Cap16: Los gerentes como líderes

¿QUIÉNES SON lÍDERES, Y QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Nuestra definición de un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas. ¿Todos los gerentes son líderes? Dado que dirigir es una de las cuatro funciones gerenciales, idealmente todos los gerentes *deberían ser* líderes. No obstante, aun cuando examinemos estos conceptos desde la perspectiva gerencial, estamos conscientes de que, a menudo, los grupos cuentan con líderes informales que emergen.

PRIMERAS TEORíAS SOBRE EL LIDERAZGO

Estas primeras teorías acerca del liderazgo se concentraban en el *líder* (teorías de los rasgos) y en cómo el *líder interactuaba con* los miembros de su grupo (teorías del comportamiento).

TEORíAS DE LOS RASGOS

Los investigadores finalmente reconocieron que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para identificar a los líderes efectivos porque las explicaciones basadas sólo en los rasgos ignoraban las interacciones de los líderes y los miembros de su grupo, así como los factores situacionales. Tener los rasgos apropiados sólo aumentaba la probabilidad de que un individuo fuera un líder efectivo.

TEORíAS DEL COMPORTAMIENTO

Los investigadores esperaban que el enfoque de las teorías del comportamiento proporcionara respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo que las teorías de los rasgos.

Estudios de University of lowa. Los estudios de la universidad de lowa exploraron tres estilos de liderazgo para encontrar cuál era el más efectivo. El estilo autocrático describía a un líder que dictaba métodos laborales, tomaba decisiones unilaterales y limitaba la participación de los empleados. El estilo democrático describía a un líder que involucraba a los empleados en la toma de decisiones, delegaba autoridad y utilizaba la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados. Por último, el estilo liberal describía a un líder que permitía que el grupo tomara las decisiones y completara el trabajo de la forma que considerara más adecuada.

Estudios de Ohio State. Estos estudios identificaron dos dimensiones importantes del comportamiento de un líder. La primera dimensión, llamada estructura inicial, se refería al grado al que un líder definía su función y las funciones de los miembros del grupo para alcanzar las metas. La segunda dimensión, llamada consideración, se definía como el grado al que un líder hacía que las relaciones laborales se caracterizaran por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los miembros del grupo.

Estudios de University of Michigan. El grupo de Michigan también halló dos dimensiones del comportamiento de liderazgo, las que identificaron como *orientado al empleado* y *orientado a la producción.* Los líderes orientados al empleado se caracterizaban por hacer hincapié en las relaciones interpersonales. Los líderes orientados a la producción, por el contrario, tendían a enfatizar los aspectos de las tareas del trabajo.

TEORíAS DE CONTINGENCIA SOBRE EL LIDERAZGO

EL MODELO DE FIEDLER

El primer modelo integral de contingencias para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler. El modelo de contingencia de Fiedler proponía que el desempeño efectivo de un grupo dependía de hacer que coincidieran el estilo del líder y la cantidad de control e influencia en la situación. El modelo se basaba en la premisa de que un estilo de liderazgo determinado sería más efectivo en diferentes tipos de situaciones. Las claves eran (1) definir aquellos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y después (2) identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación.

Para medir el estilo de un líder, Fiedler desarrolló el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC). Este cuestionario contenía 18 pares de adjetivos contrastantes. Los encuestados debían pensar en todos los compañeros de trabajo que habían tenido, describir a esa persona con quien les *agradaba menos* trabajar, y dar una calificación de 1 a 8 para cada uno de los pares de adjetivos. (El 8 siempre describía el adjetivo positivo del par y el 1 siempre describía el adjetivo negativo del par.)

Después de haber evaluado el estilo de liderazgo de un individuo mediante el LPC, era momento de evaluar la situación para así poder empatar al líder con la situación. La investigación de Fiedler puso al descubierto tres dimensiones de contingencia que definían los factores situacionales clave en la efectividad de un líder:

• Relaciones líder-miembros. Grado de fe, confianza y respeto que los empleados sentían por su líder; calificadas como buenas o malas.

• Estructura de las tareas. Grado al que se formalizaban y estructuraban las funciones laborales; calificada como alta o baja.

• Poder por posición. Grado de influencia de un líder sobre actividades como la contratación, los despidos, la disciplina, los ascensos y los aumentos de sueldo; calificado como fuerte o débil.

Como Fiedler sostenía que el estilo de liderazgo de un individuo era fijo, había solamente dos formas de mejorar la efectividad de un líder. Primero, usted podría traer a un nuevo líder que encajara mejor en la situación. La segunda alternativa era cambiar la situación para que ésta se ajustara al líder.

TEORíA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEYY BLANCHARD

Es una teoría de contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores. El énfasis en los seguidores en cuanto a la efectividad del liderazgo refleja la realidad de que *son* los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, la efectividad del grupo depende de las acciones de los seguidores. Ésta es una dimensión importante que la mayoría de las teorías de liderazgo han pasado por alto o menoscabado. La disposición, como la definen Hersey y Blanchard, es el grado al que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica.

La TLS utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: los comportamientos

respecto de las tareas y de las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van más allá al calificar a cada uno como alto o bajo, y después combinarlos en cuatro estilos de liderazgo específicos:

• Decir (alto respecto de las tareas-bajo respecto de las relaciones). El líder define los roles e indica a cada quien qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo las diferentes tareas.

• Vender (alto respecto de las tareas-alto respecto de las relaciones). El líder presta su comportamiento directivo y solidario.

• Participar (bajo respecto de las tareas-alto respecto de las relaciones). Líder y seguidores toman decisiones conjuntas; la función principal del líder es facilitar y comunicar.

• Delegar (bajo respecto de las tareas-bajo respecto de las relaciones). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El último componente en el modelo TLS son las cuatro etapas de la disposición de los seguidores:

• RI Estas personas son *incapaces y están poco dispuestas* a tomar la responsabilidad de hacer algo. Estos seguidores no son competentes ni seguros de sí mismos.

• R2 Estas personas son *incapaces, pero están dispuestas* a hacer las tareas necesarias. Estos seguidores están motivados, pero carecen de las habilidades apropiadas.

• R3 Estas personas son *capaces, pero están poco dispuestas* a hacer lo que el líder desea. Estos seguidores son competentes, pero no quieren hacer las cosas.

• R4 Estas personas son *capaces y están dispuestas* a hacer lo que se les solicite.

El modelo TLS dice que si los seguidores están en el nivel RI *(incapaces), poco dispuestos* a llevar a cabo una tarea), el líder necesita utilizar el estilo decir y dar instrucciones claras y específicas; si los seguidores están en el nivel R2 *(incapaces), dispuestos),* el líder necesita utilizar el estilo vender y demostrar una marcada orientación a las tareas para compensar la falta de habilidad de los seguidores y una marcada orientación a las relaciones para hacer que los seguidores "compren" las ideas del líder; si los seguidores están en R3 *(capaces), poco dispuestos),* el líder necesita usar el estilo participar para ganarse su apoyo; y si los seguidores están en R4 *(capaces), dispuestos),* el líder no necesita hacer mucho y debe emplear el estilo delegar. La teoría del liderazgo situacional tiene un atractivo intuitivo. Reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de habilidad y motivación de sus seguidores.

TEORÍA DE LA RUTA-META

Actualmente, uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo es la teoría de la ruta-meta, que sostiene que el trabajo de un líder es ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurar que sus metas sean compatibles con las metas del grupo o la organización. Desarrollada por Roben House, la teoría de la ruta-meta toma elementos clave de la teoría de las expectativas de la motivación. El término *ruta-meta* se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria para ayudar a sus seguidores a llegar desde donde están hasta el logro de sus objetivos laborales, y allanan el camino al reducir los obstáculos y riesgos. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

• Líder directivo. El líder permite que los subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo que debe hacerse, y proporciona una guía específica de cómo llevar a cabo las tareas.

• Líder solidario. El líder muestra interés por las necesidades de los seguidores y es amistoso.

• Líder participativo. El líder consulta con los miembros del equipo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.

• Líder orientado a los logros. El líder establece objetivos desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen a su más alto nivel.

A diferencia de la visión de Fiedler de que un líder no podía cambiar su comportamiento, House sostenía que los líderes eran flexibles y podían exteriorizar cualquiera o todos estos estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

La teoría propone que el comportamiento de un líder no será eficaz si está de más en cuanto a lo que la estructura ambiental está proporcionando o si es incongruente con las características del seguidor.

ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DEL LIDERAZGO

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL-TRANSACCIONAL

Muchas de las primeras teorías del liderazgo veían a los líderes como líderes transaccionales, es decir, líderes que guían principalmente por medio de intercambios sociales (o transacciones). Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de su productividad. Pero existe otro tipo de líder, un líder transformacional, que estimula e inspira (transforma) a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben ser vistos como enfoques opuestos. El liderazgo transformacional se desarrolla a partir del liderazgo transaccional. Asimismo, produce niveles de esfuerzo y desempeño laboral que van más allá de donde irían solamente con el enfoque transaccional. Es más, el liderazgo transformacional es más que carisma, ya que un líder transformacional intenta inculcar en sus seguidores la habilidad de cuestionar no sólo las opiniones establecidas, sino también las del líder.

Liderazgo carismático-visionario. es decir, un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma. Si el carisma es deseable, ¿pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos? 0, ¿los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? Aun cuando un número reducido de expertos todavía piensa que el carisma no se puede aprender la mayoría cree que se puede capacitar a los individuos para que muestren estos comportamientos carismáticos.

El liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un propósito ideológico o si el entorno implica un alto nivel de estrés e incertidumbre.

Aun cuando el término *visión* a menudo se relaciona con el liderazgo carismático, el liderazgo visionario es diferente porque es la habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que mejora la situación actual. Esta visión, si se elige e implementa apropiadamente, es tan energizante que "en efecto, arranca al futuro al dar lugar a que las habilidades, los talentos y los recursos lo hagan posible”

La visión de una organización debe ofrecer imágenes claras y atractivas que saquen provecho de las emociones de las personas e inspiren entusiasmo por perseguir los objetivos de la organización.

Liderazgo de equipos. Como el liderazgo está cada día más presente en el contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, la función del líder de guiar a los miembros de un equipo se ha vuelto cada día más importante. El reto para muchos gerentes es aprender cómo convertirse en un líder de equipo eficiente. Tienen que aprender habilidades como compartir pacientemente la información, ser capaces de confiar en otros y ceder la autoridad, además de tener claro cuándo intervenir. Inclusive, los líderes eficaces han llegado a dominar el difícil balance entre cuándo dejar solos a sus equipos y cuándo involucrarse. Los nuevos líderes de equipo querrían conservar demasiado control en un momento en el que los miembros del equipo necesiten más autonomía, o bien abandonar a sus equipos en momentos en que necesiten apoyo y ayuda.

SITUACIONES DE LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

MANEJO DEL PODER

¿De dónde sacan su poder los líderes, es decir, su capacidad de influir en las acciones o decisiones laborales? Se han identificado cinco fuentes de poder de un líder: legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente.

**Poder legítimo** y autoridad son lo mismo. Representa el poder que un líder tiene como resultado de su posición dentro de una organización. Aunque las personas en puestos de autoridad también tienden a tener poder de recompensa y coercitivo, su poder legítimo es más amplio que el poder de coaccionar y recompensar.

El **poder coercitivo** es el poder de un líder para castigar o controlar. El **poder de recompensa** es el poder para otorgar recompensas positivas. El **poder experto** es el que se basa en la experiencia, en las habilidades especiales o en el conocimiento. Por último, el **poder referente** es el que surge por los recursos o rasgos personales deseables.

DESARROLLO DE LA CONFIANZA

El componente principal de la credibilidad es la honestidad. Las encuestas muestran que la honestidad es la característica número uno de los líderes admirados. "La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si las personas han de seguir a alguien por voluntad propia, ya sea al campo de batalla o a la sala de juntas, primero desean asegurarse de que la persona merece su confianza". Además de ser honestos, los líderes creíbles son competentes e inspiradores. Son personalmente capaces de comunicar su seguridad y entusiasmo. Así, los seguidores juzgan la credibilidad de un líder en términos de su honestidad, competencia y habilidad para inspirar. La confianza está estrechamente entrelazada con el concepto de credibilidad, y de hecho, los términos se suelen usar de manera indistinta. La confianza se define como la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder. Las investigaciones han identificado cinco dimensiones que forman el concepto de confianza:

• Integridad. Honestidad y veracidad.

• Competencia. Conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.

• Consistencia. Fiabilidad, previsibilidad y buen juicio a la hora de manejar las situaciones.

• Lealtad. Disposición para proteger a una persona, física y emocionalmente.

• Apertura. Disposición para compartir de manera libre las ideas y la información.

De estas cinco dimensiones, la integridad parece ser la más importante cuando alguien evalúa la honradez de otra persona.

Los líderes también deben guiar a otros que quizá no estén en su grupo de trabajo inmediato o que incluso estén físicamente separados, es decir, miembros de equipos multifunciones o virtuales, individuos que trabajan para proveedores o clientes, y quizá hasta personas que representan a otras organizaciones mediante alianzas estratégicas.

*EMPOWERMENT*

Los gerentes guían a sus empleados mediante el otorgamiento de facultades de decisión, o *empowennent,* lo cual consiste en dar a los empleados un tipo de poder de decisión a los trabajadores. Una razón por la que más compañías están otorgando facultades de decisión a los empleados es la necesidad de decisiones rápidas por parte de las personas que tienen más conocimientos sobre los asuntos, a menudo quienes están en los niveles más bajos de la organización. Si las organizaciones desean competir con éxito en una economía global dinámica, los empleados deben poder tomar decisiones e implementar cambios rápidamente. Otra razón por la cual más compañías están otorgando facultades de decisión a los empleados es que las reducciones organizacionales han dejado a muchos gerentes con tramos de control

más grandes.

LIDERAZGO EN LAS DIFERENTES CULTURAS

Una conclusión general que surge de las investigaciones acerca del liderazgo es que los líderes efectivos no utilizan un solo estilo. Ajustan su estilo a la situación. Aunque no se haya mencionado explícitamente, la cultura nacional es ciertamente una variable situacional importante para determinar cuál estilo de liderazgo será el más efectivo.

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo porque influye en la manera en que los seguidores responderán. Los líderes no pueden (ni debe n) simplemente elegir sus estilos al azar. Algunas personas sugieren que el atractivo universal de estas características del líder transformacional se debe a las presiones dirigidas a las tecnologías y las prácticas gerenciales comunes, como resultado de la competitividad global y las influencias multinacionales.

COMPRENSiÓN DE LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO Y LIDERAZGO

Las ideas equivocadas sobre la relación entre liderazgo y género pueden afectar de manera negativa la contratación, la evaluación de desempeño, los ascensos y otras decisiones de recursos humanos tanto para hombres como para mujeres.

Aunque las mujeres parecen calificar muy alto en las aptitudes de liderazgo necesarias para tener éxito en el dinámico entorno global de hoy. Sabemos que no existe tal *mejor* estilo para todas las situaciones. En cambio, el estilo de liderazgo más efectivo depende de la situación. Así que aun cuando hombres y mujeres difieren en sus estilos de liderazgo, no debemos asumir que uno es siempre preferible al otro.

CÓMO CONVERTIRSE EN UN LÍDER EFECTIVO

Las organizaciones necesitan líderes eficaces. Dos cuestiones pertinentes para convenirse en un líder eficaz son la capacitación y reconocer que a veces ser un líder eficaz significa *no* liderar.

Capacitación para líderes. Algunas personas no tienen lo que se necesita para ser un líder. Las personas

pueden capacitarse para desarrollar "una comprensión de los temas de contenido importantes para las visiones efectivas~. También podemos enseñar habilidades como la construcción de la confianza y la tutoría. Y los líderes pueden aprender habilidades de análisis situacional.

Sustitutos del liderazgo. A pesar de la creencia de que un estilo de liderazgo siempre será efectivo, sin importar la situación, el liderazgo quizá no siempre sea importante. Las características de los seguidores como la experiencia, la capacitación, la orientación profesional y la necesidad de independencia pueden neutralizar el efecto del liderazgo. Estas características pueden reemplazar la necesidad de apoyo del empleado o la habilidad del líder para crear una estructura y reducir la ambigüedad de las tareas.