

Liderazgo

En esta lectura estudiaremos qué es el liderazgo, cuáles son sus componentes y las diferentes teorías y enfoques que surgieron respecto de este fenómeno y que continúan en la actualidad.

Retomaremos como base de estudio el caso Compañía Financiera Alma que te facilitará la comprensión de los conceptos explicados.

≡ Caso de estudio

≡ Liderazgo

≡ Referencias

Caso de estudio

Figura 1: Logo de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Presentación de la empresa

Compañía Financiera Alma es una empresa de origen santafesino cuyos servicios principales son:

- Tarjetas de créditos.
- Créditos personales.
- Cuentas personales.

Su filosofía

Visión

“Ser el emisor líder en Argentina, con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente” (Glinzz Argentina S.A., 2016, https://www.glinzz.com/como-es-trabajar-en-Tarjeta-Naranja_55db97c9b706000300c9ec84#!/acerca_de).

Misión

“Brindar servicios financieros orientados al consumo a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados” (Glinzz Argentina S.A., 2016, https://www.glinzz.com/como-es-trabajar-en-Tarjeta-Naranja_55db97c9b706000300c9ec84#!/acerca_de), que se caractericen por una atención de calidad con calidez.

Valores

- Confianza: somos transparentes y honestos, y brindamos seguridad en los productos que ofrecemos.
- Calidez: trabajamos con cada cliente haciéndolo sentir como en su propia casa.
- Compromiso: cumplimos con lo que prometemos.
- Empatía: nos ponemos en el lugar del cliente y asumimos sus necesidades como si fueran nuestras.

La formula del éxito

Los fundadores de la organización siempre se caracterizaron por ser personas amables, carismáticas, con una marcada orientación al cliente y al servicio. Su carisma en la gestión con los equipos y, en consecuencia, con los clientes, marcó el éxito del crecimiento de esta empresa.

En su expansión se buscó que el perfil de los líderes sea similar al de los socios fundadores. La fórmula del éxito era, entonces, enfocarse en la selección y capacitación de los líderes que serían quienes, en definitiva, impulsarían a los equipos para lograr niveles excelentísimos de desempeño y crecimiento sostenido a lo largo de los años. Para esto, el área de RR.HH. de la empresa no solo definió el perfil del líder, sino que también diseñó un plan de capacitación y desarrollo para sus líderes. Cualquier persona que ingresara a la compañía como líder o que dentro de la empresa quedara seleccionado para cumplir este rol (a través de los procesos internos), debía participar obligatoriamente de estas instancias de formación.

Perfil del puesto de líder

Tabla 1: Perfil del puesto de líder

La presente tabla muestra los requisitos que debía cumplir el perfil de cualquier líder de Compañía Financiera Alma.

Perfil del puesto del líder	
Edad	A partir de 35 años.

Perfil del puesto del líder	
Educación	Estudiante avanzado o graduado en carreras afines al puesto a ocupar.
Experiencias	2 años de experiencia en puestos similares o inmediato inferior.
Competencias o habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none">• Creatividad e innovación.• Liderazgo.• Comunicación.• Negociación.• Trabajo en equipo.• Resolución de conflictos.• Inteligencia emocional.

Fuente: elaboración propia.

Al hablar de liderazgo, el área de recursos humanos ha aclarado que la filosofía de conducción vigente en la empresa está a favor de que los líderes sean capaces de adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo a los niveles de desarrollo de las personas que tienen a cargo.

Situación actual

Luego del éxito de su primer desembarco internacional en México y fieles a su visión de liderar el mercado en Argentina y buscar una expansión internacional, la Compañía Financiera Alma ha decidido dar inicio a su segunda experiencia internacional y se prepara para abrir tres sucursales en Colombia. Para seleccionar al gerente general de la Compañía Financiera Alma colombiana la empresa lanzó un concurso interno. Para dicho proceso de selección interna se tuvo en cuenta el perfil del líder definido por la empresa (tabla 1).

Los postulantes

Una vez que el área de recursos humanos envió la comunicación de la apertura del concurso interno, los postulantes fueron los siguientes:

Danila Sánchez (43 años) Licenciada en Administración. Antigüedad en la empresa: 5 años. Excelente desempeño. Algunas de sus características personales son: es una persona con excelentes habilidades comunicacionales, capaz de llegar al otro por su empatía, es colaborativa, trabaja en equipo y, generalmente, es reconocida por sus compañeros por su iniciativa para inspirar y motivar a los demás. Uno de los aspectos que debe mejorar es que cuando se le asigna poder suele no saber manejarlo de manera efectiva y esto se traduce en ciertos abusos del mismo. Por ejemplo, muchas veces exige a sus compañeros más de lo que les corresponde, alegando que es ella quien toma las decisiones. Es una persona dinámica, extrovertida, entusiasta y con iniciativa. Tiene muy buenos conocimientos ya que además de ser Licenciada en Administración, tiene una maestría en administración (MBA). Ha mostrado una gran flexibilidad y puede adaptar su liderazgo a cada una de las personas que tiene a su cargo, los cuales son muy diversos en su nivel de desarrollo, emocional y cultural.

Pablo Martinotti (40 años) Licenciado en Psicología. Antigüedad en la empresa: 3 años. Pablo tiene algunas características que lo muestran como una persona soberbia, cerrada al aprendizaje, pero a pesar de ello, es una persona carismática, que se posiciona naturalmente como líder y la gente lo sigue, aún a pesar de su soberbia. En cuanto a las habilidades que se requieren para ocupar el cargo, Pablo tiene escasas habilidades para ponerse en el lugar de los demás y, cuando tiene poder, suele cegarse; no obstante, es un gran motivador e inspirador de cada apersona que pasa a su lado. Es una persona flexible que ha demostrado adaptarse a los cambios cuando fue necesario.

Graciela Fernández (47 años) Licenciada y Doctora en Administración. Hace 10 años que trabaja en la empresa, se caracteriza por ser una de las líderes más queridas y reconocidas en la compañía. Es una persona solidaria, se preocupa por los demás y por lo que necesitan. Todos la quieren tener como líder y el resto de los líderes la quieren como jefa. Es una persona empática, dinámica, entusiasta, alegre y con iniciativa para nuevos proyectos. Tiene excelentes habilidades comunicacionales, es una motivadora nata, que aun sin tener gente a cargo, reconoce, valora y potencia a cada persona que se cruza en su camino. Además, muchos líderes e incluso colaboradores en general, se ven inspirados por su figura y desean seguir sus pasos. Por su parte, ha cubierto licencias de otros gerentes en la firma y, en todos los casos, mostró un uso responsable del poder que se le asignó, pudo involucrar y participar a quienes fueron sus subordinados durante esos periodos, tomó decisiones en equipo, de manera democrática y demostró flexibilidad para poder adaptar su forma de liderar a las características de cada una de las personas que tuvo a cargo, tal como lo pide la filosofía de conducción de la empresa. Por otro lado, en las instancias en las que fue gerente interino, se reunió con cada uno de sus líderes a cargo y se aseguró que tuvieran en claro su rol y lo que debía hacer. En estos 10 años que está en la empresa ha demostrado ser una persona que se preocupa por los demás, que se pone en el lugar de los otros y, desde allí, colabora con lo que tiene a su alcance para resolver las situaciones que atraviesan las personas que la rodean.

Yamila Zamora (30 años) estudiante avanzada de Administración. 2 años de antigüedad en la empresa. Es una joven con poca iniciativa y soberbia; considera que lo que sabe y lo que ha estudiado es suficiente para encarar cualquier tipo de proyecto. Tiene malas relaciones con sus compañeros por su incapacidad para comunicarse de manera efectiva y su falta de solidaridad y empatía. No es una persona muy querida en la empresa y, muchas veces, estuvo al límite de ser desvinculada, cosa que no sucedió por ser sobrina de uno de los directores de la Compañía Financiera Alma.

Liderazgo

Definición de liderazgo y sus componentes

Un **líder** puede ser definido “como la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El **liderazgo** es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (Robbins y Coulter, 2014, p. 536).

Si pensamos en que un gerente debe tener la habilidad de liderazgo incorporada, decimos que debe tener una combinación de los siguientes componentes:

Capacidad para utilizar el
poder

Un líder debe tener la
capacidad o habilidad para
utilizar el poder que tiene de
manera eficaz y con
responsabilidad.

Recordemos que el poder
es a la habilidad que
poseen determinadas

Capacidad de comprender a las personas

Un líder debe tener la capacidad de entender a las personas, comprenderlos como seres humanos, entender que tienen diferentes motivaciones y que las mismas dependerán del

Capacidad de inspirar

La capacidad de inspirar hace referencia a la habilidad del líder para lograr que sus seguidores desplieguen al máximo su potencial para el desarrollo de un proyecto, que confíen en ellos mismos y que

Capacidad de motivar

La capacidad de un líder para motivar hace referencia a su habilidad para desarrollar un ambiente adecuado de trabajo, en donde la gente

se sienta a gusto y
cómoda. El principal rol de

Si analizamos los candidatos a líderes en la Compañía Financiera Alma en términos de los componentes que debe tener una persona para que se considere capaz de liderar podríamos decir que, salvo Yamila Zamora, todos los aspirantes tienen algunos de estos componentes y, por lo tanto, son candidatos con potencial para el puesto de gerente general del proyecto de Colombia. No obstante, si tuviéramos que elegir a uno de ellos, podríamos decir que, en términos de esta combinación de componentes, Graciela Fernández es la candidata idónea para el puesto. Analicemos a Graciela desde esta perspectiva:

- Capacidad para utilizar el poder: Graciela ha realizado suplencias a distintos gerentes (en licencias por embarazo y en enfermedades prolongadas) y, en todos los casos, mostró un uso responsable del poder que se le asignó.
- Capacidad de comprender a las personas: en los 10 años de trabajo de Graciela en la empresa ha demostrado ser una persona que se preocupa por los demás, que se pone en el lugar de los otros y, desde allí, colabora con lo que tiene a su alcance para resolver las situaciones que atraviesan las personas que la rodean.
- Capacidad de inspirar: tal como se menciona arriba, Graciela es un referente para muchos líderes y colaboradores. Ellos se ven inspirados por su figura y desean seguir sus pasos en la empresa.
- Capacidad para motivar: Graciela es una persona empática, dinámica, entusiasta, alegre, con iniciativa para nuevos proyectos, tiene excelentes habilidades comunicacionales, es una motivadora nata. Se destaca en el perfil que, aun sin tener gente a cargo, reconoce, valora y potencia a cada persona que se cruza en su camino.

Primeras teorías del liderazgo

El interés por el liderazgo comienza cuando las personas se percatan de lo que implica trabajar en grupo para poder lograr determinados resultados. Sin embargo, los primeros estudios relacionados al liderazgo surgen a inicios del siglo XX y, en estas teorías iniciales, el foco siempre estaba puesto en el estudio del líder y sus formas de interactuar con su equipo. A continuación, se explican brevemente estas primeras teorías de liderazgo.

TEORÍAS DE LOS RASGOS DEL LID...

TEORÍAS CONDUCTUAL

Esta teoría definió un conjunto de rasgos genéricos que podrían aplicarse para asegurar que, si una persona tenía esos ocho rasgos, entonces sería un líder efectivo.

1. Dinamismo. Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo; tienen un deseo de logro relativamente alto, son ambiciosos, tienen mucha energía, persisten de manera incansable en sus actividades y muestran iniciativa.
2. Deseo de dirigir. Los líderes tienen un gran deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran su disposición para asumir responsabilidades.
3. Honestidad e integridad. Los líderes establecen relaciones de confianza con sus seguidores al ser veraces y honestos, y al demostrar un alto nivel de consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
4. Confianza en sí mismos. Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes necesitan demostrar seguridad en sí mismos para convencer a los seguidores de que sus metas y decisiones son correctas.
5. Inteligencia. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deben ser capaces de crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
6. Conocimientos importantes para el puesto. Los líderes efectivos poseen altos niveles de conocimientos acerca de la compañía, la industria y asuntos técnicos. El conocimiento profundo les permite tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de las mismas.
7. Extroversión. Los líderes son individuos vigorosos y activos; son sociables, afectivos y pocas veces son callados o aislados.
8. Propensión a la culpa. La propensión a la culpa se relaciona de manera positiva con un liderazgo efectivo debido a que produce un fuerte sentido de responsabilidad por los demás (Robbins y Coulter, 2014, p. 537).

A medida que pasó el tiempo los investigadores comenzaron a reconocer que estos rasgos no eran suficientes para poder determinar si un líder era o no efectivo ya que dejaba por fuera una parte fundamental: la interacción del líder con su equipo. Tener los rasgos aumentaba la probabilidad de ser efectivo como líder, pero no aseguraba el éxito.

TEORÍAS DE LOS RASGOS DEL LID...

TEORÍAS CONDUCTUAL

Las teorías conductuales de liderazgo son aquellas que identifican las conductas que distinguen a los líderes efectivos de aquellos que no lo son (Robbins y Coulter, 2014).

La siguiente tabla presenta un resumen de los cuatro estudios principales sobre la conducta del líder.

Tabla 2: Teorías conductuales del liderazgo. Fuente: Robbins y Coulter, 2014, p. 538.

	Dimensión conductual	Conclusión
Universidad de Iowa	<i>Estilo democrático:</i> Involucra a los subordinados, delega la autoridad y alienta la participación	El estilo de liderazgo democrático fue más efectivo, aunque estudios posteriores revelaron resultados mixtos
	<i>Estilo autocrático:</i> Impone métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación	
	<i>Estilo laissez-faire:</i> Da libertad al grupo para tomar decisiones y realizar el trabajo	
Universidad Estatal de Ohio	<i>Consideración:</i> Tomar en consideración las ideas y sentimientos de los seguidores	El líder alto-alto (gran consideración y gran estructura de iniciación) lograba un alto nivel de desempeño y satisfacción en sus subordinados, pero no en todas las situaciones
	<i>Estructura de iniciación:</i> Estructurar el trabajo y las relaciones laborales para cumplir las metas de trabajo	
Universidad de Michigan	<i>Orientado a los empleados:</i> Hacer énfasis en las relaciones interpersonales y atender las necesidades de los empleados	Los líderes orientados a los empleados estaban relacionados con una alta productividad de grupo y mayor satisfacción laboral
	<i>Orientado a la producción:</i> Hacer énfasis en la tarea o en los aspectos técnicos del trabajo	
Rejilla gerencial	<i>Interés por las personas:</i> Interés que muestra el líder por sus subordinados, se mide en una escala de 1 a 9 (del más bajo al más alto)	Los líderes se desempeñaban mejor con un estilo 9,9 (alto interés por la producción y alto interés por las personas)
	<i>Interés por la producción:</i> Interés que muestra el líder por cumplir con el trabajo, se mide en una escala de 1 a 9 (del más bajo al más alto)	

Si volvemos a nuestro caso de estudio e intentamos identificar cuál de los postulantes sería el candidato ideal para el puesto, podríamos concluir, basándonos en las primeras teorías de liderazgo, que Graciela Fernández continúa siendo la persona idónea para el puesto. Desde esta perspectiva, Graciela tiene muchas de las características que, según la teoría de los rasgos del liderazgo, hacen a la efectividad de un líder. Por ejemplo, la descripción del caso menciona que Graciela es una persona dinámica y entusiasta; por otro lado, ha demostrado tener deseos de dirigir, no solo porque así lo hizo durante las coberturas realizadas, sino también por su postulación, que denota una intención clara de dirigir. También demuestra ser una persona que confía en sí misma ya que durante sus coberturas los líderes a cargo, se lograron las metas propuestas y un gran desempeño a partir de su conducción. Además, demuestra tener conocimientos para el puesto ya que no solo es Licenciada y Doctora en Administración, sino que también tiene 10 años de experiencia en la empresa. Es una persona extrovertida a la cual todos quieren por su carisma, se caracteriza por ser una de las líderes más queridas y reconocidas en la empresa.

Asimismo, si analizáramos a Graciela Fernández desde las teorías conductuales del liderazgo, podríamos decir que, desde la perspectiva de la teoría la Universidad de Iowa, ella se caracteriza por tener un liderazgo democrático ya que durante sus coberturas involucró y participó a quienes fueron sus subordinados, tomó decisiones en equipo, de manera democrática.

Teorías de contingencia del liderazgo

Luego de estas primeras teorías del liderazgo, aparecieron otro tipo de investigaciones y, con ellas, surgieron las tres teorías de contingencia del liderazgo. Todas buscan definir el liderazgo, pero asociado a una situación específica; es decir, consideran que el liderazgo se adapta a las contingencias del momento. Por lo tanto, el mejor liderazgo será el mejor, de acuerdo a cada situación específica.

Estas tres teorías de contingencia son: la de Fiedler, la de Hersey-Blanchard y la del camino hacia la meta.

El modelo de Fiedler

“El **modelo de contingencias de Fiedler** proponía que el desempeño efectivo de un grupo dependía de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder y el grado en que la situación le permitía tener control e influencia” (Robbins y Coulter, 2014, p. 540). La premisa principal de este modelo era que determinado estilo de liderazgo sería más efectivo en determinadas situaciones. Las claves del modelo eran:

- 1

Definir cuáles eran los estilos de liderazgo adecuadas para ciertas situaciones particulares.
- 2

Identificar las diferentes combinaciones que podrían presentarse y que serían adecuadas entre los estilos de liderazgo y las diferentes tipologías de situaciones.

El autor de esta teoría creó el cuestionario sobre el **colega menos preferido (CMP)**.

instrumento que mide si un líder está orientado a la tarea o a la relación (...)

Una vez que se había evaluado el estilo de liderazgo de un individuo por medio del CMP, era momento de evaluar la situación para hacer coincidir al líder con la situación. Las investigaciones de Fiedler revelaron tres dimensiones de contingencia que definieron los factores situacionales clave en la eficacia de un líder (Robbins y Coulter, 2014, p. 540).

RELACIONES ENTRE EL LÍDER Y ...	ESTRUCTURA DE LA TAREA	PODER DE LA POSICIÓN
“el grado de confianza y respeto que los empleados sienten por su líder; se califican como buenas o malas” (Robbins y Coulter, 2014, p. 540).		

--	--	--

RELACIONES ENTRE EL LÍDER Y ...	ESTRUCTURA DE LA TAREA	PODER DE LA POSICIÓN
<p>“describe el grado de formalidad y estructura de las tareas laborales; se califica como alta o baja” (Robbins y Coulter, 2014, p. 540).</p>		

RELACIONES ENTRE EL LÍDER Y ...	ESTRUCTURA DE LA TAREA	PODER DE LA POSICIÓN
<p>“el grado de influencia que tiene un líder sobre actividades como contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario; se califica como fuerte o débil” (Robbins y Coulter, 2014, p. 540).</p>		

Cada situación que se presentaba en donde el líder debía ejercer su rol como tal, era evaluada en estas tres dimensiones de contingencias y, combinadas, dan como resultado ocho situaciones que podían ser favorables o desfavorables para el líder.

Esta teoría consideraba que, debido a que el estilo de liderazgo de una persona era fijo y no se podía modificar, la única manera de mejorar su eficacia era, en primer lugar, buscar otro líder que se ajuste mejor a la situación o intentar modificar la situación de manera que coincidiera con el estilo del líder. Por ejemplo, mediante la reestructuración de las diferentes tareas o a través de la modificación del poder que ejercía el rol sobre factores relacionados con cuestiones salariales, ascensos o medidas disciplinarias o, por ejemplo, al buscar mejorar las relaciones que existían entre el líder del equipo y sus miembros.

Una de las principales críticas que tuvo esta teoría fue que se consideró poco coherente creer que un líder no pueda cambiar su estilo de liderazgo para adaptarse a las situaciones, de hecho, los líderes efectivos lo hacen permanentemente. Lo positivo y destacable del modelo es que demostró que el estilo de liderazgo debe considerar los factores situacionales de contingencia para poder ser efectivo.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Este modelo, conocido como **la teoría del liderazgo situacional** (TLS), es una teoría de la contingencia cuyo foco está puesto en que el estilo de liderazgo dependerá del nivel de preparación que tengan las personas que ese líder tenga a cargo.

Este modelo plantea que

se deben utilizar varias formas de liderazgo, dependiendo de la situación en la que se encuentre. El Liderazgo Situacional permite el análisis de la situación y la evaluación de las necesidades para que se utilice el estilo que se acomode a la situación presente. Este modelo tiene en cuenta para su aplicación las capacidades de los empleados en sus áreas de trabajo y su compromiso con las tareas (Dimensión Empresarial, s.f., <http://dimensionempresarial.com/liderazgo-situacional/>).

Esta teoría utiliza las mismas dimensiones de liderazgo que Fiedler, las conductas hacia la tarea y las conductas hacia las relaciones; sin embargo, Hersey y Blanchard fueron un poco más lejos y combinaron estos aspectos para definir cuatro estilos diferentes de liderazgo.

Figura 2: Teoría del liderazgo situacional



Fuente: elaboración propia.

La presente figura muestra los cuatro estilos de liderazgo de la teoría del liderazgo situacional.

Este modelo parte de los siguientes ejes:

- Conductas directivas: vinculadas a todo lo que un jefe debe hacer para dar orden al trabajo y las tareas.
- Conductas de apoyo: vinculadas a todo lo relacionado con las personas que realizan las tareas.

El factor situacional más importante, que determinará el comportamiento más eficaz de un líder, para obtener resultados a través de sus colaboradores, poniendo más o menos

énfasis en cada una de las dos variables descritas (conducta de tarea y de relación), es el nivel de madurez del colaborador.

El estilo de dirección tiene que acomodarse a la medida de cada colaborador (Dimensión empresarial, s.f., <http://dimensionempresarial.com/liderazgo-situacional/>).

El último componente de esta teoría, y no por eso menos importante, son las cuatro etapas por las cuales atraviesa un seguidor para llegar a estar preparado (R):

- R1: en este nivel de preparación las personas son incapaces y no tienen disponibilidad para asumir la responsabilidad para hacer lo que les toque hacer. Los seguidores en este nivel no poseen competencia y tampoco confían en sí mismos para hacerlo.
- R2: en este nivel las personas son incapaces, pero al menos están dispuestas a realizar las tareas que les corresponde hacer en su trabajo. Los seguidores se encuentran altamente motivados, aunque poseen pocas competencias para hacer la tarea encomendada.
- R3: en este nivel de preparación las personas son capaces, pero no tienen disposición para realizar lo que el líder requiere que hagan. Los seguidores son competentes, aunque no desean realizar las tareas, es decir, carecen de la motivación necesaria para hacerlas.
- R4: en este punto la gente es lo suficientemente capaz para hacer todo lo que se requiere y, además, tienen la disposición y motivación para hacerlo.

En esencia, la TLS considera la relación líder-seguidor como la que existe entre un padre y un hijo. Así como el padre necesita ceder el control cuando su hijo se vuelve más maduro y responsable, lo mismo deben hacer los líderes. A medida que los seguidores alcanzan niveles más altos de preparación, el líder no sólo responde reduciendo el control sobre sus actividades, sino también disminuyendo las conductas de relación (Robbins y Coulter, 2014, p. 542).

En el caso que analizamos, la Compañía Financiera Alma tiene una filosofía de la conducción que se basa a en la teoría del liderazgo situacional, ya que plantea que toda persona que tiene gente a cargo en la empresa (ya sean estos líderes o colaboradores en general) deben adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo a los niveles de desarrollos de las personas con las que trabaja. Entre los postulantes del proyecto de Colombia podemos ver que Graciela (por su experiencia al cubrir a otros gerentes) y Danila (en su rol de líder) han demostrado ser lo suficientemente flexibles para adaptar su estilo de conducción a cada una de las personas que tienen a su cargo.

Modelo del camino hacia la meta

Otro de los modelos para poder comprender el liderazgo es la teoría del camino hacia la meta. Esta teoría plantea que es función del líder ayudar a que las personas que tiene a cargo (es decir, sus seguidores) sean capaces de lograr sus metas. Para esto, debe dirigirlos y darles el apoyo necesario con el fin de garantizar que sus metas sean compatibles con las metas que tiene el equipo o la organización en sí misma.

Esta teoría identifica cuatro conductas de liderazgo:

Líder directivo

Este tipo de líder es aquel que se encarga de que sus subordinados sepan perfectamente lo que se espera de ellos, las tareas que deben realizar y les proporciona una guía sobre la manera en que deben

Líder solidario

Este tipo de líder es aquel que se manifiesta preocupado por las necesidades que tienen sus subordinados y se caracteriza por ser amistoso con ellos.

Líder participativo

Este líder es aquel que realiza consultas a los miembros de su equipo y toma en cuenta sus opiniones y sugerencias para la toma de decisiones.

Líder orientado al logro

Es aquel líder que se encarga de fijar metas que representen un desafío para su equipo y busca

obtener de sus seguidores
el mejor desempeño.

A diferencia de la teoría de Fiedler que establece que líder no puede modificar su estilo, esta teoría se basa en el supuesto que los líderes son flexibles y que pueden tener un estilo u otro de acuerdo a la situación a la que se enfrentan.

Esta teoría propone dos variables de contingencia que se encargan de moderar la relación que existen entre la conducta del líder y los resultados del equipo:

- Ambientales: son aquellas variables sobre las cuales el subordinado no tiene margen de acción alguno, por ejemplo, el equipo de trabajo al que pertenece o la estructura de sus tareas. Estos factores son los que determinan la tipología de conducta que se necesitará del líder para poder maximizar los resultados de las personas que tiene a su cargo.
- Características personales del seguidor: hace referencia a la manera que tiene la persona de interactuar con su entorno (*locus* de control), su experiencia y la habilidad que en general se percibe de él. Esta variable determina la manera en que se interpretará el ambiente y la conducta adoptada por el líder.

Figura 3: Modelo del camino hacia la meta



Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Modelo del camino hacia la meta.

La figura muestra las variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre la conducta y el resultado del liderazgo.

Si miramos a la postulante Graciela Fernández desde la perspectiva de esta teoría, podemos afirmar que ella ha demostrado ser capaz de moverse entre las diferentes conductas de liderazgo que identifica esta teoría:

- Líder directivo: Graciela ha demostrado trabajar con gente a cargo, lograr excelentes resultados gracias a la claridad de su comunicación. Además, en cada situación en la que asumió como gerente interino se reunió con sus líderes a cargo y se aseguró que cada uno tuviera en claro su rol y lo que debe hacer.
- Líder solidario: Graciela se caracteriza por ser una de las líderes más queridas y reconocidas en la empresa, es una persona solidaria que se preocupa por los demás y por lo que necesitan.

- Líder participativo: Graciela, durante cada cobertura, mostró un uso responsable del poder que se le asignó en cada caso; además, involucró y participó a quienes fueron sus subordinados durante las coberturas, tomó decisiones con ellos en equipo, de manera democrática.
- Líder orientado al logro: si bien no lo menciona específicamente el caso, podemos afirmar que los resultados han sido muy buenos durante su gestión, motivo por el cual ha cubierto más de una vez el puesto de gerente interino, lo que nos demuestra una gran eficiencia.

Perspectivas contemporáneas del liderazgo

Al hablar de contemporáneas nos referimos a las teorías de liderazgo más recientes:

- Teoría del intercambio líder-miembro.
- Liderazgo transformacional-transaccional.
- Liderazgo carismático-visionario.
- Liderazgo de equipo.

Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

Esta teoría “plantea que los líderes crean endogrupos y exogrupos, y que los individuos que conforman el endogrupo tienen mayores calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral” (Robbins y Coulter, 2014, p. 544).

Desde que inicia la relación entre el líder y el colaborador que tendrá a cargo, el líder lo clasificará para ver si pertenecerá al endogrupo o al exogrupo y, en general, este tipo de vínculo o relación se mantiene de manera estable en el tiempo. Por otro lado, los líderes suelen utilizar esta clasificación como una forma de reconocer o darles una recompensa a aquellos empleados con quienes, por algún motivo, desean intensificar el vínculo o castigar a aquellos con quienes no desean relacionarse.

En general, no hay claridad de cuál es el criterio utilizado por el líder para determinar las personas que ingresan a uno u otro grupo, pero existen algunas evidencias de que las personas que son parte del endogrupo tienen factores en común (demográficos, características de la personalidad, actitudes en general) e incluso más capacidad y habilidades que los miembros del exogrupo.

Liderazgo transformacional-transaccional

Las primeras teorías del liderazgo establecían que los líderes eran transaccionales, es decir que su forma de dirigir era mediante la utilización de intercambio o transacciones de carácter social. Los líderes transaccionales son aquellos que se caracterizan porque orientan y guían a sus subordinados para que realicen su trabajo a cambio de recompensas por su productividad y desempeño. El líder transformacional, en cambio, es aquel que se encarga de estimular, motivar e inspirar a los seguidores para lograr los mejores resultados. Se dice que estos líderes transforman a su gente.

Ambos estilos de liderazgo no son opuestos, sino que uno dio lugar al otro. El liderazgo transformacional nace a partir del liderazgo transaccional. La diferencia está en que el liderazgo transformacional produce en los subordinados niveles de trabajo y de desempeño que superan a los resultados que se obtendrían mediante el método transaccional.

Liderazgo carismático-visionario

Un líder carismático es "un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen para que las personas se comporten de cierta forma" (Robbins y Coulter, 2014, p. 545).

El líder carismático tiene cinco características personales que lo hacen definir como tal: posee una visión, tiene la habilidad para articularla, tiene una actitud a favor del riesgo con tal de lograr esa visión, es una persona sensible a las necesidades de su gente o a las limitaciones que establece el entorno y tiene conductas que se caracterizan por ser excepcionales.

El liderazgo visionario es la "habilidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que mejora la situación actual" (Robbins y Coulter, 2014, p. 546). La visión de una empresa debería generar posibilidades que inspiren y que brinden la posibilidad de que se realicen cosas únicas y mejores tanto para la empresa como para sus miembros. Una visión efectiva debe estimular a todos sus miembros a lograr las metas de la organización.

Liderazgo de equipo

A raíz de la evolución que han tenido los equipos en el mundo organizacional, cada vez ha tomado mayor relevancia la figura del líder como alguien que guía y orienta a los miembros del equipo. El líder es aquel que ha desarrollado las siguientes habilidades: puede compartir información con su equipo, confía en los demás, renuncia a la autoridad cuando es necesario y comprende cuándo debe intervenir. Un líder de equipo efectivo es aquel capaz de percatarse cuándo puede dejar solo a su subordinado y cuándo debe acompañarlo. Algunos de los roles principales que tiene un líder de equipos son: entrenador, solucionador de problemas, administrador de conflictos y enfocarse en las relaciones con miembros externos.

Tabla 3: Resumen de las teorías de liderazgo

Resumen de teorías de liderazgo	
Primeras teorías	<ul style="list-style-type: none">• Teoría de los rasgos del liderazgo.• Teorías conductuales del liderazgo-
Teorías de contingencia	<ul style="list-style-type: none">• Modelo Fiedler.• Teoría del liderazgo situacional.• Modelo del camino hacia la meta.

Resumen de teorías de liderazgo

Teorías contemporáneas

- Teoría del intercambio líder-miembro.
- Liderazgo transformacional-transaccional.
- Liderazgo carismático-visionario.
- Liderazgo de equipo.

Fuente: elaboración propia.

Desafíos del liderazgo en el siglo XXI

Los líderes de la actualidad y del futuro se enfrentan a varios desafíos en su rol:

Administración del poder

Existen cinco fuentes de poder que puede tener un líder:

- Legítimo: es el poder que resulta del puesto que tiene el líder en la empresa en la que se

Desarrollo de la confianza

Los seguidores de un líder, en general, juzgan la credibilidad del mismo a partir de la honestidad que lo caracteriza, su competencia y su habilidad para ser un inspirador. La confianza es un concepto

Empoderamiento de los empleados

Otro de los desafíos que tienen los líderes en la actualidad es empoderar a sus empleados, esto significa otorgarles poder para que puedan tomar decisiones dentro de su ámbito de acción y sus

Liderazgo transcultural

Otro desafío de este siglo es que los líderes sepan adaptar sus estilos de liderazgo a las diferentes culturas. Generalmente, el

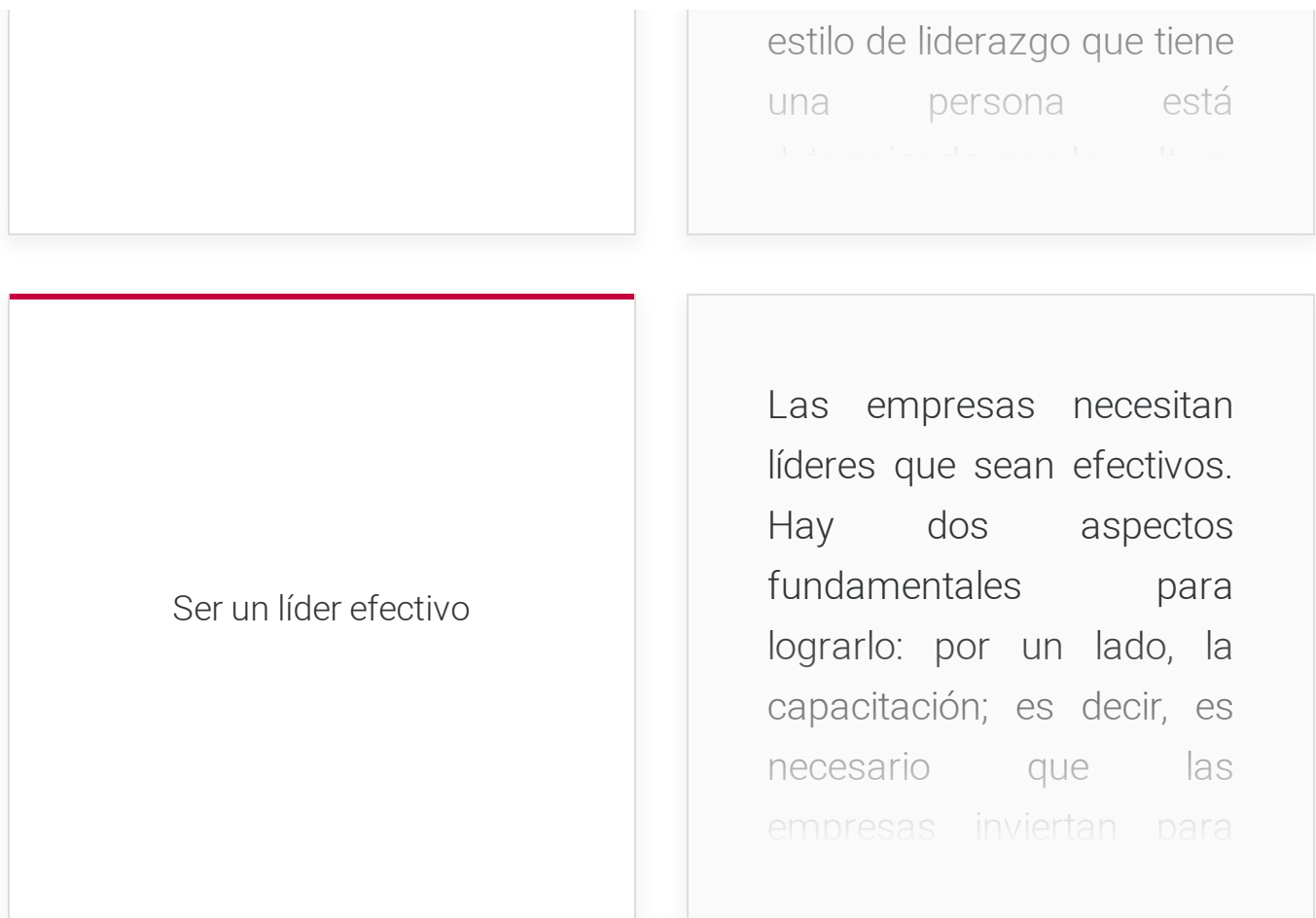


Figura 4: Liderazgo transcultural

-
- Se espera que los líderes coreanos tengan una actitud paternalista con los empleados.
 - Los líderes árabes que son amables o generosos sin que se les pida que lo sean, son considerados por los demás árabes como individuos débiles.
 - Se espera que los líderes japoneses sean humildes y que hablen con frecuencia.
 - Es muy probable que los líderes escandinavos y holandeses que elogian a los individuos en público provoquen que éstos se sientan avergonzados, y no motivados.
 - Se espera que los líderes efectivos de Malasia muestren compasión y al mismo tiempo utilicen un estilo más autocrático que participativo.
 - Los líderes alemanes efectivos se caracterizan por una alta orientación al desempeño, poca compasión, poca autoprotección, poca orientación hacia los equipos y altos niveles de autonomía y participación.
-

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Liderazgo transcultural.

La presente figura muestra los diferentes estilos de liderazgo según las culturas y cómo los mismos son percibidos por el resto.

El siguiente artículo muestra la importancia que tiene para las personas conocer el sentido de sus objetivos, del porqué y para qué lo hacen. Parte del rol del líder es que el equipo encuentre este sentido.



Liderazgo - Del objetivo común, a lo común del objetivo.pdf

459.5 KB



A continuación, te invitamos a responder las siguientes actividades de repaso.

El modelo de _____ propone que, para lograr el desempeño efectivo de un grupo, es necesario que el estilo del líder coincida con la situación. Esto le permitirá tener el control y ejercer influencia.

Escriba su respuesta aquí

SUBMIT

Cuando decimos uno de los grandes desafíos de este siglo es que los líderes sean capaces de adaptar sus estilos de liderazgo a las diferentes culturas, hablamos de liderazgo transformacional.

- ☐ Verdadero, ya que el liderazgo transformacional busca transformar el estilo de liderazgo de acuerdo a la cultura en la que se está inmerso.
- ☐ Falso, ya que es el liderazgo transcultural el que busca adaptar el estilo del liderazgo a las diferentes culturas.

SUBMIT

Referencias

Dimensión Empresarial (s.f.). *Liderazgo situacional*. Recuperado de <http://dimensionempresarial.com/liderazgo-situacional/>

Glinzz Argentina S.A. (2016). *Acerca de Tarjeta Naranja*. Recuperado de https://www.glinzz.com/como-es-trabajar-en-Tarjeta-Naranja_55db97c9b706000300c9ec84#!/acerca_de

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México: Pearson.