores, bajos resultados o fracasos, los líderes de nivel 5 dan el crédito del éxito a otras personas. Por ejemplo, Joseph F. Cullman III, antiguo presidente de Philip Morris, se rehusaba resueltamente a aceptar el crédito del éxito de largo plazo de la empresa, citando a sus grandes colegas, sucesores y predecesores como la razón de los logros. Otro ejemplo es Darwin E. Smith. Cuando fue nombrado presidente de Kimberly-Clark, Smith se cuestionaba si el consejo en realidad quería designarlo a él, pues no pensaba que tuviera las calificaciones que necesitaba un presidente.

A pesar de su humildad, los líderes de nivel 5 tienen una fuerte voluntad para hacer lo que sea necesario y producir resultados grandiosos y duraderos para sus organizaciones. Son extremadamente ambiciosos para sus empresas, más que para ellos mismos. Esta meta se evidencia en el área de planeación de la sucesión. Los líderes de nivel 5 desarrollan un cuerpo sólido de líderes por

FIGURA 11.1

Jerarquía del liderazgo de nivel 5



1 Un ego fuerte y sano ayuda a un líder a ser más efectivo y a tomar el control.



Evalué su respuesta

RESPUESTA: Investigaciones actuales muestran que los líderes no ególatras en realidad son más efectivos y crean las empresas más productivas y rentables.

toda la organización, así que cuando dejan la empresa, ésta puede continuar prosperando y creciendo aún con más fuerza. Los líderes egocéntricos, por el contrario, suelen esperar que sus sucesores fracasen, pues esto será un testimonio de su propia grandeza, necesaria para el buen desempeño de la empresa. En lugar de una organización construida en torno a "un genio con mil ayudantes", los líderes de nivel 5 construyen una organización con muchos líderes fuertes que pueden dar un paso al frente y continuar el éxito de la organización. Estos líderes quieren que todos en la organización se desarrollen a su máximo potencial.

ESTILOS DE LAS MUJERES PARA LIDERAR

El enfoque de minimizar la ambición personal en bien del desarrollo de los demás también es un rasgo del *liderazgo interactivo*, que es común entre las líderes femeninas. La investigación indica que el estilo de liderazgo de las mujeres suele ser diferente de la mayoría de los hombres y es apropiado en particular para las organizaciones de hoy.⁹ Con base en datos reales de las evaluaciones del desempeño, un estudio encontró que cuando eran calificadas por colegas, subordinados y jefes, las administradoras mujeres tenían puntuaciones significativamente más altas que los hombres en habilidades como motivar a otros, promover la comunicación y escuchar.¹⁰

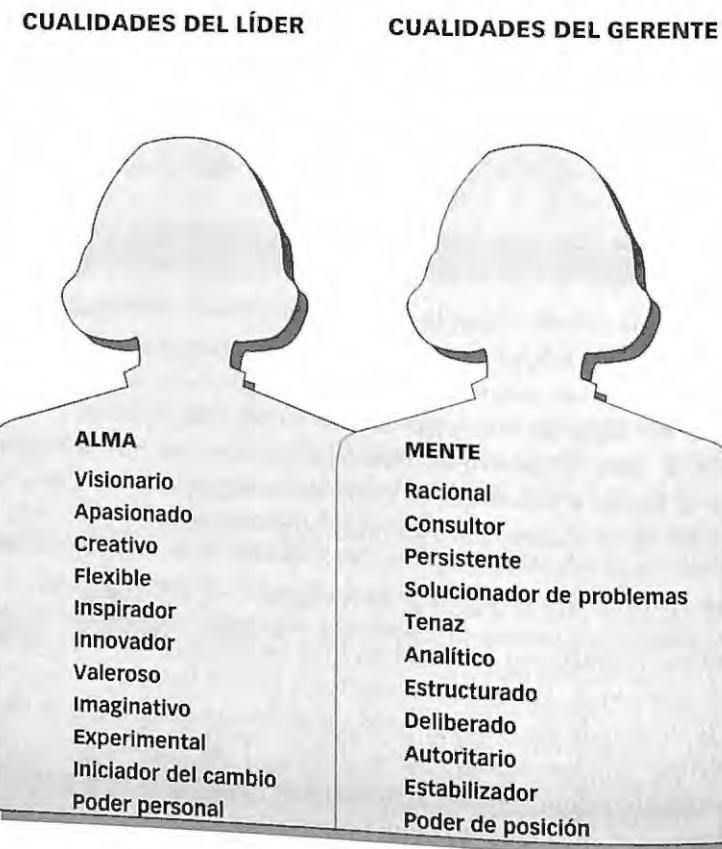
El *liderazgo interactivo* significa que el líder favorece un proceso consensual y colaborativo, y su influencia deriva de las relaciones más que de la posición de poder y autoridad formal.¹¹ Por ejemplo, Nancy Hawthorne, ex directora de finanzas de Continental Cablevision Inc., sentía que su rol como líder era delegar tareas y autoridad a los demás y ayudarles a ser más efectivos. "Era un oficial de tránsito, una coach y facilitadora", dice Hawthorne. "Estaba siempre construyendo un departamento que tarareaba".¹² Asimismo, Terri Kelly, quien asumió el cargo de presidente de W. L. Gore en 2005, dice que su meta es ofrecer dirección y guía generales, no microadministrar y decirle a las personas cómo hacer su trabajo.¹³ Es importante observar que los hombres también pueden ser líderes interactivos, como lo demostró el ejemplo de Pat McGovern de International Data Group antes en el capítulo. Para McGovern, tener un contacto personal con sus empleados y permitirles saber que son apreciados, es una de las principales responsabilidades de los líderes. Las características asociadas con el liderazgo interactivo están surgiendo como cualidades valiosas tanto para los líderes hombres como para las mujeres en el lugar de trabajo de hoy. Los valores asociados con el liderazgo interactivo incluyen la humildad personal, la inclusión, la construcción de relaciones y la dedicación.

Liderazgo frente a administración

Mucho se ha escrito en años recientes acerca del rol de liderazgo de los administradores. Los administradores y el liderazgo son importantes para las organizaciones. Los administradores efectivos también deben ser líderes, pues las cualidades distintivas están asociadas con la gerencia y el liderazgo que ofrece fortalezas diferentes a la organización, como lo ilustra la figura 11.2. La administración y el liderazgo reflejan dos conjuntos diferentes de cualidades y habilidades que con frecuencia se traslanan en un individuo. Una persona puede tener más de un conjunto de cualidades que otra, pero idealmente un gerente desarrolla un equilibrio de cualidades tanto de gerente como de líder.

Una distinción principal entre administración y liderazgo es que la administración promueve la estabilidad, el orden y la solución de problemas dentro de la estructura y sistemas organizacionales existentes. El liderazgo promueve la visión, la creatividad y el cambio. En otras palabras, "un administrador se encarga del lugar donde usted se encuentra; un líder lo lleva a un

FIGURA 11.2
Cualidades del líder y del gerente



rasgos

son las características distintivas personales de un líder, como la inteligencia, los valores, la autoconfianza y la apariencia.

FUENTE: Con base en Genevieve Capowski, "Anatomy of a Leader Where Are the Leaders of Tomorrow?" *Management Review* (marzo de 1994): 12.



ENLACE CON EL CONCEPTO
Joanna B. Meiseles, presidenta y fundadora de Snip-its Corp., una cadena de peluquerías infantiles con ingresos de \$1.5 millones con sede en Natick, Massachusetts, demuestra muchos de los rasgos personales asociados con el liderazgo efectivo. Por ejemplo, muestra inteligencia, habilidad, conocimiento y buen juicio al saber qué es lo que hace exitosa a su empresa: tenía que ser única. Todo acerca de Snip-its está hecho a la medida de los niños. Los personajes de Snip-its se posan sobre un gran arco de entrada color rosa fuerte y verde limón, hay juguetes y cuentos cargados en computadoras originales cuasi-antropomórficas en casi cualquier estación de corte y las Cajas Mágicas dan un premio a cambio de un trozo de cabello al final de la visita.

nuevo lugar".¹⁴ El liderazgo significa cuestionar el status quo, de manera que las normas anticuadas, improductivas o socialmente irresponsables se puedan reemplazar para estar a la altura de nuevos desafíos.

Rasgos del liderazgo

Los primeros esfuerzos por comprender el éxito del liderazgo se enfocaron en los rasgos y características personales del líder. Los **rasgos** son las características distintivas personales de un líder, como la inteligencia, los valores, la autoconfianza y la apariencia. Las primeras investigaciones se enfocaron en líderes que habían alcanzado un nivel de grandeza y, por tanto, recibieron el nombre de enfoque del *Gran hombre*. La idea era relativamente simple: encontrar qué hizo a estas personas grandes y seleccionar a líderes futuros que ya presentaran esos mismos rasgos o se pudieran capacitar para desarrollarlos. En general, las primeras investigaciones encontraron sólo una relación débil entre los rasgos personales y el éxito del líder.¹⁵

En años recientes ha resurgido el interés por reexaminar los rasgos del líder. Además de los rasgos personales, se han estudiado las características físicas, sociales y relacionadas con el trabajo de los líderes.¹⁶ La figura 11.3 resume las características físicas, sociales y personales del liderazgo que han recibido el mayor apoyo de la investigación. No obstante, estas características no son independientes. La idoneidad de un rasgo o conjunto de ellos depende de la situación de liderazgo. Los mismos rasgos no aplican a toda organización o situación. Estudios adicionales ampliaron la comprensión del liderazgo más allá de los rasgos personales del individuo para enfocarse en la dinámica de la relación entre líderes y seguidores.

AUTOEVALUACIÓN DEL NUEVO GERENTE

Patrones interpersonales

La mayor parte del trabajo del nuevo gerente se logra a través de las relaciones interpersonales. Para comprender su patrón de relaciones, considere los siguientes verbos. Estos 20 verbos describen algunas de las formas en que las personas sienten y actúan de vez en cuando. Piense en su comportamiento en grupos. ¿Cómo se siente y actúa en grupos? Marque los cinco verbos que describan mejor su comportamiento en grupos a medida que los vea.

acatar	coordinar	dirigir
aconsejar	criticar	obligar
acordar	dirigir	ceder
analizar	desaprobar	resistir
ayudar	evadir	retraer
conceder	iniciar	desistir
concurrir	juzgar	

Dos patrones subyacentes del comportamiento interpersonal están representados en la lista anterior: dominancia (autoridad o control) y sociabilidad (intimidad o amigabilidad). La mayoría de los individuos tiende a querer controlar cosas (alta dominancia) o a dejar que otros lo hagan (baja dominancia). Asimismo, la mayoría de los individuos tiende a ser cálido y personal (alta sociabilidad) o a ser un tanto distantes o impersonales (baja sociabilidad). En el siguiente diagrama, encierre en un círculo los cinco verbos de la lista que lo describan a usted. El conjunto de 10 verbos en la fila (dimensión de sociabilidad) o en la columna (dimensión de dominancia) en el que 3 o más estén circulados representa su tendencia en el comportamiento interpersonal.

	Alta dominancia	Baja dominancia
Alta sociabilidad	aconseja coordina dirige inicia lidera analiza crítica desaprueba juzga resiste	asiente acepta asiste concurre obliga concede evade cede se retrae desiste
Baja sociabilidad		

Su patrón de comportamiento sugerido en el diagrama es una pista para encontrar su estilo interpersonal como nuevo gerente. ¿Cuál de los cuatro cuadrantes ofrece la mejor descripción de usted? ¿Es el tipo de líder al que usted aspira a convertirse? En términos generales, el patrón de alta sociabilidad y alta dominancia refleja el tipo de líder al que muchos nuevos líderes aspiran. ¿En qué se asemeja su patrón al del nivel 5 y de liderazgo interactivo que se describió en el libro?

FUENTE: David W. Johnson y Frank P. Johnson, *Joining together: Group Theory and Group Skills*, 8ava ed. (Nueva York: Allyn and Bacon, 20003): 189-190. Usado con autorización.

Enfoques conductuales

La incapacidad para definir el liderazgo efectivo con base sólo en rasgos, generó un interés en el comportamiento de los líderes y en la forma en que éste puede contribuir al éxito o fracaso de su liderazgo. Quizá cualquier líder puede adoptar el comportamiento correcto con la capacitación apropiada. Dos conductas de liderazgo básicas identificadas como importantes son el *comportamiento orientado a las tareas* y el *comportamiento orientado a las personas*. Estas dos metacategorías, o categorías conductuales ampliamente definidas, son aplicables para un liderazgo efectivo en una variedad de situaciones y períodos.¹⁷ Aunque no son las únicas conductas de liderazgo im-

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Para ser un buen gerente, debe organizar recursos; para ser un buen líder, debe ayudar a los demás a seguir la visión.

Características físicas	Personalidad	Características relacionadas con el trabajo
Energía	Autoconfianza	Orientado al logro, deseo de sobresalir
Resistencia física	Honestidad e integridad	Rectitud en la consecución de las metas
	Entusiasmo	Persistencia contra los obstáculos, tenacidad
	Deseo de liderar	
	Independencia	
Inteligencia y habilidad	Características sociales	Antecedentes sociales
Inteligencia, habilidad cognitiva	Sociabilidad, habilidades interpersonales	Educación
Conocimiento	Disposición a cooperar	Movilidad
Juicio, decisión	Capacidad para conseguir cooperación	
	Tacto, diplomacia	

FUENTES: Con base en Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3a. ed. (Nueva York: The Free Press, 1990): 80-81; y S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* 5, no. 2 (1991): 48-60.

FIGURA 11.3

Características personales de los líderes

portantes, en lo relativo a tareas y personas deben presentarse a algún nivel razonable. Por tanto, muchos enfoques para comprender el liderazgo usan estas metacategorías como base para el estudio y comparación. Importantes programas de investigación sobre el comportamiento de liderazgo se realizaron en la Ohio State University, la University of Michigan y la University of Texas.

ESTUDIOS DE OHIO STATE

Los investigadores en Ohio State University encuestaron a líderes para estudiar cientos de dimensiones del comportamiento de un líder.¹⁸ Identificaron dos conductas principales, llamadas consideración y estructura de iniciación.

La **consideración** cae en la categoría del comportamiento orientado a las personas y es el grado en que el líder es considerado con sus subordinados, respeta sus ideas y sentimientos y establece confianza mutua. Los líderes considerados son amistosos, ofrecen comunicación abierta, desarrollan trabajo en equipo y están orientados hacia el bienestar de sus subordinados.

La **estructura de iniciación** es el grado al cual el comportamiento está orientado hacia las tareas, es decir, el grado al cual el líder se orienta hacia fines y dirige las actividades de sus subordinados hacia el logro de metas. Los líderes con este estilo suelen dar instrucciones, pasan tiempo planeando, enfatizan plazos de entrega y ofrecen horarios explícitos de actividades laborales.

La consideración y la estructura de iniciación son independientes entre sí, lo cual significa que un líder con alto grado de consideración puede tener un alto o bajo grado de estructura de iniciación. Un líder puede tener cualquiera de los cuatro estilos: alta estructura de iniciación-baja consideración, alta estructura de iniciación-alta consideración, baja estructura de iniciación-baja consideración o baja estructura de iniciación-alta consideración. La investigación de la Ohio State University encontró que el estilo de alta consideración-alta estructura de iniciación lograba mejores resultados y una mayor satisfacción que los otros estilos de liderazgo. El valor del estilo alto-alto lo ilustra el caso del general de Brigada, Michael P. Mulqueen, quien se retiró de la Marina estadounidense para dirigir a la institución de beneficencia, Greater Chicago Food Depository. Mulqueen maneja el depósito como un negocio más que como una típica organización sin fines de lucro. Enfatiza la eficiencia y es tan demandante como cualquier presidente corporativo en organizar y dirigir a las personas hacia el logro de las metas de la organización. Sin embargo, Mulqueen sabe que los líderes no congregan a las personas con la simple emisión de órdenes. Nunca es intimidante, siempre está dispuesto a escuchar las ideas de otras personas, permite autonomía a las personas en la forma en que logran las metas y muestran aprecio y respeto. El enfoque de estructura de iniciación alta-alta consideración ha sido efectivo en Estados Unidos.¹⁹ Los entrenadores de fútbol americano profesional suelen usar un estilo

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Como gerente, trabaje para tener tanto consideración como estructura de iniciación, con el fin de lograr un equilibrio.

consideración

Es la categoría del comportamiento orientado a las personas y es el grado en que el líder es considerado con sus subordinados, respeta sus ideas y sentimientos y establece confianza mutua.

estructura de iniciación

Es el grado al cual el comportamiento está orientado hacia las tareas, es decir, el grado al cual el líder se orienta hacia fines y dirige las actividades de sus subordinados hacia el logro de metas.

a última vez que los De La Salle Spartans perdieron un partido de fútbol americano fue el 7 de diciembre de 1991. Desde entonces, el coach Bob LaDouceur ha liderado a su equipo de jugadores, burla de muchos por ser "pequeños" y "carentes de talento", a una victoria tras otra, año tras año. A pesar de competir contra las escuelas más grandes y los jugadores más rudos, los De La Salle Spartans simplemente siguen ganando.

De La Salle es una pequeña escuela privada rural en Concord, California. Hace años, LaDouceur evaluó a este equipo de pocos jugadores pequeños y desmoralizados y tomó una decisión. Iba a ensañarles a estos muchachos lo que se necesitaba para ganar, y después convirtió todo esto en un proceso cotidiano. LaDouceur pone una atención detallada a las tareas necesarias para lograr la meta de ganar. Mantiene a sus jugadores en un programa de fuerza y acondicionamiento de un año. Cada práctica es metódica y LaDouceur dice constantemente a sus jugadores que dejen cada práctica siendo un poco mejores de lo que eran cuando comenzaron. Enseña a los jugadores a compensar sus carencias en tamaño y talento con inteligencia e ingenio.

No obstante, el coach no sólo ha institucionalizado el proceso de calentamiento, rutinas y prácticas. También un proceso de construir lazos e intimidad entre sus jugadores. "Si un equipo no tiene alma, dice LaDouceur, sólo estamos perdiendo el tiempo." Las tareas son importantes, pero para LaDouceur, las personas siempre son primero. "No sólo se trata de mejorar físicamente, se trata de cómo podemos ser mejores como personas", dice. Durante la temporada baja, los jugadores van de campamento y navegan en balsas juntos y sirven como voluntarios en el servicio comunitario. Cuando la temporada comienza, el equipo acude a la capilla para leer y cantar. Después de cada práctica, se lleva a cabo una cena en la casa de un jugador.

Después, viene lo que LaDouceur considera su tarea central y su meta principal para el equipo. Puesto que se acumulan tensiones durante la temporada, se alienta a los jugadores a abrir su corazón y confesar sus temores y debilidades, a hablar acerca de sus compromisos y expectativas de ellos mismos para el siguiente juego. El jueves por la noche antes de los juegos del viernes, LaDouceur no da un discurso típico de vestidores. Habla de la palabra "A", "Amor. ¿Por qué es tan difícil decir esta palabra?" les pregunta a sus jugadores. Y espera, lo que sea necesario, hasta que algunos jugadores superan su vergüenza para hablar.

FUENTE: Don Wallace, "The Soul of a Sports Machine", *Fast Company* (octubre de 2003): 100-102; y Neil Hayes, *When the Game Stands Tall. The Story of the De La Salle Spartans and Football's Longest Winning Streak* (Berkeley, CA: Frog, Ltd./North Atlantic Books, 2005).

alto-alto.²⁰ Por ejemplo, los entrenadores tienen que mantener a los jugadores enfocados en ganar los partidos al programar prácticas estructuradas, enfatizar una planeación cuidadosa, etc. No obstante, los mejores entrenadores son aquellos que en realidad se preocupan por sus jugadores. Al principio de esta página está un perfil de Bob LaDouceur, el entrenador de un equipo extraordinario de fútbol americano, que personifica el estilo de liderazgo alto-alto.

No obstante, algunas investigaciones indican que el estilo alto-alto no necesariamente es el mejor. Dichos estudios sugieren que los líderes efectivos pueden tener una alta consideración o baja estructura de iniciación o ser bajos en consideración y altos en estructura de iniciación, depende de la situación.²¹

ESTUDIOS DE MICHIGAN

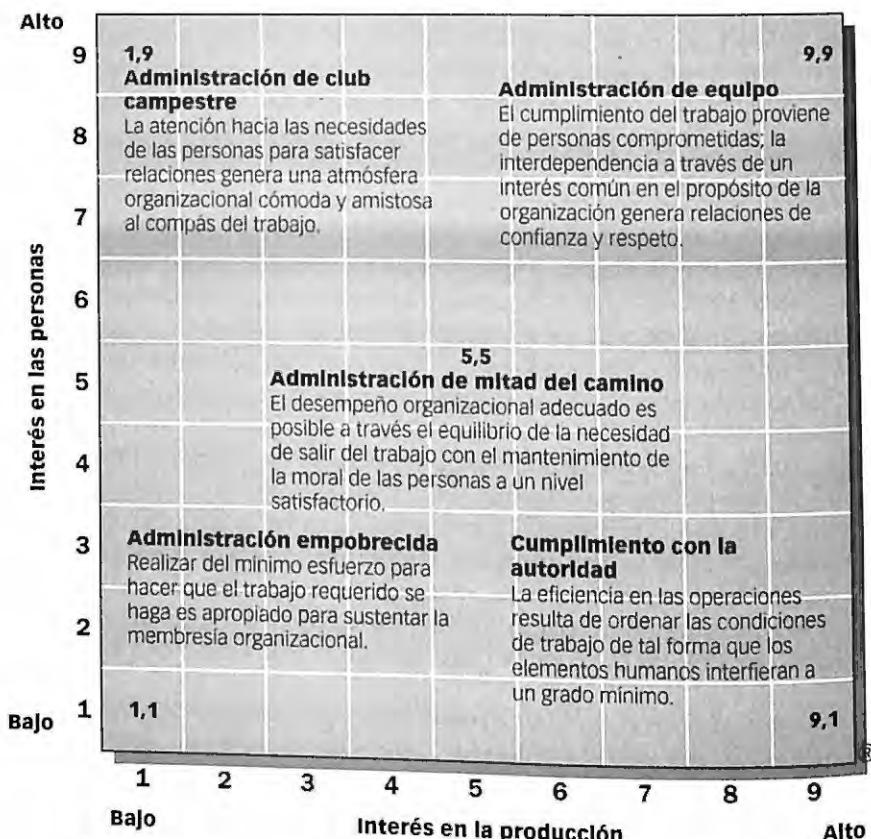
Los estudios que se realizaron en esa misma época en la University of Michigan adoptaron un enfoque diferente al comparar el comportamiento de los supervisores efectivos y de los no efectivos.²² La mayoría de los supervisores efectivos eran aquellos que se enfocaban en las necesidades humanas para "construir grupos de trabajo efectivos con metas de alto desempeño". Los investigadores de Michigan usaron el término *líderes centrados en los empleados* para los líderes que establecieron metas de alto desempeño y presentaron un comportamiento alentador hacia sus subordinados. Los líderes menos efectivos recibieron el nombre de *líderes centrados en el trabajo*, estos líderes tendían a estar menos interesados en el logro de metas y necesidades humanas y favorecían el cumplimiento de horarios, la vigilancia para mantener bajos los costos y lograr eficiencia en la producción.

EL GRID DEL LIDERAZGO

A partir del trabajo de los estudios de la de Ohio State University y de la University of Michigan, Blake y Mouton de la University of Texas propusieron una teoría bidimensional del lide-

Los De La Salle Spartans ganan con el alma

FIGURA 11.4
El grid del liderazgo®



FUENTE: El grid del liderazgo®, figura del paternalismo y oportunismo de *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, por Robert R. Blake y Anne Adams McCanse (antes, Grid gerencial de Robert R. Blake y Jane S. Mouton). (Houston: Gulf Publishing Company). (Rejilla p. 29, figura del paternalismo p. 30, figura del oportunismo p. 31). Copyright © 1991, por Blake and Mouton, y Scientific Methods, Inc. Reproducido con autorización de los dueños.

grid del liderazgo

Teoría bidimensional del liderazgo que mide el interés de un líder por las personas y por la producción.

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Como líder, intente encontrar el estilo correcto para cada situación.

enfoque de contingencia

Modelo de liderazgo que describe la relación entre los estilos de liderazgo y situaciones organizacionales específicas.

teoría situacional

Enfoque de contingencia del liderazgo que vincula el estilo conductual del líder con la disposición de los subordinados para las tareas.

razgo llamada el **Grid del liderazgo**.²³ El modelo bidimensional y cinco de sus siete principales estilos de liderazgo se presentan en la figura 11.4. Cada eje del grid es una escala de nueve puntos, en la cual el 1 significa bajo interés y 9 alto interés.

La *administración de equipos* (9,9) suele considerarse como el estilo más efectivo y se recomienda a los administradores, debido a que los miembros de la organización trabajan en conjunto para el cumplimiento de las tareas. La *administración de club campestre* (1,9) ocurre cuando el énfasis primordial se pone en las personas más que en los resultados del trabajo. La *administración de cumplimiento con la autoridad* (9,1) ocurre cuando la eficiencia en las operaciones es la orientación dominante. La *administración de mitad del camino* (5,5) refleja una cantidad moderada de orientación hacia las personas y la producción. La *administración empobrecida* (1,1) significa la ausencia de una filosofía de la administración, los administradores ejercen poco esfuerzo hacia las relaciones interpersonales o el logro del trabajo.

El siguiente grupo de teorías se basa en la relación líder-seguidor de los enfoques conductistas para explorar cómo afectan las situaciones organizacionales al enfoque del líder.

Enfoques de contingencia

Varios modelos de liderazgo explican la relación entre los estilos de liderazgo y las situaciones específicas. Se denominan **enfoques de contingencia** e incluyen la teoría situacional de Hersey y Blanchard, el modelo de liderazgo desarrollado por Fiedler y asociados, la teoría del camino-meta presentada por Evans y House y el concepto de sustitutos del liderazgo.

TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

La **teoría situacional** del liderazgo es una extensión interesante de las teorías conductistas resumidas en el grid del liderazgo (véase la figura 11.4). El enfoque de Hersey y Blanchard centra-

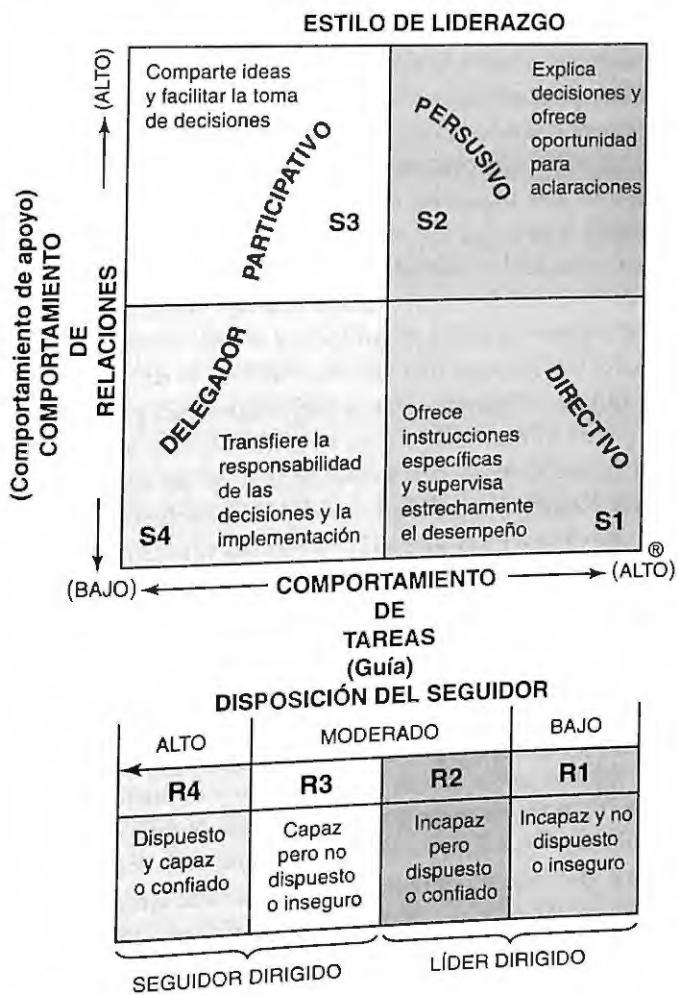


FIGURA 11.5
Teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard

gran parte de su atención en las características de los seguidores, pues son las que determinan el comportamiento de liderazgo. El punto de Hersey y Blanchard es que los subordinados varían en cuanto a su nivel de disposición. Las personas con una baja disposición para las tareas, ya sea por su poca habilidad o capacitación, o su inseguridad, necesitan un estilo de liderazgo diferente de aquellas que tienen un alto grado de disposición y tienen una buena capacidad, habilidades, confianza y diligencia para trabajar.²⁴ De acuerdo con la teoría situacional, un líder puede adoptar uno de los cuatro estilos de liderazgo, con base en una combinación de comportamiento de relaciones (preocupación por las personas) y comportamiento de tareas (preocupación por la producción). La figura 11-1 ilustra el modelo de Hersey y Blanchard. El cuadro enumera los cuatro estilos de liderazgo y la disposición de los seguidores que los requieren.

La figura 11.5 resume la relación entre el estilo del líder y la disposición del seguidor. El *estilo directivo* refleja un alto interés en las tareas y bajo interés en las personas y las relaciones. Este estilo altamente directivo implica dar direcciones explícitas acerca de cómo se deben realizar las tareas. El *estilo persuasivo* está sustentado en un alto interés tanto en las personas como en las tareas. Con este enfoque el líder explica las decisiones y da a los subordinados la oportunidad de hacer preguntas y obtener claridad y comprensión acerca de las tareas laborales. El siguiente estilo de comportamiento del líder, el *estilo participativo*, se basa en una combinación de alto interés en las personas y relaciones y bajo interés en las tareas de producción. El líder comparte las ideas con los subordinados, les da la oportunidad de participar y facilita la toma de decisiones. El cuarto estilo, *estilo delegador*, refleja un bajo interés tanto por las relaciones como por las tareas. Este estilo ofrece poca dirección y poco apoyo, pues el líder delega a sus subordinados la responsabilidad de las decisiones y su implementación.

Este estilo ofrece poca dirección y poco apoyo, pues la responsabilidad de las decisiones y su implementación.

La curva en forma de campana de la figura 11.5 recibe el nombre de curva prescriptiva, pues se debe usar cada estilo de liderazgo. El nivel de disposición de los seguidores indica cuándo se debe usar cada estilo de liderazgo. R1 es la disposición baja y R4 representa la disposición alta. El estilo directivo es para seguidores poco preparados, pues son personas incapaces o poco dispuestas debido a su deficiencia en capacidad y habilidades, a su poca experiencia o in-

seguridad, para asumir la responsabilidad de su comportamiento de tareas. El líder es específico, le dice a las personas exactamente qué hacer, cómo hacerlo y cuándo. Los estilos persuasivo y participativo funcionan para seguidores con niveles moderados de disposición. Por ejemplo, los seguidores pueden carecer de educación y experiencia para el trabajo, pero pueden tener un alto nivel de confianza, interés y disposición para aprender. Como se muestra en la figura, el estilo persuasivo es efectivo en esta situación pues implica dar dirección, pero también buscar la participación de los demás y aclarar las tareas en lugar de simplemente instruir que se desempeñen. Cuando los seguidores tienen las habilidades y la experiencia necesarias, pero son un tanto inseguros en cuanto a sus habilidades o carecen de una alta disposición, el estilo participativo permite al líder guiar el desarrollo de los seguidores y actuar como una fuente de consejo y ayuda. Cuando los seguidores demuestran una alta disposición, es decir, tienen altos niveles de educación, experiencia y diligencia para aceptar la responsabilidad por su comportamiento de tareas, el estilo delegador puede utilizarse de forma efectiva. Debido al alto nivel de disposición de los seguidores, el líder puede delegar la responsabilidad de las decisiones y su implementación a los subordinados que tengan la capacidad, habilidades y actitudes positivas para cumplir todo a cabalidad. El líder ofrece una meta general y autoridad suficiente para hacer la tarea y los seguidores creen que es lo correcto.

Para aplicar el modelo de Hersey y Blanchard, el líder diagnostica el nivel de disposición de los seguidores y adopta el estilo apropiado, directivo, persuasivo, participativo o delegador. Utilizar el estilo incorrecto puede dañar la moral y el desempeño, cuando Lawrence Summers, el rector de la Universidad de Harvard y antiguo secretario del Tesoro estadounidense, intentó usar un estilo principalmente claro con seguidores con niveles altos de disposición, ocasionó serios conflictos con algunos miembros del profesorado y demandas a su salida.

Summers empleó un estilo asertivo jerarquizado con seguidores que se consideraban a sí mismos, no como empleados sino como socios en una empresa académica. Los miembros del profesorado de Harvard, por mucho tiempo habían estado acostumbrados a la toma de decisiones descentralizada y democrática y su opinión importaba en cuestiones como fusiones de departamentos o nuevos programas de estudio. Summers tomó por su cuenta numerosas decisiones, las cuales muchos seguidores pensaron que se debían poner a consideración del profesorado. Aunque los estudiantes en general apoyaban a Summers, los conflictos y un voto de no confianza por parte de algunos profesores le convencieron a Summers de renunciar con muchas de sus metas y planes frustrados para la universidad.²⁵

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA DE FIEDLER

Mientras que Hersey y Blanchard se enfocaban en las características de los seguidores, Fiedler y sus asociados buscaron otros elementos de la situación organizacional para evaluar cuándo un estilo de liderazgo es más efectivo que otro.²⁶ El punto de partida de la teoría de Fiedler es el grado al cual el estilo de un líder se orienta a las tareas o se orienta a las relaciones (personas). Fiedler consideraba el estilo de liderazgo de una persona como relativamente fijo y difícil de cambiar; por tanto, la idea básica es hacer coincidir el estilo del líder con la situación más favorable para la efectividad de esa persona. Al diagnosticar el estilo de liderazgo y la situación organizacional, se puede lograr el ajuste correcto.

Situación: ¿favorable o desfavorable? La idoneidad del estilo de liderazgo de una persona está determinada por si la situación es favorable o desfavorable para el líder. Esto se puede analizar en términos de tres elementos: la calidad de las relaciones entre el líder y los seguidores, el grado de estructuración de las tareas y el grado al cual el líder tiene autoridad formal sobre los seguidores.²⁷

Por ejemplo, una situación se consideraría *altamente favorable* para el líder cuando las relaciones entre el líder y los miembros son positivas, las tareas están altamente estructuradas y el líder tiene autoridad formal sobre sus seguidores. En esta situación los seguidores confían, respetan y tienen confianza en el líder. Las tareas del grupo están claramente definidas, implican procedimientos específicos y tienen metas claras y explícitas. Además, el líder tiene autoridad formal para dirigir y evaluar a los seguidores, junto con el poder de recompensar o castigar. Una situación se consideraría *altamente desfavorable* para el líder cuando las relaciones entre éste y los

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Como líder, use sólo el estilo de delegar si el grupo tiene suficiente capacitación, educación y experiencia; de otra forma, puede ser un desastre.

miembros son malas, las tareas son altamente no estructuradas y el líder tiene poca autoridad formal. En una situación altamente desfavorable, los seguidores tienen poco respeto o confianza en el líder. Las tareas son vagas y mal definidas, carecen de procedimientos y lineamientos claros. El líder tiene poca autoridad formal para dirigir a los subordinados y no tiene poder para castigar o recompensar.

ADAPTACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO A LA SITUACIÓN

Combinar tres características situacionales produce una variedad de situaciones de liderazgo, que van desde altamente favorables a altamente desfavorables. Cuando Fiedler examinó las relaciones entre estilo de liderazgo y condiciones situacionales favorecedoras, encontró el patrón que se presenta en la figura 11.6. Los líderes orientados a las tareas son más efectivos cuando la situación es altamente favorable o altamente desfavorable. Los entrenadores de basquetbol deben estar enfocados en las tareas para obtener resultados. Lea el siguiente segmento de "Entrenadores colegiales" y opine si la situación es favorable o no.

El líder orientado a las tareas sobresale en situaciones favorables debido a que todos se llevan bien, las tareas son claras y el líder tiene poder; todo lo que se necesita es que alguien lidere y dirija. Asimismo, si la situación es altamente desfavorable para el líder, se necesitará una gran estructura y dirección hacia las tareas. Un líder fuerte definirá la estructura de tareas y establecerá su autoridad sobre los subordinados. Debido a que las relaciones entre el líder y los miembros de todas formas son malas, una orientación fuerte hacia las tareas no hará diferencia alguna en la popularidad del líder.

El líder orientado a las relaciones se desempeña mejor en situaciones de condiciones favorables intermedias, debido a que las habilidades de relaciones humanas son importantes para el logro de un alto desempeño grupal. En estas situaciones el líder puede ser querido moderadamente, tener cierto grado de poder y supervisar trabajos que supongan un poco de ambigüedad. Un líder con buenas habilidades interpersonales puede crear una atmósfera grupal positiva que mejorará las relaciones, aclarará la estructura de las tareas y establecerá el poder de posición.

Por tanto, un líder necesita saber dos cosas para utilizar la teoría de la contingencia de Fiedler. Primero, el líder debe saber si él o ella tienen un estilo orientado a las tareas o a las relacio-

¿E s liderazgo o abuso? Ésa es la controversia hoy en los deportes de las escuelas preparatorias. Hace algunos años todos esperaban que los entrenadores gritaran a los jugadores, criticaran sus errores, elevando el tono de su voz y sus manos. "Antes era común que los deportes fueran el último bastión de tratamiento emocionalmente confrontacional y, por lo general, los jugadores lo recuerdan como algo que valoran, un emblema de honor", dice el entrenador de basquetbol colegial Dennis King. Ahora, se considera a estos mismos entrenadores como políticamente incorrectos, personas que necesitan una capacitación en sensibilidad y en control de la ira. El entrenador King considera esto "como una tendencia que se está evidenciando en todos los aspectos de la sociedad".

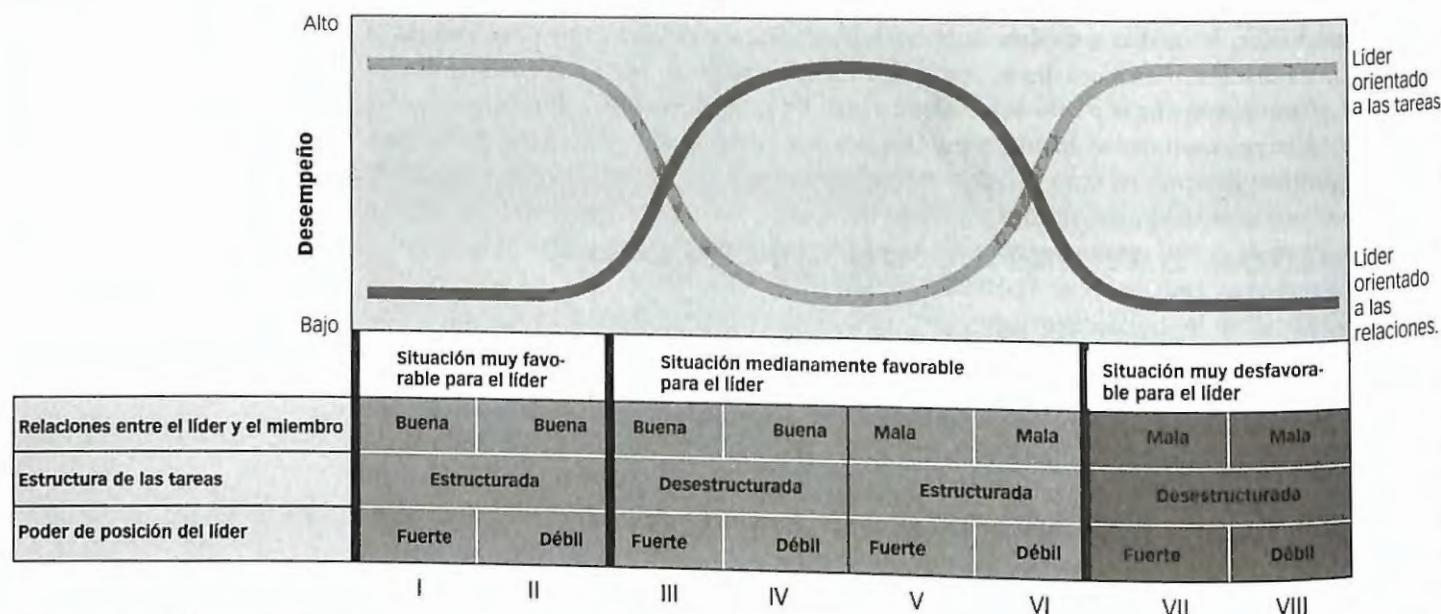
Una nueva generación de padres se está quejando. Philip George tiene dos hijas en el futbol soccer Smyrna High School, y piensa que lo que algunos llaman refuerzos negativos van demasiado lejos. "Nadie en nuestra escuela merece ser abusado", dice. Su idea: el abuso verbal continuado e implacable para disminuir a un niño no es forma de tratar a nadie. El entrenador de futbol soccer, Pete Dakis, estuvo de acuerdo y renunció después de varias quejas de los padres. Otros entrenadores fueron despedidos o renunciaron en años recientes por razones similares, incluidos varios en Nueva Jersey.

El administrador de deportes de preparatoria en Tennessee, Chris Madewell, tiene sólo 33 y no muchos años lejos de sus días como atleta colegial. Pero él ve cambios. "Algo tan simple como tomar a un niño por el casco y sólo hablar con él, algo como eso era muy normal cuando estaba en la escuela. Y ahora uno debe ser precavido con esto", dadas las consecuencias negativas.

Hay padres, sin embargo, que sienten que los entrenadores que elevan sus voces y llaman a los niños por sus nombres les están enseñando importantes lecciones de vida. El entrenador del equipo femenil de basquetbol de Shelbyville, Rick Insell, sabe que debe tratar a cada jugadora de manera diferente. Algunas pueden soportar un trato más severo, de hecho, lo necesitan. Otras necesitan un enfoque más amable. Esto es liderazgo de contingencia para atletas.

FUENTE: Jessica Hopp, "Tough line to draw for coaches", *Tennessean*, (6 de marzo de 2005): 19A-20A; "A coach's words: Schools must prohibit verbal abuse of players", *The Record* (16 de mayo de 2007) L08

Entrenadores colegiales



FUENTE: Con base en Fred E. Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", *Administrative Science Quarterly* 17 (1972): 455.

FIGURA 11.6

Cómo el estilo de liderazgo se ajusta a la situación

nes. Segundo, el líder debe diagnosticar la situación y determinar si las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de tareas y el poder de posición son favorables o no.

Fiedler pensaba que hacer encajar el estilo de liderazgo con la situación podría producir grandes dividendos en utilidades y eficiencia.²⁸ Por otra parte, el modelo también ha sido criticado.²⁹ Por una razón, algunos investigadores han desafiado la idea de que los líderes no pueden ajustar sus estilos a medida que las características situacionales cambian. A pesar de las críticas, el mo-

AUTOEVALUACIÓN DEL NUEVO GERENTE

El compañero de trabajo menos preferido

Tómese un momento para completar el siguiente inventario que mide su estilo de liderazgo, con base en el modelo de Fiedler. Piense en otro estudiante con el que haya trabajado y que no le agradara, la persona que usted esperaría no tener nuevamente en su equipo. Encierre en un círculo un número de cada una de las siguientes escalas, que muestre qué tanto describiría usted a esa persona con cada palabra.

Mi compañero de trabajo menos preferido es:

abierto	1	2	3	4	5	6	7	8	evasivo
pendenciero	8	7	6	5	4	3	2	1	armonioso
eficiente	1	2	3	4	5	6	7	8	ineficiente
seguro de sí mismo	1	2	3	4	5	6	7	8	indeciso
depresivo	8	7	6	5	4	3	2	1	alegre
Total en cada columna	—	—	—	—	—	—	—	—	

Sume los totales de cada columna, el número total estará entre 5 y 40. Escriba aquí el gran total:

Interpretación: si usted describe al compañero de trabajo menos preferido mediante conceptos positivos (y su gran total está entre 5 y 20), se considera que usted está orientado a las relaciones, es decir, un líder que le preocupan los sentimientos de otras personas, y que es sensible hacia ellos. Por el contrario, si usa conceptos negativos para describir al trabajador menos preferido (y su gran total está entre 21 y 40), se considera que usted está orientado a las tareas, es decir, un líder que asigna una mayor valor a las actividades relacionadas con las tareas que a las personas. Cuanto menor sea su puntaje, más orientado a las relaciones estará, y cuanto mayor sea su puntaje, estará más orientado a las tareas.

dono de Fiedler continúa influyendo los estudios de liderazgo. La investigación de Fiedler evidenció la importancia de hallar un ajuste correcto entre el estilo de liderazgo y la situación.

TEORÍA DEL CAMINO-META

Otro enfoque de contingencia del liderazgo recibe el nombre de teoría del camino-meta.³⁰ De acuerdo con la **teoría del camino-meta**, la responsabilidad del líder es incrementar la motivación de los seguidores y aclarar el camino para lograr las metas personales y organizacionales.³¹ Este modelo incluye dos conjuntos de contingencias: el comportamiento del líder y el uso de recompensas para satisfacer las necesidades de los subordinados.³² En la teoría de Fiedler, el supuesto sería cambiar a los líderes a medida que las situaciones cambian, pero la teoría del camino-meta sugiere que los líderes pueden modificar sus conductas para afrontar cada situación.

teoría del camino-met

La responsabilidad del líder es incrementar la motivación de los seguidores y aclarar el camino para lograr las metas personales y organizacionales.

2 Los buenos líderes son participativos, comprometidos y brindan apoyo.

RESPUESTA: Todo depende de la situación. Algunas circunstancias demandan un líder más autoritario; otras demandan más participación. Parte del trabajo del líder es monitorear la situación y hacer juicios acerca de qué estilo es mejor para cada situación.



Evalué su respuesta

Comportamiento del líder. La teoría del camino-meta sugiere una clasificación cuádruple de las conductas del líder.³³ Estas clasificaciones son los tipos de comportamiento que el líder puede adoptar e incluyen: estilo de apoyo, directivo, orientado a logros y participativo.

El *liderazgo de apoyo* implica el comportamiento de líder que muestra interés por el bienestar y necesidades personales de sus subordinados. El comportamiento del líder es abierto, amistoso y accesible y el líder crea un clima de equipo y trata a sus subordinados como iguales. El liderazgo de apoyo es similar al liderazgo de consideración, centrado en las personas o al orientado a las relaciones, que se describieron antes.

El *liderazgo directivo* ocurre cuando el líder dice a sus subordinados exactamente lo que deben hacer. El comportamiento del líder incluye la planeación, la elaboración de programas, el establecimiento de metas de desempeño y estándares de comportamiento y enfatiza el seguimiento de las reglas y reglamentos. El comportamiento del liderazgo directivo es similar al estilo de liderazgo de estructuras de iniciación, centrado en el trabajo u orientado hacia las tareas, que se describió antes.

El *liderazgo participativo* significa que el líder consulta con sus subordinados acerca de sus decisiones. El comportamiento del líder implica pedir opiniones y sugerencias, fomentar la parti-



ENLACE CON EL CONCEPTO

El cofundador y presidente de Southwest Airlines, Herb Kelleher (mostrado aquí celebrando el nuevo servicio Philadelphia de Southwest con Ben Franklin) cree firmemente que es la comunicación libre lo que hace posible el **liderazgo participativo**. Southwest fomenta que los empleados hablen con quien sea en cualquier momento acerca de lo que sea. Además de enviar notas o mensajes de correo electrónico, los trabajadores tienen la posibilidad de compartir sus opiniones y hacer preguntas cuando llegan a visitarlos periódicamente los directivos. Cuando Gary Kelly, el sucesor de Kelleher como presidente, visitó una sala de empleados en el aeropuerto Midway de Chicago, un mecánico propietario de acciones de Southwest lo abordó. "¿Qué está sucediendo aquí?" preguntó, señalando las cotizaciones de las acciones en la pantalla de una computadora. "Es mi retiro y no se está moviendo."

Benchmarking

Teach for America

Algo como una palabra de dos letras "no" nunca ha bastado para impedir que Wendy Kopp siga adelante, ni siquiera cuando uno de sus profesores de Princeton le dio retroalimentaciones desalentadoras cuando propuso iniciar una organización para profesores al estilo de los Cuerpos de Paz. "Mi querida señorita Kopp, respondió, evidentemente está confundida."

Por fortuna ella no le dio importancia, porque Teach for America (TFA) se ha convertido en uno de los programas educativos más respetados de Estados Unidos, con solicitudes de casi 10 por ciento de los graduados de Columbia y Duke. TFA sólo selecciona a uno de cada ocho candidatos. Y, ¿los resultados? En varios estudios, los directivos consideran que los miembros de TFA son más efectivos que otros profesores principiantes y los profesores de TFA tienen habilidades matemáticas mayores que sus colegas.

Kopp nunca aspiró a estar al frente de una corporación gigantesca. Todo lo que ella quería era reformar la educación pública. Cuando logró ingresar a Princeton, comenzó a ver las fallas en el sistema educativo y a organizar conferencias sobre la reforma educativa. Esto se volvió tan importante para ella que escribió su tesis de posgrado sobre el tema "Un plan y argumento para la creación

de un Cuerpo Nacional de Profesores", seguida por una carta al entonces presidente George H. W. Bush, pidiéndole que iniciara un cuerpo nacional de profesores, que recibió una carta impersonal de rechazo.

Como se dijo al principio, un "no" nunca la detiene. A pesar de su timidez, ella tomó el teléfono y se las arregló para obtener el apoyo de varios presidentes de empresa para su plan. Ahí estaba ella, una joven mujer solitaria haciendo llamadas frías a extraños. ¡Y le daban dinero! El presupuesto del primer año fue de \$2.5 millones, suficiente para lograr que comenzaran 500 profesores. Siete años después, las subvenciones se agotaron, y la mayoría de las personas hubieran tirado la toalla, pero no Kopp. Ella reunió a su equipo directivo y desarrollaron un nuevo plan, recortaron el presupuesto y despidieron a 60 personas. Tenían que fortalecer el equipo gerencial, fijar prioridades y diversificar el financiamiento. El año de recuperación fue 1996, cuando algunos multimillonarios se interesaron en el plan. TFA recaudó \$25 millones en cuatro meses. Y ahora el plan se extendió para que los 12 000 alumnos accedan a posiciones de liderazgo en las escuelas. Todo porque Wendy Kopp tuvo un sueño y nunca se rindió. Dice un donador importante, "Me sorprendió la convicción absoluta de Wendy de que TFA podía cambiar al mundo."

FUENTES: Elizabeth Weiss Green, "Heeding a teaching moment", *US News & World Report* (30 de octubre de 2006): 84; Patricia Sellers, "The Recruiter", *Fortune* (27 de noviembre de 2006): 87-90.

cipación en la toma de decisiones y reunirse con los subordinados en los lugares de trabajo. El líder participativo fomenta la discusión en grupo y las sugerencias por escrito.

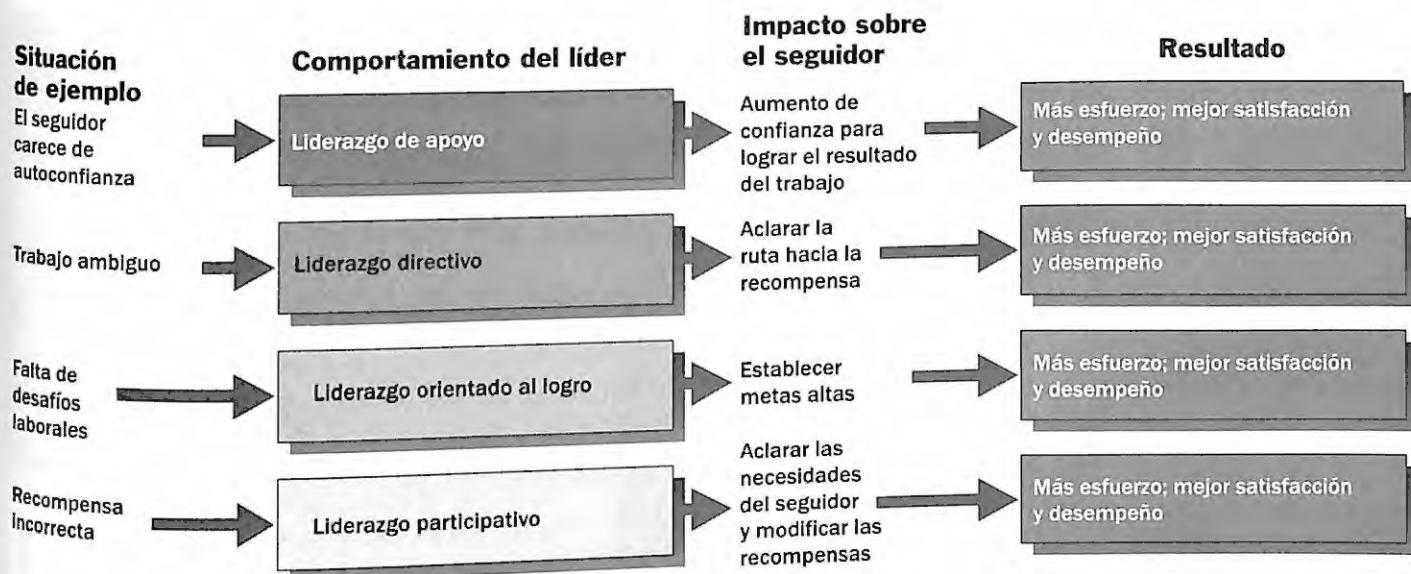
Liderazgo orientado al logro ocurre cuando el líder establece metas claras y desafiantes para los subordinados. El comportamiento del líder enfatiza el desempeño de alta calidad y mejora sobre el desempeño actual. Wendy Koop es una líder orientada a logros, como describe el recuadro de "Benchmarking".

Los líderes orientados a logros también muestran confianza en sus subordinados y los ayudan a aprender cómo lograr metas altas.

Los cuatro tipos de comportamiento de liderazgo no se consideran rasgos arraigados en la personalidad, como en la teoría de Fiedler; más bien, reflejan el tipo de comportamiento que todo líder es capaz de adoptar, a partir de la situación.

Uso de recompensas. Recuerde que la responsabilidad del líder es allanar el tránsito a las recompensas de los subordinados o aumentar el valor de éstas para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral. En algunas situaciones el líder trabaja con subordinados para ayudarles a adquirir las habilidades y confianza necesarias para realizar metas y lograr recompensas que ya están disponibles. En otras, el líder puede desarrollar nuevas recompensas para satisfacer necesidades específicas de los subordinados.

La figura 11.7 muestra cuatro ejemplos de cómo se adapta el comportamiento de liderazgo a la situación. En la primera situación, el subordinado carece de confianza; por tanto, el estilo de liderazgo de apoyo ofrece el respaldo social con el cual alentar al subordinado a adoptar el comportamiento necesario para hacer el trabajo y recibir las recompensas. En la segunda situación el trabajo es ambiguo, y el empleado no se desarrolla de forma eficaz. El comportamiento de liderazgo se utiliza para dar instrucciones y aclarar la tarea de manera que el seguidor sepa cómo cumplirla y recibir las recompensas. En la tercera situación, la tarea no reta al subordinado; por tanto, un comportamiento orientado al logro se utiliza para establecer metas más altas. En la



FUENTE Adaptado de Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981): 146-112.

Cuarta situación a un subordinado se le otorga una recompensa incorrecta, así que el estilo de liderazgo participativo se usa para modificar esta situación. Al analizar las necesidades de sus subordinados, el líder puede identificar la recompensa correcta por alcanzar la meta y ayudar a las personas a saber cómo obtenerla. En los cuatro casos, el resultado de adaptar el comportamiento de liderazgo a la situación produce el mayor esfuerzo del empleado al aclarar cómo pueden recibir recompensas los subordinados o modificarlas de modo que se ajusten a sus necesidades.

En The Home Depot, el presidente Bob Nardelli revigorizó la moral de los empleados, y la venta minorista, con su liderazgo orientado al logro, desde las oficinas centrales hasta el nivel de las tiendas.

El liderazgo orientado al logro de Nardelli fue exitoso debido a que fomentó que cada gerente en la organización se enfoque en mantener a las personas frente a retos y motivadas para el logro de las metas.³⁴ La teorización del camino-meta puede ser compleja, pero gran parte de las investigaciones al respecto han tenido resultados alentadores.³⁵ Utilizar el modelo para especificar relaciones precisas y hacer predicciones exactas acerca de los resultados de los empleados

Figura 11.7

Situaciones de camino-metá y conductas de liderazgo adecuadas

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Como líder, conozca a su gente y sus necesidades; no trate a todos exactamente igual, pero tenga cuidado de no tener favoritismos.

Las cosas parecían andar un poco tambaleantes cuando el presidente, Bob Nardelli, comenzó sus funciones estableciendo metas altas, orden y disciplina en The Home Depot, el segundo minorista más grande de la nación después de Wal-Mart. Muchos gerentes de tienda, acostumbrados a un enfoque más relajado, abandonaron la empresa y los inversionistas hicieron que el precio de las acciones se desplomara.

Pero Nardelli sabía lo que quería. En lugar de una cadena minorista donde los empleados se estaban volviendo complacientes y aburridos, quería una empresa llena de personas con espíritu emprendedor, que prosperaran en un entorno impregnado de desafíos, responsabilidades y reconocimiento. Nardelli comenzó lentamente a construir una cuna de personas talentosas, desde la cima hasta los niveles más bajos, y a instituir una "cultura de desempeño" que da a las personas metas desafiantes y generosas recompensas por lograrlas. Las evaluaciones rigurosas de talento, nuevos métodos de contratación, nuevos sistemas de medición del desempeño y programas como el de Liderazgo de tienda y el de Liderazgo acelerado mejoraron las habilidades de los empleados y redujeron la rotación. Nardelli podía monitorear las tiendas en tiempo real a través de su computadora y pasar una semana al trimestre como "comprador misterioso", apareciéndose de improviso en hasta 10 tiendas en un día. Dejó claro a sus empleados que no estaba intentando "atrapar a nadie", que sólo quería ver la tienda desde los ojos de los clientes y ayudar a las personas a hacer un mejor trabajo para atenderlos.

El liderazgo orientado a logros de Nardelli ayudó a aumentar las ventas de 45 700 millones a cerca de 80 000 millones de dólares en menos de cinco años, lo cual aumentó las acciones 20 por ciento anual y le dio al minorista una ventaja en nuevos segmentos, como el mercado de la construcción profesional de 410 000 millones de dólares. "Su habilidad real" dice Jack Welch, quien fue jefe de Nardelli en General Electric, "es motivar a las personas en torno al logro de una misión, emocionarlas y hacer que suceda".

The Home Depot

Variable	Liderazgo orientado a tareas	Liderazgo orientado a las personas	
Variables organizacionales	Cohesión grupal Formalización Rigidez Bajo poder de posición Separación física	Sustituye a Sustituye a Neutraliza Neutraliza Neutraliza	Sustituye a No tiene efecto sobre No tiene efecto sobre Neutraliza Neutraliza
Características de la tarea	Tarea altamente estructurada Retroalimentación automática Satisfacción intrínseca	Sustituye a Sustituye a No tiene efecto en	No tiene efecto sobre No tiene efecto sobre Sustituye a
Características del grupo	Profesionalismo Capacitación/experiencia	Sustituye a Sustituye a	Sustituye a No tiene efecto sobre

FIGURA 11.8

Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

puede ser difícil, pero los cuatro tipos de comportamiento de liderazgo y las ideas para adecuarlos a contingencias situacionales ofrece una forma útil con la cual los líderes piensan en motivar a sus subordinados.

SUSTITUTOS DEL LIDERAZGO

Los métodos del liderazgo de contingencia que se han considerado hasta ahora se enfocan en el estilo del líder, la naturaleza de los subordinados y las características de la situación. El último enfoque de contingencia sugiere que las variables situacionales pueden ser tan poderosas que en realidad sustituyen o neutralizan la necesidad de liderazgo.³⁶ Este método delinea los escenarios organizacionales en los cuales un estilo de liderazgo carece de importancia o es innecesario.

La figura 11.8 muestra las variables situacionales que tienden a sustituir o neutralizar las características de liderazgo. Un **sustituto** del liderazgo hace que el estilo de liderazgo sea innecesario o redundante. Por ejemplo, los subordinados altamente profesionales que saben hacer sus tareas no necesitan a un líder que inicie por ellos una estructura o les diga qué hacer. Un **neutralizador** contrarresta el estilo de liderazgo e impide al líder desplegar ciertas conductas. Por ejemplo, si un líder no tiene ningún poder de posición o está separado físicamente de sus subordinados, la capacidad del líder para dar instrucciones a sus subordinados estará muy reducida.

Las variables situacionales en la figura 11.8 incluyen características del grupo, la tarea y la organización misma. Cuando los seguidores son altamente profesionales y experimentados, ambos estilos de liderazgo son menos importantes. Las personas no necesitan tanta dirección o consideración. Respecto a las características de las tareas, las altamente estructuradas sustituyen a un estilo orientado a las tareas y una tarea gratificante sustituye un estilo orientado a las personas. Respecto a la organización misma, la cohesión grupal sustituye ambos estilos de liderazgo. Las reglas y procedimientos formalizados sustituyen la orientación del líder hacia las tareas. La separación física del líder y del subordinado neutraliza ambos estilos de liderazgo.

El valor de las situaciones descritas en la figura 11.8 es que ayudan a los líderes a evitar un despliegue innecesario de liderazgo. Los líderes deben adoptar un estilo que complementa la situación de la organización.

Considere la situación laboral de los cajeros bancarios. Un cajero bancario realiza tareas altamente estructuradas, sigue reglas y procedimientos claros y por escrito y tiene poca flexibilidad en términos de cómo hacer el trabajo. El cajero en jefe no debe adoptar un estilo orientado hacia las tareas debido a que la organización ya proporciona estructura y dirección. El cajero principal debe concentrarse en un estilo orientado a las personas para ofrecer un entorno de trabajo más agradable. En otras organizaciones, si la cohesión grupal o la satisfacción intrínseca cubren las necesidades sociales de los empleados, el líder estará en libertad para concentrarse en conductas orientadas a las tareas. El líder puede adoptar un estilo complementario a la situación organizacional para asegurar que tanto las necesidades de las tareas como las necesidades de las personas del grupo de trabajo queden satisfechas.

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Como líder, sólo sea líder como la situación lo demande. Recuerde que los empleados profesionales por lo general necesitan menos liderazgo.

sustituto
Hace que el estilo de liderazgo sea innecesario o redundante.

neutralizador
contrarresta el estilo de liderazgo e impide al líder desplegar ciertas conductas

Dirigir el cambio

En el capítulo 1 se definió a la administración para incluir las funciones de planeación, organización, dirección y control. Pero las recientes investigaciones en liderazgo han comenzado a distinguir el liderazgo como algo más: una calidad que inspira y motiva a las personas más allá de sus niveles normales de desempeño. En esta era el liderazgo se necesita más que nunca. El entorno de hoy es turbulento y las organizaciones necesitan cambiar de dirección con rapidez para mantener el paso.³⁷ Los líderes de muchas organizaciones han tenido que volver a conceptualizar casi todos los aspectos de la forma en que hacen negocios para satisfacer las necesidades de los clientes cada vez más demandantes, mantener a sus empleados motivados y satisfechos y seguir siendo competitivos en un entorno global que cambia con rapidez.

La investigación ha revelado que algunos enfoques de liderazgo son más efectivos que otros para producir el cambio en las organizaciones. Dos tipos de liderazgo con un impacto significativo son el carismático y el transformacional. Estos tipos de liderazgo se comprenden mejor en comparación con el *liderazgo transaccional*.³⁸ Los **líderes transaccionales** aclaran los requerimientos de roles y tareas de los subordinados, inician estructuras, ofrecen recompensas adecuadas e intentan ser considerados y satisfacer las necesidades sociales de los subordinados. La capacidad del líder transaccional de satisfacer a los subordinados puede mejorar la productividad. Los líderes transaccionales sobresalen en las funciones de administración. Son trabajadores tolerantes y justos; se enorgullecen de mantener un funcionamiento sin problemas y eficiente de las cosas. Los líderes transaccionales suelen enfatizar los aspectos impersonales del desempeño, como planes, programas y presupuestos. Tienen un sentido de compromiso con la organización y cumplen con las normas y valores organizacionales. El liderazgo transaccional es importante para todas las organizaciones, pero el cambio requiere un enfoque de liderazgo diferente.

LIDERAZGO CARISMÁTICO Y VISIONARIO

El liderazgo carismático va más allá de las técnicas del liderazgo transaccional. El carisma se conoce como "un fuego que enciende la energía y el compromiso de los seguidores, produciendo resultados por encima y más allá del deber".³⁹ El **líder carismático** tiene la habilidad de inspirar y motivar a las personas para hacer más de lo que normalmente harían, a pesar de los obstáculos y del sacrificio personal. Los seguidores trascienden sus intereses en bien del equipo, departamento u organización. El impacto de los líderes carismáticos normalmente proviene de: 1) establecer una visión sublime de un futuro imaginado con el que los empleados se identifican, 2) establecer un sistema corporativo de valores que todos adoptan y 3) confiar en los subordinados y ganar su confianza a cambio.⁴⁰ Los líderes carismáticos tienden a ser menos predecibles que los líderes transaccionales. Crean una atmósfera de cambio y pueden estar obsesionados con ideas visionarias que emocionan, estimulan e impulsan a otras personas a trabajar con energía.



••• ENLACE CON EL CONCEPTO •••

La magia real detrás de Amazon.com, el minorista por Internet, es el **liderazgo visionario** de Jeff Bezos, su fundador y presidente. Su pasión y entusiasmo fue la clave para lograr que los inversionistas le dieran millones de dólares en financiamiento. Bezos continúa inspirando a sus empleados con su visión de un nuevo tipo de empresa minorista, mientras la organización luchó por años antes de lograr finalmente la rentabilidad. Él ha mantenido la innovación en Amazon con estrategias valientes, como su nueva visión de usar la habilidad y la experiencia tecnológica, de operaciones y logística de Amazon para ofrecer servicios a otras empresas. La empresa planea rentar casi cualquier cosa que usa para manejar su propio negocio, desde el espacio de almacén hasta su capacidad excedente de cómputo y de almacenamiento de datos.

Los líderes transaccionales sobresalen en las funciones de administración. Son trabajadores tolerantes y justos; se enorgullecen de mantener un funcionamiento sin problemas y eficiente de las cosas. Los líderes transaccionales suelen enfatizar los aspectos impersonales del desempeño, como planes, programas y presupuestos. Tienen un sentido de compromiso con la organización y cumplen con las normas y valores organizacionales. El liderazgo transaccional es importante para todas las organizaciones, pero el cambio requiere un enfoque de liderazgo diferente.

Líderes transaccionales

Aclaran los requerimientos de roles y tareas de los subordinados, inician estructuras, ofrecen recompensas adecuadas e intentan ser considerados y satisfacer las necesidades sociales de los subordinados.

Líder carismático

Tiene la habilidad de inspirar y motivar a las personas para hacer más de lo que normalmente harían, a pesar de los obstáculos y del sacrificio personal.

Habilidades bajo los reflectores

¿Es usted un líder carismático?

Si fuera el director de un departamento importante dentro de su corporación, ¿qué tanta importancia tendría cada una de las siguientes actividades para usted? Responda sí o no para indicar si se esforzaría por desempeñar cada actividad.

1. Ayudar a sus subordinados a aclarar metas y cómo lograrlas.
2. Da a las personas un sentido de misión y de propósito general.
3. Ayudar a completar a tiempo los trabajos.
4. Buscar oportunidades de nuevos productos o servicios.
5. Usar políticas y procedimientos como guías para la solución de problemas.
6. Promover creencias y valores poco convencionales.
7. Otorgar recompensas monetarias a cambio del alto desempeño de sus subordinados.
8. Ganarse el respeto de todos en el departamento.
9. Trabajar sólo para lograr tareas importantes.
10. Sugerir formas nuevas y únicas de hacer las cosas.

11. Dar el crédito a las personas por hacer bien su trabajo.
12. Inspirar lealtad hacia usted y la organización.
13. Establecer procedimientos para ayudar a que el departamento funcione sin problemas.
14. Usar ideas para motivar a otros.
15. Establecer límites razonables sobre nuevos enfoques.
16. Demostrar inconformidad social.

Los rubros con número par representan las conductas y actividades de los líderes carismáticos, quienes están implicados personalmente en dar forma a ideas, metas y dirección de cambio. Usan un enfoque intuitivo para desarrollar ideas frescas para problemas antiguos y buscan nuevas direcciones para el departamento u organización. Los rubros con número impar se consideran como actividades gerenciales más tradicionales, o lo que se llamaría liderazgo transaccional. Los gerentes responden a problemas organizacionales de una forma impersonal, toman decisiones racionales y coordinan y facilitan el trabajo de los demás. Si usted contestó afirmativamente a más rubros con número par que de número impar, quizás sea un líder carismático.

FUENTES: Con base en "Have You Got It? un cuestionario que aparece en Patricia Sellers, "What Exactly Is Charisma?" *Fortune* (15 de enero de 1996): 68-75; Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Nueva York: Free Press, 1985) y Lawton R. Burns y Selwyn W. Becker, "Leadership and Management", en S. Shortell y A. Kaluzny (eds.), *Health Care Management* (Nueva York: Wiley, 1986).

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Como líder, esfuércese por ayudar a crear una visión convincente y de persuadir a los demás de que la sigan.

visión

Es un futuro atractivo e ideal que es creíble, aunque no es fácil de alcanzar.

Los líderes carismáticos suelen ser hábiles en el arte del *liderazgo visionario*. Una visión es un futuro atractivo e ideal que es creíble, aunque no es fácil de alcanzar. La visión es un componente importante del liderazgo carismático y del transformacional. Los líderes visionarios hablan al corazón de sus empleados y les permiten ser parte de algo más grande que ellos mismos. Donde otros ven obstáculos o fracasos, ellos ven posibilidades y esperanza.

Los líderes carismáticos por lo general tienen una visión formidable del futuro, casi una obsesión, y pueden motivar a los demás a ayudarlos a realizarla.⁴¹ Estos líderes tienen un impacto emocional sobre sus subordinados, debido a que creen firmemente en la visión y pueden comunicarla a los demás de una forma que hace que la visión sea real, personal y significativa. Los líderes transformacionales y carismáticos sienten pasión por su visión. El recuadro de "Habilidades bajo los reflectores" de este capítulo ofrece un breve cuestionario para ayudarlo a determinar si usted tiene el potencial para ser un líder carismático.

Los líderes carismáticos incluyen a la Madre Teresa, Adolfo Hitler, Sam Walton, Alejandro el Grande, Ronald Reagan, David Koresh, Martin Luther King Jr. y Osama Bin Laden. El carisma se puede utilizar para lograr resultados positivos que beneficien al grupo, pero también puede usarse para fines egoístas que lleven al engaño, manipulación y explotación de los demás. Cuando los líderes carismáticos responden a problemas organizacionales en términos de las necesidades de todo el grupo más que a sus propias necesidades emocionales, pueden tener una influencia poderosa y positiva sobre el desempeño organizacional.⁴² Los líderes visionarios que no desarrollan la suficiente infraestructura, o que abarcan más de lo que pueden lograr, pueden verse en serios problemas, como se muestra en la siguiente sección de "errores en los negocios".

LÍDERES TRANSFORMACIONALES

Los líderes transformacionales son similares a los líderes carismáticos, pero se distinguen por su capacidad especial para provocar innovación y cambio al reconocer las necesidades y preocupaciones de los seguidores, ayudándoles a mirar los viejos problemas de nuevas formas y ale-

Los errores en los negocios

George Clooney/
Steven Soderbergh

El actor y director George Clooney sabe que no está curando el cáncer o alimentando a las multitudes hambrientas. "Todo el que piense que todo esto es duradero y permanente, para mí, es un idiota." Aún así puso su corazón y alma en "Section Eight", una compañía productora cinematográfica que comenzó con Stephen Soderbergh, ganador de varios Academy Awards por "Traffic" y "Erin Brockovich". Section Eight tenía una meta más heterodoxa, más innovadora, al estilo de las de Francis Ford Coppola y Stanley Kubrick. La filosofía de Section Eight era simple: ofrecer espacio amplio en donde los directores pudieran

resguardarse de la interferencia inevitable de los estudios. Deseaban dar a los nuevos directores un lugar y una voz en un sistema de estudios cada vez más hostil que sólo desea éxitos taquilleros mundiales. Sin embargo, Clooney y Soderbergh estaban atrapados bajo el peso de la correspondencia, reuniones de estudios y desarrollo de proyectos. Con su creatividad sofocada, Soderbergh trabajó en fracasos como *Solaris* y *The Good German*. Había demasiadas distracciones. "Si me llevaras a un tribunal por poner poca atención, ya estaría en la cárcel", dice Soderbergh. "Es una curva de aprendizaje gigantesca con una gran cantidad de restos humanos detrás". Finalmente fue demasiado para ellos. Con su último film, *Ocean's Thirteen*, la empresa cerró oficialmente en 2006. "Fue demasiado trabajo", dice Soderbergh. "Quizá no comprendimos lo que implicaba. Yo simplemente ya no puedo ser productor."

FUENTE: Laura M. Holson. "Confessions of a perplexed mind", *The New York Times* (17 de enero de 2005); C1: James Mottram, "Steven Soderbergh: Success dies like videotape", *Belfast Telegraph* (9 de marzo de 2007); 1.

tándolos a cuestionar el status quo. Los líderes transformacionales inspiran a los seguidores a no sólo creer personalmente en el líder, sino a creer en su propio potencial para imaginar y crear un mejor futuro para la organización. Generan un cambio significativo tanto en los seguidores como en la organización.⁴³ Tienen la capacidad para liderar cambios en la misión de la organización, estrategia, estructura y cultura, así como promover la innovación en productos y tecnologías. Los líderes transformacionales no sólo dependen de reglas e incentivos tangibles para controlar transacciones específicas con los seguidores. Se enfocan en cualidades intangibles como la visión, valores compartidos e ideas para construir relaciones, dan un significado más grande a diversas actividades y encuentran un terreno común para comprometer a los seguidores en el proceso de cambio.⁴⁴

Un estudio reciente confirmó que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el desarrollo del seguidor y en su desempeño. Además, las habilidades de liderazgo transformacional se pueden aprender y no son características innatas de la personalidad.⁴⁵ No obstante, algunos rasgos de la personalidad pueden ser más fáciles de presentarse en las conductas de liderazgo transformacional del líder. Por ejemplo, estudios sobre liderazgo transformacional han encontrado que el rasgo de simpatía, que se analizó en el capítulo anterior, está asociado positivamente con los líderes transformacionales.⁴⁶ Además, los líderes transformacionales suelen tener estabilidad emocional y estar comprometidos positivamente con el mundo que los rodea y tienen la fuerte capacidad de reconocer y comprender las emociones de los demás.⁴⁷ Estas características no son de sorprender, si se considera que estos líderes logran el cambio al construir redes de relaciones positivas.

Richard Kovacevich, quien estuvo al frente de la empresa de tamaño mediano, Norwest Corp. (ahora Wells Fargo & Co.) a través de muchas adquisiciones para convertirla en una de las compañías bancarias más grandes y poderosas de Estados Unidos, es un ejemplo excelente de líder transformacional.

El estilo de liderazgo de Kovacevich coloca la responsabilidad del éxito en manos de cada uno de los empleados. Lidera con frases como: "Participación de mente más participación de corazón es igual a participación de mercado". Aunque algunas personas piensan que esto suena falso, a Kovacevich y a sus empleados no les importa. Kovacevich piensa que no es lo que sus empleados saben lo que es importante, sino lo que a ellos les importa. Los empleados son recompensados por colocar su mente y su corazón en su trabajo. Kovacevich pasa mucho tiempo en el terreno de

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Para ser un líder transformacional, trabaje para construir redes de relaciones positivas.

Líder transformacional

Líder que se distingue por una capacidad especial para provocar innovación y cambio.

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Como líder, rara vez haga uso del poder coercitivo; si lo usa demasiado, creará una cultura del miedo.


ENLACE CON EL CONCEPTO

Los empleados de UPS hacen la broma de que cuando Mike Eskew se convirtió en presidente, sólo había trabajado para la empresa durante 30 años. Esta pizca de humor de oficina refleja el enfoque de desarrollo gerencial de UPS consistente en promociones internas por larga permanencia. La mayoría de los gerentes de UPS adquieren **poder experto** al ascender desde los niveles más bajos. Por ejemplo, cuando Eskew llegó como joven ingeniero industrial, su primera tarea fue volver a dibujar un estacionamiento de manera que pudiera alojar más camiones. Hoy, él usa su comprensión minuciosa del negocio para ayudar a la empresa de 43 000 millones de dólares a transformarse de una compañía de mensajería a una administración global de la cadena de suministro.

poder

Es la habilidad potencial para influir el comportamiento de otros.

influencia

Es el efecto que tienen las acciones de una persona en las actitudes, valores, creencias o comportamiento sobre otros.

poder legítimo

El poder que proviene de un puesto gerencial formal en una organización y la autoridad que se le confiere.

poder de recompensa

Surge de la autoridad que otorga recompensas a las demás personas.

poder coercitivo

se refiere a la autoridad que castiga o recomienda castigo.

trabajo, reuniéndose con los empleados, brindando reconocimientos y charlas motivacionales. Le gusta recordarle a las personas que trabajan en las primeras líneas que son el alma y el corazón de Wells Fargo y que sólo a través de sus esfuerzos la empresa puede triunfar.⁴⁸

Poder e influencia

Recuerde la definición de liderazgo, que es la habilidad de influir a las personas para que alcancen metas. En particular para los líderes implicados en iniciativas de cambio importantes, el uso efectivo y apropiado del poder es crucial. Una forma de comprender cómo los líderes logran resultados es ver las fuentes del poder del liderazgo y las tácticas de influencia interpersonal que utilizan.

El **poder** es la habilidad potencial para influir el comportamiento de otros.⁴⁹ Algunas veces los términos poder e influencia se usan como sinónimos, pero son distintos en aspectos importantes. Básicamente, la **influencia** es el efecto que tienen las acciones de una persona en las actitudes, valores, creencias o comportamiento sobre otros. Si bien el poder es la capacidad de generar un cambio en una persona, la influencia puede considerarse como el grado de cambio real.

El poder resulta de una interacción del líder y sus seguidores. El poder puede provenir del puesto de un individuo dentro de la organización, pero también de fuentes personales que no forman parte de la misma, como los intereses, metas y valores del líder. Dentro de las organizaciones existen cinco fuentes típicas de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referente.

PODER DE POSICIÓN

El poder tradicional del administrador proviene de la organización. La posición gerencial le da el poder de recompensar o castigar a sus subordinados para influir su comportamiento. El poder legítimo, el poder de recompensa y el poder coercitivo son formas de poder de posición que los gerentes usan para modificar el comportamiento de los empleados.

Poder legítimo. El poder que proviene de un puesto gerencial formal en una organización y la autoridad que se le confiere recibe el nombre de **poder legítimo**. Después de que una persona recibe su nombramiento como supervisor, la mayoría de los trabajadores entiende que están obligados a seguir sus órdenes en cuanto a las actividades laborales. Los subordinados aceptan esta fuente de poder como legítima, y ésa es la razón de que acaten sus órdenes.

Poder de recompensa. Otro tipo de poder, el **poder de recompensa**, surge de la autoridad que otorga recompensas a las demás personas. Los administradores pueden tener acceso a recompensas formales como aumentos salariales o promociones. También tienen a su disposición recompensas como felicitaciones, atención y reconocimiento. Los administradores pueden utilizar las recompensas para influir el comportamiento de los subordinados.

Poder coercitivo. Lo contrario del poder de recompensa es el **poder coercitivo**: se refiere a la autoridad que castiga o recomienda castigo. Los administradores tienen poder coercitivo cuando tienen el derecho de despedir o degradar a sus empleados, criticar o prohibir aumentos salariales.

Por ejemplo, si Sanjay, un vendedor, no tiene el desempeño esperado, su supervisor tiene el poder coercitivo de criticarlo, regañarlo, colocar una nota negativa en su expediente y obstaculizar sus posibilidades de promoción.

PODER PERSONAL

A diferencia de las fuentes externas de poder de posición, el poder personal suele provenir de fuentes internas, como el conocimiento especial de una persona o sus características particulares.

Un buen ejemplo de poder personal es Charles Firneno, un profesor de matemáticas y coach de fútbol americano en la Benjamin Franklin High School en Nueva Orleans. Después de que su escuela fue devastada por el Huracán Katrina en 2005, y nadie podía llegar allí para inspeccionar el daño, Firneno se encargó de poner las cosas en marcha. Antiguo piloto de helicópteros de la Marina estadounidense, se puso su uniforme y convenció a la Guardia Nacional de que lo dejaran pasar. Firneno presentó un plan para arreglar el edificio y comenzó a movilizar a las personas para ayudar. Aunque antes de la inundación era tenido en baja estima por sus colegas del profesorado, con grados más avanzados de estudio, su compromiso, conocimiento, capacidades y habilidad para movilizar personas en una crisis rápidamente le granjeó el apoyo y respeto de profesores, padres y voluntarios de la comunidad. Pronto, Firneno tenía un juego adicional de llaves para abrir el edificio y la autorización del director para gastar los fondos de la escuela en las reparaciones, así pudo ayudar a que la escuela abriera en tiempo récord.⁵⁰ El poder de Firneno provenía de su conocimiento y habilidades especiales y de su compromiso con la escuela, y no de un puesto formal de autoridad.

El poder personal es la herramienta básica del líder y está adquiriendo cada vez más importancia, pues los negocios están manejados por equipos de trabajadores que son menos tolerantes a la gerencia autoritaria.⁵¹ Dos tipos de poder personal son el poder experto y el poder referente.

Poder experto. El poder resultante del conocimiento o habilidad especial del líder concerniente a las tareas que realizan los subordinados se conoce como **poder experto**. Cuando el líder es un verdadero experto, los subordinados siguen sus recomendaciones debido a su conocimiento superior. Los líderes en los niveles de supervisión suelen tener experiencia en el proceso de producción que les hace ganar promociones. No obstante, en los niveles gerenciales altos, los líderes pueden carecer de poder experto debido a que los subordinados conocen más de los detalles técnicos que ellos.

Poder referente. El último tipo de poder, el **poder referente**, proviene de las características personales del líder que lo hacen merecedor de la identificación, respeto y admiración de los seguidores, pues desean emularlo. El poder referente no depende de un título o posición formal. Cuando los trabajadores admirán a un supervisor debido a la forma en que trata con ellos, su influencia está sustentada en el poder referente. El poder referente es más visible en el área del liderazgo carismático. Por ejemplo, en los movimientos sociales y religiosos, suelen verse líderes carismáticos que surgen y ganan muchos seguidores con base sólo en su poder personal.



ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Como nuevo gerente, puede construir su poder personal si fortalece su conocimiento y habilidades, y desarrolla relaciones positivas.

poder experto

El poder resultante del conocimiento o habilidad especial del líder concerniente a las tareas que realizan los subordinados.

poder referente

Proviene de las características personales del líder que lo hacen merecedor de la identificación, respeto y admiración de los seguidores, pues desean emularlo.

3 Los líderes deben amasar tanto poder como sea posible; esto les ayuda a obtener resultados.



Evalúe su respuesta

RESPUESTA: Los líderes necesitan poder, pero de todo tipo, no sólo de posición o coercitivo, que es lo que con frecuencia los nuevos líderes suelen buscar. El poder experto y el referente son muy importantes.

TÁCTICAS DE INFLUENCIA INTERPERSONAL

La siguiente pregunta es cómo los líderes utilizan su poder para implementar decisiones y facilitar el cambio. Los líderes suelen usar una combinación de estrategias de influencia y las personas a quienes se percibe con un gran poder e influencia, por lo general, son aquellas que cuentan con una variedad más amplia de tácticas. Una encuesta a unos cientos de líderes identificó más de 4 000 diferentes técnicas que estas personas usan para influir a las demás.⁵²

FIGURA 11.9

Siete tácticas de influencia interpersonal para los líderes

1. Utilice la persuasión racional.
2. Agrade a las personas.
3. Confie en la regla de la reciprocidad.
4. Desarrolle alianzas.
5. Sea assertivo, pida lo que quiere.
6. Haga uso de una autoridad superior.
7. Recompense las conductas que quiera.

No obstante, estas tácticas caen en categorías básicas que dependen de la comprensión de los principios que ocasionan que las personas modifiquen su comportamiento y actitudes. La figura 11.9 lista siete principios para ejercer influencia. Observe que la mayoría de ellos implican el uso del poder personal más que depender sólo del poder de posición o del uso de recompensas o castigos.⁵³

1. *Utilice la persuasión racional.* La estrategia de influencia que se usa con más frecuencia es utilizar datos, hechos y argumentos lógicos para persuadir a los demás de que una idea propuesta, solicitud o decisión es adecuada. Usar la persuasión racional suele ser mucho más eficaz debido a que la mayoría de las personas tiene fe en los hechos y el análisis.⁵⁴ La persuasión racional tiene más éxito cuando el líder tiene el conocimiento y el expertise relacionados con el tema en cuestión (poder experto), aunque también se usa el poder referente. Es decir, además de los datos y las cifras, las personas también tienen que confiar en la credibilidad del líder.
2. *Agrade a las personas.* Recuerde el análisis de la simpatía del capítulo anterior. Es más probable que las personas digan que sí a alguien que les agrada que a alguien que no. Los líderes efectivos se esfuerzan por crear buena voluntad e impresiones favorables. Cuando un líder muestra consideración y respeto, trata a las personas con justicia y demuestra confianza en los demás, es probable que las personas quieran ayudarlo y apoyarlo a hacer lo que él o ella piden. Además, a la mayoría de las personas les agrada un líder que los hace sentir a gusto consigo mismos, así que los líderes nunca deben subestimar el poder del reconocimiento y del elogio.
3. *Confie en la regla de la reciprocidad.* Los líderes pueden influir a otros a través del intercambio de beneficios y favores. Los líderes comparten lo que tienen, ya sea tiempo, recursos, servicios o apoyo emocional. Existe un sentimiento casi universal entre las personas de que los demás deben retribuir un favor, en una forma o de otra. Esta "regla de reciprocidad" no escrita significa que los líderes que hacen favores para los demás pueden esperar que los demás les hagan favores a ellos.⁵⁵
4. *Desarrolle alianzas.* Los líderes efectivos desarrollan redes de alianzas, personas que pueden ayudarlo a alcanzar sus metas. Los líderes hablan con sus seguidores y con otros fuera de reuniones formales para comprender sus necesidades e inquietudes, y para explicarles los problemas y describirles su punto de vista. Se esfuerzan por lograr un punto de acuerdo con los demás acerca del mejor método para resolver un problema o tomar una decisión.⁵⁶
5. *Pida lo que quiere.* Otra forma de influir a los demás es haciendo una solicitud directa y personal. Los líderes deben ser explícitos acerca de lo que quieren, de lo contrario es poco probable que lo logren. Una propuesta explícita algunas veces se acepta simplemente porque los demás no tenían una mejor alternativa. Por otra parte, una propuesta o alternativa clara suele recibir el apoyo de los demás si las otras opciones no están bien definidas.
6. *Haga uso de una autoridad superior.* Algunas veces para lograr resultados, los líderes deben utilizar su autoridad formal, así como obtener el apoyo de las personas en los niveles más altos para que los respalden. Sin embargo, las investigaciones han revelado que la clave para el uso exitoso de la autoridad formal es ser conocedor, creíble y confiable, es decir, demostrar poder experto y referente, así como poder legítimo. Los administradores que se vuelven famosos por su expertise, que son honestos y sinceros con los demás, y que inspiran confianza pueden ejercer una influencia mayor que quienes simplemente emiten órdenes.⁵⁷
7. *Recompense las conductas que quiera.* Los líderes pueden utilizar también las recompensas y el castigo organizacionales para influir el comportamiento de los demás. El uso del castigo en las organizaciones es controversial pero las consecuencias negativas casi siempre ocurren por un comportamiento inapropiado o indeseable. Los líderes no deben depender sólo de la recom-

pensa y el castigo como medios para influir a otros, pero combinados con otras tácticas que implican el uso del poder personal, las recompensas pueden ser muy eficaces. En General Electric, por ejemplo, Jeff Immelt, el presidente, está teniendo éxito en modificar el comportamiento de los gerentes mediante el uso de recompensas para quienes que demuestren habilidad para generar ideas innovadoras y mejorar el servicio y la satisfacción del cliente.⁵⁸

La investigación indica que las personas califican a los líderes como "más efectivos" cuando perciben que usan una variedad de tácticas de influencia. Pero no todos los administradores utilizan la influencia de la misma forma. Los estudios han encontrado que los líderes en el área de recursos humanos, por ejemplo, tienden a usar enfoques más suaves y sutiles, como obtener buena voluntad, usar favores y desarrollar alianzas, mientras que los de finanzas están inclinados a utilizar tácticas más duras y directas como autoridad formal y asertividad.⁵⁹

Enfoques perdurables del liderazgo

Para cerrar este capítulo, se analizarán dos enfoques de liderazgo atemporales que están ganando una atención renovada en el entorno actual de escándalos éticos y de debilitada confianza de los empleados. Las características del liderazgo de servicio y el liderazgo moral pueden utilizarse con éxito en todas las situaciones para hacer una diferencia positiva.

LIDERAZGO SERVIDOR

Algunos líderes operan a partir del supuesto de que el trabajo existe para el desarrollo del trabajador tanto como el trabajador existe para hacer el trabajo.⁶⁰ Por ejemplo, el joven David Packard, cofundador de Hewlett-Packard, hizo un espectáculo de sí mismo en 1949 al ponerse de pie en una sala repleta de líderes de negocios y al argumentar que las empresas tenían la responsabilidad de reconocer la dignidad y el valor de sus empleados y compartir la riqueza con aquellos que ayudaron a crearla.⁶¹

El concepto de liderazgo servidor, descrito por primera vez por Robert Greenleaf, consiste en el liderazgo invertido, pues los líderes trascienden sus intereses egoístas para servir a los demás y a la organización.⁶²

Los líderes servidores operan en dos niveles: para satisfacer de las metas y necesidades de sus subordinados y para la realización del propósito o misión general de su organización. Los líderes servidores reparten todo: el poder, las ideas, la información, el reconocimiento, el crédito por los logros e incluso el dinero. Harry Stine, fundador de Stine Seed Company en Adel, Iowa, anunció de manera informal a sus empleados en el almuerzo anual de fin de otoño que cada uno recibiría \$1 000 por cada año que hubieran trabajado en la empresa. Para algunos trabajadores leales, eso consistió en un bono con un monto de \$20 000.⁶³ Los líderes servidores en verdad valoran a las demás personas. Son confiables y confían en los demás; fomentan la participación, comparten el poder, mejoran la autoestima de los demás y liberan la creatividad de las personas, el compromiso total y el impulso natural para aprender y contribuir. Los líderes servidores pueden dar a sus seguidores los motivos más altos para trabajar y conectar sus corazones con la misión y metas organizacionales.

Los líderes servidores suelen trabajar en el mundo no lucrativo, pues éste ofrece una forma natural de aplicar sus impulsos y habilidades de liderazgo para servir a los demás. Pero los líderes servidores también triunfan en los negocios, George Merck creyó que el propósito de su corporación era hacer algo útil. En Merck & Co., insistió en que las personas siempre están antes que las utilidades. Al insistir en servir a las personas más que a las utilidades, Merck dio forma a una empresa que ha tenido un crecimiento promedio en utilidades de 15 por ciento durante 75 años.⁶⁴

LIDERAZGO MORAL

Otra cuestión perdurable en el liderazgo es el componente moral. Como el liderazgo puede usarse para bien o para mal, para ayudar o dañar a los demás, todo el liderazgo tiene un componente moral. Por desgracia, en años recientes, muchas personas han optado por actuar desde sus intereses egoístas y su avaricia en lugar de que sirvan y eleven a los demás. El clima ético descorazonador en las empresas estadounidenses ha generado un renovado interés en el liderazgo

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Como líder, véase a usted mismo sirviendo a sus empleados; usted está ahí para satisfacer sus necesidades.

Líderes servidor

Líder que trabaja para satisfacer las necesidades y metas de sus subordinados y para la realización de la misión general de la organización.

liderazgo moral

Consiste en distinguir el bien del mal y en elegir hacer el bien.

valor

La habilidad de dejar de lado el temor y actuar según los propios valores y conciencia.

ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN

Cuando se encuentre en un dilema moral, piense qué es lo correcto, y no sólo en lo más benéfico en términos financieros.

moral. El liderazgo moral consiste en distinguir el bien del mal y en elegir hacer el bien. Esto significa buscar el comportamiento justo, honesto, bueno y decente en la práctica del liderazgo.⁶⁵ Los líderes morales recuerdan que el negocio trata de los valores, no sólo del desempeño económico.

Distinguir el comportamiento bueno del que no lo es, no siempre es fácil y hacerlo es incluso a veces más difícil. Los líderes suelen tener que enfrentarse a tomar una de dos decisiones correctas, en las cuales varias responsabilidades están en conflicto.⁶⁶ Los compromisos con los superiores, por ejemplo, pueden significar que un líder sienta la necesidad de ocultar a sus seguidores noticias desagradables acerca de despidos próximos. Los líderes morales se esfuerzan por hallar una respuesta o acuerdo moral, en lugar de tomar la salida fácil. Considere a Katherine Graham, la líder de larga trayectoria en *The Washington Post*, cuando se confrontó en 1971 con una decisión acerca de qué hacer con los documentos del Pentágono, un estudio filtrado del Departamento de Defensa que mostraba los fraudes de la administración Nixon acerca de la Guerra de Vietnam. Graham admitió que estaba aterrada, sabía que estaba arriesgando a toda la empresa con su decisión, que posiblemente sería juzgada con base en la Ley de espionaje y que estaba poniendo en peligro miles de empleos. Decidió seguir con la historia y los reporteros Bob Woodward y Carl Bernstein lanzaron a la fama los nombres del Watergate y *The Washington Post*.

Por supuesto, el liderazgo moral requiere valor, la habilidad de dejar de lado el temor y actuar según los propios valores y conciencia. Los líderes suelen comportarse de forma no ética, simplemente debido a que carecen de valor. La mayoría de las personas quiere gustar, y es fácil hacer algo malo para encajar o impresionar a otros. Un ejemplo podría ser un líder que permanece callado para ser aceptado cuando se están haciendo bromas sexual o racialmente ofensivas. Los líderes morales hacen acopio de fortaleza para hacer lo correcto, aunque esto no sea popular. Defender lo que es correcto es la forma principal en la que los líderes crean un entorno de honestidad, confianza e integridad en la organización.

Resumen

Este capítulo cubrió varias ideas importantes acerca del liderazgo. El concepto de liderazgo continúa en evolución y cambia con los tiempos. De interés particular en el entorno turbulento de hoy es el enfoque del liderazgo postheroico. Dos conceptos importantes que están relacionados con el enfoque del liderazgo postheroico son el liderazgo de nivel 5 y el liderazgo interactivo, que es común entre mujeres líderes. Los líderes de nivel 5 se caracterizan por su humildad personal combinada con una fuerte determinación para construir una gran organización que prospere más allá de la influencia directa del líder. El liderazgo interactivo enfatiza las relaciones y ayuda a otros a desarrollar su máximo potencial y puede ser idóneo para el lugar de trabajo actual.

Las primeras investigaciones sobre liderazgo se enfocaron en los rasgos personales como la inteligencia, energía y apariencia. Más adelante, la atención cambió a las conductas de liderazgo apropiados para la situación organizacional. Los enfoques conductistas dominaron los primeros trabajos en esta área; el comportamiento orientado a las tareas y el comportamiento orientado a las personas se sugirieron como las conductas esenciales para liderar a grupos de trabajo hacia un alto desempeño. Los enfoques de Ohio State University y de Michigan University y el grid del liderazgo caen en esta categoría. Los enfoques

de contingencia incluyen la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría de Fiedler y el modelo del camino-meta y el concepto de los sustitutos del liderazgo.

Los conceptos de liderazgo han evolucionado a partir del enfoque transaccional a las conductas del liderazgo transformacional y carismático. El liderazgo carismático es la capacidad de articular una visión y motivar a los seguidores a hacerla una realidad. El liderazgo transformacional extiende las cualidades carismáticas para guiar y promover el cambio organizacional radical. El liderazgo implica el uso del poder para influir a otros. Los cinco tipos de poder son: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referente. Los líderes dependen más del poder personal que del poder de posición, y usan una variedad de tácticas interpersonales de influencia para implementar decisiones y lograr metas. Dos enfoques perdurables del liderazgo son el liderazgo servidor y el liderazgo moral. Los líderes servidores facilitan el crecimiento, las metas y el desarrollo de los demás para liberar sus mejores cualidades en perseguir la misión de la organización. El liderazgo moral significa actuar de manera honesta y decente en la práctica del liderazgo. Los líderes pueden hacer una diferencia positiva al aplicar las características del liderazgo moral y servidor.

Preguntas para análisis

1. ¿Piensa que el estilo de liderazgo es fijo e inalterable para el líder o flexible y adaptable? Analice.
2. Sugiera algunos rasgos personales que considere útiles para un líder de negocios de hoy. ¿Estos rasgos son más valiosos en algunas situaciones que en otras?
3. ¿Cuál es la diferencia entre las teorías de los rasgos y las teorías conductistas del liderazgo?
4. Sugiera las fuentes de poder que tendría a su disposición un líder de una organización estudiantil gubernamental. ¿Qué fuentes de poder pueden no estar disponibles? Para que sean efectivos, ¿los líderes estudiantiles deben mantener el poder para sí mismos o delegar poder en otros estudiantes?
5. ¿Qué habilidades y capacidades necesita un gerente para liderar de forma efectiva en un entorno virtual? ¿Considera que un líder con un estilo de consideración o un estilo de iniciador de estructuras sería más efectivo como líder virtual? Explique su respuesta.
6. ¿Qué es el liderazgo transformacional? Dé ejemplos de situaciones organizacionales que necesitarían un liderazgo transformacional, transaccional o carismático.
7. ¿En qué difiere el liderazgo de nivel 5 del concepto de liderazgo servidoro? ¿Piensa que cualquier persona tiene el potencial de convertirse en líder de nivel 5? Analice.
8. ¿Piensa que el liderazgo es más o menos importante en las organizaciones actuales más planas y basadas en equipos? ¿Existen algunos estilos de liderazgo más aptos para tales organizaciones en comparación con las organizaciones tradicionales jerárquicas? Explique.
9. Considere la posición de liderazgo de un socio de alto nivel en una firma de abogados. ¿Qué tareas, subordinados y factores organizacionales podrían servir como sustitutos del liderazgo en esta situación?
10. ¿Se ve usted con las cualidades de un líder o de un gerente? ¿Piensa que se volverá un mejor líder/gerente si desarrolla las características que ya tiene o trata de desarrollar las características que no tiene? Analice.

Querida doctora Dorothy

Mi jefe me envió a un programa de capacitación llamado "Liderazgo para nuevos gerentes". Fue divertido viajar y alojarme en un bonito hotel y el programa fue interesante. Pero he tenido problemas para implementar algunas cosas. El instructor nos dijo que debíamos obtener tanto poder como pudieramos y nos dio algunas estrategias, una de las cuales es sobre hacer esperar a las personas, para mostrar cuán importante es usted. Otra es ocupar más espacio en la mesa del almuerzo, o sentarse a la cabeza de la mesa en la sala de juntas y hablar más que nadie, para intentar y ser el centro de atención. Quizá no tenga madera de líder debido a que no me veo haciendo estas cosas. ¿Debo renunciar a mi trabajo?

Preguntándose...

Querido Preguntándose:

La doctora Dorothy piensa que, más que renunciar a su trabajo, debe desempolvar algunos de los libros de administración que leyó en la universidad, o cualquier cosa que pudiera explicarle que el poder es más que dominación y que el poder sustentable implica que usted respete a las demás personas, mientras se ocupa de desarrollar redes y poder a través de relaciones sociales. Las ideas que le enseñaron son más adecuadas para un seminario de la década de los ochenta, y el autor Wayne Dyer estaría orgulloso. Pero la doctora Dorothy piensa que la persona que debería renunciar a su trabajo es el instructor. Éste es el nuevo milenio, después de todo, y necesita depositar todas sus energías en la colaboración (creando alianzas) y en el aprendizaje continuo, en la creación de situaciones de reciprocidad, en ser más agradable, en volverse mejor en pedir lo que quiere y en aumentar sus poderes experto y referente, no midiendo cuántos metros cuadrados está ocupando en el restaurante.

Autoaprendizaje

Cuestionario de liderazgo T-P: una evaluación del estilo

Algunos líderes dan directrices generales y dejan los detalles a los subordinados. Otros se enfocan en detalles específicos con la expectativa de que los subordinados cumplan las órdenes. A partir de la situación ambos enfoques pueden ser efectivos. La cuestión importante es la capacidad para identificar dimensiones relevantes de la situación y comportarse en consecuencia. A través de este cuestionario usted podrá identificar su énfasis relativo en dos dimensiones del liderazgo: orientación a las ta-

reas (T) y orientación a las personas (P). Estos enfoques no son opuestos y un individuo puede calificar alto o bajo en cualquiera o en ambos.

Instrucciones: los siguientes rubros describen aspectos del comportamiento de liderazgo. Responda a cada uno de acuerdo con la forma en que es más probable que actuara si fuera un líder de un grupo de trabajo. Encierre en un círculo si es más probable que se comporte en la forma descrita: siempre (A), frecuentemente (F), ocasionalmente (O), rara vez (S) o nunca (N).

- | 1. Muy probablemente actuaría como el vocero del grupo.
 - | 2. Alentaría el trabajo en horas extra.
 - | 3. Permitiría a los miembros una completa libertad en su trabajo.
 - | 4. Fomentaría el uso de procedimientos uniformes.
 - | 5. Permitiría que los miembros usaran su propio juicio para resolver problemas.
 - | 6. Enfatizaría la importancia de aventajar a los grupos de la competencia.
 - | 7. Hablaría como el representante del grupo.
 - | 8. Alentaría a los miembros a dar su mejor esfuerzo.
 - | 9. Pondría a prueba mis ideas en el grupo.
 - | 10. Dejaría que los miembros hicieran su trabajo de la forma que consideren la mejor.
 - | 11. Estaría esforzándose por una promoción.
 - | 12. Toleraría las postergaciones y la incertidumbre.
 - | 13. Hablaría a nombre del grupo si estuvieran presentes visitantes.
 - | 14. Mantendría un ritmo de trabajo rápido.
 - | 15. Dejaría ir a los miembros y permitiría que regresasen.
 - | 16. Resolvería los conflictos cuando ocurran en el grupo.
 - | 17. Me abrumarían los detalles.
 - | 18. Representaría al grupo en las reuniones externas.

19. Estaría renuente a permitir a los miembros cualquier libertad de acción.
20. Decidiría qué se debe hacer y cómo.
21. Impulsaría una mayor producción.
22. Permitiría que algunos miembros tuvieran autoridad que yo podría conservar.
23. Las cosas suelen resultar como lo predijo
24. Permitiría al grupo un alto grado de iniciativa.
25. Asignaría a los miembros del grupo tareas particulares.
26. Estaría dispuesto a hacer cambios.
27. Pediría a los miembros que trabajaran con más ahínco.
28. Confiaría en que miembros del grupo tengan buen juicio.
29. Programaría el trabajo que se debe hacer.
30. Me rehusaría a explicar mis acciones.
31. Persuadiría a otros de que mis ideas les convienen.
32. Urgiría al grupo a vencer su récord anterior.
33. Actuaría sin consultar al grupo.
35. Pediría a los miembros del grupo que siguieran reglas y regulaciones estandar.

P

A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N
A	F	O	S	N

Calificación e interpretación

El cuestionario de liderazgo T-P se califica de la siguiente manera:

- Encierre en un círculo los enunciados numerados con 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 y 35.
- Escriba el número 1 frente al número encerrado en un círculo si respondió S (rara vez) o N (nunca) a ese enunciado.
- Escriba también un número 1 frente a los números del enunciado no encerrados en un círculo si respondió A (siempre) o F (frecuentemente).
- Encierre en un círculo los números 1 que haya escrito frente a los enunciados oraciones: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 y 35.

- Cunte los números 1 encerrados en un círculo. Este total es su calificación de interés en las personas. Anote la calificación en el espacio en blanco después de la letra P al final del cuestionario.
- Cunte los números 1 encerrados en un círculo. Este total es su calificación de interés en las tareas. Anote este número en el espacio en blanco después de la letra T.

FUENTE: El T-P Leadership Questionnaire fue adaptado por J. B. Ritchie y P. Thompson y *Organization and People* (New York: West, 1984). Copyright 1969 by the American Educational Research Association. Adaptado con permiso de la editorial.

Aprendizaje en grupo

Supuestos acerca de los líderes

Complete individualmente los siguientes enunciados:

1. Un líder siempre debe...
2. Los líderes nunca deben...
3. El mejor líder que he tenido hizo...
4. El peor líder que he tenido hizo...
5. Cuando estoy haciendo un buen trabajo como líder, yo...
6. Temo a los líderes que...
7. Seguiría a un líder que...
8. Siento repulsión hacia los líderes que...

9. Algunas personas piensan que son buenos líderes, pero no lo son porque ellos...

10. Quiero ser el tipo de líder que...

En grupos de cuatro a seis, analicen lo siguiente:

- A. ¿Qué aprendió de sus supuestos acerca del liderazgo?
- B. Rastrean sus supuestos en las teorías sobre liderazgo de este capítulo.
- C. ¿Cuáles son los temas comunes en su grupo?

FUENTE: Copyright 2000 por Dorothy Marcic.

Aprendizaje en acción

1. Encuentre tres personas que hayan sido jefes o directores generales que fueran carismáticos o transformacionales.
 - a. Pídale que describan cómo es un líder, cuáles son sus valores y conductas.
 - b. Pídale que comparen a esos líderes carismáticos/transformacionales con un jefe o director general ineficiente con el que hayan trabajado.
 - c. ¿Cuáles fueron las diferencias en su comportamiento? ¿Cómo impactó el comportamiento de los líderes poco efectivos a la organización?

- d. Pídale que le den algunos enunciados de cómo compararían el líder transformacional/carismático con el ineficiente.
2. Su instructor puede pedirle que escriba un ensayo sobre este tema o que traiga información a la clase y esté preparado para exponerla.
3. ¿Qué aprendió acerca del liderazgo transformacional y carismático en esta tarea? ¿Está de acuerdo esto con lo que se describió en el libro?

Dilema ético

¿Demasiado de algo bueno?

No hace mucho tiempo, Jessica Armstrong, vicepresidenta administrativa de Delaware Valley Chemical Inc., una empresa multinacional con sede en Nueva Jersey, hizo un alto en la oficina del jefe de departamento, Darius Harris, a quien felicitó profusamente por su trabajo como voluntario en un programa postescolar para niños en desventaja en un vecindario cercano. Ahora estaba a punto de convocarlo a su oficina para poder asignarle una tarea relacionada con el mismo trabajo de voluntariado.

Fue Carolyn Clark, secretaria de Harris, quien la alertó del problema. "Darius dijo al centro comunitario que él se responsabilizaría por el envío masivo de un correo sobre recaudación de fondos. Y después me pidió que editara la carta que él había redactado, que hiciera las copias, las introdujera en sobres y las llevara al correo —la mayoría de esto en mi tiempo libre", informó, aún evidentemente indignada. "Cuando le dije, 'Lo siento, pero ése no es mi trabajo, me miró directo a los ojos y me preguntó cuándo me gustaría programar mi próxima evaluación de desempeño.'

Varios subordinados de Harris también participaron como voluntarios en el programa. Después de hablar con ellos, Armstrong concluyó que la mayoría estaba participando como voluntarios con la intención de no caer de la gracia del jefe. Era tiempo de hablar con Harris.

"Ah, vamos", respondió impaciente Harris cuando Armstrong lo confrontó. "Sí, le pedí ayuda como un favor personal. Y saqué a colación la evaluación, porque iba a estar fuera de la ciudad y necesitábamos apartar tiempo para hacer la evaluación." Harris continuó hablando de cuán importante era para él personalmente trabajar en el programa postescolar. "Crecí en ese vecindario y si no hubiera sido por la gente del centro, no estaría aquí hoy", dijo. "Además, aun si hubiera presionado a sus empleados para que le ayudaran, cosa que no estaba afirmando que hubiera hecho, con todo el énfasis que la empresa estaba poniendo en el voluntariado de los empleados, ¿acaso no estaría bien usar el tiempo de los empleados y los recursos de la empresa?"

Después de que Harris se marchó, Armstrong pensó en la conversación. No había duda de que Delaware Valley alentaba

activamente el voluntariado de los empleados, y no sólo porque era algo bueno. Era una compañía química con un par de desafortunados derrames accidentales en el pasado reciente que habían ocasionado daños y el enojo de la comunidad.

El voluntariado tenía el potencial de ayudar a los empleados a adquirir nuevas habilidades, crear un sentimiento de camaradería y desempeñar una función en el reclutamiento y capacitación de personas talentosas. Pero sobre todo, le urgía mejorar la imagen pública de la empresa. Recién Delaware Valley había aprovechado cada oportunidad de publicitar el trabajo comunitario extracurricular de sus empleados en su sitio web y en las publicaciones de la empresa. Además creó el Premio Delaware anual, que concedía premios en efectivo que iban de \$1 000 a \$5 000 a los voluntarios destacados.

Así que ahora que Armstrong había hablado con todos los interesados, ¿qué debía hacer acerca de la disputa entre Darius Harris y Carolyn Clark?

¿Usted qué haría?

- Decirle a Carolyn Clark que el voluntariado de los empleados es importante para la empresa y que si bien su

evaluación del desempeño no se verá afectada por su decisión, debe considerar ayudar a Harris, pues es una oportunidad de colaborar con un proyecto comunitario valioso.

- Decirle a Darius Harris que el programa de voluntariado de los empleados es sólo eso: un programa de voluntariado. Aunque la empresa considere al voluntariado como una pieza importante de su campaña para reparar su imagen manchada, los empleados deben estar en libertad de elegir si trabajan o no como voluntarios. No debería pedir la ayuda de sus subordinados directos para el programa postescolar.
- Disciplinar a Darius Harris por ejercer coerción sobre sus subordinados para que pasen su tiempo libre en su trabajo de voluntariado en el programa comunitario. Esta acción enviaría una señal de que ejercer cohesión sobre los empleados es una clara violación a la autoridad del liderazgo.

Caso para análisis crítico

Mountain West Health Plans Inc.

"Ten cuidado con lo que deseas", pensó Martin Quinn, vicepresidente de servicio y operaciones para la compañía de seguros médicos con sede en Denver, Mountain West Health Plans, Inc. Cuando el año pasado se abrió una plaza para un nuevo director de servicio al cliente debido al retiro de Evelyn Gustafson, vio esto como la oportunidad perfecta de colocar a alguien ahí que controlara los costos siempre crecientes del departamento que requería mucha mano de obra. Tenía la seguridad de haber encontrado a la persona correcta en Erik Rasmussen, un joven de casi treinta años con un brillante título universitario en administración de empresas.

Mujer alta e imperturbable, Evelyn Gustafson continuamente mostraba calidez e interés hacia sus empleados no sindicalizados, en su mayoría mujeres, que se sentaban en sus ruidosos cubículos manejando llamada tras llamada acerca de los productos, prestaciones, requisitos y reclamaciones de Mountain West. Debido a que ella había sido promovida de su puesto de representante de servicio al cliente hasta donde estaba, ella podía ver a sus subordinados justo a los ojos después de haber atendido una cadena de llamadas estresantes y decirles que ella sabía exactamente cómo se sentían. Ella hizo todo lo que pudo para compensar los bajos salarios, adaptando las necesidades de las mujeres con horarios flexibles, otorgándoles descansos frecuentes y ofreciéndoles abundantes oportunidades de capacitación que las mantenían actualizadas en los productos cambiantes de la empresa y en las últimas técnicas para la solución de conflictos y el servicio al cliente.

Su lema era "Siempre ponerse en los zapatos del suscriptor". Urgía a los representantes a tomar el tiempo necesario para

comprender con detalle el problema del suscriptor y hacer lo mejor posible para que todo se solucionara en la llamada de finalización. Su trabajo era importante, les decía. Los suscriptores contaban con ellos para ayudarlos a negociar las complejidades bizantinas de su cobertura. Los subordinados de Evelyn la adoraban, como lo demostraba la tasa de rotación de 10 por ciento, comparada con la tasa típica de 25 a 45 por ciento para los representantes de servicio al cliente. Los suscriptores de Mountain West por lo general estaban satisfechos, aunque Quinn escuchó ocasionalmente a alguno quejarse del tiempo que pasaban los clientes esperando al teléfono.

No obstante, a pesar de sus virtudes, Gustafson se resistía con firmeza a todos los intentos por incrementar la eficiencia y reducir los costos en un departamento donde los salarios representaban casi 70 por ciento del presupuesto. Ahí es donde Erik Rasmussen entraba. La alta dirección le encargó la tarea de poner control sobre los costos. Ansioso de desempeñarse bien en su primera encomienda gerencial, el joven, trabajador e inteligente, hizo una prioridad del aumento en el número de llamadas por hora que cada representante manejaba. Por primera vez, la empresa medida el desempeño de los representantes contra estándares estadísticos que enfatizaban la velocidad, registraba las llamadas de servicio al cliente y usaba software que generaba programas de trabajo automáticos con base en la información histórica y necesidades proyectadas. El programa eficiente, no el flexible, era la meta. Además la empresa recortó la capacitación.

Martin Quinn tuvo que admitir que los resultados fueron mixtos. Con un programa más eficiente y estándares de desempeño claros, las llamadas por hora aumentaron radicalmente y

los suscriptores pasaban menos tiempo en espera. Los costos del departamento disminuyeron finalmente, pero la moral del departamento también iba a la baja, con la tasa de rotación a 30 por ciento y en aumento. Y Quinn estaba comenzando a escuchar más quejas de suscriptores que recibían información inexacta de representantes no experimentados o que se oían apresurados.

Era el momento de la primera revisión del desempeño de Rasmussen. Quinn sabía que el joven gerente estaba a punto de entrar en su oficina listo para recitar con orgullo los datos y cifras que documentaban la mayor eficiencia del departamento. ¿Qué tipo de evaluación iba a darle a Rasmussen? ¿Debía recomendarle algunas correcciones intermedias?

Preguntas

1. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de Evelyn Gustafson? ¿Cuáles eran sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles eran las fuentes de su influencia?

2. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de Erik Rasmussen cuando intentó efectuar el cambio? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son las fuentes de su influencia?
3. Si fuera Martin Quinn, ¿recomendaría modificaciones en el estilo de liderazgo de Erik Rasmussen que le gustaría que él adoptara? ¿Piensa que sería posible para él hacer los cambios necesarios? Si no, ¿por qué? Si piensa que el cambio es posible, ¿cómo recomendaría que se facilitaran los cambios deseados?

FUENTES: Con base en Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 4a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998): 66-67; y "Telephone Call Centers: The Factory Floors of the 21st Century", *Knowledge@ Wharton* (10 de abril de 2002); <http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=view/Article&ID=540>.

EJERCICIOS DE PELÍCULA

U-571

Esta emocionante película de acción trata acerca de los esfuerzos de la tripulación de un submarino estadounidense para recuperar un dispositivo de Codificación Enigma de un submarino alemán, inhabilitado durante la Segunda Guerra Mundial. Después de que la tripulación recupera el dispositivo, el submarino estadounidense se hunde y deben utilizar el submarino alemán para escapar de los destructores enemigos.

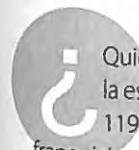
El S33, un anticuado submarino estadounidense, se está embarcando en una misión secreta. Antes de la salida, sus oficiales reciben instrucciones sobre su misión de representantes de la Oficina de Inteligencia Naval a bordo. El oficial al mando, el Teniente Andrew Tyler (Matthew McConaughey), le reporta la condición del submarino al comandante Mike Dahlgren (Bill Paxton). La película continúa mientras el S33 encuentra al submarino alemán inhabilitado.

Qué observar y preguntarse

1. ¿Qué aspectos del liderazgo dice Dahlgren que son importantes para el comandante de un submarino?
2. ¿En qué conductas o características del liderazgo hace hincapié?
3. ¿Esas características o conductas son adecuadas para esta situación? ¿Por qué?

CASO

Liderazgo en McDonald's



Quiere usted papas a la francesa con eso? Esta frase ubicua la escuchan casi 50 millones de personas cada día en más de 119 países. McDonald's ha logrado la posición de una de las franquicias más reconocidas en todo el mundo, mediante una mezcla de marketing exitosa, servicio y productos consistentes y un poderoso liderazgo.

Ray Kroc fue un líder visionario. Visualizó el potencial para estandarizar un modelo de restaurante eficiente y sistematizado y de replicarlo en todo el país. Inició como distribuidor de un aparato mecanizado para preparar leches malteadas, el Multimixer. En el establecimiento de hamburguesas de McDonald's en California, Kroc vio un restaurante que utilizaba no uno, sino ocho Multimixers y atendía a un número récord de personas en la cantidad de tiempo más breve que era posible imaginarse. Les propuso la idea de abrir varios de esos restaurantes a los hermanos Dick y Mark Mac Donald y, en 1955, Kroc abrió la primera McDonald's en Des Plaines, Illinois.

Kroc no sólo era un líder visionario que inspiraba a otros con su carisma, sino que también poseía una poderosa estructura de iniciación. Lo citan diciendo, "Si tienes tiempo para descansar, tienes tiempo para limpiar", lo que pone de relieve su estilo de liderazgo orientado a la meta y enfocado en la tarea, que todavía existe hoy. La estrategia global de negocios de McDonald's, el Plan para Ganar, abarca cinco áreas: distribución, producto, precio, promoción y personas. Parte del compromiso con las personas es proporcionar a los empleados los recursos necesarios para desempeñar su trabajo. Esto incluye dotar de forma apropiada a los restaurantes con el fin de permitir una buena experiencia del cliente, así como de otorgar flexibilidad en los horarios, dar a los empleados las herramientas adecuadas para servir al cliente y capacitarlos en competencias laborales como servicio al cliente, responsabilidad, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas y comunicación en la Hamburger University.

sity. Esta filosofía sigue la teoría de la Trayectoria hacia la meta de incrementar la motivación de los empleados, especificando las conductas deseadas y las metas de la empresa, además de que ha demostrado ser exitosa para producir un liderazgo futuro para McDonald's, ya que más de 40 por ciento de su equipo de la alta gerencia empezó como miembro del equipo, incluido su presidente, Jim Skinner.

Otro aspecto del Plan para Ganar de McDonald's abarca la faceta más orientada a las personas del liderazgo basado en la consideración. McDonald's adopta un compromiso de invertir en el potencial de crecimiento. Esto incluye un compromiso con un entorno de trabajo exhaustivo y de apoyo, que reconoce el buen desempeño y lo recompensa. Se alienta a los gerentes para que traten a los empleados como les gustaría que los trataran a ellos, para que actúen como capacitadores y no como policías, para que promuevan el trabajo en equipo y se comuniquen abiertamente, escuchando para comprender y valorando las opiniones de los demás.

Lo mismo que muchas organizaciones exitosas, McDonald's ha tenido un gran éxito al promover un estilo de liderazgo corporativo que combina una alta estructura de iniciación y un alto nivel de consideración. Esa combinación les permitirá salir adelante durante los próximos 50 años de vender Big Macs.

Preguntas

1. ¿En qué punto tiene cabida el liderazgo de McDonald's en el grid de liderazgo que se muestra en la figura 11.4? Explique su respuesta
2. ¿Cuáles son los beneficios de una estrategia de liderazgo corporativo?
3. Como líder durante los primeros años de McDonald's, qué clase de poder tenía Ray Kroc?