LIDERAZGO

Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades

Cuarta edición

Robert N. Lussier, Ph.D.
Springfield College

Christopher F. Achua, D.B.A.
University of Virginia's College at Wise

Traducción

Magda Elizabeth Treviño Rosales
Traductora profesional

Revisión técnica

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

CENGAGE Learning

Australia · Brasil · Corea · España · Estados Unidos · Japón · México · Reino Unido · Singapur

CENGAGE
Learning™

Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.
Cuarta edición
Robert N. Lussier y Christopher F. Achua

Presidente de Cengage Learning Latinoamérica:
Javier Arellano Gutiérrez

Director general México y Centroamérica:
Pedro Turbay Garrido

Director editorial y de producción:
Raúl D. Zendejas Espejel

Coordinadora editorial:
María Rosas López

Editor Senior:
Javier Reyes Martínez

Coordinadora de producción editorial:
Abril Vega Orozco

Editor de producción:
Omar A. Ramírez Rosas

Coordinador de producción:
Rafael Pérez González

Diseño de portada:
Mariana Sierra Enríquez

Imagen de portada:
ShutterStock.com
Dreamstime.com

Composición tipográfica:
Hunura Servicios Editoriales

© D.R. 2011 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
Corporativo Santa Fe
Av. Santa Fe núm. 505, piso 12
Col. Cruz Manca, Santa Fe
C.P. 05349, México, D.F.
Cengage Learning™ es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Traducido del libro *Leadership. Theory, Application & Skill Development 4e*
Robert N. Lussier, Christopher F. Achua
Publicado en inglés por South-Western, una compañía de Cengage Learning © 2010
ISBN-13: 978-0-324-59655-7
ISBN-10: 0-324-59655-3

Datos para catalogación bibliográfica:
Lussier, Robert N. y Christopher F. Achua
Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.
Cuarta edición
ISBN: 978-607-481-381-4

Visite nuestro sitio en:
http://latinoamerica.cengage.com

Impreso en México
1 2 3 4 5 6 7 14 13 12 11

Impreso en Cosegraf; noviembre del 2011
Progreso No. 10 Col. Centro
Ixtapaluca Edo. De México

A mi esposa Marie y nuestros seis hijos:
Jesse, Justin, Danielle, Nicole, Brian y Renee

Robert N. Lussier

A todos los hermanos y hermanas Achua,
a mi madre Teresa Sirri, y por último pero no menos importante,
a mi esposa Pauline y nuestros hijos:
Justin, Brooke, Jordan, Cullen, Gregory y Zora

Christopher F. Achua

CONTENIDO BREVE

Prefacio xiii

Reconocimientos xxiii

Acerca de los autores xxvi

parte uno Los individuos como líderes 1

1 ¿Quién es un líder? 2
2 Rasgos del liderazgo y ética 30
3 Comportamiento de liderazgo y motivación 68
4 Influencia: poder, política, creación de redes y negociación 108
5 Teorías de liderazgo por contingencia 150

parte dos Liderazgo de equipos 187

6 Habilidades de comunicación, coaching y manejo del conflicto 188
7 Relaciones entre el líder y los seguidores 238
8 Liderazgo de equipo y equipos autodirigidos 278

parte tres Liderazgo organizacional 327

9 Liderazgo carismático y liderazgo transformacional 328
10 Liderazgo de cultura, ética y diversidad 368
11 Liderazgo estratégico y administración del cambio 416
12 Liderazgo de crisis y la organización que aprende 450

Apéndice: Liderazgo y espiritualidad en el lugar de trabajo 481

Glosario 487

Notas finales 492

Índice 515

CONTENIDO

Prefacio xiii

Reconocimientos xxiii

Acerca de los autores xxvi

parte uno Los individuos como líderes 1

1 ¿QUIÉN ES UN LÍDER? 2

El liderazgo incumbe a todos 3

Por qué el liderazgo es importante 4 / Definición de liderazgo 5 / *Autoevaluación 1: Potencial del liderazgo* 5 / ¿Los líderes nacen o se hacen? 9

Roles gerenciales de liderazgo 9

Roles interpersonales 10 / Roles informativos 11 / Roles de decisión 11

Niveles de análisis de la teoría de liderazgo 13

Nivel individual de análisis 13 / Nivel grupal de análisis 14 / Nivel organizacional de análisis 14 / Interrelaciones entre los niveles de análisis 15

Paradigmas de la teoría de liderazgo 15

El paradigma de la teoría de los rasgos 16 / El paradigma de la teoría de comportamiento de liderazgo 16 / El paradigma de la teoría de liderazgo por contingencia 17 / El paradigma de la teoría de liderazgo integrador 17 / De la administración al paradigma de la teoría de liderazgo 17

Objetivos del libro 18

Teoría de liderazgo 18 / Aplicación de la teoría de liderazgo 20 / Desarrollo de habilidades de liderazgo 20 / Flexibilidad 21

Organización del libro 21

Resumen 22
Términos clave 23
Preguntas de revisión 23
Habilidades de comunicación 24
Caso: Steve Jobs—Apple 24
Caso en video: Liderazgo en P.F. Chang's 26
Ejercicio de desarrollo de habilidades 1: Llegar a conocerse por su nombre 26
Autoevaluación 2: Nombres 27
Ejercicio de desarrollo de habilidades 2: Identificar rasgos y conductas de liderazgo 28

2 RASGOS DEL LIDERAZGO Y ÉTICA 30

Los rasgos de la personalidad y el liderazgo 32

Autoevaluación 1: Perfil de personalidad 32 / La personalidad y los rasgos 33 / El modelo de las Cinco grandes de la personalidad 33 / Perfiles de personalidad 35

Rasgos de los líderes efectivos 37

Dominio 37 / Gran energía 38 / Confianza personal 38 / Locus de control 38 / Estabilidad 38 / Integridad 39 / Inteligencia 39 / Inteligencia emocional 40 / Flexibilidad 40 / Sensibilidad hacia los demás 41

El perfil de personalidad de los líderes efectivos 42

Teoría de la motivación de logro 42 / Autoevaluación 2: Perfil de motivación 44 / Teoría del perfil de la motivación del líder 44 / Autoevaluación 3: Perfil de motivación con poder socializado 45 / Autoevaluación 4: Interés por el liderazgo 46

Actitudes de liderazgo 47

Teoría X y Teoría Y 48 / Autoevaluación 5: Actitudes de la Teoría X y la Teoría Y 48 / El efecto Pigmalión 49 / Concepto de sí mismo 50 / Cómo las actitudes desarrollan los estilos de liderazgo 52

Liderazgo ético 52

Autoevaluación 6: ¿Qué tan ético es su comportamiento? 52 / ¿El comportamiento ético reditúa? 54 / Cómo los rasgos de personalidad y las actitudes, el desarrollo moral y la situación afectan el comportamiento ético 54 / Cómo las personas justifican el comportamiento poco ético 56 / Guías simples para un comportamiento ético 58 / Enfoque en la ética de los grupos de interés 58 / Ser un líder ético 59

Resumen 60
Términos clave 61
Preguntas de revisión 62
Habilidades de comunicación 62
Caso: Fundación Bill y Melinda Gates 62
Caso en video: "P.F." Chang's sirve bien a sus trabajadores 64
Ejercicio de desarrollo de habilidades 1: Mejorar las actitudes y los rasgos de la personalidad 64
Ejercicio de desarrollo de habilidades 2: Percepciones de la personalidad 66
Ejercicio de desarrollo de habilidades 3: La ética y denuncia 67

3 COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN 68

Comportamiento y estilos de liderazgo 70

Comportamiento de liderazgo 70 / Los estilos de liderazgo y la investigación de la Universidad de Iowa 70

Estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio 71

Autoevaluación 1: Su estilo de liderazgo 71 / Universidad de Michigan: comportamiento centrado en el trabajo y centrado en el empleado 72 / Universidad Estatal de Ohio: estructura de inicio y comportamiento de consideración 73 / Diferencias entre los modelos de liderazgo y sus contribuciones 75

El Grid de liderazgo 75

Teoría del Grid de liderazgo 75 / Grid de liderazgo e investigación de líder alto/alto y sus contribuciones 77 / *Autoevaluación 2: Sus rasgos de personalidad y estilos de liderazgo 78*

El liderazgo y las principales teorías de la motivación 79

Motivación y liderazgo 79 / El proceso de motivación 79 / Panorama de las tres principales clasificaciones de las teorías de la motivación 80

Teorías de contenido de la motivación 80

Teoría de la jerarquía de las necesidades 81 / Teoría de los dos factores 82 / *Autoevaluación 3: Motivadores del trabajo y factores de mantenimiento 83* / Teoría de las necesidades adquiridas 85 / Necesidad de equilibrar las necesidades profesionales y personales 87

Teorías del proceso de motivación 87

Teoría de la equidad 87 / Teoría de las expectativas 88 / Teoría del establecimiento de metas 90

Teoría de reforzamiento 92

Tipos de reforzamiento 93 / Programas de reforzamiento 94 / Se obtiene lo que se refuerza 95 / Motivar mediante el reforzamiento 96 / Elogiar 97

Reunir las teorías de motivación dentro del proceso de motivación 99

Resumen 100
Términos clave 102
Preguntas de revisión 102
Habilidades de comunicación 102
Caso: Art Friedman–Friedmans Appliance 102
Caso en video: La motivación en Washburn Guitars 104
Ejercicio de desarrollo de habilidades 1: Objetivos por escrito 104
Capacitación para el desarrollo de habilidades en el modelo de comportamiento 1: Sesión 1 105
Video del modelo de comportamiento 1: Elogiar 105
Ejercicio de desarrollo de habilidades 2: Elogiar 105

4 INFLUENCIA: PODER, POLÍTICA, CREACIÓN DE REDES Y NEGOCIACIÓN 108

Poder 110

Fuentes de poder 110 / Tipos de poder y tácticas de influencia, y formas para incrementar su poder 111 / *Autoevaluación 1: Tácticas de influencia, poder y rasgos de la personalidad 119* / Adquisición y pérdida de poder 119

Política organizacional 120

Autoevaluación 2: Uso del comportamiento político 120 / La naturaleza de la política organizacional 121 / Comportamiento político 122 / Lineamientos para desarrollar las habilidades políticas 124

Creación de redes 127

Autoevaluación 3: Creación de redes 127 / Realizar una autoevaluación y establecer metas 128 / Crear su autopromoción de un minuto 129 / Desarrollar su red 130 / Realizar entrevistas de creación de redes 131 / Mantener su red 132

Negociación 133

Autoevaluación 4: Negociación 133 / Cómo negociar 134 / El proceso de negociación 135

La ética y la influencia 140

Resumen 141
Términos clave 142
Preguntas de revisión 142
Habilidades de comunicación 142
Caso: Ron Johnson–Departamento de contabilidad 143
Caso en video: Redes de empleados en Whirlpool Corporation 145
Ejercicio de desarrollo de habilidades 1: Tácticas de influencia 145
Ejercicio de desarrollo de habilidades 2: Influencia, poder y política 146
Ejercicio de desarrollo de habilidades 3: Habilidades para la creación de redes 147
Ejercicio de desarrollo de habilidades 4: Negociación con un concesionario automotriz 148

5 TEORÍAS DE LIDERAZGO POR CONTINGENCIA 150

Teorías y modelos de liderazgo por contingencia 152

Teorías de liderazgo frente a modelos de liderazgo 152 / Teoría por contingencia y variables del modelo 152 / Liderazgo global por contingencia 153

Teoría y modelo del liderazgo por contingencia 154

El estilo de liderazgo y el LPC 155 / *Autoevaluación 1: Estilo de liderazgo 155* / Favorabilidad situacional 156 / Determinar el estilo de liderazgo apropiado 156 / Investigación 158

Teoría y modelo del continuo de liderazgo 159
Teoría y modelo de liderazgo trayectoria-meta 161

Factores situacionales 162 / Estilos de liderazgo 163 / Investigación 164

Teoría y modelos de liderazgo normativo 165

Estilos de participación de liderazgo 166 / Preguntas modelo para determinar el estilo de liderazgo apropiado 167 / Elección de los modelos impulsados por el tiempo o impulsados por el desarrollo con base en la situación 169 / Determinar el estilo de liderazgo apropiado 170 / Investigación 170

Unión de las teorías de liderazgo del comportamiento y de liderazgo por contingencia 171

Modelos prescriptivo y descriptivo 173

Teoría de los sustitutos del liderazgo 173

Sustitutos y neutralizadores 173 / Estilo de liderazgo 174 / Cambio de la situación 174 / Investigación 174 / *Autoevaluación 2: Su personalidad y las teorías del liderazgo por contingencia 175*

Resumen 175
Términos clave 177
Preguntas de revisión 177
Habilidades de comunicación 177
Caso: Rick Parr–Archer Daniels Midland (ADM) Company 178
Caso en video: Liderazgo en McDonald's 179
Autoevaluación 3: Determinar su estilo de liderazgo normativo preferido 180
Ejercicio de desarrollo de habilidades 1: Identificar estilos de liderazgo normativo 183
Ejercicio de desarrollo de habilidades 2: Uso de los modelos de liderazgo normativo 183
Autoevaluación 4: Sus estilos del continuo de liderazgo y de liderazgo trayectoria-meta 185

parte dos Liderazgo de equipos 187

6 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN, COACHING Y MANEJO DEL CONFLICTO 188

Comunicación 189

Comunicación y liderazgo 190 / Envío de mensajes y dar instrucciones 190 / Recepción de mensajes 193 / *Autoevaluación 1: Habilidades de escucha 193*

Retroalimentación 197

La relevancia de la retroalimentación 197 / Enfoques comunes para obtener retroalimentación en los mensajes y por qué no funcionan 198 / Cómo obtener retroalimentación en los mensajes 199 / Retroalimentación de 360 grados por múltiples evaluadores 200

Coaching 201

Coaching y liderazgo 201 / Cómo brindar retroalimentación de coaching 201 / Qué es la crítica y por qué no funciona 205 / Modelo de coaching para los empleados que se desempeñan por debajo de los estándares 207 / Mentoring 209

Manejo del conflicto 210

El contrato psicológico 210 / Conflicto y liderazgo 210 / Estilos de manejo del conflicto 210

Modelos de estilo colaborativo de manejo del conflicto 215

Inicio de la solución de conflictos 215 / Respuesta a la solución del conflicto 217 / Mediación en la solución del conflicto 217 / *Autoevaluación 2: Sus rasgos de personalidad y la comunicación, retroalimentación, coaching y el estilo de manejo del conflicto 218*

Resumen 220
Términos clave 221
Preguntas de revisión 221
Habilidades de comunicación 221
Caso: Lawrence Weinbach–de Unisys Corporation a Yankee Hill Capital Management 222
Caso en video: Comunicación en Navistar International 224
Ejercicio del desarrollo de habilidades 1: Dar instrucciones 224
Capacitación de habilidades 1 del modelo del comportamiento 226
Autoevaluación 3: Determinar su estilo de comunicación preferido 226
Modelo situacional de comunicaciones 229
Video de modelo de comportamiento 6.1: Comunicaciones situacionales 232
Ejercicio de desarrollo de habilidades 2: Comunicaciones situacionales 232
Capacitación de habilidades del modelo de comportamiento 2 233
El modelo de coaching 233
Video 6.2 del modelo de comportamiento: Coaching 233
Ejercicio de desarrollo de habilidades 3: Coaching 233
Capacitación de habilidades del modelo de comportamiento 3 235
El modelo 6.5 del inicio de solución de conflictos 235
Video 6.3 del modelo de comportamiento: Inicio de la solución de conflictos 235
Ejercicio de desarrollo de habilidades 4: Inicio de la solución del conflicto 235
Video 6.4 de modelo del comportamiento: Mediación para la solución de conflictos 237

7 RELACIONES ENTRE EL LÍDER Y LOS SEGUIDORES 238

Evolución de la teoría diádica 240

Teoría del vínculo diádico vertical (VDV) 241 / *Autoevaluación 1: Relación diádica con su gerente 241* / Teoría del intercambio entre líder y miembro (ILM) 243 / Formación de equipos 244 / Sistemas y redes 245

Teoría del intercambio entre líder y miembro 247

La influencia del ILM en el comportamiento del seguidor 247 / *Autoevaluación 2: Grupos de incluidos y de excluidos 249* / El proceso de tres etapas para desarrollar relaciones positivas del ILM 249 / Factores que determinan la calidad del ILM 250 / Retroalimentación efectiva entre líder y seguidor 251 / Limitaciones de la aplicación de la teoría del ILM 252 / *Autoevaluación 3: Su relación del ILM con su gerente 253* / Sesgo en el ILM: repercusiones profesionales para el empleado 254

Seguimiento del líder 254

El seguidor efectivo y los tipos de seguidores 255 / *Autoevaluación 4: Seguimiento eficaz del líder 257* / Lineamientos para convertirse en un seguidor efectivo 258 / Determinantes de la influencia del seguidor 261 / El rol dual de ser líder y seguidor 263

Delegación 264

Delegar 264 / Decisiones concernientes a la delegación 265 / *Autoevaluación 5: Seguimiento del líder y personalidad 266* / Delegar con el uso de un modelo 267

Resumen 269
Términos clave 270
Preguntas de revisión 271
Habilidades de comunicación 271
Caso: W. L. Gore & Associates 271
Caso en video: Delegación en Boyne USA Resorts 274
Ejercicio de desarrollo de habilidades 1: Mejorar las relaciones diádicas y el seguimiento del líder 274
Capacitación de habilidades del modelo de comportamiento 275
Modelo de delegación 275
Video 7.1 del modelo de comportamiento: Delegar 275
Ejercicio de desarrollo de habilidades 2: Delegar 275

Habilidades de comunicación 445
Caso: Mark Parker: un veterano experimentado toma el timón en Nike 445
Caso en video: Original Penguin despliega sus alas 447
Ejercicio de desarrollo de habilidades 1: Planeación estratégica 447
Ejercicio de desarrollo de habilidades 2: Planear un cambio por medio del modelo de campo de fuerza 448
Ejercicio de desarrollo de habilidades 3: Administrar el cambio en su universidad 449

12 LIDERAZGO EN LA CRISIS Y LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE 450

Liderazgo en la crisis 452

El impacto de los factores del entorno 453 / Plan de manejo de la crisis 453 / Comunicación eficaz en la crisis 460

La organización que aprende y la administración del conocimiento 463

¿Qué es una organización que aprende? 464 / *Autoevaluación 1: Organizaciones que aprenden 465* / La cultura organizacional tradicional frente a la organización que aprende 466 / El rol de los líderes en la creación de una organización que aprende 469 / *Autoevaluación 2: Personalidad y crisis y la organización que aprende 473*

Resumen 473
Términos clave 475
Preguntas de revisión 475
Habilidades de comunicación 475
Caso: La transformación de P&G del CEO A.G. Lafley 476
Caso en video: Administración en tiempos turbulentos en Second City Theater 478
Ejercicio de desarrollo de habilidades 1: Manejo de una crisis 478
Ejercicio de desarrollo de habilidades 2: La organización que aprende 479

Apéndice: Liderazgo y espiritualidad en el lugar de trabajo 481

Glosario 487

Notas finales 492

Índice analítico 515

Mercado meta

Este libro está dirigido a cursos de liderazgo que se ofrecen en niveles de licenciatura y posgrado en las escuelas de negocios, administración pública, cuidado de la salud, educación, psicología y sociología. No se requiere un trabajo previo en negocios o en administración. El libro también se puede utilizar en cursos de desarrollo de habilidades gerenciales que enfatizan el rol de liderazgo, y puede ser complemento de los cursos de administración o de comportamiento organizacional que enfatizan el liderazgo, en especial con un enfoque en el desarrollo de aplicaciones y habilidades.

Metas y panorama de las ventajas competitivas

En su libro *Power Tools,* John Nirenberg pregunta: "¿Por qué tantos estudiantes con buenas intenciones aprenden tanto y sin embargo tienen la capacidad de aplicar tan poco a sus vidas personal y profesional?" ¿Es sorprendente que los estudiantes no pueden aplicar lo que han leído y no pueden desarrollar habilidades, cuando la mayoría de los libros continúa su enfoque en los conceptos teóricos? Los libros de texto deben dar el siguiente paso y desarrollar la capacidad de los estudiantes para aplicar lo que leen y construir habilidades por medio de conceptos. Yo (Lussier) empecé a escribir libros de administración en 1988, antes de los llamados de las organizaciones Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) y de Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) para el desarrollo de las habilidades y la evaluación de los resultados, para ayudar a los profesores a enseñar a sus estudiantes la forma de aplicar conceptos y desarrollar las habilidades gerenciales. Pfeffer y Sutton concluyeron que la perspectiva más importante de su investigación es que el conocimiento que se implementa en realidad es mucho más probable que se adquiera por medio de aprender al hacer, que de aprender al leer, escuchar o pensar.[1] Diseñamos este libro para dar a los estudiantes la oportunidad de aprender al hacer.

La meta general de la obra se refleja en el subtítulo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Desarrollamos el paquete total para enseñar la teoría del liderazgo y los conceptos, a fin de mejorar la capacidad para aplicar la teoría por medio del pensamiento crítico y para desarrollar las habilidades de liderazgo. A continuación tenemos nuestras metas relacionadas al escribir este libro:

- Ser el único texto de liderazgo tradicional en incorporar el enfoque triple. Hacemos una distinción clara entre la cobertura de los conceptos de teoría, su aplicación y el desarrollo de habilidades basado en los conceptos. El Test Bank incluye preguntas de cada uno de los tres enfoques.
- Hacer este libro más del tipo "cómo hacerlo" en el mercado. Ofrecemos modelos de comportamiento con lineamientos paso a paso para manejar diversos roles de liderazgo (como la forma de establecer objetivos, dar elogios e instrucciones, brindar coaching a los seguidores, resolver conflictos y negociar).
- Ofrecer la mejor cobertura de las teorías de liderazgo tradicionales, al presentar las teorías y los resultados de investigación sin enredarnos con demasiados detalles.
- Crear una variedad de material de aplicación de alta calidad, con el uso de conceptos para desarrollar las habilidades de pensamiento crítico.

- Crear una diversidad de ejercicios de desarrollo de habilidades de alta calidad, que construya habilidades de liderazgo que pueden ser utilizadas en las vidas personal y profesional de los estudiantes.
- Ofrecer capacitación con un modelo de comportamiento acerca de habilidades de liderazgo.
- Poner disponible un paquete en video, que incluye siete videos de modelo de comportamiento y 12 casos en video.
- Sugerir materiales de autoevaluación que están bien integrados e ilustran los conceptos importantes que se analizan en el libro. Los estudiantes comienzan por determinar su perfil de personalidad en el capítulo 2 y luego evalúan cómo su personalidad afecta su potencial de liderazgo en los capítulos restantes.
- Proporcionar un paquete de enseñanza flexible, para que los profesores puedan diseñar el curso para cumplir mejor con las necesidades de liderazgo de sus estudiantes. El paquete total incluye más material del que puede abarcarse en un curso. Se incluye material complementario, pero sólo se necesita un libro, lo que la hace una alternativa de bajo costo para el estudiante.

Ejemplo de flexibilidad

El libro, con 12 capítulos, permite más tiempo para utilizar otros materiales en el curso de liderazgo. Sin embargo incluye todos los temas tradicionales con suficiente detalle, para utilizarlo en el curso. Ofrece material de aplicación y de desarrollo de habilidades que no puede abarcarse todo en clase durante un semestre. Los profesores tienen la flexibilidad de elegir sólo el contenido y las características que cumplen mejor con sus necesidades.

Ventaja competitiva específica: características pedagógicas

Enfoque triple

Creamos materiales del curso que realmente ayudan a desarrollar a los estudiantes para convertirse en líderes. Como lo implica el título del libro, proporcionamos un enfoque triple, equilibrado para el programa de estudios:

- Comprensión clara de las teorías y conceptos tradicionales del liderazgo, así como las filosofías de liderazgo desarrolladas en forma más reciente.
- Aplicación de los conceptos de liderazgo por medio del pensamiento crítico.
- Desarrollo de las habilidades de liderazgo.

El enfoque triple queda claro en el libro y se maneja a lo largo del Instructor's Manual y del Test Bank.

Teoría

Teorías del liderazgo, investigación y referencias, y estilo de escritura: Este libro se ha escrito para brindar la mejor cobertura de las teorías del liderazgo tradicionales, se presentan las teorías y los resultados de la investigación con claridad sin enredarse con demasiados detalles. El libro tiene muchas referencias con citas clásicas y actuales. A diferencia de los competidores, este libro no utiliza citas en el texto, para evitar distraer al lector y agregar longitud innecesaria a los capítulos del libro. Los lectores se pueden referir a las

notas al final del libro para las citas completas de todas las fuentes. Así, la obra incluye todos los temas de liderazgo tradicionales, pero creemos que está escrito de forma más viva, más conversacional que nuestros competidores.

Se proporcionan las siguientes características para respaldar el primer paso en la teoría del enfoque triple.

Resultados de aprendizaje: Cada capítulo comienza con los Resultados de aprendizaje. Al final de cada capítulo, dichos resultados se integran al resumen del mismo.

Términos clave: Una lista de los términos clave aparece al principio y al final de cada capítulo. Se dan definiciones clave para aproximadamente 15 de los conceptos más importantes del capítulo (con el término clave en negritas y la definición en itálicas).

Resumen del capítulo: El resumen lista los Resultados de aprendizaje del inicio del capítulo y da las respuestas. Para cada capítulo, el último Resultado de aprendizaje requiere que los estudiantes definan los términos clave del capítulo al escribir dichos términos correctos en el espacio en blanco que se proporciona para cada definición.

Preguntas de revisión: Estas preguntas requieren recordar información que por lo general no se abarca en los resultados de aprendizaje.

Sitio web de respaldo al producto: El sitio web de respaldo al producto, **http://latinoamerica.cengage.com/lussier** contiene información tanto para profesores como para estudiantes, quienes pueden resolver exámenes interactivos, escritos por Kenneth Zula de Keystone College y autoexaminarse acerca de los términos clave.

Test Bank (evaluación de comprensión de la teoría/conceptos) e Instructor's Manual: El Test Bank incluye una evaluación tradicional del conocimiento del estudiante. También incluye los Resultados de aprendizaje y Preguntas de revisión de cada capítulo. El Instructor's Manual incluye las respuestas a todas las Preguntas de revisión.

Aplicación

El segundo enfoque de nuestro libro es hacer que los estudiantes apliquen las teorías y los conceptos de liderazgo para poder desarrollar habilidades de pensamiento crítico. Los estudiantes desarrollan sus habilidades de aplicación mediante las siguientes características.

Aplicación del Caso de apertura: Al principio de cada capítulo se presenta información de un gerente y una organización reales. El caso continúa con entre cuatro y ocho preguntas para hacer que los estudiantes participen. A lo largo del capítulo se dan las respuestas a las preguntas para ilustrar la forma en que el gerente o la organización en realidad utilizan los conceptos del libro para crear oportunidades y resolver problemas a través de la toma de decisiones. Un título distintivo aparece (Caso de apertura APLICACIÓN) cuando se aplica el caso de apertura en el libro.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

1. ¿Cuáles son los Cinco grandes rasgos de personalidad que posee Lorraine Monroe?

En gran medida, Lorraine Monroe fue fundadora y líder exitosa debido a su fuerte personalidad en las Cinco grandes. Tiene una gran necesidad de extroversión, es meticulosa y abierta a las nuevas experiencias mientras ofrece consultoría para conducir un mejor liderazgo educativo y así ayudar a los niños de escuelas públicas. Lorraine no temió ofender a alguien y ser antipática en Frederick Douglass Academy al tiempo que asumió un amplio control sobre la escuela e hizo cumplir la disciplina que condujo al aprendizaje, mientras mantuvo la estabilidad emocional general.

Aplicación al trabajo **1**

Piense en un gerente actual o anterior y describa su perfil de personalidad por medio de cada una de las dimensiones de las Cinco grandes dimensiones. Luego de clasificar cada dimensión como fuerte, moderada o débil, describa un ejemplo de rasgos y un comportamiento típico del gerente para cada dimensión. ¿Cuáles son las más fuertes y cuáles las más débiles?

_____

_____

_____

_____

Aplicaciones al trabajo: Las preguntas abiertas llamadas Aplicaciones al trabajo, requieren que los estudiantes expliquen en qué forma aplican los conceptos del libro a su experiencia de trabajo; hay más de 100 de estos distribuidos a lo largo del libro. La experiencia de los estudiantes puede ser de empleos actuales, pasados, de verano, de tiempo completo o de tiempo parcial. Las preguntas ayudan a los estudiantes a crear vínculos entre la teoría y el mundo real. Las Aplicaciones al trabajo también están incluidas en el Test Bank para evaluar la capacidad de los estudiantes de aplicar los conceptos.

Aplicación del concepto: Cada capítulo contiene una serie de dos a seis recuadros de Aplicación del concepto que requieren a los estudiantes determinar el concepto de liderazgo que se ilustra en un ejemplo específico, breve. Todas las respuestas recomendadas aparecen en el Instructor's Manual con una explicación breve. Además, el Test Bank tiene preguntas similares, etiquetadas con claridad para evaluar la capacidad de los estudiantes para aplicar los conceptos.

Aplicación del concepto 1

Cinco grandes dimensiones de la personalidad

Identifique cada uno de estos siete rasgos/conductas por su dimensión de personalidad. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. extroversión
b. afabilidad
c. ajuste
d. escrupulosidad
e. apertura a la experiencia

____ 1. El gerente influye en el seguidor para realizar el trabajo en la forma en que el líder lo quiere.

____ 2. El representante de ventas envió en forma oportuna el reporte de gastos mensual, como de costumbre.

____ 3. El líder saluda en forma cálida y amistosa a los seguidores cuando llegan al trabajo.

____ 4. El líder solicita ideas a los seguidores para agilizar el flujo de trabajo.

____ 5. Cuando un seguidor reclama a gritos, el líder, impasible, le explica lo que salió mal.

____ 6. El líder permanece muy callado cuando se reúne con visitantes inesperados en la unidad de trabajo.

____ 7. El líder cede ante un seguidor para evitar un conflicto.

Habilidades de comunicación: Más de 80 preguntas de pensamiento crítico (un promedio de siete por capítulo) que se pueden utilizar para discusión en clase o tareas escritas para desarrollar las habilidades de comunicación son nuevas en esta edición.

Casos: Después de las Preguntas de revisión y las Habilidades de comunicación, se presenta a los estudiantes otro gerente y organización reales. Los estudiantes aprenden cómo aplica el gerente o la organización los conceptos de liderazgo de ese capítulo. Después de cada caso se presentan preguntas para que el estudiante responda. En los capítulos 2 a 11 también se incluyen preguntas acumulativas, las cuales relacionan material del caso con capítulos previos. Las respuestas a las preguntas del caso se incluyen en el Instructor's Manual.

Casos en video: Todos los capítulos incluyen un Caso en video. Ver a los líderes reales atacar los problemas y oportunidades de la administración real mejora la aplicación del estudiante de los conceptos. Los 12 casos en video tienen material impreso de respaldo para los profesores y los estudiantes, incluida una descripción breve y preguntas de pensamiento crítico. Las respuestas al Caso en video se incluyen en el Instructor's Manual.

CASO EN VIDEO

La motivación en Washburn Guitars

Washburns Guitars, fundada en Chicago a finales de 1800 presume de una profusa tradición para la fabricación de instrumentos finos. En la actualidad la empresa vende más de 50 000 guitarras cada año, las que suman unos 40 millones de dólares en ingresos. Washburn Guitars fabrica una diversidad de guitarras acústicas y eléctricas. Los artesanos de Washburn también disfrutan producir guitarras personalizadas. En años recientes, la producción personalizada de la tienda ha crecido en forma impresionante de 20 a 300 guitarras por mes. Contar con una fuerza de trabajo motivada es esencial, ya que la fabricación de guitarras es intensiva en mano de obra y requiere la atención a los detalles. La combinación de materiales de primera con artesanos de gran hechura produce guitarras de calidad. La fuerza de trabajo de Washburn Guitars está motivada porque ama la música y se interesa por los instrumentos.

1. ¿Qué motiva a la mayoría de los empleados en Washburn Guitars?
2. ¿Qué tipos de guitarras les gusta más producir a los empleados?
3. ¿Cuál es el vínculo entre las guitarras de calidad y la motivación de la fuerza de trabajo?

Test Bank (evaluación de la habilidad de aplicación) e Instructor's Manual: El Test Bank incluye las preguntas de Aplicación al trabajo y de Aplicación del concepto. El Instructor's Manual contiene respuestas detalladas para todas las características de aplicación.

Desarrollo de habilidades

La diferencia entre aprender acerca del liderazgo y a ser un líder es la adquisición de habilidades, nuestro tercer aspecto. En este libro nos enfocamos en el desarrollo de habilidades para que los estudiantes puedan utilizar las teorías del liderazgo y los conceptos que aprenden para mejorar su vida personal y profesional.

Autoevaluaciones: Tenemos 37 autoevaluaciones distribuidas en el libro. Los estudiantes realizan estos ejercicios para ganar conocimiento personal. Toda la información para completar y calificar las evaluaciones se encuentra dentro del libro. Los estudiantes determinan su perfil de personalidad en el capítulo 2 y luego evalúan en qué forma su personalidad afecta su liderazgo en los siguientes capítulos. El conocimiento personal lleva a los estudiantes a entender cómo pueden y van a operar como líderes del mundo real. Aunque las autoevaluaciones no desarrollan una habilidad en específico, sirven como base para el desarrollo de habilidades.

AUTOEVALUCIÓN 2

La personalidad y el liderazgo carismático y transformacional

Los líderes carismáticos tienen carisma con base en la personalidad y otros rasgos de personalidad que cruzan a través de todos los Cinco grandes rasgos de la personalidad. Revise las 10 cualidades de los líderes carismáticos en la figura 9.3. ¿Cuáles rasgos posee usted?

_____

_____

Si usted tiene un gran dominio del estilo de personalidad de los Cinco grandes y una alta necesidad de poder, necesita enfocarse en adoptar el liderazgo socializado más que el personalizado, carismático.

Los líderes transformacionales tienden a ser también carismáticos. En la Autoevaluación 1 usted determinó si era más transformacional o transaccional. ¿En qué forma su personalidad afecta sus estilos de liderazgo transformacional y transicional?

_____

_____

_____

Dilema ético: Hay 24 recuadros de Dilema ético. Los recuadros presentan temas de ética para discusión en clase y muchos que presentan situaciones reales que enfrentan empresas reales. Cada dilema contiene de dos a cuatro preguntas para discusión en clase.

Dilema ético 2

Compensación ejecutiva

La compensación ejecutiva es un tema polémico. La habilidad gerencial ejecutiva tiene un impacto directo en el éxito de la empresa. Los altos directivos deben recibir paquetes de compensación de varios millones de dólares; después de todo, si no fuera por algunos CEO efectivos, las empresas no ganarían los millones de dólares de utilidades que obtienen cada año. Merecen una porción del pastel que han ayudado a crear.[65]

Sin embargo, los altos directivos han sido criticados por recibir excesivas compensaciones. En 2006, el total de compensación directa (incluido el salario, los bonos y el valor del capital restringido) para los CEO de las 350 principales empresas fue de 6.05 millones de dólares (sin incluir las generosas pensiones, la compensación diferida y otros beneficios).[66] Los inversionistas se han quejado acerca de la remuneración de los directivos y han tratado de reducirlo, sin gran éxito.[67]

1. ¿Los directivos merecen ganar 200 veces más que el trabajador promedio?
2. ¿Es ético que los gerentes reciban grandes aumentos de sueldo al tiempo que despiden empleados?
3. ¿Las empresas son socialmente responsables cuando pagan compensación premium a los directivos?

Ejercicio de desempeño de roles: Después de cada caso se presentan instrucciones con el fin de preparar a los estudiantes para realizar un desempeño de roles dentro de la clase, con base en una situación presentada en el caso. Mediante el desempeño de roles, los estudiantes desarrollan sus habilidades en el manejo de las situaciones de liderazgo. Por ejemplo, se pide al lector realizar un discurso motivacional y desarrollar una declaración de visión y misión para una organización.

Modelos de comportamiento paso a paso: Además de las teorías tradicionales del liderazgo, el libro incluye modelos de comportamiento: pasos de cómo hacer para manejar los roles de liderazgo cotidianos, tales como establecer objetivos, elogiar, brindar coaching, resolver conflictos, delegar y negociar.

Videos de Modelo del comportamiento: Hay siete videos de Modelo del comportamiento que refuerzan el desarrollo de las habilidades. Los videos presentan a líderes que manejan de manera exitosa los roles de liderazgo comunes, al utilizar los modelos de comportamiento paso a paso que se analizaron antes en la sección de teoría. Los estudiantes aprenden al observar los videos y al utilizarlos en conjunto con los Ejercicios de desarrollo de habilidades. El material en el libro integra los videos en los capítulos. Las ideas para el uso de los videos se detallan en el Instructor's Manual.

Video 7.1 del modelo de comportamiento

Delegar

Objetivo
Observar a un gerente cuando delega una tarea a un empleado.

Semblanza del video *(4½ minutos)*
Observará a un gerente de producción, Steve, delegar el llenado de un formato de producción a Dale.

Ejercicios de desarrollo de habilidades: Hay entre dos y cuatro Ejercicios de desarrollo de habilidades al final de cada capítulo. Utilizamos el término ejercicio de desarrollo de habilidades sólo para referirnos a un ejercicio que desarrolle una habilidad que se pueda aplicar en la vida personal o profesional en el trabajo de los estudiantes. El respaldo completo de las 30 actividades se puede encontrar en el Instructor´s manual, incluida la información detallada, la sincronización, las respuestas y demás. Hay tres tipos principales de ejercicios:

Enfoque individual. Los estudiantes toman decisiones individuales acerca de las preguntas del ejercicio, antes o durante la clase. Los estudiantes pueden compartir sus respuestas en las discusiones en clase o el profesor puede elegir repasar las respuestas recomendadas.

Enfoque de grupo/equipo. Los estudiantes analizan el material presentado y pueden elegir las respuestas del equipo y reportar al grupo.

Enfoque en el desempeño de roles. Se presenta a los estudiantes un modelo y se les da la oportunidad de utilizarlo para aplicar su conocimiento de las teorías del liderazgo mediante los ejercicios de desempeño de roles.

Capacitación de habilidades del modelo del comportamiento: Seis de los ejercicios de desarrollo de habilidades pueden utilizarse como parte del modelado del comportamiento al utilizar los modelos paso a paso en el libro y los videos de modelo del comportamiento. La investigación de metaanálisis ha concluido que la capacitación en habilidades de modelo del comportamiento es eficaz para desarrollar habilidades de liderazgo. Por ejemplo, los estudiantes leen el modelo de solución de conflictos en el libro, observan el video en clase y luego completan un Ejercicio de desarrollo de habilidades (desempeño de roles) para resolver un conflicto, por medio del modelo y la retroalimentación de los demás.

Capacitación de habilidades del modelo de comportamiento

En esta sesión de capacitación de habilidades del modelo del comportamiento, realizará tres actividades.

1. Leer la sección Delegación en este capítulo (para averiguar cómo utilizar el modelo 7.1).
2. Observar el video 7.1 del modelo de comportamiento, Delegar.
3. Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 (para desarrollar sus habilidades de delegación).

Para mayor práctica, utilice el modelo de delegación en su vida personal y profesional.

Test Bank (Evaluación del desarrollo de habilidades) e Instructor's Manual. El Test Bank incluye preguntas sobre Desarrollo de habilidades. El Instructor's Manual contiene respuestas detalladas para todas las habilidades que se presentan en el libro, como la sincronización, la información, las respuestas, la logística y demás. También explica la forma de hacer las pruebas de los Ejercicios de desarrollo de habilidades y proporciona información que se puede compartir con los estudiantes para ayudarles en su preparación para los exámenes.

Apoyos didácticos

Instructor's Manual con Test Bank (0-324-78300-0)

(Preparado por Robert N. Lussier, Christopher F. Achua y David McCalman, University of Central Arkansas).

El Instructor's Manual y el Tesy Bank están organizados para complementar el enfoque triple del libro: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.

El Instructor's Manual contiene lo siguiente en cada capítulo del libro: descripción detallada para el mejoramiento de la lectura, respuestas a las Preguntas de revisión, respuestas a Aplicación del concepto, respuestas a las preguntas de Caso y Caso en video, instrucciones sobre el uso de videos e ideas del Ejercicio de desarrollo de habilidades (incluida la preparación y el tiempo). El Instructor's Manual también contiene una introducción que analiza posibles enfoques para el curso y proporciona un panorama de usos posibles de diversas características y la forma de probarlas y calificarlas. Explica el uso de grupos permanentes para desarrollar habilidades de liderazgo de equipos y proporciona guía para el desarrollo de la descripción del plan de estudios o descripción del curso.

El Test Bank ofrece más de 800 preguntas de falso o verdadero, opción múltiple y de llenar el espacio en blanco de las cuales elegir. Además, los autores proporcionan distintas preguntas para probar cada uno de los componentes del libro: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.

ExamView® (0-324-78526-7)

Todas las preguntas del Test Bank están disponibles en ExamView®, un programa de creación de exámenes de uso fácil, en el Instructor's Resource CD.

PowerPoint™ (0-324-78525-9)

(Preparado por Rhonda S. Palladi, Georgia State University)

Las diapositivas de PowerPoint™ están disponibles en el Instructor's Resource CD y el sitio web de respaldo del producto para una presentación más flexible y profesional en el aula.

Videos de modelo del comportamiento (0-324-78535-6)

Para reforzar el desarrollo de las habilidades para los estudiantes, se proporcionan siete Videos de Modelo del comportamiento, los cuales enseñan al estudiante, paso a paso, cómo manejar los roles de liderazgo comunes como elogiar, comunicarse, brindar coaching, solución de conflictos, delegar y tomar decisiones. Los estudiantes aprenden al observar los videos o utilizarlos en conjunto con los Ejercicios de desarrollo de habilidades. El material en el libro integra los videos en los capítulos. Las ideas para utilizar todos los videos se detallan en el Instructor's Manual.

Casos en video (0-324-78535-6)

También se acompañan e integran dentro del libro 12 Casos en video. Estos videos presentan empresas reales que manejan temas que se analizan en el libro. Estos Casos en video agregan variedad en la presentación en el aula y estimulan a los estudiantes a aprender acerca de las organizaciones, los equipos y el liderazgo.

Instructor's Resource CD-ROM (0-324-78538-0)

Obtenga un rápido acceso al Instructor's Manual con el Test Bank, ExamView© y a las diapositivas de Power Point™ desde su escritorio por medio de un CD-ROM.

Sitio web del producto

El sitio web dedicado al libro, **http://latinoamerica.cengage.com/lussier** ofrece amplio respaldo en línea. Conéctese para auxiliares descargables y más.

Resumen de las innovaciones clave

Nuestra meta es hacer que tanto estudiantes como profesores tengan éxito en el aula, al proporcionarles características de aprendizaje que no sólo enseñen acerca del liderazgo sino también ayuden a los estudiantes a convertirse en líderes. Éstas son las formas especiales en que esto se consigue:

- Enfoque triple (teoría, aplicación y desarrollo de habilidades) en el libro y la evaluación correspondiente de las tres áreas en el Test Bank.
- Materiales únicos que construyen habilidades de liderazgo para uso en la vida personal y profesional de los estudiantes.
- Material de aplicación único para el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico.
- Incomparable paquete con 12 casos en video y siete videos de modelo del comportamiento.
- Flexibilidad, uso de alguna o todas las características que funcionen para usted.

Cambios en la cuarta edición

La cuarta edición ha sido profundamente revisada:

- Aunque hemos mantenido el marco de referencia *individual, por equipo* y *organizacional*, agregamos un capítulo nuevo. En la tercera edición, el manejo de la crisis fue parte del capítulo 11 y la administración del conocimiento o la organización que aprende fue parte del capítulo 10. Hemos unido estos dos temas para formar el capítulo 12.

- El número de referencias ha aumentado de 1 100 a más de 1 400 y más de 80 por ciento son referencias nuevas.
- En esta edición hay aproximadamente 85 preguntas nuevas de pensamiento crítico de habilidades de comunicación para actividades de discusión en clase o escritas.
- Los ejercicios de desarrollo de habilidades ahora indican qué estándares de aprendizaje de la AACSB se desarrollan a través del ejercicio.
- Más de la mitad de los casos de apertura y cierre del capítulo son nuevos y los restantes han sido actualizados.
- Se agregan 12 nuevos Casos en video.
- Todos los capítulos tienen preguntas del Test Bank y diapositivas de PowerPoint nuevas y actualizadas.

Capítulo 1

Se revisó la subsección de "Por qué el liderazgo es importante". Se agregaron dos nuevos términos clave "De la administración al paradigma de la teoría del liderazgo" y "Administración basada en evidencias (EMB)". Se agregaron análisis acerca de la "Administración basada en evidencias (EBM)" y "Estándares de aprendizaje de la AACSB" a la subsección de "Teoría del liderazgo". Se revisaron las subsecciones de "Aplicación de la teoría del liderazgo" y "Desarrollo de habilidades de liderazgo".

Capítulo 2

Se reescribió la subsección de "Perfiles de personalidad" y ahora incluye investigación actual en la que se relacionan los Cinco grandes con el "Desempeño laboral" y "Los Cinco grandes se relacionan con el liderazgo". El título anterior "Rasgos de liderazgo desviados" ahora se analiza en la subsección de "Perfiles de personalidad".

Capítulo 3

Se agregó un nuevo Aplicación del concepto.

Capítulo 4

Se reescribieron las introducciones a las secciones "Poder" y "Elaboración de redes". Se reorganizó y reescribió la introducción de la primera parte de la sección "Política organizacional".

Capítulo 5

Un nuevo caso de apertura presenta a la presidenta ejecutiva (CEO) de PepsiCo, Indra Nooyi y el caso del final del capítulo ahora presenta a ADM, con información de su nueva CEO, Patricia Woertz.

Capítulo 6

Se revisó la introducción a la sección de "Comunicación".

Capítulo 7

Se modificó de forma significativa la sección "Teoría del intercambio entre líder y miembro". La sección titulada "Estrategias para desarrollar relaciones positivas entre líder y miembro" se actualizó y se cambió a "El proceso de tres etapas para desarrollar relaciones positivas LMX". La sección titulada "Factores que determinan la calidad LMX" se actualizó para proporcionar un análisis más profundo acerca de los "Atributos de los seguidores", "Percepciones de los líderes y seguidores de unos y de otros" y "Factores situacionales". La subsección "Retroalimentación eficaz entre líder y seguidor" se movió de la sección "Seguimiento" a la sección "Teoría del intercambio entre líder y miembro" y ahora se titula "Retroalimentación eficaz entre líder y seguidor". Se modificó la figura 7.3.

Capítulo 8

Este capítulo se reorganizó y abrevió. La subsección "Ventajas y desventajas del trabajo en equipo" se reorganizó en puntos con viñetas para que resalten. Se agregó una subsección del "Equipo virtual". Para eliminar redundancia y repetición, se redujo la sección "Toma de decisiones en los equipos". La subsección "El enfoque centrado en el líder frente al centrado en el grupo" ahora son dos subsecciones separadas: "Modelo de toma de decisiones centrado en el líder" y "Modelo de toma de decisiones centrado en el equipo". La subsección titulada "Factores que influyen en la eficacia del equipo autodirigido" se reemplazó con un análisis mucho más corto y enfocado acerca de las "Características de los equipos autodirigidos efectivos".

Capítulo 9

La subsección "Los componentes conductuales del carisma" se editó y se actualizó y se cambió el título a "Diferencias entre los líderes carismáticos y los no carismáticos". La subsección "Locus del liderazgo carismático" se movió a la sección "Liderazgo carismático". Se cambió la frase Resultado del aprendizaje 3 (antes RA 4—Describir los cuatro componentes conductuales del carisma) para mayor claridad y enfoque sobre el propósito de la discusión. Se agregó una nueva subsección "Efectos del liderazgo transformacional" a la sección "Liderazgo transformacional".

Capítulo 10

El capítulo 10 antes se titulaba "Liderazgo de cultura y diversidad y la organización que aprende". Se reorganizó el capítulo para enfocarse en tres temas: cultura organizacional, liderazgo basado en los valores y diversidad. El análisis acerca de las organizaciones que aprenden se movió al capítulo 12. Se agregó una nueva sección de introducción, "Creación de cultura y sustentabilidad". La sección "Culturas débiles y fuertes" se fusionó con la sección acerca de "Culturas de alto y bajo desempeño". Se agregó una nueva subsección "El impacto de la globalización en la diversidad". La sección titulada "Iniciativas de liderazgo para alcanzar una diversidad completa" se reorganizó de forma significativa para enfocarse en tres temas separados: "Obstáculos para alcanzar la diversidad", "Creación de la cultura que apoye la diversidad" y "Educación de liderazgo".

Capítulo 11

Este capítulo ahora combina el liderazgo estratégico y la administración del cambio. Se agregó una nueva subsección "El rol del liderazgo para implementar el cambio". Se cambió el nombre a la sección "Lineamientos para superar la resistencia al cambio" por "Estrategias para minimizar la resistencia al cambio". También se cambió el nombre a las subsecciones en esta sección de "Acciones orientadas a las personas y "Acciones orientadas a las tareas" a "Recomendaciones orientadas a las personas para minimizar el cambio" y "Recomendaciones orientadas a las tareas para minimizar el cambio".

Capítulo 12

El capítulo 12 es nuevo. En la tercera edición, "Liderazgo en situaciones de crisis" era parte del capítulo 11 y "La organización que aprende y la administración del cambio" era parte del capítulo 10. Unimos estos dos temas para formar el capítulo 12.

Me siento muy honrado de que Judi Neal, directora ejecutiva de Association for Spirit at Work (**http://www.spiritatwork.org**) escribiera el Apéndice "Liderazgo y espiritualidad en el lugar de trabajo". También quiero agradecer a mi mentor y coautor de muchas publicaciones, Joel Corman, por su consejo y aliento durante y después de mi educación de posgrado en Suffolk University.

Espero que todos los que utilicen este libro disfruten de la enseñanza de estos materiales tanto como yo.

Robert N. Lussier, *Springfield College*

Como ha sido durante las últimas tres ediciones de este libro, trabajar con Bob Lussier es siempre una experiencia de aprendizaje y crecimiento que valoro mucho. Él es un buen amigo y mentor. A mis estudiantes, amigos y colegas que me han respaldado y alentado moralmente, les doy las gracias. Y, por último, mi reconocimiento y agradecimiento al liderazgo de mi escuela, College at Wise de University of Virginia, por su respaldo a este tipo de investigación.

Christopher F. Achua, *The University of Virginia's College at Wise*

Por último, ambos queremos reconocer la maravillosa ayuda que recibimos de nuestro equipo editorial. La guía, respaldo y profesionalismo de Joe Sabatino (editor ejecutivo), Clint Kernen (gerente de marketing), Emily Nesheim (gerente de proyecto de contenido), Tippy McIntosh (director de arte senior), Danny Bolan (editor de medios) y Ruth Belanger (asistente editorial) fueron invaluables para la conclusión de este proyecto. Un agradecimiento especial a Leslie Kauffman (editora de desarrollo) por toda su ayuda al actualizar y mejorar esta cuarta edición. Reconocemos sinceramente a los revisores y encuestados de esta edición y las anteriores, quienes proporcionaron retroalimentación que mejoró enormemente la calidad del libro en muchas áreas.

Revisores

Chris Adalikwu, *Concordia College—Selma, Alabama*

Kathy Bohley, *University of Indianapolis*

John Bonosoro, *Webster University*

Brian W. Bridgeforth, *Herzing College*

Carl R. Broadhurst, *Campbell University*

Jon Burch, *Trevecca Nazarene University*

Debi Cartwright, *Truman State University*

Don Cassiday, *North Park University*

Ken Chapman, *Webster University*

Felipe Chia, *Harrisburg Area Community College*

Valerie Collins, *Sheridan College*

George W. Crawford, *Clayton College & State University*

Joseph Daly, *Appalachian State University*

Frederick T. Dehner, *Rivier College*

Melinda Drake, *Limestone College*

Rex Dumdum, *Marywood University*

Ray Eldridge, *Freed-Hardeman University*

Debi Carter-Ford, *Wilmington College*

Gerald A. Garrity, *Anna Maria College*

Thomas Garsombke, *Northland College*
Ronald Gayhart, *Lakeshore Tech College*
Michele Geiger, *College of Mount St. Joseph*
James Gelatt, *University of Maryland University College*
Don R. Gibson, *Houston Baptist University*
Eunice M. Glover, *Clayton College & State University*
Garry Grau, *Northeast State Community College*
Ray Grubbs, *Millsaps College*
Deborah Hanson, *University of Great Falls*
Mary Ann Hazen, *University of Detroit Mercy*
Linda Hefferin, *Elgin Community College*
Marilyn M. Helms, *Dalton State College*
Mary Hogue, *Kent State University, Stark Campus*
Stewart Husted, *Virginia Military Institute*
Gale A. Jaeger, *Marywood University*
Lori Happel-Jarratt, *The College of St. Scholastica*
David Jones, *North Carolina State University*
Thomas O. Jones, Jr., *Greensboro College*
Paul N. Keaton, *University of Wisconsin–La Crosse*
Gary Kleemann, *Arizona State University East*
Bill Leban, *DeVry University*
Chet Legenza, *DeVry University*
Sondra Lucht, *Mountain State University*
James Maddox, *Friends University*
Kathleen B. Magee, *Anna Maria College*
Charles Mambula, *Suffolk University*
Gary May, *Clayton College & State University*
David McCalman, *University of Central Arkansas*
Lee E. Meadows, *Walsh College*
Ken Miller, *Mountain State University*
Steve Morreale, *Worcester State College*
Jamie Myrtle, *MidAmerica Nazarene University*
Rhonda S. Palladi, *Georgia State University*
Patricia Parker, *Maryville University*
Jeff Pepper, *Chippewa Valley Tech College*
Nicholas Peppes, *St. Louis Community College*
Melinda Phillabaum, *Indiana University*
Laura Poppo, *Virginia Tech*
William Price, *North County Community College*
Gordon Rands, *Western Illinois University*
Kira K. Reed, *Syracuse University*
Marlys Rizzi, *Simpson College*
Mary Sacavage, *Alvernia College Schuylkill Center*
Khaled Sartawi, *Fort Valley State University*
Christopher Sieverdes, *Clemson University*
H. D. Sinopoli, *Waynesburg College*
Thomas G. Smith, *Fort Valley State University*
Emeric Solymossy, *Western Illinois University—Quad Cities*

Martha C. Spears, *Winthrop University*
Shane Spiller, *Morehead State University*
Bill Tracey, *Central Connecticut State University*
Robin Turner, *Rowan-Cabarrus Community College*
John Waltman, *Eastern Michigan University*
Fred A. Ware, Jr., *Valdosta State University*
Kerr F. Watson, *Mount Olive College*
Kristopher Weatherly, *Campbellsville University*
Amy Wojciechowski, *West Shore Community College*
Mike Woodson, *Northeast Iowa Community College*
Benjamin R. Wygal, *Southern Adventist University*
Kimberly S. Young, *St. Bonaventure University*
Kenneth J. Zula, *Keystone College*
Joseph E. Zuro, *Troy State University*

Robert N. Lussier

Robert N. Lussier es profesor de administración en Springfield College, con experiencia docente de más de 25 años. Ha desarrollado métodos innovadores y ampliamente utilizados para aplicar conceptos y desarrollar habilidades que puedan utilizarse en la vida personal y profesional. Fue director de Israel Programs y enseñó ahí. Otras de sus experiencias internacionales incluyen Namibia y Sudáfrica.

El doctor Lussier es un autor prolífico y se le acreditan más de 300 publicaciones. Sus artículos han sido publicados en *Academy of Entrepreneurship Journal, Business Horizons, Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Strategies, Journal of Management Education, Journal of Small Business Management, Journal of Small Business Strategy, SAM® Advanced Management Journal* y otros. Sus otros libros incluyen *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development* 4e (South-Western/Cengage); *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building* 7e (Irwin/McGraw-Hill); *Business, Society and Government Essentials: An Applied Ethics Approach* (Waveland); *Sport Management Principles and Applications: A Skills Approach* 2e (Human Kinetics) y otros.

Cuando no escribe, el doctor Lussier brinda consultoría a una amplia gama de organizaciones comerciales y no comerciales. De hecho, parte del material del libro fue desarrollado para clientes como Baystate Medical Center, Coca-Cola, Friendly's Ice Cream, The Institute of Financial Education, Mead, Monsanto, Smith & Wesson, the Social Security Administration, Visiting Nurses Associations of America y YMCA.

El doctor Lussier tiene un título en ciencias de la administración de empresas de Salem State College, dos maestrías en negocios y en educación de Suffolk University y un doctorado en administración de University of New Haven.

Christopher F. Achua

Christopher F. Achua es profesor de tiempo completo en el Departamento de Negocios y Economía en College at Wise de University of Virginia. Durante los últimos 17 años la enseñanza del doctor Achua se ha centrado en tres disciplinas: administración estratégica, marketing y liderazgo organizacional. El interés del doctor Achua en comprometer a los estudiantes con oportunidades de aprendizaje de la vida real lo ha llevado a crear y dirigir programas como el Center for Entrepreneurship, Leadership and Service (un programa fundado por Appalachian Regional Commission) y Small Business Institute (un programa de SBA) en su universidad. Estos programas se enfocaron en desarrollar las habilidades de liderazgo y de espíritu emprendedor de los estudiantes mediante la teoría aplicada en situaciones del mundo real.

El doctor Achua ha presentado en forma activa ensayos académicos en conferencias regionales y nacionales. Sus ensayos han sido publicados en muchos congresos expertos, en *Small Business Institute Journal* y *Journal of Small Business Strategy*. También ha brindado consultoría a una gran diversidad de organizaciones públicas y sin fines de lucro. Cuando no participa en investigaciones académicas, aporta su conocimiento experto a programas e iniciativas de desarrollo de la comunidad. Ha sido parte de varios consejos de organizaciones en la comunidad local y fue presidente del consejo directivo de Mountain Empire Regional Business Incubator.

El doctor Achua recibió su título de licenciatura en administración de empresas y contabilidad de la University of Sioux Falls, South Dakota; su maestría en administración de la University of South Dakota y su doctorado de la United States International University (ahora Alliant International University) en San Diego, California.

Los individuos como líderes

parte uno

capítulo 1
¿Quién es un líder? 2

capítulo 2
Rasgos del liderazgo y ética 30

capítulo 3
Comportamiento de liderazgo y motivación 68

capítulo 4
Influencia: poder, política, creación de redes y negociación 108

capítulo 5
Teorías de liderazgo por contingencia 150

1 ¿Quién es un líder?

Semblanza del capítulo

El liderazgo incumbe a todos
Por qué el liderazgo es importante
Definición de liderazgo
¿Los líderes nacen o se hacen?

Roles gerenciales de liderazgo
Roles interpersonales
Roles informativos
Roles de decisión

Niveles de análisis de la teoría de liderazgo
Nivel individual de análisis
Nivel grupal de análisis
Nivel organizacional de análisis
Interrelaciones entre los niveles de análisis

Paradigmas de la teoría de liderazgo
El paradigma de la teoría de los rasgos
El paradigma de la teoría de comportamiento de liderazgo
El paradigma de la teoría de liderazgo por contingencia
El paradigma de la teoría de liderazgo integrador
De la administración al paradigma de la teoría de liderazgo

Objetivos del libro
Teoría de liderazgo
Aplicación de la teoría de liderazgo
Desarrollo de habilidades de liderazgo
Flexibilidad

Organización del libro

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir en forma breve los cinco elementos clave de liderazgo, p. 5.
2. Listar los 10 roles gerenciales con base en sus tres categorías, p. 9.
3. Explicar las interrelaciones entre los niveles de análisis del liderazgo, p. 15.
4. Describir la similitud y diferencias principales entre las teorías de los rasgos y las de comportamiento de liderazgo, p. 16.
5. Analizar las interrelaciones entre las teorías de los rasgos, las del comportamiento y las teorías de liderazgo por contingencia, p. 17.
6. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

   liderazgo
   influencia
   categorías de los roles gerenciales
   roles interpersonales del liderazgo
   roles informativos del liderazgo
   roles de decisión del liderazgo
   niveles de análisis de la teoría de liderazgo
   teoría de liderazgo
   clasificaciones de la teoría de liderazgo
   paradigma del liderazgo
   teorías de los rasgos de liderazgo
   teorías de comportamiento de liderazgo
   teorías de liderazgo por contingencia
   teorías de liderazgo integrador
   de la administración al paradigma de la teoría de liderazgo
   administración basada en evidencias (EBM)

Caso de apertura APLICACIÓN

Cada capítulo comienza con la presentación de un líder y empresa excepcionales, seguida de algunas preguntas para que usted las responda y, conforme avanza en la lectura, las respondamos. Elegimos a General Electric (GE) para el primer capítulo porque fue clasificada en el primer lugar de líderes mundiales por *Fortune Magazine*[1] y su presidente mundial (CEO) Jeffrey Immelt ha sido nombrado uno de los mejores en el mundo por *Barron's*, clasificado entre las 10 personas de negocios más poderosas del mundo por Fortune y nombrado hombre del año por Financial Times. Fortune Magazine, Financial Times, Forbes y Business Week clasifican también a GE entre las empresas más admiradas de Estados Unidos y del mundo. Durante los últimos cinco años, GE ha aumentado sus ganancias a un promedio de 10 por ciento anual.[2]

GE es imaginación en el trabajo; su historia abarca aportar innovación al mercado, es una empresa de tecnología, medios y servicios financieros diversificados enfocada en solucionar algunos de los problemas más complejos del mundo. Más de la mitad de la empresa se ubica fuera de Estados Unidos. Sirve a clientes en más de 100 países y emplea a más de 300 000 personas a nivel mundial.[3] Usted es cliente de GE o bien ha estado expuesto en forma indirecta a sus productos y servicios sin percatarse de ello. GE es un conglomerado con múltiples líneas bajo las siguientes seis unidades de negocio:

- GE Commercial Finance
- GE Healthcare
- GE Industrial
- GE Infrastructure
- GE Money
- NBC Universal

Si usted está interesado en trabajar para una empresa que busca personas con habilidades de liderazgo o una que las desarrolle, GE es una empresa que debe considerar. Al igual que la mayoría de las organizaciones, el sitio web de GE proporciona información relacionada con oportunidades profesionales.

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Por qué GE es tan exitosa?
2. ¿GE utiliza nuestra definición de liderazgo ("el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio")?
3. ¿Las habilidades de liderazgo se pueden desarrollar? ¿Usted puede hacerlo por medio de este curso?
4. ¿Cuáles roles gerenciales del liderazgo desempeña el CEO Jeff Immelt en GE?

¿Puede responder algunas de estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes acerca de General Electric y su liderazgo en este capítulo.

Para aprender más en relación con General Electric, visite el sitio web de la empresa **http://www.ge.com**

El enfoque de este capítulo se centra en ayudarle a entender qué es el liderazgo del cual trata este libro. Comenzamos por definir el liderazgo y los 10 roles que desempeñan los líderes. A continuación, se explican los tres niveles de análisis del liderazgo que proporcionan el marco de referencia para el libro. Después de explicar los cuatro principales paradigmas del liderazgo que se han desarrollado al paso de los años, este capítulo concluye con el establecimiento de los objetivos del libro y la presentación de su organización.

El liderazgo incumbe a todos

Esta sección inicia con un análisis de la importancia del liderazgo, seguido por nuestra definición del mismo, la cual se utiliza en todo este libro. Por último, respondemos a la cuestión: ¿los líderes nacen o se hacen?

Por qué el liderazgo es importante

He aquí algunas razones de por qué el liderazgo es tan relevante.

- El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes.[4] El liderazgo se considera crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente más decisivo.[5] El presidente mundial (CEO) de la cadena Domino's Pizza, David Brandon, señala que el éxito de cada tienda se basa en el liderazgo asumido por el gerente.[6] Las organizaciones reclutan candidatos con potencial y habilidades de liderazgo para todo tipo de profesiones.
- Los presidentes mundiales (CEO) entienden que no pueden manejar empresas por sí solos; el secreto es fomentar una mentalidad del liderazgo en toda la organización.[7] Ganar la guerra de talento será un desafío de negocios predominante de este siglo; se trata de reclutar y retener talento, así como crear oportunidades de liderazgo.[8]
- Los fracasos corporativos muy publicitados (Enron y WorldCom) han llevado a casa el rol crucial que ocupa el liderazgo en el éxito o fracaso de casi todos los aspectos del entorno de las empresas con y sin fines de lucro. Los CEO sin un adecuado desempeño son despedidos, ya que las ocupaciones como presidente mundial se han reducido. Los CEO han sido recién sustituidos debido a un desempeño deficiente: Gary Forsee de Sprint Nextel, Angelo Mozilo de Countrywide Financial,[9] Charles Prince de Citigroup[10] y Stan O'Neal de Merrill Lynch.[11]
- Como lo ilustran los ejemplos, el liderazgo es decisivo[12] y existe una gran necesidad de mejores líderes.[13] Si usted desea ser exitoso, debe desarrollar sus habilidades de liderazgo.[14] Para ello, el enfoque de este libro es ayudarle a cultivar dichas habilidades, de forma que pueda convertirse en un líder exitoso en su vida personal y profesional.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Por qué GE es tan exitosa?

Jeff Immelt señala que se debe estar por delante de las nuevas tendencias si no éstas pasarán sobre nosotros. GE es tan exitosa porque por más de 100 años ha sido líder mundial en mantenerse delante de las tendencias. De hecho, Immelt entiende la importancia de los temas ambientales y del calentamiento global. Mira reverdecer el futuro, así que GE desarrolla tecnología para ser líder mundial en la generación de energía no contaminante. Es uno de los líderes defensores de las restricciones ordenadas por el gobierno de Estados Unidos respecto a las emisiones de carbono, porque sabe que las reducciones serán una realidad y GE estará a la vanguardia en este tema.[15]

La sustentabilidad requiere del desarrollo del liderazgo. GE es famosa por ser la empresa que desarrolla líderes. Se afirma sin sorpresa que los ejecutivos de GE, más que alguna otra empresa, han desarrollado habilidades de liderazgo y luego se convierten en presidentes mundiales de otras grandes empresas y cientos más la han dejado para asumir puestos corporativos superiores.

Dilema **ético 1**

¿El liderazgo es, en verdad, importante?

Scott Adams es el creador del personaje animado Dilbert. Adams se burla de los gerentes, en parte porque desconfía de los de alto nivel y declara que el liderazgo es en realidad una falsedad. El liderazgo comprende la manipulación de las personas para que hagan algo que no quieren y quizá no obtengan nada por ello. Los CEO, en esencia, ejecutan

continúa

(Dilema ético 1 continuación)

el mismo truco que los adivinos, quienes plantean un puñado de conjeturas y cuando, por casualidad alguna de ellas es cierta, esperan que usted olvide los demás errores. En primer lugar, los CEO culpan a sus predecesores por cualquier asunto que esté mal, luego revuelven todo, empiezan un nuevo programa estratégico y esperan. Si las cosas funcionan bien, el CEO recibe el crédito y avanza al siguiente trabajo. Adams señala que podríamos estar obsesionados con el liderazgo como parte de nuestro ADN. Parece que siempre hemos buscado poner alguien por arriba de todos los demás.[16]

1. ¿Está de acuerdo con Scott Adams en que el liderazgo es una falsedad?
2. ¿En realidad necesitamos a alguien que desempeñe el rol de liderazgo?

Objetivo de aprendizaje 1 *Describir en forma breve los cinco elementos clave de liderazgo.*

Definición de liderazgo

El tema del liderazgo ha generado emoción e interés desde la Antigüedad. Cuando las personas piensan respecto al liderazgo, vienen a la mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos quienes dirigen ejércitos victoriosos, moldean los sucesos de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos. ¿Cómo es que ciertos líderes construyen tales ejércitos, países, religiones y empresas grandiosos? ¿Por qué ciertos líderes tienen seguidores dedicados, y otros no? ¿Por qué Gandhi, la Madre Teresa, Martin Luther King y Nelson Mandela fueron líderes tan influyentes? ¿Cómo Adolfo Hitler ascendió a una posición de gran poder? En este libro aprenderá las principales teorías de liderazgo y los resultados de las investigaciones en relación con la efectividad del liderazgo.

No existe una definición universal de liderazgo porque éste es complejo y se analiza en distintas formas, las cuales requieren de diversas definiciones. Al igual que en los estudios de investigación del liderazgo, utilizaremos una sola definición que satisfaga nuestro propósito de escribir este libro. Antes de leer nuestra definición, complete la Autoevaluación 1 para obtener una mejor idea de su potencial de liderazgo. En la siguiente sección analizaremos cada pregunta conforme se relacione con los elementos de nuestra definición y con su potencial de liderazgo.

AUTOEVALUACIÓN 1

Potencial del liderazgo

Al igual que todos los ejercicios de autoevaluación de este libro, no hay respuestas correctas o incorrectas, así que no trate de elegir la correcta. Sea honesto al responder las preguntas para que pueda entender mejor tanto su propia persona como su comportamiento en lo que respecta al liderazgo.

A cada par de enunciados distribuya 5 puntos, con base en qué tan característico sea cada uno en relación con usted. Si el primer enunciado describe por completo cómo es usted y el segundo no lo hace en absoluto, conceda 5 puntos al primero y 0 al segundo. De lo contrario, asigne 0 y 5, respectivamente. Si el enunciado describe cómo es por lo general usted, entonces la distribución puede ser 4 y 1 o bien 1 y 4. Si ambos enunciados tienden a describir su forma de ser, la distribución será 3 y 2 o bien 2 y 3. De nuevo, la puntuación combinada para cada par de enunciados debe ser igual a cinco.

A continuación se muestran las distribuciones de puntuación para cada par de enunciados:

0-5 o 5-0	Uno de los enunciados describe por completo cómo es usted, el otro no lo hace en absoluto.
1-4 o 4-1	Un enunciado describe cómo por lo general es usted; el otro no.
2-3 o 3-2	Ambos enunciados describen cómo es usted, aunque uno lo hace mejor que el otro.

continúa

(Autoevaluación 1 continuación)

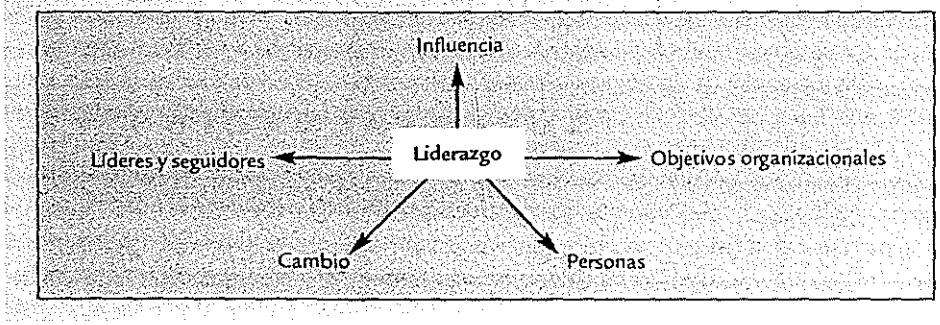
1. _____ Estoy interesado y dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.
   _____ Prefiero que alguien más se encargue del grupo.
2. _____ Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a hacer sugerencias al líder para mejorar el desempeño.
   _____ Cuando no estoy a cargo, hago las cosas según el estilo del líder, más que ofrecer mis sugerencias.
3. _____ Estoy interesado y dispuesto a hacer que las personas escuchen mis sugerencias y las lleven a cabo.
   _____ No estoy interesado en influir en otras personas.
4. _____ Cuando estoy a cargo, quiero compartir las responsabilidades gerenciales con los miembros del grupo.
   _____ Cuando estoy a cargo, quiero desempeñar los roles gerenciales por el grupo.
5. _____ Quiero tener metas claras y desarrollar y llevar a cabo los planes para alcanzarlas.
   _____ Me gusta establecer metas muy generales y tomar las cosas como se presenten.
6. _____ Me gusta variar la forma como se hace mi trabajo y aprender cosas nuevas.
   _____ Me agrada la estabilidad o desempeñar mi trabajo en la misma forma; no me entusiasma aprender ni emprender cosas nuevas.
7. _____ Disfruto trabajar con las personas y ayudarles a ser exitosas.
   _____ En realidad no me gusta trabajar con los demás ni ayudarles a tener éxito.

Para determinar su calificación de potencial de liderazgo, sume los números (0-5) del primer enunciado en cada par; no se moleste en sumar los números del segundo enunciado. El total deberá estar entre 0 y 35. Sitúe su puntuación en el continuo al final de esta evaluación. Por lo general, entre más alta sea su puntuación, mayor será el potencial de ser un líder efectivo. Sin embargo, la clave del éxito no reside sólo en el potencial, sino en la persistencia y el trabajo arduo. Usted puede desarrollar su habilidad de liderazgo por medio de este curso al aplicar a su vida personal y profesional los principios y las teorías.

0 — 5 — 10 — 15 — 20 — 25 — 30 — 35
Bajo potencial de liderazgo *Alto potencial de liderazgo*

El **liderazgo** *es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.* Analicemos los cinco elementos clave de nuestra definición; en la figura 1.1 se presenta una lista.

FIGURA 1.1 Elementos clave en la definición de liderazgo



Líderes y seguidores

La pregunta 1 de la Autoevaluación 1 tiene la intención de hacerle pensar acerca de si quiere ser un líder o un seguidor. Si no está interesado o dispuesto a estar a cargo, lo más conveniente para usted es ser seguidor. Sin embargo, como aprenderá en esta sección, los buenos seguidores también desempeñan roles de liderazgo cuando es necesario. Además, los seguidores influyen en los líderes. Así, en nuestra definición de liderazgo, el proceso de influencia es *entre* líderes y seguidores, no sólo un líder influye en sus seguidores; es un camino de dos sentidos. Saber cómo liderar y desarrollar las habilidades de liderazgo harán de usted un mejor líder y

seguidor.[17] Así que sin importar si usted quiere ser líder o seguidor, se beneficiará del estudio de este libro.

En este curso nos referimos al liderazgo en el contexto de entornos organizacionales formales en corporaciones de negocios (GE, IBM), dependencias gubernamentales (Departamento de Tránsito, Departamento de Policía) y organizaciones sin fines de lucro (Cruz Roja, Springfield College). Las organizaciones clasifican en dos importantes categorías a los empleados: gerentes, quienes tienen subordinados y autoridad formal para indicarles qué hacer; y empleados, quienes no tienen ninguno de los dos. Todos los gerentes desempeñan cuatro funciones principales: planeación, organización, dirección y control. Por tanto, el liderazgo es una parte del trabajo de gerente. Sin embargo, hay gerentes (usted puede conocer algunos) que no son líderes efectivos. También hay personas que no son gerentes pero poseen gran influencia en los gerentes y en sus compañeros. Por tanto, en este libro no utilizamos los términos *gerente* y *líder* en forma intercambiable. Cuando utilizamos la palabra *gerente*, nos referimos a una persona con título y autoridad formales. Cuando mencionamos el término *líder*, aludimos a alguien que puede ser o no gerente. Un líder siempre tiene la habilidad de influir en los demás; un gerente no. Así, un líder no es necesariamente quien tiene algún puesto formal, como el de gerente.

Un *seguidor* es quien recibe influencia de un líder.[18] El seguidor puede ser o no gerente. Los buenos seguidores no son "personas sí" quienes sólo siguen al líder sin ofrecer aportaciones que influyan en el líder. En resumen, los líderes efectivos influyen en los seguidores y éstos, a su vez, influyen en aquellos.[19] Las cualidades necesarias para un liderazgo efectivo son las mismas que se requieren para ser un seguidor efectivo. En todo el libro se utiliza el término *comportamiento* cuando nos referimos a las actividades de las personas o a las cosas que hacen y dicen cuándo son influidas. En el capítulo 7 usted aprenderá más acerca de ser seguidor.

Aplicación al trabajo **1**

Recuerde un empleo actual o anterior. ¿Usted fue líder y seguidor? Explique.

Como implica la pregunta 2 de la Autoevaluación 1, los buenos seguidores ofrecen sugerencias e influyen en los líderes. Si usted quiere ser un seguidor efectivo, debe compartir sus ideas.[20] Como líder también necesita escuchar a los demás e implementar sus ideas para ser efectivo.[21] De acuerdo con el CEO de GE, Jeff Immelt, GE no se maneja como una empresa grande sino como una gran sociedad, donde cada líder puede hacer una contribución, no sólo a su trabajo sino a la empresa entera.[22]

Influencia

La **influencia** *es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio.* La influencia es la esencia del liderazgo.[23] La pregunta 3 de la Autoevaluación 1 planteó si usted estaba interesado y dispuesto a influir en los demás, como líder o seguidor. Cuando usted ocupa un puesto gerencial, posee más poder para influir en los demás. Pero, los seguidores efectivos también influencian las personas. Su habilidad para influir en ellas (obtener lo que usted desea) se puede desarrollar.[24] La influencia incluye el poder, la política y la negociación; en el capítulo 4 aprenderá más acerca de estos conceptos.

Aplicación al trabajo **2**

Explique en forma breve la relación de influencia entre el líder y los seguidores donde usted trabaje o lo haya hecho.

La influencia también comprende la relación entre líderes y seguidores.[25] Los gerentes pueden coaccionar a los subordinados para influir en su comportamiento, pero los líderes no. Éstos ganan el compromiso y el entusiasmo de los seguidores dispuestos a recibir influencia.[26] La mayor parte de la investigación sobre liderazgo concierne a la relación entre líderes y seguidores.[27] Los gerentes efectivos saben cuándo liderar y en qué momento convertirse en seguidor. Así, líderes y seguidores con frecuencia cambian roles durante el proceso de influencia.[28] En la pregunta 4 de la Autoevaluación 1 se plantea si usted desea compartir la responsabilidad gerencial como líder.

Objetivos organizacionales

Los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no sólo en sus propios intereses sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida.[29] El liderazgo se presenta cuando los seguidores son influidos para hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Obtener beneficios de

Aplicación al trabajo **3**

Mencione uno o más objetivos de una organización donde usted haya trabajado.

los seguidores para una ganancia personal no es parte del liderazgo. Los miembros de una organización deben trabajar unidos para alcanzar un resultado que quieren tanto los líderes como los seguidores, un futuro deseado o un propósito compartido que les motive hacia este resultado más preferible.[30] Los líderes deben indicar la dirección, pero el grupo debe establecer las metas.[31] Como lo implica la pregunta 5 de la Autoevaluación 1, los líderes efectivos establecen metas claras. En el capítulo 3 aprenderá cómo hacer esto.

Cambio

Influir y establecer objetivos se relaciona con el cambio. Las organizaciones necesitan cambiar en forma continua adaptándose al entorno global de rápido cambio.[32] GE es la única empresa listada en la actualidad en el Dow Jones Industrial Index que también se incluyó en el índice de 1896. Las otras empresas pueden haberse sentido demasiado a gusto haciendo negocios de la misma antigua forma y tal vez provocaron que estas, alguna vez estrellas de los negocios, se apagaran. Los líderes efectivos se percatan de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño.[33]

Aplicación al trabajo **4**

¿Los gerentes con quienes usted trabajó eran efectivos al influir en sus empleados para realizar el cambio? Explique.

Expresiones como las siguientes no se encuentran en el vocabulario de un líder exitoso: *siempre lo hemos hecho de esta forma*; *nunca antes lo hemos hecho de esa manera*; *no puede hacerse*; *nadie más lo ha hecho* y *no está dentro del presupuesto.* El liderazgo abarca el influjo en los seguidores para obtener el cambio hacia un futuro deseado por la organización.[34]

Como lo implica la pregunta 6 de la Autoevaluación 1 y la información en esta sección, para ser líder y seguidor efectivos usted debe estar abierto al cambio.[35] Las personas que avanzan en las organizaciones son quienes están dispuestas a asumir el riesgo y a intentar cosas nuevas.[36] ¿Cuándo fue la última vez que hizo algo nuevo y diferente? En el capítulo 11 aprenderá más acerca de liderar el cambio.

Personas

Aplicación al trabajo **5**

Formule uno o más objetivos de la organización donde usted trabaja.

Aunque el término *personas* no se menciona en forma explícita en nuestra definición de liderazgo, después de leer acerca de los demás elementos debe darse cuenta de que el liderazgo trata acerca de liderar personas. Como lo implica la pregunta 7 de la Autoevaluación 1, para ser efectivo en casi todo empleo en la actualidad, usted debe llevarse bien con las personas. Los líderes y seguidores efectivos disfrutan trabajar con ellas y ayudarles a tener éxito.[37] Las habilidades con las personas son más valiosas que las habilidades de cómputo.[38] Con este libro, usted aprenderá la forma de desarrollar sus habilidades con las personas.

La investigación, la experiencia y el sentido común, todo apunta hacia una relación directa entre el éxito financiero de la empresa y su compromiso con las prácticas de liderazgo que tratan a las personas como activos.[39] Existe poca evidencia de que ser un gerente grosero y rudo esté asociado con el éxito del liderazgo. Son los esfuerzos colectivos de todas las personas quienes contribuyen, los que hacen que las cosas sucedan.[40]

Caso de apertura APLICACIÓN

2. ¿GE utiliza nuestra definición de liderazgo ("el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio")?

Jeff Immelt es a todas luces el líder en GE. Sin embargo, como él lo afirmó, GE se maneja como una gran sociedad donde cada líder puede hacer una contribución al trabajo y a la empresa entera. Él no toma decisiones ni establece objetivos por sí solo, cuenta con un equipo directivo y gran parte de lo que GE hace, proviene de estos seguidores que influyen en Immelt. Como se indicó en el caso de apertura y en la pregunta 1, GE siempre está cambiando para mantenerse por delante de las tendencias. De manera que sí, GE utiliza nuestra definición. Usted aprende la definición de liderazgo como las empresas y las exitosas organizaciones sin fines de lucro la utilizan.

¿Los líderes nacen o se hacen?

Puede pensar que ésta es una pregunta capciosa, porque la mayoría de los investigadores señala que ambas cuestiones son ciertas. Los líderes efectivos no sólo nacen o se hacen, empiezan con alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan. Así que la habilidad natural de liderazgo ofrece ventajas. Aprenderá más acerca de los rasgos del liderazgo en el capítulo 2. Sin embargo, todos tienen el potencial de liderar[41] y las habilidades de liderazgo pueden ser cultivadas.[42] Si éstas no pudieran ser desarrolladas o si los líderes no se formaran, las grandes corporaciones no gastarían millones de dólares en capacitación de liderazgo cada año.[43] The Center for Creative Leadership (**http://www.ccl.org**) es una de las organizaciones sin fines de lucro más respetadas del mundo y desarrolla líderes en todos los sectores de la economía global. Es claro que no funcionaría si sus organizaciones cliente a nivel global no creyeran que pueden desarrollar habilidades de liderazgo.

Algunos investigadores incluso afirman que los líderes, en definitiva, se hacen, no nacen[44] y que todos tienen el mismo potencial para liderar.[45] El legendario *coach* de fútbol americano Vince Lombardi alguna vez declaró, "Contrario a la opinión de muchas personas, los líderes no nacen, se hacen con esfuerzo y trabajo arduo". Cualquiera que sea su habilidad de liderazgo en este momento (la cual se basa en su capacidad natural y desarrollo), puede invertir en desarrollar sus habilidades de liderazgo o permitir que permanezcan como están. Quizás usted nunca llegue a ser el presidente de una organización, pero puede mejorar su conocimiento, capacidad y habilidad del liderazgo por medio de este curso. Como diría Vince Lombardi, usted puede desarrollar sus habilidades de liderazgo si se esfuerza y trabaja en forma ardua para ello. Trataremos este tema en la última sección de este capítulo.

Aplicación al trabajo **6**

¿Cree usted que es un líder nato? ¿Cree usted que puede desarrollar sus habilidades de liderazgo para mejorar su desempeño en el trabajo?

Caso de apertura **APLICACIÓN**

3. ¿Las habilidades de liderazgo se pueden desarrollar? ¿Usted puede hacerlo por medio de este curso?

Durante 50 años las empresas han tratado de emular las legendarias instalaciones de capacitación de GE, Crotonville (John F. Welch Leadership Center) donde miles de sus empleados han perfeccionado sus habilidades de liderazgo. Con la creciente globalización, GE ha llevado a Crotonville a recorrer los puntos de moda alrededor del mundo incluidos Shangai, Múnich y Bangalore. Al estar por delante de las tendencias, los empleados de GE de cualquier lugar en el mundo también pueden recibir talleres de liderazgo en línea mediante la intranet de la empresa.[46] Así que la respuesta es sí, GE desarrolla, sin lugar a dudas, las habilidades de liderazgo y esa es la razón por la cual otras organizaciones contratan a gerentes de GE para que sean sus líderes. Usted puede desarrollar sus habilidades de liderazgo por medio de este curso si dedica a ello esfuerzo y trabajo arduo.

Objetivo de aprendizaje 2 *Listar los 10 roles gerenciales con base en sus tres categorías.*

Roles gerenciales de liderazgo

En esta sección se analiza aquello que los líderes hacen en el trabajo: los roles gerenciales del liderazgo.[47] Henry Mintzberg identificó 10 roles gerenciales que los líderes desempeñan para lograr los objetivos organizacionales.[48] Los roles representan a las clases dominantes de las actividades gerenciales que los gerentes o sus seguidores desempeñan. Mintzberg definió un *rol* como un conjunto de expectativas de cómo una persona se comportará al desempeñar un trabajo. Agrupó tales roles en tres categorías. *Las* **categorías de los roles gerenciales** *son interpersonales, informativos y de decisión.* La teoría de los roles gerenciales de Mintzberg ha sido respaldada por estudios de investigación. En la figura 1.2 se muestran los 10 roles gerenciales, con base en tres categorías.

FIGURA 1.2 Roles gerenciales

Roles interpersonales	Roles informativos	Roles de decisión
Representante	Monitor	Emprendedor
Líder	Difusor	Gestor de problemas
Enlace	Portavoz	Quien asigna los recursos
		Negociador

Roles interpersonales

Los **roles interpersonales del liderazgo** *incluyen el de representante, el de líder y el de enlace.*

Rol de representante

Los líderes desempeñan el *rol de representante* cuando actúan en nombre de la organización o al departamento en actividades legales, sociales, ceremoniales o simbólicas. Los gerentes de alto nivel, por lo general, son considerados representantes de su organización.[49] Sin embargo, los líderes en toda la organización muestran el siguiente comportamiento, al igual que otras actividades relacionadas:

- Firmar documentos oficiales (autorizaciones de gastos, cheques, vouchers, contratos y demás)
- Entretener a clientes en calidad de representantes oficiales, y recibir y escoltar a visitantes oficiales
- Charlar con las personas y asistir a reuniones externas como representante organizacional
- Presidir reuniones y actos solemnes (ceremonias de reconocimiento, cenas de retiro y demás)

Rol de líder

De acuerdo con Mintzberg, el *rol de líder* abarca el desempeño de las *funciones administrativas* para operar en forma eficaz la unidad organizacional de los gerentes. Por tanto, el rol del líder domina todo el comportamiento gerencial. En otras palabras, influye en cómo desempeña otras funciones.[50] Usted aprenderá más acerca del rol del liderazgo en todo este libro. Aquí se mencionan algunas de las diversas conductas del líder que pueden tener los gerentes o los seguidores:

- Contratar y capacitar
- Dar instrucciones y coaching
- Evaluar el desempeño

Aplicación al trabajo **7**

Cite un ejemplo de trabajo del comportamiento específico que usted, o algún otro líder, haya mostrado al desempeñar los roles de representante, de líder, y de enlace. Para cada uno de los tres de ellos, asegúrese de identificar al líder como usted o a alguien más, al rol por su nombre y el comportamiento en específico.

Rol de enlace

Los líderes desempeñan el *rol de enlace* cuando interactúan con personas externas a su unidad organizacional. El comportamiento del enlace incluye la creación de redes para desarrollar relaciones y obtener información y favores.[51] La política organizacional es una parte importante del rol de enlace y usted aprenderá más, en el capítulo 4, acerca de cómo ganar y utilizar el poder, conducir la política y crear redes. He aquí algunas de las conductas del enlace:

- Participar en comités con miembros externos a la unidad organizacional
- Asistir a reuniones profesionales o de asociaciones comerciales
- Convocar y visitar a las personas para mantenerse en contacto

Roles informativos

Los **roles informativos del liderazgo** *incluyen el de monitor, el de difusor* y *el de portavoz.* Usted aprenderá más acerca de los roles informativos en el capítulo 6.

Rol de monitor

Los líderes desempeñan el *rol de monitor* cuando recaban información. La mayor parte de ésta se analiza para descubrir problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad organizacional.[52] Parte de la información se transmite a otras personas dentro de la unidad organizacional (rol de difusor), o a personas externas a la unidad (rol de portavoz). Se recaba la información por comportamiento, como:

- Leer memorandos, reportes, publicaciones profesionales/comerciales, periódicos y demás
- Hablar con las demás personas, asistir a reuniones dentro y fuera de la organización, etcétera
- Observar (visitar la tienda de un competidor para comparar productos, precios y procesos de negocio)

Rol de difusor

Los líderes desempeñan el *rol de difusor* cuando envían información a los demás dentro de la unidad organizacional. Los gerentes tienen acceso a la información que no está disponible para los empleados. Parte de la información que proviene de los niveles gerenciales superiores debe transmitirse a los empleados, ya sea en su forma original o parafraseada. El uso de información traducida en habilidades que recorran la organización, hoy con frecuencia, se conoce como *administración del conocimiento.*[53] La información se transmite en una o en ambas de las siguientes formas:

- En forma oral por medio del correo de voz, en discusiones cara a cara y en reuniones de grupo. En el capítulo 8 usted aprenderá cómo conducir reuniones
- En forma escrita mediante el correo electrónico y el postal

Rol de portavoz

Los líderes desempeñan el *rol de portavoz* cuando proporcionan información a personas ajenas a la unidad organizacional. Los portavoces deben informar a su jefe (consejo de administración, propietario, gerentes) y a personas externas a la unidad organizacional (otros departamentos, clientes y proveedores). Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas para su unidad organizacional. A continuación se muestran algunos ejemplos de cuándo se desempeña el rol de portavoz:

- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con el responsable de la aprobación de los presupuestos para tratar el respectivo a la unidad
- Responder cartas
- Reportar información al gobierno (oficinas de recaudación fiscal o de salud)

Aplicación al trabajo **8**

Proporcione otro ejemplo de trabajo del comportamiento específico que usted o algún otro líder haya mostrado al desempeñar los roles de monitor, de difusor, y de portavoz. Para cada uno de ellos, asegúrese de identificar al líder como usted o a alguien más, al rol por su nombre y el comportamiento concreto.

_____

_____

_____

_____

Roles de decisión

Los **roles de decisión del liderazgo** *incluyen el de emprendedor, el de gestor de problemas, el de quien asigna los recursos y el de negociador.*

Rol de emprendedor

Los líderes desempeñan el *rol de emprendedor* cuando innovan y ponen en marcha las mejoras.[54] Los líderes, con frecuencia, conciben ideas para mejorar por medio del rol de monitor. Aquí se muestran algunos ejemplos de comportamiento emprendedor:

- Desarrollar productos o servicios, nuevos o mejorados
- Promover nuevas formas de procesar productos o servicios
- Adquirir equipo nuevo

Rol de gestor de problemas

Los líderes desempeñan el *rol de gestor de problemas* cuando emprenden acciones correctivas durante situaciones de crisis o de conflicto. Usted aprenderá más acerca de cómo manejar los conflictos en el capítulo 6. A diferencia de la acción planeada del rol de emprendedor para aprovechar la oportunidad, el problema es una reacción a un suceso inesperado que genera una dificultad.[55] Los líderes, por lo general, dan prioridad a este rol sobre todos los demás. He aquí algunos ejemplos de emergencias que los líderes deben resolver:

- Una huelga sindical
- La descompostura de maquinaria o equipo importantes
- Demora en la entrega de un material necesario
- Un programa muy ajustado que cumplir

Rol de quien asigna los de recursos

Los líderes desempeñan el *rol de quien asigna los recursos* cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades de elaboración de presupuestos. Decidir quién recibe los recursos limitados de la empresa es una importante tarea de los gerentes.[56] Aquí se presentan algunos ejemplos de la asignación de recursos:

- Decidir qué se hace ahora, lo que se llevará a cabo más tarde y lo que no se hace (administración del tiempo; prioridades)
- Determinar quién recibe el tiempo extra o un aumento por méritos (elaboración de presupuestos)
- Programar cuándo los empleados utilizarán el material o el equipo

Rol de negociador

Los líderes desempeñan el *rol de negociador* cuando representan a su unidad organizacional durante las transacciones cotidianas y no rutinarias que no incluyan establecer límites (como sólo un precio y los términos de una venta o compra de un producto o servicio o el pago a un empleado). Cuando no existen precios o condiciones de pago fijos, los líderes pueden intentar negociar un buen trato para obtener los recursos que requieren. En el capítulo 4 participará en negociaciones de empleo,[57] y aprenderá cómo negociar. Aquí mostramos algunos ejemplos de negociaciones:

- Paquete de pago y beneficios para un nuevo empleado o gerente
- Contrato laboral con el sindicato
- Contrato con un cliente (venta) o proveedor (compra)

Aunque los gerentes son responsables por los 10 roles, los más importantes (y cuáles desempeña el gerente y cuáles otros líderes) variarán con base en el trabajo del gerente. El énfasis relativo que se otorga a estos roles variará en función de la tecnología organizacional, los problemas cotidianos que enfrenten los líderes y el entorno de tarea de sus organizaciones.[58] Después de responder a las Aplicaciones al trabajo 7 a 9, debe advertir que usted y los demás desempeñan roles de liderazgo sin importar el título gerencial.

Aplicación al trabajo 9

Cite un ejemplo de trabajo del comportamiento concreto que usted, o algún otro líder, haya desempeñado al cumplir con los roles de emprendedor, gestor de problemas, quien asigna los recursos, y negociador. Para cada uno de ellos, asegúrese de identificar al líder como usted o a alguien más, al rol por su nombre y el comportamiento específico.

_____

_____

_____

_____

Caso de apertura **APLICACIÓN**

4. ¿Cuáles roles gerenciales del liderazgo desempeña el CEO Jeff Immelt en GE?

Al igual que todos los gerentes quienes son buenos líderes, Jeff Immelt desempeña los 10 roles y delega estos a sus seguidores. Los roles interpersonales de Immelt incluyen firmar documentos, entretenimiento de clientes, realizar y asistir a reuniones; desarrollar el liderazgo, evaluar a los seguidores y participar en comités y consejos. Sus roles informativos incluyen largas comunicaciones. Los roles de decisión de Immelt incluyen desarrollar productos y procesos nuevos para mantenerse por delante de la competencia, enfrentar las crisis, decidir a cuáles unidades de negocio asignar recursos y a cuáles retirárselos, así como cuáles comprar o vender.

Aplicación del **concepto 1**

Roles gerenciales del liderazgo

Identificar por su rol de liderazgo cada una de las siguientes 15 conductas de liderazgo. Escriba la letra apropiada en el espacio previo a cada reactivo.

Roles interpersonales	**Roles informativos**	**Roles de decisión**
a. representante	d. monitor	g. emprendedor
b. líder	e. difusor	h. gestor de problemas
c. enlace	f. portavoz	i. quien asigna los recursos
		j. negociador

____ 1. El líder habla con dos empleados quienes discuten y se rehúsan a trabajar juntos.

____ 2. El líder convoca una reunión con sus seguidores para analizar una nueva política de la empresa.

____ 3. El líder de producción charla con una persona de mantenimiento acerca de reparar una máquina.

____ 4. El líder lleva a cabo una entrevista de trabajo.

____ 5. El líder de ventas firma una hoja de reembolso de gastos de un representante de ventas.

____ 6. El líder ofrece una conferencia de prensa con un reportero de un periódico local.

____ 7. El líder asigna diversas cuentas a sus seguidores y les proporciona los archivos.

____ 8. Un seguidor solicita al líder un aumento de sueldo.

____ 9. El líder otorga distintivos de la organización a los empleados por sus cinco años de servicio durante una reunión especial con todos los miembros de la unidad organizacional.

____ 10. El líder lee los mensajes de correo electrónico todos los días.

____ 11. El líder y su gerente, quien debe autorizar los fondos para el proyecto, analizan la adquisición de un nuevo software, personalizado y desarrollado por el departamento del líder.

____ 12. El líder disciplina a un seguidor por llegar tarde otra vez.

____ 13. El líder visita otra unidad organizacional para observar cómo procesa los pedidos de trabajo.

____ 14. El líder de una sucursal de correduría de acciones trata de reconectar los teléfonos para que los corredores los puedan utilizar.

____ 15. El líder cuenta con software personalizado nuevo para la unidad organizacional.

Niveles de análisis de la teoría de liderazgo

Una forma útil de clasificar la teoría de liderazgo y de investigación es mediante los niveles de análisis. *Los tres* **niveles de análisis de la teoría de liderazgo** *son el individual, el grupal y el organizacional.* La mayoría de las teorías de liderazgo se formulan en términos de procesos en sólo uno de estos tres niveles.[59] En forma breve, aprenderá acerca de cada nivel en esta sección y los detalles de cada uno en las Partes uno a tres de este libro.

Nivel individual de análisis

El nivel individual de análisis de la teoría de liderazgo se enfoca en el líder y la relación con cada uno de sus seguidores. El nivel individual también puede llamarse *proceso diádico.* Como se analizó en nuestra definición de liderazgo, las teorías diádicas consideran

el liderazgo como un proceso de influencia recíproca entre el líder y el seguidor. Existe un supuesto implícito de que el liderazgo no puede entenderse sin examinar cómo un líder y un seguidor se influyen entre sí con el paso del tiempo. Recuerde que la influencia trata también acerca de las relaciones entre líderes y seguidores. Como líder y seguidor, usted influirá en otros individuos y ellos, a su vez, lo harán en su comportamiento en el trabajo. También mantendrá múltiples relaciones diádicas en el trabajo.[60] En la Parte uno, "Los individuos como líderes" (capítulos 1 a 5), el enfoque se centra en el nivel individual de análisis.

Nivel grupal de análisis

El segundo nivel de análisis de la teoría de liderazgo se enfoca en la relación entre el líder y el grupo colectivo de seguidores.[61] Este nivel también se conoce como *proceso grupal*. Las teorías del proceso grupal se enfocan en cómo un líder contribuye a la efectividad del grupo.[62] Una amplia investigación sobre pequeños grupos ha identificado valiosos determinantes de la efectividad del grupo, los cuales aprenderá en la Parte dos, "Liderazgo de equipo" (capítulos 6 a 8). Una parte importante del proceso de grupo son las reuniones. En el capítulo 8 aprenderá la forma de conducir juntas productivas.

Nivel organizacional de análisis

El tercer nivel de análisis de la teoría de liderazgo se enfoca en la organización. Este nivel también se conoce como *proceso organizacional*. Los individuos y los equipos contribuyen al éxito de la organización.[63] El desempeño organizacional, a la larga, depende de la adaptación eficaz al entorno y la adquisición de los recursos necesarios para mantenerse y si la organización utiliza o no un eficaz proceso de transformación para producir sus artículos y servicios.[64]

Gran parte de la investigación actual respecto al nivel organizacional se centra en cómo los principales gerentes pueden influir en el desempeño organizacional. Los líderes exitosos, como Jeff Immelt de GE, han tenido un positivo impacto en el desempeño organizacional. Usted aprenderá más acerca de los determinantes del desempeño organizacional en la Parte tres, "Liderazgo organizacional" (capítulos 9 a 12).

Dilema **ético 2**

Compensación ejecutiva

La compensación ejecutiva es un tema polémico. La habilidad gerencial ejecutiva tiene un impacto directo en el éxito de la empresa. Los altos directivos deben recibir paquetes de compensación de varios millones de dólares; después de todo, si no fuera por algunos CEO efectivos, las empresas no ganarían los millones de dólares de utilidades que obtienen cada año. Merecen una porción del pastel que han ayudado a crear.[65]

Sin embargo, los altos directivos han sido criticados por recibir excesivas compensaciones. En 2006, el total de compensación directa (incluido el salario, los bonos y el valor del capital restringido) para los CEO de las 350 principales empresas fue de 6.05 millones de dólares (sin incluir las generosas pensiones, la compensación diferida y otros beneficios).[66] Los inversionistas se han quejado acerca de la remuneración de los directivos y han tratado de reducirlo, sin gran éxito.[67]

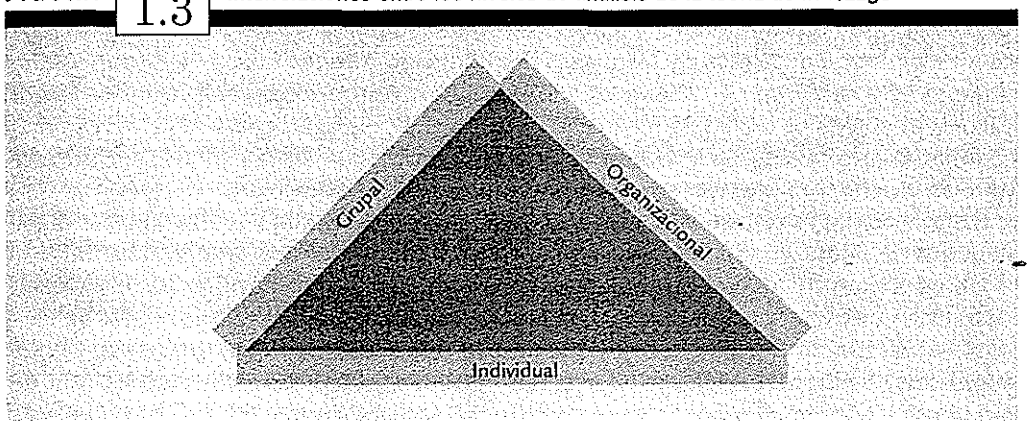
1. ¿Los directivos merecen ganar 200 veces más que el trabajador promedio?
2. ¿Es ético que los gerentes reciban grandes aumentos de sueldo al tiempo que despiden empleados?
3. ¿Las empresas son socialmente responsables cuando pagan compensación premium a los directivos?

Objetivo de aprendizaje 3 *Explicar las interrelaciones entre los niveles de análisis del liderazgo.*

Interrelaciones entre los niveles de análisis

En la figura 1.3 se ilustran las interrelaciones entre los niveles de análisis de la teoría de liderazgo. Note que el individual se coloca en la base del triángulo, ya que el desempeño grupal y organizacional se basa en el desempeño del individuo. Se ha dicho que la organización es la suma de todas sus transacciones individuales. Según el tamaño del grupo y de la organización para la cual usted trabaja, su desempeño individual puede influir en el desempeño del grupo y de la organización, en forma positiva o negativa. Si el desempeño individual es deficiente en toda la organización, el triángulo se colapsará debido a que no tendrá una base firme o porque el desempeño será deficiente.

FIGURA 1.3 Interrelaciones entre los niveles de análisis de la teoría de liderazgo



El enfoque a nivel grupal proporciona una mejor comprensión de la efectividad del liderazgo que la individual, pero los grupos funcionan en un sistema social mayor y la efectividad del grupo no puede entenderse si el enfoque de investigación es limitado al nivel de análisis del proceso interno de un grupo. Así, la parte del triángulo que corresponde al grupo respalda la parte organizacional. Si los grupos no son efectivos, el triángulo se desplomará o el desempeño organizacional será deficiente.

El desempeño grupal y organizacional también afecta al desempeño individual. Si los miembros del grupo y el grupo en sí están muy motivados y son productivos (o no), también hay probabilidades de que el individuo sea productivo (o no). El éxito tiende a ser contagioso. Trabajar para una organización ganadora, como Apple, tiende a motivar a los individuos a desempeñarse lo mejor posible para mantenerse en la cima. Sin embargo, una organización y su desempeño son más que la simple suma de sus individuos y grupos.

Paradigmas de la teoría de liderazgo

Lo primero que necesitamos hacer es definir los conceptos importantes de esta sección. *Una* **teoría de liderazgo** *es una explicación de algún aspecto del liderazgo; las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor un liderazgo efectivo.* Así, el principal propósito de una teoría es instruir la práctica.[68] Se ha señalado que no existe nada tan práctico como una buena teoría.[69] Existen cuatro valiosas clasificaciones de la teoría de liderazgo,[70] también llamadas *enfoques de investigación*, las cuales se utilizan para explicar el liderazgo. *Las* **clasificaciones de la teoría de liderazgo**

incluyen de rasgos, de comportamiento, de contingencia e integrador. En esta sección se analiza cada una de ellas e indicamos dónde se trata con mayor detalle en este libro.

Un **paradigma de liderazgo** *es un estado mental que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo.* El paradigma de liderazgo ha cambiado en los 60 años durante los cuales se ha estudiado. Las cuatro principales clasificaciones de la teoría de liderazgo representan un cambio en su paradigma. Usted también aprenderá acerca del cambio de paradigma de la administración al liderazgo en esta sección.

Objetivo de aprendizaje 4 *Describir la similitud y diferencias principales entre las teorías de los rasgos y las de comportamiento de liderazgo.*

El paradigma de la teoría de los rasgos

Los primeros estudios del liderazgo estuvieron basados en el supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores buscaban identificar un conjunto de características o rasgos que distinguieran a los líderes de los seguidores o a los líderes efectivos de los no efectivos. *Las* **teorías de los rasgos del liderazgo** *intentan explicar las características distintivas que representan la eficacia del liderazgo.* Los investigadores analizaron los rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como gran nivel de energía, apariencia, agresividad y confianza en sí mismo, persuasión y dominio, en un esfuerzo por identificar un conjunto de rasgos comunes que poseyeran todos los líderes exitosos.

La lista de rasgos se utilizaría como un requisito previo para promover a candidatos a puestos de liderazgo. Sólo aquellos que poseyeran todos los rasgos identificados recibirían tales puestos. Se realizaron cientos de estudios de rasgos durante las décadas de los treinta y cuarenta para descubrir una lista de cualidades. Sin embargo, nadie ha conseguido una lista universal de rasgos que posean todos los líderes exitosos o rasgos que garanticen el éxito del liderazgo. Por el lado positivo, aunque no existe dicha lista, se han identificado algunos rasgos que se relacionan con el éxito del liderazgo. Aprenderá más acerca de la teoría de los rasgos en el siguiente capítulo.

El paradigma de la teoría de comportamiento de liderazgo

Aplicación al trabajo **10**

Cite algunos ejemplos de rasgos y conductas que ayudarán a convertir a su gerente anterior o actual en un líder exitoso.

Para la década de los cincuenta, la mayor parte de la investigación sobre liderazgo había cambiado su paradigma, de la teoría de los rasgos a enfocarse en lo que el líder en realidad desempeña en el trabajo (comportamiento). En la búsqueda perpetua para encontrar el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones, los investigadores intentaron identificar las diferencias en el comportamiento de los líderes efectivos frente a aquellos no efectivos. Otra subcategoría del comportamiento del liderazgo se enfoca en la naturaleza del trabajo gerencial.[71] Así, *las* **teorías de comportamiento de liderazgo** *intentan explicar los estilos distintivos utilizados por líderes efectivos o definir la naturaleza de su trabajo.* Los 10 roles gerenciales de Mintzberg son un ejemplo de la teoría de comportamiento de liderazgo. La investigación del comportamiento se enfoca en encontrar formas de clasificar el comportamiento que facilite nuestra comprensión acerca del liderazgo. Cientos de estudios analizaron la relación entre el comportamiento del liderazgo y las mediciones de la efectividad del mismo. Sin embargo, no hubo un acuerdo en un mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones gerenciales. Considerado por el lado positivo, la teoría de liderazgo propuesta por Mintzberg se utiliza con gran difusión para capacitar a los líderes. Otros investigadores identificaron dos dimensiones genéricas de comportamiento del líder: liderazgo orientado a las tareas y el orientado a las personas, ambos valiosos para representar la efectividad del liderazgo.[72] Usted aprenderá algunas de las más conocidas teorías de comportamiento de liderazgo en el capítulo 3, y en el capítulo 4 sus aplicaciones.

Objetivo de aprendizaje 5 *Analizar las interrelaciones entre las teorías de los rasgos, las del comportamiento y las teorías de liderazgo por contingencia.*

El paradigma de la teoría de liderazgo por contingencia

Las teorías de los rasgos y la del comportamiento de liderazgo fueron intentos por encontrar el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones; así, son llamadas *teorías universales.* En la década de los sesenta, parecía que no existía un estilo mejor de liderazgo en todas las situaciones; la respuesta correcta, con frecuencia, depende de la situación.[73] Así, el paradigma del liderazgo mudó a una teoría de contingencia. *Las* **teorías de liderazgo por contingencia** *intentan explicar el estilo de liderazgo apropiado con base en el líder, los seguidores y la situación.* En otras palabras, ¿qué rasgos y conductas resultarán en un liderazgo de éxito, dadas las variables situacionales? El paradigma de la teoría de la contingencia enfatiza la importancia de los factores situacionales, incluida la naturaleza del trabajo desempeñado, el entorno y las características de los seguidores. Un aspecto de esta investigación es descubrir el grado al cual el trabajo gerencial es el mismo o difiere entre los diversos tipos de organizaciones, niveles de la gerencia y culturas. Algunas culturas prefieren líderes autocráticos mientras que otras se inclinan por líderes gerenciales.[74] Usted aprenderá las teorías de liderazgo por contingencia más importantes en el capítulo 5.

El paradigma de la teoría de liderazgo integrador

De mediados a finales de la década de los setenta, el paradigma comenzó a cambiar hacia lo integrador, a vincular las teorías o a la teoría neocarismática.[75] Como el nombre lo indica, *las* **teorías de liderazgo integrador** *intentan combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar las exitosas relaciones de influencia entre el líder y los seguidores.* Los investigadores intentan explicar por qué los seguidores de algunos líderes están dispuestos a trabajar tan arduo y hacer sacrificios personales para lograr los objetivos grupales y organizacionales o la forma en que los líderes efectivos influyen en el comportamiento de sus seguidores. Las teorías identifican conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder y exploran por qué el mismo comportamiento del líder puede tener diferente efecto en los seguidores, según la situación. El paradigma de la teoría de liderazgo integrador hace hincapié en nuestra definición de liderazgo y, por tanto, influye en el libro completo, en especial en los capítulos 6 a 12.

De la administración al paradigma de la teoría de liderazgo

Existen diferencias entre los gerentes y los líderes.[76] Los primeros se enfocan en hacer las cosas correctamente, mientras que los líderes se centran en hacer la cosa correcta. Los gerentes se preocupan por la estabilidad y la mejor forma de ejecutar el trabajo y los líderes conceden mayor valor a la innovación y al cambio. En la primera sección mencionamos algunas de las diferencias entre un gerente (un puesto formal de autoridad) y un líder (quien tiene la capacidad para influir en los demás), ya que el paradigma general ha cambiado de la administración al liderazgo. Los gerentes exitosos utilizan una forma en verdad participativa del liderazgo al tiempo que comparten la responsabilidad de la gerencia con los empleados o conforme las responsabilidades del liderazgo transitan de los gerentes a los miembros de los equipos.[77]

El viejo modelo de ordenar y controlar de la administración es ya obsoleto en la economía global de hoy.[78] Los gerentes autocráticos del viejo estilo ya no ascienden por la escalera corporativa de la actualidad.[79] Hoy, los gerentes deben ser capaces de liderar mediante la motivación de los demás y de crear condiciones favorables para el éxito, así como administrar. Líderes y seguidores mantienen una buena relación de trabajo debido a que las personas son el activo más valioso. Juntos establecen los objetivos y tienen influencia mutua para lograr el cambio y mejorar la organización en forma continua.[80] Así que, transitar de la **administración al paradigma de la teoría de liderazgo** *es un cambio del antiguo estilo gerencial autocrático al reciente estilo gerencial de liderazgo participativo.*

Aplicación al trabajo **11**

¿Su gerente actual o anterior se enfoca más en la administración o en el liderazgo?

_____

_____

_____

_____

Aunque hemos comparado a gerentes y líderes, usted debe estar consciente de que los líderes exitosos también son hábiles para administrar y los gerentes exitosos son buenos líderes. Ambos paradigmas se superponen: una organización exitosa requiere gerentes y líderes. El enfoque se concentra en la forma de integrar la administración y el liderazgo o en desarrollar las habilidades de liderazgo de los gerentes y los empleados, lo que incluimos en este libro. Crear estereotipos simplistas de las personas como gerentes o líderes poco contribuye para esclarecer nuestra comprensión del liderazgo.[81] Además, ya que el término *gerente* es un título ocupacional, nuestra intención no es fomentar un estereotipo vago o negativo de los gerentes.

Aplicación del **concepto 2**

Las teorías de liderazgo

Identifique cada enfoque de investigación mediante su paradigma de teoría del liderazgo. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. rasgo
b. de comportamiento
c. de contingencia
d. integrador
e. de la administración al liderazgo

____ 16. El investigador estudia la empresa específica, el entorno de trabajo y los seguidores para determinar qué estilo de liderazgo es el más apropiado.

____ 17. El director de recursos humanos de la organización capacita a sus gerentes para que sean más efectivos en sus relaciones con los seguidores y para que puedan influir mejor en ellos y alcanzar la visión de la organización.

____ 18. El investigador observa a los gerentes para determinar cuánto tiempo dedican a elogiar a los empleados por hacer un buen trabajo y en reprenderles por un desempeño deficiente.

____ 19. El investigador trata de entender cómo los líderes carismáticos influyen en los seguidores para alcanzar altos niveles de desempeño.

____ 20. El investigador intenta determinar si existe una relación entre cómo viste un gerente y su efectividad del liderazgo.

Objetivos del libro

Los principales objetivos de este libro se reflejan en su subtítulo: *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* Lo llamamos enfoque de tres vertientes, con los siguientes objetivos:

- Enseñar la teoría y los conceptos de liderazgo
- Desarrollar su habilidad de aplicar la teoría de liderazgo por medio del pensamiento crítico
- Cultivar sus habilidades de liderazgo en su vida personal y profesional

Este libro ofrece ciertas características únicas relacionadas con cada uno de los tres objetivos (figura 1.4). Para obtener el máximo beneficio de él, lo invitamos a volver al prefacio y leer nuestras metas al redactarlo, así como las descripciones de las características.

Teoría de liderazgo

En el libro aprenderá acerca de las diversas teorías de liderazgo y los conceptos sobre los cuales se basan. Conocerá acerca de la relación entre el liderazgo y el éxito organizacional, así como las dificultades y desafíos que enfrentan los líderes. Su conocimiento de la teoría de liderazgo puede ser parte de su formación académica y puede estar sujeto a evaluación. Como se muestra en la figura 1.4, este libro ofrece seis características para ayudarle a entender la teoría de liderazgo. Las teorías y conceptos que aprenderá están basados en la investigación (EBM, por sus siglas en inglés) y se consideran importantes (AACSB, por sus siglas en inglés) como se analiza más adelante.

FIGURA 1.4 Triple enfoque: características del libro

Teoría	Aplicación	Desarrollo de habilidades
Investigación	Casos de apertura	Ejercicios de autoevaluación
Referencias	Aplicaciones al trabajo	Dilemas éticos
Objetivos de aprendizaje	Aplicación de los conceptos	Ejercicios de desempeño de roles (role-playing) de caso
Términos clave	Habilidades de comunicación	Modelos de comportamiento paso a paso
Resumen	Casos	Videos de modelos de comportamiento
Preguntas de revisión	Casos en video	Ejercicios de desarrollo de habilidades
		Capacitación en el modelado del comportamiento

Administración basada en evidencias

El conocimiento basado en la investigación es pertinente y útil en la práctica,[82] y la administración basada en evidencias traduce la teoría en práctica.[83] *La* **administración basada en evidencias (EBM,** *evidence-based management) significa que las decisiones y las prácticas organizacionales están basadas en las mejores evidencias científicas disponibles.*[84] Las teorías y los conceptos que usted aprenderá se basan en investigación científica (no en opiniones, investigación obsoleta o mitos). Si usted observa las referencias al final del libro, notará que la mayoría de los artículos de periódico son publicados por la principal asociación profesional, la Academy of Management (AoM) y lo que publica es pertinente de inmediato para los líderes en funciones.[85] Sin embargo, a diferencia de los periódicos de la AoM, describimos la teoría y los conceptos a un nivel fácil de leer y entender para los estudiantes.[86]

La investigación publicada influye en lo que las personas hacen en las organizaciones;[87] sin embargo, numerosas organizaciones no practican la EBM.[88] Como lo sugirió el presidente de la AoM, nuestro objetivo es guiarle en la toma de decisiones basada en las preferencias personales y la experiencia no sistemática hacia la EBM.[89] Si usted avanza al siguiente nivel y aplica la EBM, puede tomar mejores decisiones y desarrollar sus habilidades de liderazgo tanto en su vida personal como en el ámbito profesional.

Estándares de aprendizaje de la AACSB

Es importante desarrollar las competencias gerenciales del liderazgo.[90] Así pues, ¿cómo sabemos qué competencias del liderazgo son importantes para su éxito profesional? Para responder esta pregunta, nos acercamos a la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), la cual otorga la acreditación a las escuelas de negocios. Una acreditación de la AACSB es muy solicitada e incluso las escuelas de negocios que no están acreditadas luchan por cumplir con sus estándares.[91] Más adelante se muestra una lista de competencias basada en los estándares de aprendizaje de la AACSB relacionados con este curso.[92]

- Liderazgo: los estudiantes desarrollan la habilidad de liderar en situaciones organizacionales. Éste es el enfoque de todo el curso.
- Pensamiento reflexivo y autoadministración: los estudiantes desarrollan el pensamiento reflexivo mediante la identificación de las fortalezas personales y las necesidades de desarrollo como primer paso para liderar a los demás. Este paso consiste en la autoevaluación.[93] Cada capítulo contiene ejercicios de autoevaluación para ayudarle a entenderse mejor a sí mismo y comprender cómo mejorar sus competencias.
- Habilidades de análisis: los estudiantes aprenden a establecer metas, ajustarse y resolver problemas, además de tomar decisiones al tiempo que responden a las necesidades de los grupos de interés internos y externos al aplicar el conocimiento en nuevas circunstancias y en aquellas poco familiares. Aprenderá a establecer objetivos en el

capítulo 3 y cómo utilizar la participación en la toma de decisiones en el capítulo 8. En esencia, todo el material de aplicación y habilidades en cada capítulo desarrolla las habilidades analíticas.

- Habilidades de comunicación: los estudiantes aprenden a escuchar, a compartir ideas, a negociar y a facilitar el flujo de información en forma eficaz para mejorar el desempeño. En el capítulo 6 usted desarrollará la competencia para la comunicación y en el capítulo 4, las habilidades de negociación.
- Tendencias globales y multiculturales, diversidad y ética: se reta a los estudiantes a reconocer el impacto de las tendencias globales en una organización con el fin de valorar la diversidad y realizar negocios en forma ética. Usted cultivará estas competencias en los capítulos 2 y 10. Además, cada capítulo contiene un promedio de dos dilemas éticos para ayudarle a acrecentar sus competencias para ser ético con base en una situación específica.
- Trabajo en equipo: los estudiantes mejoran las dinámicas de grupo e individual en las organizaciones para crear un entorno saludable de equipos al combinar talentos y recursos para la colaboración y compartición de información. Usted desarrollará competencia de equipos en el capítulo 8, así como por medio de los ejercicios de desarrollo de habilidades en la mayoría de los capítulos.
- Administración estratégica: los estudiantes aprenden cómo desarrollar estrategias creativas para guiar a las organizaciones, alcanzar las metas, minimizar los riesgos y lograr una ventaja competitiva. La administración estratégica es la capacidad para adaptarse e innovar para resolver los problemas, lidiar con sucesos no previstos y administrar en entornos impredecibles. Los capítulos 11 y 12 se enfocan en el liderazgo estratégico, la crisis y el cambio, pero usted desarrollará estas competencias en todos los capítulos.

Todos los ejercicios de desarrollo de habilidades indican qué habilidades estándar de aprendizaje de la AACSB se adquieren al completar el ejercicio.

Aplicación de la teoría de liderazgo

Es posible pensar en la teoría y la práctica como algo separado.[94] Las lecturas y conferencias no son suficientes para liderar; se requiere aplicar la teoría.[95] La pregunta se ha planteado: ¿por qué los estudiantes con buenas intenciones aprenden tanto y sin embargo, son sólo capaces de aplicar tan poco a su vida personal y profesional? Es claro que existe una brecha entre la teoría y la práctica de la EBM.[96] Muchos ponen en contexto esta brecha como un problema de transferencia de conocimiento.[97] Saber no es suficiente. Necesitamos sinergias entre la investigación y la práctica,[98] para vincular esta última con la teoría[99] y debemos aplicar lo que sabemos.[100] Si construimos sobre la noción de John Dewey de aprender al hacer, los estudiantes necesitan tener la oportunidad de aplicar de manera apropiada lo que aprenden.[101] Para dicho propósito, este libro ofrece seis características (figura 1.4, la columna de Aplicación) para practicar la aplicación de los conceptos y la teoría. La habilidad para aplicar la teoría de liderazgo puede ser parte de su formación académica.

Desarrollo de habilidades de liderazgo

Para tener éxito, el conocimiento se debe traducir en habilidades.[102] El tercer objetivo y de mayor nivel de este libro es desarrollar habilidades de liderazgo que se puedan utilizar en su vida personal y profesional, como líder y como seguidor. Las organizaciones reclutan personas con habilidades de liderazgo que se puedan aplicar en el puesto.[103] Así, existe una demanda de cursos que permiten a los estudiantes aprender habilidades que tengan aplicación directa en el lugar de trabajo[104] y que los estudiantes practiquen tales habilidades.[105] Los estándares de la AACSB incluyen desarrollar habilidades de liderazgo.[106] Desarrollarlas se conoce como "aprendizaje de acción".[107] Los estudiantes aprenden más de sus experiencias al utilizar el sistema social del aula y sus experiencias personales y profesionales para desarrollar habilidades de liderazgo por medio de una

diversidad de enfoques interactivos.[108] Para este fin, el libro ofrece varias características (figura 1.4, la columna de Desarrollo de habilidades) para ayudarle a fortalecer sus habilidades de liderazgo. Esta actividad puede ser parte de su formación académica. Analizaremos aquí el modelado del comportamiento con mayor detalle.

Modelos frente a figuras

Todos los "modelos" de comportamiento en este libro proporcionan instrucciones específicas, paso a paso y son etiquetadas como modelos. Son "modelos prescriptivos". Cuando ofrecemos consejos generales sin una instrucción específica, etiquetamos los lineamientos como "figuras". Sin embargo, el propósito tanto de los modelos como el de las figuras es ayudarle a mejorar su desempeño.

Capacitación en habilidades de liderazgo con el modelado del comportamiento

El modelado del comportamiento es la única capacitación múltiple de habilidades de liderazgo que ha sido validada en forma empírica por rigurosos procedimientos.[109] En algunos de los capítulos, las características listadas en la figura 1.4 se combinan en la capacitación de habilidades de modelado del comportamiento. Para estos ejercicios usted puede presentar una autoevaluación. En cualquier caso, siga este procedimiento: 1) lea los modelos paso a paso, 2) observe el video de modelado del comportamiento y 3) practique la habilidad (que puede incluir representación de roles) por medio de un ejercicio de desarrollo de habilidades. El último paso en esta capacitación es utilizar la habilidad en su vida personal y profesional para un mayor desarrollo de la habilidad de liderazgo.

Práctica

Una gran preocupación en la capacitación del liderazgo organizacional es la transferencia de conocimiento en la aplicación al trabajo.[110] A medida que la AACSB convoca a mejores prácticas de habilidades de liderazgo,[111] necesitamos aprendizaje basado en la práctica.[112] El consultor de la AACSB Milton Blood le desafía. Sólo usted puede crear un conocimiento apto para la acción. ¿Está dispuesto a realizar cambios?[113] Al igual que casi todo en la vida, usted no puede volverse hábil sólo por leer o por intentar algo una vez. Recuerde que Vince Lombardi afirmó que los líderes se hacen con esfuerzo y trabajo arduo. Si usted quiere cultivar su habilidad de liderazgo, debe aprender los conceptos de liderazgo, aplicarlos y llevar a cabo los ejercicios de preparación y de desarrollo de habilidades. Pero lo más importante, para ser exitoso, debe ser disciplinado en practicar el uso de sus habilidades de liderazgo en su vida personal y profesional y debe seguir repitiéndolas.[114] Piense en el desarrollo del liderazgo como un deporte. Si no practica, no será hábil en él.

Flexibilidad

Este libro posee tan diversas características que quizá no se puedan abarcar todas en clase durante un curso de un semestre. Su profesor seleccionará aquellas que se tratarán en clase y que mejor cumplan con los objetivos del curso y la cantidad de tiempo disponible en clase. Usted puede estudiar por sí mismo algunas o todas las características que no sean cubiertas, o bien, resuelva algunos ejercicios con la ayuda de otros fuera de la clase.

Organización del libro

El libro está organizado por nivel de análisis del liderazgo y paradigma de la teoría de liderazgo. Vea la figura 1.5 para observar cómo está organizado.

Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier)
donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- Revise el glosario
- Resuelva un examen
- Encuentre vínculos relacionados

FIGURA 1.5 Organización del libro, incluido el nivel de análisis y el paradigma del liderazgo

PARTE UNO. LOS INDIVIDUOS COMO LÍDERES (análisis a nivel individual de la teoría de liderazgo; teorías de los rasgos del liderazgo, del comportamiento y de contingencia)

1. ¿Quién es un líder?
2. Rasgos del liderazgo y ética
3. Comportamiento y motivación del liderazgo
4. Influencia: poder, política, creación de redes y negociación
5. Teorías de liderazgo por contingencia

PARTE DOS. LIDERAZGO DE EQUIPOS (análisis a nivel de grupo de la teoría de liderazgo; aplicaciones de la teoría de liderazgo integrador)

6. Habilidades de comunicación, coaching y manejo del conflicto
7. Relaciones entre el líder y los seguidores
8. Liderazgo de equipo y equipos autodirigidos

PARTE TRES. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (análisis de nivel organizacional; aplicaciones de la teoría de liderazgo integrador)

9. Liderazgo carismático y liderazgo transformacional
10. Liderazgo de cultura, ética y diversidad
11. Liderazgo estratégico y administración del cambio
12. Liderazgo de crisis y la organización que aprende

Resumen

El resumen del capítulo está organizado para responder a los seis objetivos de aprendizaje del capítulo 1.

1. **Describir en forma breve los cinco elementos clave de liderazgo.**

   Líder-seguidor: los líderes influyen en el comportamiento de los seguidores y viceversa. Influencia: la relación entre líderes y seguidores, quienes cambian de roles. Objetivos organizacionales: los resultados que los líderes y los seguidores quieren lograr. Cambio: se requiere para lograr los objetivos. Personas: el liderazgo es acerca de liderar personas.

2. **Listar los 10 roles gerenciales con base en sus tres categorías.**

   Los líderes desempeñan el rol interpersonal cuando actúan como representante, líder y enlace. Los líderes desempeñan el rol informativo cuando fungen como monitor, difusor y portavoz. Los líderes desempeñan el rol de decisión cuando actúan como emprendedor, gestor de problemas, quien asigna los recursos y negociador.

3. **Explicar las interrelaciones entre los niveles de análisis del liderazgo.**

   Los tres niveles de análisis de liderazgo son individual, grupal y organizacional. El desempeño individual afecta al grupal y al organizacional. Y, a su vez, tanto el grupo como la organización influyen en el desempeño del individuo.

4. **Describir la similitud y diferencias principales entre las teorías de los rasgos y las del comportamiento de liderazgo.**

   La similitud entre las teorías de los rasgos y del comportamiento es que ambas son teorías universales o buscan un mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones. La diferencia radica en el enfoque para determinar la efectividad del liderazgo. La teoría de los rasgos intenta explicar las características personales de los líderes efectivos, mientras que la teoría del comportamiento trata de entender qué hacen en realidad los líderes en el puesto.

5. **Analizar las interrelaciones entre las teorías de los rasgos, las del comportamiento y las teorías de liderazgo por contingencia.**

   La teoría de la contingencia está interrelacionada con las teorías de los rasgos y las del comportamiento, porque las utiliza como base para determinar qué estilo de liderazgo es el más adecuado, basadas en el líder, los seguidores y la situación.

6. **Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo):**

Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave faltantes; 2) relaciónelos de la siguiente lista con sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en el orden de la lista al principio del capítulo.

_____ es el proceso de influencia de líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

_____ es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores a respaldar y llevar a cabo las ideas mediante el cambio.

_____ son el interpersonal, el informativo y el de decisión.

_____ incluye el de representante, el de líder y el de enlace.

_____ abarcan el de monitor, el de difusor y la de portavoz.

_____ engloba el de emprendedor, el de gestor de problemas, el de quien asigna los recursos y el de negociador.

_____ son individual, grupal y organizacional.

_____ es una explicación de cierto aspecto del liderazgo; las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor el liderazgo exitoso.

_____ pueden ser de los rasgos, del comportamiento, de contingencia e integrador.

_____ es un estado mental que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo.

_____ intentan explicar las características distintivas que representa la efectividad del liderazgo.

_____ intentan explicar estilos distintivos utilizados por líderes efectivos, o bien, definir la naturaleza de su trabajo.

_____ intentan explicar el estilo del liderazgo adecuado con base en el líder, los seguidores y la situación.

_____ intentan combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de la contingencia para explicar las relaciones exitosas de influencia entre el líder y los seguidores.

_____ es un cambio del antiguo estilo autocrático de administración al más reciente estilo del liderazgo participativo.

_____ significa que las decisiones y las prácticas organizacionales están basadas en la mejor evidencia científica disponible.

Términos clave

administración basada en evidencias (EBM), 19

categorías de los roles gerenciales, 9

clasificaciones de la teoría de liderazgo, 15

de la administración al paradigma de la teoría de liderazgo, 17

influencia, 7

liderazgo, 6

niveles de análisis de la teoría de liderazgo, 13

paradigma del liderazgo, 16

roles de decisión del liderazgo, 11

roles informativos del liderazgo , 11

roles interpersonales del liderazgo, 10

teoría de liderazgo, 15

teorías de comportamiento de liderazgo, 16

teorías de liderazgo por contingencia, 17

teorías de liderazgo integrador, 17

teorías de los rasgos del liderazgo, 16

Preguntas de revisión

1. ¿Por qué es importante el liderazgo?
2. ¿Cuáles son los cinco elementos clave en nuestra definición de liderazgo? ¿Cómo se interrelacionan los elementos para formar esta definición?
3. ¿Los líderes nacen o se hacen? ¿Se pueden desarrollar las habilidades de liderazgo?
4. Liste y defina los roles gerenciales interpersonales del liderazgo.
5. Liste y defina los roles gerenciales informativos del liderazgo.
6. Liste y defina los roles gerenciales de decisión del liderazgo.
7. Liste y defina los niveles de la teoría de liderazgo.
8. Liste y defina los paradigmas de la teoría de liderazgo.
9. ¿Cómo el cambio de paradigma de la administración al liderazgo puede ayudar (o dañar) tal vez la profesión gerencial?
10. ¿Cuáles son los objetivos del triple enfoque de este libro?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico pueden ser utilizadas para una discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar las habilidades de comunicación. Asegúrese de ofrecer explicaciones completas a todas las preguntas.

1. ¿El liderazgo debe ser trabajo del gerente o un proceso compartido?
2. ¿A usted le interesa compartir el liderazgo o prefiere ser un seguidor?
3. Algunas personas declaran que las habilidades duras (finanzas, análisis cuantitativo) son más importantes para los gerentes que las habilidades suaves (desarrollo de relaciones, liderazgo) y algunos señalan lo contrario. ¿Cuál es su punto de vista?
4. ¿Los cursos de liderazgo se enfocan en enseñar a los estudiantes lo relacionado con el liderazgo o instruyen a los estudiantes a ser líderes?
5. ¿Los estudiantes universitarios pueden en realidad desarrollar sus habilidades de liderazgo por medio de un curso? ¿Por qué?
6. ¿El liderazgo es una habilidad universal? o bien, ¿un buen líder en un cierto entorno es también efectivo en otro? Un líder en una industria (por ejemplo, un hospital) puede tener éxito en otra (por ejemplo, un banco)?

CASO

Steve Jobs—Apple

Fortune clasificó a Apple en el primer lugar en su lista de las empresas más admiradas de Estados Unidos y del mundo,[115] y Steve Jobs fue clasificado en el primer lugar en su lista de personas de negocios más poderosas a nivel mundial.[116] Pero él no empezó en la cima. Junto con el cofundador de Apple Computer, Steve Wozniak, Steven Paul Jobs de 21 años, desarrolló y construyó la computadora personal (PC) en 1976 en la cochera familiar. La Apple II inició la era de la PC en 1977 y en 1984 Macintosh cambió el rumbo de la industria de las computadoras. Jobs también recibe el crédito por la autoedición, impresoras láser y por ser pionero de las redes personales de cómputo.

Jobs creó la tecnología de Pixar y un nuevo modelo de negocio para crear películas de personajes animados por computadora. Las innovaciones más recientes bajo el liderazgo de Jobs incluyen iPod, iTunes, iMovie, Apple TV, juegos QuickTime Player (y otros programas), Apple Stores y iPhone. Está clasificado en el primer lugar por su liderazgo y su poder para influir en cinco industrias: las computadoras, Hollywood, la música, la venta minorista y los teléfonos inalámbricos. Hasta ahora, nadie ha tenido más influencia sobre una gama más amplia de negocios que Jobs.[117]

Apple no ha olvidado sus raíces de computadoras personales. En la actualidad, cuando la mayoría de las personas piensa en Apple, los productos "i" pueden venir a la mente; sin embargo, la línea más importante es, en realidad, su negocio de Macintosh, porque tiene el estatus de ser la fuente de ingresos más grande de la empresa. Las ventas de Mac han crecido al triple de la tasa del resto de la industria de las computadoras personales. Apple crece más rápido porque mejora su hardware y su software con mayor frecuencia que los demás.[118]

Apple y Jobs han experimentado algunos problemas a lo largo del camino en su historia de más de 30 años. A finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, IBM consideró el éxito de Apple PC y desarrolló su PC para negocios que no era compatible con el sistema operativo de Apple. Las PC de IBM pronto se vendían más que Apple. Jobs decidió que para competir debía manejar una administración profesional para hacer crecer a la empresa. Jobs contrató a John Sculley para reemplazarlo como presidente mundial (CEO). Apple enfrentó problemas y Sculley y Jobs no se pusieron de acuerdo con la forma de administrar la empresa. El consejo de administración de Apple eligió a Sculley en lugar de Jobs como CEO. Éste perdió el control de la empresa que él mismo inició.

Como presidente del consejo no tenía ningún poder real o un trabajo significativo que hacer. Así que Jobs dejó Apple en 1985 para iniciar NeXT (una empresa de desarrollo de plataformas de cómputo que se especializa en los mercados de educación superior y negocios). En 1986 inició lo que se convirtió en Pixar Animated Studios y fue su CEO. Jobs firmó un contrato con Disney para producir una cantidad de películas de personajes animados por computadora, las cuales Disney financiaría y distribuiría en forma conjunta. Las películas incluyeron *Toy Story, A Bug's Life, Monsters, Inc., Buscando a Nemo, Los Increíbles* y *Cars.* En 1997, Apple adquirió NeXT para utilizar su tecnología y Jobs volvió a Apple. A esta última aún no le iba tan bien, así que el consejo asignó a Jobs a su antiguo puesto como CEO. En 2006, Jobs vendió Pixar a Disney y sigue estando en su consejo de administración como su mayor accionista.

De vuelta como presidente mundial de Apple, Jobs lideró a la empresa de estar al borde de la quiebra hacia el giro corporativo más impresionante de la historia de Silicon Valley.[119] Jobs cambió su cultura de vuelta a una atmósfera más emprendedora. Jobs es un visionario y el éxito de Apple nace de una innovación continua y artística en todos

los aspectos de su negocio. De acuerdo con él, el éxito de Apple proviene de "sólo tratar de hacer grandes productos que queremos para nosotros mismos y luego esperar que los clientes los amen tanto como nosotros". Mediante una autoevaluación, Jobs se percató de que su fortaleza residía en el desarrollo de nuevos productos. El futuro de Apple depende de frecuentes presentaciones de producto y transiciones. Por tanto, Jobs dirige su atención y tiempo a supervisar equipos de diseñadores quienes desarrollan nuevos productos; estos equipos hacen aportaciones sobre qué se diseñará y cómo se hará.

Jobs también está considerado una de las figuras más polémicas en el negocio. Quienes han trabajado para él al paso de los años tienen reacciones opuestas a su estilo de liderazgo. Algunos lo llaman temperamental, agresivo, fuerte, intimidante y muy demandante. Es conocido por atacar en forma verbal a quienes cometen errores y que no logran los objetivos y las expectativas. Pero, los empleados que sí se desempeñan con base en las expectativas son bien recompensados. Es franco y no tiene miedo de hacer enojar a los empleados y clientes. Incluso muchos que le temían, también sentían gran respeto por él, ya que inspiraba lealtad, entusiasmo y altos niveles de desempeño por medio de una innovación continua. Incluso personas que han salido de Apple señalan que, con frecuencia, es brutal y que Jobs acapara el crédito, pero que nunca han hecho un mejor trabajo.[120]

Bill Gates, cofundador de Microsoft llama a Jobs visionario con un gusto intuitivo. Steve toma decisiones con base en un sentido de personas y productos. Él realiza las cosas de manera distinta y mágica. La capacidad de Jobs de siempre hacerlo y descifrar cuál debe ser la siguiente apuesta es fenomenal. Gates y Jobs trabajaron juntos en los primeros días del desarrollo de la PC.[121] *Fortune* afirma que Jobs "establece un sorprendente nuevo estándar para la innovación y el atractivo de masas impulsado por un CEO obsesivo que desea que sus productos sean prácticamente perfectos en cualquier forma".[122]

En resumen, a la edad de 21 años Steve Jobs fue cofundador de Apple y construyó el primer negocio de PC; a la edad de 25 manejaba Apple con un valor neto de 25 millones de dólares; a los 26 estuvo en la portada de la revista *Time*; y a la edad de 30 lo echaron de la empresa que él mismo creó. Inició otras dos y terminó de vuelta en Apple para salvarla de la quiebra y luego, él la elevó igual que a sí mismo, para estar clasificados como los mejores del mundo. Al igual que todos los líderes exitosos, Steve Jobs quiere realizar cambios, tomar riesgos de innovación, no teme fracasar y aunque no siempre tiene éxito, él regresa. A los 53 años, Jobs está catalogado como "cofundador" en 103 patentes distintas de Apple y su valor neto excede 5 000 millones de dólares (el valor de las acciones de Disney es de 4 600 millones de dólares y el de Apple es de 628 millones de dólares).[123] Steve Jobs ama su trabajo porque descubrió en lo que era hábil y lo que disfruta hacer: el secreto de la realización profesional.

VAYA A INTERNET: para saber más acerca de Steve Jobs y Apple, visite su sitio web **(http://www.apple.com)**.

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con la que usted obtenga de Internet o de otra fuente.

1. Explique cómo cada uno de los cinco elementos de nuestra definición de liderazgo es válido para Steve Jobs al liderar a Apple (vea la figura 1.1).
2. Identifique los roles de liderazgo que desempeña Jobs como presidente mundial de Apple. ¿Cuál rol fue el más importante?
3. ¿Qué nivel de análisis es el principal enfoque de este caso?
4. Explique cómo cada una de estas clasificaciones de la teoría de liderazgo aplica a este caso y cuál es más pertinente.
5. Cuando Steve Jobs deje Apple otra vez, ¿el desempeño de Apple se volverá a deteriorar y regresará a una crisis o a estar cerca de la quiebra? ¿Por qué?

EJERCICIO DEL CASO Y DE DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: suponga que usted es un poderoso miembro del consejo de administración de Apple en la década de los ochenta. Participó en ayudar a Jobs a elegir al nuevo CEO, John Sculley y que usted ha trabajado con Jobs en el consejo durante cinco años. El consejo no ha estado de acuerdo con la recomendación de reemplazar a Sculley como CEO, así que él permanece en el poder y Jobs queda excluido. Usted tiene que informar a Jobs las malas noticias que sabe no querrá escuchar.

Su profesor puede elegir permitirles dividirse en pequeños grupos para compartir ideas y desarrollar un plan para su reunión con Jobs. Si usted elabora un plan de grupo, elija a un líder para presentarse a la reunión con Jobs.

Desempeño de roles: una persona (que se represente a él o ella o al grupo) lleva a cabo la reunión con Steve Jobs (para notificarle que Sculley permanece como CEO y que él queda excluido) ante el grupo completo. O bien, se realiza un desempeño múltiple de roles (role-playing) en grupos pequeños de cinco a seis; sin embargo, quienes representan los roles no pueden realizar la reunión frente al equipo que desarrolló el plan de ésta. Deben presentarse ante un grupo que no haya desarrollado el plan para la reunión. Quienes interpreten el rol de Jobs deben ponerse en su lugar. ¿Cómo se sentirían al ser echados de la empresa que ustedes cofundaron y dirigieron?

CASO EN VIDEO

Liderazgo en P.F. Chang's

Rick Federico preside el consejo de administración y es presidente mundial (CEO) de P.F. Chang's, del cual es propietario y opera una cadena de restaurantes asiáticos en todo país. Durante el tiempo que ha sido CEO de la empresa, Federico ha asumido enormes tareas por hacer pública a la empresa y lanzar Pei Wei, la cadena de cafeterías de la empresa. Además, ha desarrollado equipos gerenciales y ha establecido claras expectativas para sus empleados. Ha ganado el respeto de sus gerentes, trabajadores, clientes e incluso de sus competidores.

Rick Federico conoce la industria restaurantera. Comenzó su carrera como lavaplatos de un restaurante de carnes y trabajó hasta llegar a la gerencia de la cadena. Así que entiende el trabajo de todos, desde ser el ayudante del camarero hasta el chef y el gerente. Federico espera resultados de todos los equipos, gerentes y trabajadores. Pero no espera menos de sí mismo. Cree que sus mayores tareas como líder incluyen permanecer enfocado en sus clientes, empleados y la comida que éstos sirven. Mientras P.F. Chang's crece, Federico quiere asegurarse de que la calidad en el servicio, la atmósfera y la comida siempre estén a su nivel más alto.

1. Describa algunos de los rasgos personales del liderazgo de Rick Federico.
2. Elija tres de los roles gerenciales de liderazgo y explique cómo Rick Federico podría utilizarlos como CEO de P.F. Chang's.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Llegar a conocerse por su nombre

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Complete la Autoevaluación 2 y lea la información adjunta ante el grupo.

Objetivos

1. Familiarizarse con algunos de sus compañeros.
2. Llegar a conocer a su profesor.

   La principal habilidad estándar de aprendizaje de la AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio es la de comunicación.

   Desarrollar su habilidad para recordar y llamar a las personas por su nombre.

En este capítulo usted aprendió acerca de la importancia de las relaciones entre el líder y sus seguidores. Una parte importante de las relaciones del liderazgo es hacer que las personas se sientan importantes. Se ha dicho que el sonido más dulce que ellas pueden escuchar es su nombre. ¿Alguna vez una persona desconocida (o apenas conocida) le ha llamado por su nombre? ¿Alguna vez alguna persona que usted cree que debería saber su nombre, no lo sabe o le llama por un nombre equivocado? ¿Cómo le hicieron sentir estas dos situaciones? Ser capaz de llamar a las personas por su nombre mejorará su efectividad del liderazgo.

Consejos para recordar los nombres de las personas

- Lo primero que debe hacer es realizar un esfuerzo consciente para mejorar su habilidad para llamar a las personas por su nombre. Si usted dice que no es bueno para recordar nombres, no lo será. Si usted piensa "puedo ser bueno en esto" y trabaja en ello, puede serlo.
- Cuando se le presente a una persona, de manera consciente salúdelo por su nombre. Por ejemplo diga, "Hola Juan, gusto en conocerte". Luego, durante su conversación, diga el nombre algunas veces más, hasta que lo retenga en la memoria. Utilice el nombre de la persona al hacer y responder preguntas.
- Cuando conozca a una persona que volverá a ver, sin ser presentado por alguien más, preséntese por nombre y haga que la otra persona también se presente. Luego, como antes, llámelos por su nombre durante su conversación. Por ejemplo, si usted llega temprano a clase y quiere hablar, preséntese a alguien, más que sólo hablar sin averiguar el nombre de la persona. Si alguien que usted no conoce empieza a hablar, preséntese.
- Cuando usted está en un grupo pequeño y es presentado a alguien, no sólo diga hola e ignore los nombres. Según el número de personas, usted puede decir hola y repetir cada nombre mientras observa a la persona. Si no recuerda un nombre, pregunte "perdón, no escuché tu nombre". Puede también repetir mentalmente el nombre de la persona varias veces. Mientras habla con la persona en el grupo, utilice sus nombres. Si olvida alguno, escuche cuando los demás lo mencionen al momento de continuar la conversación.
- Si usted ha sido presentado a alguien y olvida su nombre la siguiente vez que lo encuentre, tiene dos opciones. En forma de disculpa pregunte su nombre. O antes de

hablar con la persona, pregunte a alguien más el nombre de la persona y luego salúdela por su nombre. De nuevo utilice el nombre de la persona durante la conversación.

- Utilice la asociación para ayudarle a recordar. Por ejemplo, si usted conoce a John Higby puede imaginarlo cuando abraza a una abeja (*bee*, por el sonido al pronunciar en inglés su apellido). Si el nombre de la persona es Ted, imagínelo en el cuerpo de un Teddy Bear (osito de peluche). Si usted sabe que a la persona le gusta algo, por ejemplo el tenis, imagínelo con una pelota de tenis en la cabeza. Piense en otras personas que usted conoce que tengan el mismo nombre y haga una asociación.
- Solicite una tarjeta de negocios o pida el número de teléfono de la persona para que lo pueda escribir; esto le ayudará a recordar el nombre. En los negocios, es una buena idea llevar papel y bolígrafo, así como sus tarjetas de presentación o algunas tarjetas de 3 × 5 para tomar notas.
- Escriba el nombre de la persona y alguna información acerca de ella después de conocerla. Los representantes de ventas utilizan esta técnica en forma muy eficaz para recordar la información personal que puedan olvidar. Si usted está en un comité con personas que no conoce y no ve muy a menudo, utilice una lista de nombres de participación (o escríbalos usted mismo). Luego haga una asociación para cada persona, a fin de que pueda identificar a todos los miembros (esto se puede hacer durante la reunión sin llamar la atención). Sus notas pueden incluir características personales (alto, delgado, cabello oscuro) o algo sobre su trabajo (marketing, ingeniería). Luego, antes de la siguiente reunión, revise la lista de nombres y las características para que usted haga la asociación y salude a cada persona por su nombre.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Procedimiento 1 *(de 5 a 8 minutos)* Divídanse en equipos, de preferencia de cinco o seis personas que usted no conozca. En el equipo, solicite que cada miembro diga su nombre y dos o tres cosas significativas sobre sí mismo. Después que todos los miembros hayan terminado, formúlense preguntas entre ustedes para conocerse mejor.

Procedimiento 2 *(de 2 a 4 minutos)* ¿Alguien en el grupo puede llamar a los demás por su nombre? Si es así, él o ella debe hacerlo. Si no, haga que cada miembro repita su nombre. Luego, que cada miembro nombre a los demás. Asegúrese de que cada persona tenga oportunidad de nombrar a todos.

Procedimiento 3 *(de 5 a 8 minutos)* Elija a una persona para que represente el rol de portavoz de su grupo. Recuerde, éste es un curso de liderazgo. La persona escribe preguntas en las siguientes dos áreas:

- *Curso*: ¿Hay algo más que usted quiera saber acerca del curso, cualquier expectativa o preocupación que tenga?
- *Profesor*: Elabore una lista de preguntas para el profesor con el fin de llegar a conocerle mejor.

Procedimiento 4 *(de 10 a 20 minutos)* Cada portavoz planteará al profesor una pregunta a la vez, hasta que se hayan planteado todas las preguntas. Si el tiempo lo permite, las personas que no son portavoces pueden hacer preguntas.

Conclusión

El profesor puede hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendió de esta experiencia? ¿Cómo empleará este conocimiento en el futuro? Exprese en específico qué consejo utilizará en el futuro para recordar nombres. Identifique con precisión cuándo practicará esta habilidad, por ejemplo, "x" día o fecha cuando asista a clase (o en el trabajo o en una fiesta) me presentaré a alguien que no conozca.

_____

_____

_____

Para compartir

En grupo o en la clase completa, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

AUTOEVALUACIÓN 2

Nombres

En la línea previa a cada enunciado escriba S para sí o N para no.

_____ 1. Disfruto conocer nuevas personas.
_____ 2. Soy bueno para recordar los nombres de las personas.
_____ 3. Cuando conozco a nuevas personas, aprendo sus nombres y les llamo por éste.
_____ 4. Estoy interesado y dispuesto a mejorar mi capacidad para recordar y utilizar los nombres.

Si usted respondió sí a las preguntas 1 a 3, ha desarrollado alguna habilidad en esta área. Su respuesta a la pregunta 4 indica si usted tiene intención de desarrollar más su habilidad. La elección es suya.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Identificar rasgos y conductas de liderazgo

Objetivo

Obtener una mejor comprensión de los rasgos del liderazgo y del comportamiento.

La principal habilidad estándar de aprendizaje de la AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio son las habilidades analíticas.

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Leer y entender las teorías de los rasgos y las del comportamiento del liderazgo. En las siguientes líneas liste los rasgos específicos y las conductas que usted cree que los líderes efectivos tienen o deben tener. Sus respuestas pueden o no estar basadas en su observación de líderes exitosos.

Rasgos: _____

_____

Conductas: _____

_____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase

Opción 1 (*de 5 a 15 minutos*) Los estudiantes proporcionan sus respuestas al profesor, quien las escribe en el pizarrón bajo el título de *Rasgos* o *Conductas*. Durante o después de que las respuestas se listan, el grupo las puede analizar.

Opción 2 (*de 10 a 20 minutos*) Divídanse en dos equipos de cinco o seis miembros y elijan un líder para desempeñar el rol de portavoz (recuerde, éste es un grupo de liderazgo). El portavoz registra las respuestas del equipo, luego las escribe en el pizarrón (de 5 a 10 minutos). El profesor dirige una discusión de clase (entre 5 y 10 minutos).

2 Rasgos del liderazgo y ética

Semblanza del capítulo

Los rasgos de la personalidad y el liderazgo
La personalidad y los rasgos
El modelo de la personalidad de las Cinco grandes
Perfiles de personalidad

Rasgos de los líderes efectivos
Dominio
Gran energía
Confianza personal
Locus de control
Estabilidad
Integridad
Inteligencia
Inteligencia emocional
Flexibilidad
Sensibilidad hacia los demás

El perfil de personalidad de los líderes efectivos
Teoría de la motivación de logro
Teoría del perfil de la motivación del líder

Actitudes de liderazgo
Teoría X y Teoría Y
El efecto Pigmalión
Concepto de sí mismo
Cómo las actitudes desarrollan los estilos de liderazgo

Liderazgo ético
¿El comportamiento ético reditúa?
Cómo los rasgos de personalidad y las actitudes, el desarrollo moral y la situación afectan el comportamiento ético
Cómo las personas justifican el comportamiento poco ético
Guías simples para un comportamiento ético
Enfoque en la ética de los grupos de interés
Ser un líder ético

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Listar los beneficios de clasificar los rasgos de la personalidad, p. 33.
2. Describir las Cinco grandes dimensiones de la personalidad, p. 33.
3. Explicar la universalidad de los rasgos de los líderes efectivos, p. 37.
4. Analizar por qué es tan importante que los gerentes posean el rasgo de dominio, p. 37.
5. Mencionar cómo se relacionan y qué diferencias guardan la Teoría de la motivación del logro y el Perfil de la motivación del líder. p. 42.
6. Identificar las similitudes y diferencias entre la Teoría X y la Teoría Y, el efecto Pigmalión y el concepto de sí mismo, p. 48.
7. Describir cómo se utilizan las actitudes para desarrollar cuatro estilos de liderazgo, p. 52.
8. Comparar los tres niveles de desarrollo moral, p. 54.
9. Explicar el enfoque en la ética de los grupos de interés, p. 58.
10. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

rasgos
personalidad
modelo de las Cinco grandes de la personalidad
dimensión de personalidad de extroversión
dimensión de personalidad de afabilidad
dimensión de personalidad de ajuste
dimensión de personalidad de escrupulosidad
dimensión de personalidad de apertura a la experiencia
perfiles de personalidad
conciencia personal
conciencia social
autoadministración
administración relacional
Teoría de la motivación de logro
Teoría del perfil de la motivación del líder
Perfil de la motivación del líder (PML)
actitudes
Teoría X y Teoría Y
efecto Pigmalión
concepto de sí mismo

ética
justificación moral
desplazamiento de la responsabilidad
difusión de la responsabilidad
comparación ventajosa
desatención o indiferencia a las consecuencias
atribución de la culpa
etiquetado eufemístico
enfoque en la ética de los grupos de interés

Caso de apertura APLICACIÓN

En este caso de apertura se presenta a una mujer afroestadounidense bastante exitosa, quien fundó una organización sin fines de lucro para desarrollar las habilidades de liderazgo en las escuelas públicas.

Lorraine Monroe fue la directora de Frederick Douglass Academy de Harlem de 1991 a 1997. Cuando Monroe puso en marcha la nueva preparatoria, la meta era crear una escuela preparatoria colegial que fuera especial. La escuela anterior era famosa por su violencia, su poca asistencia y su persistente bajo nivel académico. En cinco años, las puntuaciones de los exámenes de los estudiantes se clasificaban entre las mejores de Nueva York y 96 por ciento de sus graduados continuaron su formación en la universidad. ¿Cómo ella cambió por completo una escuela del centro de la ciudad? Mediante un gran liderazgo. Monroe restableció el orden y la disciplina principalmente por medio de sus "Doce reglas no negociables", basadas en el respeto por uno mismo, por los asociados y por la propiedad.

Con el fin de desarrollar las habilidades de liderazgo de los administradores de la escuela, ella fundó la Academia de Liderazgo Escolar en el Centro para la Innovación de la Educación, en 1997. Continuó y estableció el Lorraine Monroe Leadership Institute (LMLI) en julio de 2001. Ella es su directora y mantuvo su consultoría para desarrollar líderes. La misión del LMLI es revelar y respaldar a líderes de escuelas públicas que consideren una educación sólida como una necesidad para transformar las vidas de los niños y de quienes estén dedicados a liderar en forma consistente las escuelas de alto rendimiento donde todos los estudiantes, quienes empiezan desde el jardín de niños, estén preparados para ingresar y graduarse de la universidad. El Lorraine Monroe Leadership Institute tiene gran influencia en más de 17 000 estudiantes en Estados Unidos.

La labor de la doctora Monroe y de la Frederick Douglass Academy se ha presentado en *60 Minutes*, *Tony Brown's Journal* y *The McCreary Report*; en *Ebony Magazine*, *The New York Times*, *Reader's Digest*, *Parade Magazine*, *Fast Company Magazine* y en su libro *Nothing's Impossible: Leadership Lessons from Inside and Outside the Classroom.*[1]

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Cuáles son los Cinco grandes rasgos de personalidad que posee Lorraine Monroe?
2. ¿Cuáles rasgos de los líderes efectivos posee Lorraine Monroe?
3. ¿Lorraine Monroe posee el perfil de personalidad de un líder efectivo? ¿Y qué dice a las personas de negocios que continuamente le preguntan "qué forma a un buen líder"?
4. ¿Cómo su "actitud" ayudó a transformar el desempeño de Frederick Douglass Academy?
5. ¿Cómo el concepto de sí mismo de Lorraine Monroe afectó a su liderazgo?
6. ¿Qué papel desempeñó la ética al modificar el desempeño de Frederick Douglass Academy?

¿Puede usted responder algunas de estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes y aprenderá más acerca del LMLI y su liderazgo conforme avance en la lectura del capítulo.

Para averiguar más acerca de Lorraine Monroe y el LMLI, visite su sitio web en **http://www.lorrainemonroe.com**.

Lorraine Monroe es una líder fuerte y emprendedora. El enfoque de este capítulo se halla en los rasgos de liderazgo que abarcan a la ética. Comenzamos por aprender acerca de los rasgos de personalidad de los líderes y el perfil de personalidad de los líderes efectivos. Después aprenderemos cómo afectan las actitudes al liderazgo. Terminamos con una discusión sobre ética y liderazgo.

Los rasgos de la personalidad y el liderazgo

Recuerde que la teoría de los rasgos del liderazgo fue la base para los estudios en la especialidad del liderazgo y que la teoría de rasgos busca identificar las características que poseen los líderes efectivos. Los investigadores de los rasgos analizaron la personalidad, las capacidades físicas y las características relacionadas con lo social y el trabajo. La teoría de rasgos aún se estudia en la actualidad, ya que la investigación empírica del liderazgo se ha convertido en un círculo completo al revisar la creencia original de que los rasgos cumplen un rol en predecir las cualidades de liderazgo y en identificar a los líderes potenciales.[2] Se ha logrado un avance considerable en el desarrollo de la teoría de la personalidad y los rasgos desde principios de la década de 1990.[3] En esta sección analizamos los rasgos y la personalidad, el modelo de las Cinco grandes de la personalidad, las causas por las cuales fracasan los ejecutivos y los rasgos de los líderes efectivos.

Antes de que usted aprenda acerca de los rasgos de la personalidad, complete la Autoevaluación 1 para determinar su perfil de personalidad. En todo este capítulo obtendrá una mejor comprensión de sus rasgos de personalidad, la cual le ayudará a explicar por qué las personas hacen lo que hacen (el comportamiento).

AUTOEVALUACIÓN 1

Perfil de personalidad

No hay respuestas correctas o incorrectas, así que sea honesto y acrecentará en realidad su concepto de sí mismo. Sugerimos hacer este ejercicio con lápiz o en una copia. Más adelante explicaremos por qué.

Por medio de la siguiente escala, califique cada uno de los 25 enunciados con base en qué tan preciso lo describen a usted. Coloque un número del 1 al 7 en la línea antes de cada enunciado.

Como yo		Un poco como yo				En absoluto como yo
7	6	5	4	3	2	1

_____ 1. Doy un paso adelante y me hago cargo de las situaciones donde no hay un líder.

_____ 2. Estoy preocupado acerca de llevarme bien con los demás.

_____ 3. Tengo un buen autocontrol; no soy sentimental ni me enojo ni grito con facilidad.

_____ 4. Soy digno de confianza; cuando digo que haré algo, lo hago bien y a tiempo.

_____ 5. Intento hacer las cosas en forma diferente para mejorar mi desempeño.

_____ 6. Disfruto competir y ganar; perder me molesta.

_____ 7. Me agrada tener muchos amigos y asistir a fiestas.

_____ 8. Tengo un buen desempeño bajo presión.

_____ 9. Trabajo con ahínco para tener éxito.

_____ 10. Visito nuevos lugares y disfruto viajar.

_____ 11. Soy extrovertido y estoy dispuesto a confrontar a las personas cuando se presenta un conflicto.

_____ 12. Trato de ver las cosas desde los puntos de vista de otras personas.

_____ 13. Soy una persona optimista que considera el lado positivo de las situaciones (percibe el vaso medio lleno).

_____ 14. Soy una persona bien organizada.

_____ 15. Cuando voy a un nuevo restaurante, ordeno comidas que no he probado.

_____ 16. Quiero ascender por la escalera corporativa a un nivel tan alto como pueda.

_____ 17. Deseo agradar a otras personas y que me consideren muy amigable.

_____ 18. Con frecuencia, elogio y aliento a las personas; no desanimo ni critico a la gente.

_____ 19. Me adapto al apegarme a las reglas de una organización.

_____ 20. Me ofrezco de voluntario para ser el primero en aprender y hacer las tareas nuevas en el trabajo.

_____ 21. Trato de influir en otras personas para realizar las cosas a mi manera.

_____ 22. Disfruto más trabajar con otros que hacerlo solo.

_____ 23. Me considero tranquilo y confiado; más que nervioso e inseguro.

_____ 24. Tengo credibilidad porque desempeño un buen trabajo y ayudo a las personas.

_____ 25. Cuando la gente sugiere hacer las cosas en forma distinta, le respaldo y contribuyo a conseguirlas; no hago declaraciones como éstas: no funcionará, nunca lo hemos hecho antes, nadie más lo ha logrado o no podremos obtenerlo.

continúa

(Autoevaluación 1 continuación)

Para determinar su perfil de personalidad considere: 1) en los espacios, coloque un número de 1 a 7, el cual represente su calificación para cada enunciado. 2) Sume la puntuación en cada columna, su total deberá ser un número entre 5 y 35. 3) En la escala numérica, marque con un círculo el número que esté más cerca de su puntuación total. Cada columna en el esquema representa una dimensión de personalidad específica.

Extroversión	**Afabilidad**	**Ajuste**	**Escrupulosidad**	**Apertura a la experiencia**
35	35	35	35	35
30	30	30	30	30
____ 1. 25	____ 2. 25	____ 3. 25	____ 4. 25	____ 5. 25
____ 6. 20	____ 7. 20	____ 8. 20	____ 9. 20	____ 10. 20
____ 11. 15	____ 12. 15	____ 13. 15	____ 14. 15	____ 15. 15
____ 16. 10	____ 17. 10	____ 18. 10	____ 19. 10	____ 20. 10
____ 21. 5	____ 22. 5	____ 23. 5	____ 24. 5	____ 25. 5
____ Total Escala	____ Total Escala	____ Total Escala	____ Total Escala	____ Total Escala

Cuanto más alto sea el número total, mejor es la dimensión de personalidad que le describe. ¿Cuál es su dimensión más fuerte? ¿Cuál es su dimensión más débil? Continúe la lectura del capítulo para conocer más detalles acerca de su personalidad en cada una de las cinco dimensiones.

Puede visitar **http://ipip.ori.org** para completar una evaluación de personalidad de las Cinco grandes de 50, o bien 100 reactivos.

Objetivo de aprendizaje 1 *Listar los beneficios de clasificar los rasgos de la personalidad.*

La personalidad y los rasgos

¿Por qué algunas personas son extrovertidas y otras son tímidas; ruidosas o calladas; afectuosas o frías; agresivas o pasivas? La lista previa de conductas está constituida por rasgos individuales. *Los* **rasgos** *son características personales distintivas. La* **personalidad** *es una combinación de rasgos que define el comportamiento de un individuo.* La personalidad también influye en las decisiones que tomamos.[4] Comprender las personalidades de los individuos es importante, ya que afecta el comportamiento tan bien como lo hacen las percepciones y las actitudes.[5] Conocer las personalidades contribuye a explicar y predecir el comportamiento de los demás y el desempeño laboral.[6] Para ilustrar con un ejemplo sencillo, si usted sabe que una persona es muy tímida, puede entender mejor por qué es tan introvertida cuando se le presenta a desconocidos. También puede predecir que dicha persona permanecerá callada cuando vaya a lugares y conozca nuevas personas. Asimismo, puede entender mejor por qué la persona no buscaría un empleo como vendedor; y si lo hiciera, el conocimiento de su personalidad podría predecir que tal persona no sería muy exitosa.

La personalidad se revela con base en la genética y los factores del entorno. Los genes que usted recibió antes de nacer influyen en sus rasgos de personalidad. Su familia, amigos, escuela y trabajo también afectan su personalidad.

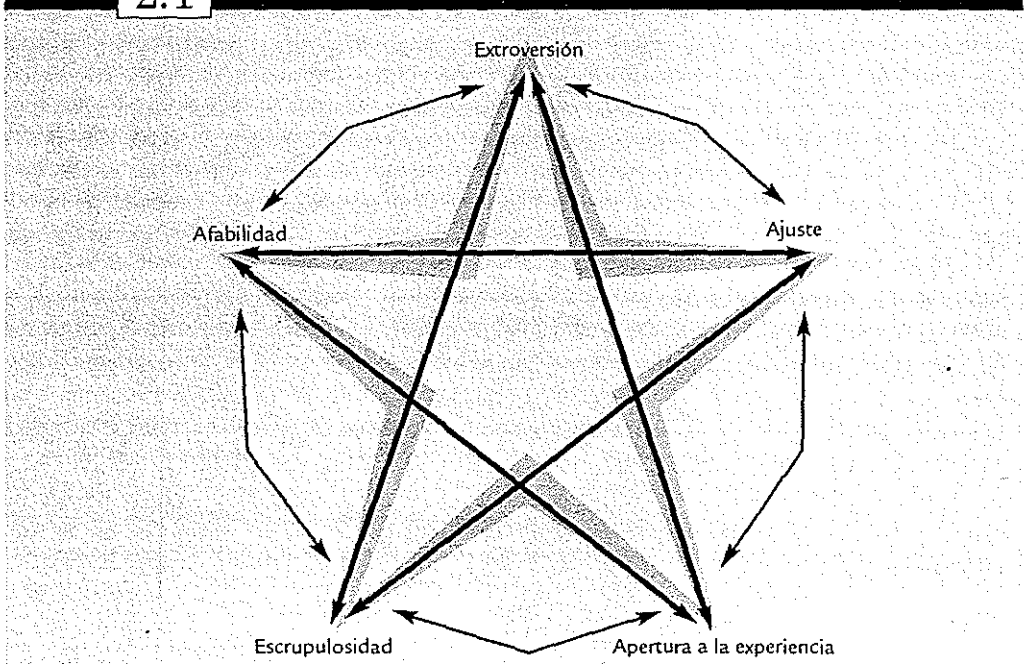
Objetivo de aprendizaje 2 *Describir las Cinco grandes dimensiones de la personalidad.*

El modelo de las Cinco grandes de la personalidad

Existen diversos métodos de clasificación de la personalidad. Sin embargo, el modelo de las Cinco grandes dimensiones es la forma con mayor aceptación para clasificar las personalidades debido a su firme respaldo por la investigación y a su confiabilidad que abarca la edad, género, raza y grupos de idioma.[7]

El propósito de los Cinco grandes es clasificar en forma confiable, en una de cinco dimensiones, la mayoría si no es que todos los rasgos que usted utilizaría para describir a una persona. Así, cada dimensión comprende múltiples rasgos. *El* **modelo de las Cinco grandes de la personalidad** *clasifica los rasgos en las dimensiones de extroversión, afabilidad, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia.* Las dimensiones se listan en la figura 2.1 y se describen más adelante. Sin embargo, como se indicó en las descripciones, algunos investigadores utilizan nombres de las cinco dimensiones un poco diferentes.

FIGURA 2.1 Las Cinco grandes dimensiones de los rasgos



Fuente: Adaptado de T.A. Judge, D. Heller y M.K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, *87, junio de 2002, p. 530(12).*

Extroversión

La **dimensión de personalidad de extroversión** *incluye rasgos de liderazgo y de extroversión.* 1) Quienes poseen marcados rasgos de personalidad dominante quieren asumir responsabilidades. Su comportamiento dominante abarca desde el interés en sobresalir y liderar mediante la competencia y la influencia. Las personas carentes de dominio prefieren ser seguidores y no buscan competir ni influir. 2) La extroversión se localiza en un continuo entre extrovertido e introvertido. Los extrovertidos son abiertos, gustan de conocer nuevas personas, son asertivos y están dispuestos a confrontar a los demás, mientras que los introvertidos son huraños. Revise los enunciados 1, 6, 11, 16 y 21 de la Autoevaluación 1, de la página 32 para tener algunos ejemplos de rasgos de extroversión. ¿Qué tan intenso es su deseo de ser un líder?

Afabilidad

A diferencia del comportamiento de extroversión por destacar del resto, la **dimensión de personalidad de afabilidad** *abarca rasgos relacionados a congeniar con las personas.* Un comportamiento de personalidad afable es intenso cuando a una persona se le llama cándida y afectuosa, fácil de convivir con ella y digna de confianza, compasiva y gentil, amigable y sociable; el comportamiento afable es débil cuando a un individuo se le llama frío, difícil, poco compasivo, no amigable y poco sociable. Los tipos de personalidad fuertemente afables gustan de socializar, pasan la mayor parte de su tiempo con personas y tienen muchos amigos. Revise la Autoevaluación 1, los enunciados 2, 7, 12, 17 y 22 para tener ejemplos de rasgos de afabilidad. ¿Para usted qué tan importante es tener buenas relaciones?

Ajuste

La **dimensión de personalidad de ajuste** *abarca rasgos relacionados con la estabilidad emocional.* El ajuste se sitúa en un continuo entre la estabilidad e inestabilidad emocional. Con *estable* se hace referencia al autocontrol, a estar calmo —a soportar la presión, estar relajado, ser seguro y positivo—, a elogiar a los demás; con *inestable* (también llamado neuroticismo) se alude a perder el control —a ceder bajo presión, a ser nervioso, inseguro, negativo y hostil— y criticar a los demás. Revise la Autoevaluación 1 y los enunciados 3, 8, 13, 18 y 23 para tener ejemplos de rasgos de ajuste. ¿Qué tan emocionalmente estable es usted?

Escrupulosidad

La **dimensión de personalidad de escrupulosidad** *comprende rasgos relacionados con los logros.* La escrupulosidad también se sitúa en un continuo entre ser responsable y digno de confianza y, ser irresponsable y poco confiable. Otros rasgos de alta escrupulosidad abarcan la credibilidad, conformidad y organización. Quienes poseen este rasgo se caracterizan por estar dispuestos al trabajo arduo y a dedicar tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con las metas y alcanzar el éxito; también se le conoce como comportamiento de ciudadanía de la organización. Revise los enunciados 4, 9, 14, 19 y 24 de la Autoevaluación 1 para ejemplos de escrupulosidad. ¿Qué tan intenso es su deseo de ser exitoso?

Apertura a la experiencia

La **dimensión de personalidad de apertura a la experiencia** *incluye rasgos relacionados con la disposición a cambiar y a intentar cosas nuevas.* Quienes muestran este rasgo son imaginativos, inconformes, poco convencionales y autónomos, mientras que quienes manifiestan una baja dimensión de apertura rehúyen al cambio y a las experiencias nuevas. Revise los enunciados 5, 10, 15, 20 y 25 de la Autoevaluación 1, para tener ejemplos de rasgos de apertura a la experiencia. ¿Qué tan dispuesto está usted a cambiar y a vivir nuevas experiencias?

Perfiles de personalidad

Los **perfiles de personalidad** *identifican los rasgos individuales más fuertes y los más débiles.* Los estudiantes que completan la Autoevaluación 1 deben mostrar una amplia gama de puntuaciones en las cinco dimensiones. Revise su perfil de personalidad. ¿Obtiene puntuaciones más altas (fuertes rasgos) en algunas dimensiones y puntuaciones inferiores (rasgos más débiles) en otras?

Aplicación al trabajo **1**

Piense en un gerente actual o anterior y describa su perfil de personalidad por medio de cada una de las dimensiones de las Cinco grandes dimensiones. Luego de clasificar cada dimensión como fuerte, moderada o débil, describa un ejemplo de rasgos y un comportamiento típico del gerente para cada dimensión. ¿Cuáles son las más fuertes y cuáles las más débiles?

Desempeño laboral

Gran número de organizaciones (como la National Football League) aplica pruebas de personalidad para asegurar una correspondencia apropiada entre el trabajador y el puesto.[8] Los perfiles de personalidad también se utilizan para clasificar a las personas para predecir el éxito en el trabajo y una alta escrupulosidad es un buen predictor del desempeño laboral,[9] mientras que quienes son inestables tienden a mostrar un deficiente desempeño laboral.[10] El cambio en el comportamiento permite un trabajo más eficaz.[11] Las personas que poseen altos grados de apertura a la experiencia tienden a liderar la innovación para mejorar el desempeño organizacional.[12]

Las Cinco grandes se relacionan con el liderazgo

Los investigadores condujeron un importante metaanálisis que combinó 73 estudios previos para correlacionar las dimensiones de personalidad de las Cinco grandes dimensiones con el liderazgo. La correlación más alta con el liderazgo fue la extroversión (.31) seguida de la escrupulosidad (.28) y la apertura a la experiencia (.24). La afabilidad se relacionaba en forma débil (.08) y el ajuste estuvo relativamente relacionado con el liderazgo (–.24).[13] Es decir, las personas con alta extroversión son percibidas como líderes; trabajan arduamente y realizan el cambio. No se preocupan demasiado por agradarles a los demás y por tratar de complacer a todos, además de ser estables o no demasiado emotivos. ¿Cómo la personalidad de usted respecto a las Cinco grandes se correlaciona con el liderazgo? Si no existe una correspondencia perfecta, no se preocupe demasiado porque siempre hay excepciones a la regla. Por ejemplo, Steve Jobs (Caso del capítulo 1) en ocasiones, es emotivo y grita a las personas.

Aplicación del **concepto 1**

Cinco grandes dimensiones de la personalidad

Identifique cada uno de estos siete rasgos/conductas por su dimensión de personalidad. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. extroversión
b. afabilidad
c. ajuste
d. escrupulosidad
e. apertura a la experiencia

____ 1. El gerente influye en el seguidor para realizar el trabajo en la forma en que el líder lo quiere.

____ 2. El representante de ventas envió en forma oportuna el reporte de gastos mensual, como de costumbre.

____ 3. El líder saluda en forma cálida y amistosa a los seguidores cuando llegan al trabajo.

____ 4. El líder solicita ideas a los seguidores para agilizar el flujo de trabajo.

____ 5. Cuando un seguidor reclama a gritos, el líder, impasible, le explica lo que salió mal.

____ 6. El líder permanece muy callado cuando se reúne con visitantes inesperados en la unidad de trabajo.

____ 7. El líder cede ante un seguidor para evitar un conflicto.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Cuáles son los Cinco grandes rasgos de personalidad que posee Lorraine Monroe?

En gran medida, Lorraine Monroe fue fundadora y líder exitosa debido a su fuerte personalidad en las Cinco grandes. Tiene una gran necesidad de extroversión, es meticulosa y abierta a las nuevas experiencias mientras ofrece consultoría para conducir un mejor liderazgo educativo y así ayudar a los niños de escuelas públicas. Lorraine no temió ofender a alguien y ser antipática en Frederick Douglass Academy al tiempo que asumió un amplio control sobre la escuela e hizo cumplir la disciplina que condujo al aprendizaje, mientras mantuvo la estabilidad emocional general.

Rasgos de liderazgo mal orientados

Antes de continuar a la siguiente sección y analizar los rasgos de los líderes efectivos, identifiquemos las causas que conducen a un fracaso en el liderazgo. Se realizó un estudio que comparó a 21 ejecutivos que fracasaron con 20 más que en forma exitosa habían ascendido por la escalera corporativa hasta la cima. Los primeros habían logrado un éxito previo y se esperaba que llegaran lejos, pero una vez más fueron ignorados para promociones o ascensos, fueron despedidos o forzados a un retiro anticipado. Vea la figura 2.2 para una lista de las seis razones más importantes del fracaso.[14] En general, el problema de los gerentes que fracasan radica en deficientes habilidades respecto a las relaciones humanas.[15] Los gerentes narcisistas y destructivos (rasgo de ajuste) causan considerables perjuicios a una organización.[16] El egoísmo y la resistencia al cambio también conducen a un liderazgo fallido.[17]

Usted aprenderá más acerca del perfil de personalidad más específico de los líderes exitosos en la sección de Teoría del perfil de la motivación del líder de este capítulo. Pero primero, identifiquemos los rasgos específicos de los líderes efectivos.

Aplicación al trabajo **2**

Considere a un gerente actual o previo e indique si posee alguno de los seis rasgos que conducen al fracaso. Mencione ejemplos específicos de debilidades.

_____

_____

_____

_____

FIGURA 2.2 Por qué los ejecutivos fracasan

- Utilizaron un estilo de liderazgo intimidante considerado hostigador, insensible y agresivo.
- Eran considerados por los subordinados como fríos, distantes y arrogantes.
- Traicionaron la confianza personal.
- Eran egocéntricos y se les percibía como demasiado ambiciosos, pensando ya en el siguiente puesto.
- Tenían problemas concretos de desempeño en la empresa.
- Administraban con exceso y eran incapaces de delegar o de formar un equipo.

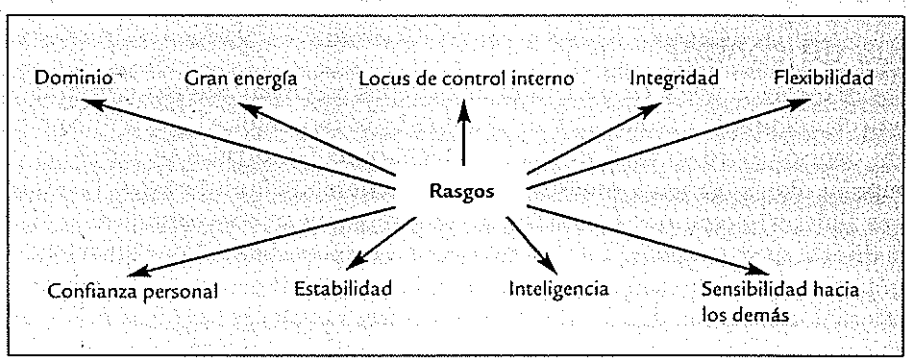
Objetivo de aprendizaje 3 *Explicar la universalidad de los rasgos de los líderes efectivos.*

Rasgos de los líderes efectivos

Los investigadores que no estaban preocupados por la personalidad o por un sistema para clasificar los rasgos buscaban identificar una lista de rasgos que poseyeran los líderes efectivos. Parece haber algunos rasgos que diferencian de forma consistente a los líderes de los demás, así que la teoría de los rasgos tiene alguna característica de universalidad. Para que la teoría sea en verdad universal, todos los líderes deberían mostrar los mismos rasgos. Sin embargo, usted se debe percatar de que no existe una lista de rasgos aceptada por todos los investigadores y que no todos los líderes efectivos manifiestan todos esos atributos. En esta sección, usted descubrirá cuáles rasgos tienen un firme respaldo. De manera que, si usted no es fuerte en cada uno de ellos, no significa que no pueda ser un líder exitoso. Más aún, usted puede desarrollar estos rasgos con algo de esfuerzo.

Vea la figura 2.3 para considerar una lista con los nueve rasgos. En los siguientes párrafos clasificaremos cada uno de ellos por medio de las Cinco grandes.

FIGURA 2.3 Rasgos de los líderes efectivos



Objetivo de aprendizaje 4 *Analizar por qué es tan importante que los gerentes posean el rasgo de dominio.*

Dominio

El *dominio* es uno de los dos principales rasgos de *extroversión* de las Cinco grandes y está correlacionado con el liderazgo.[18] Los líderes exitosos desean ser gerentes y asumir responsabilidades. Sin embargo, no son demasiado autoritarios ni utilizan un estilo intimidante. Si una persona no desea ser líder, es probable que no sea un gerente efectivo.

Así, el rasgo de dominio afecta a todos los demás atributos relacionados con los líderes efectivos. Por ejemplo, si usted obliga a las personas a alcanzar los puestos gerenciales, existe una alta probabilidad de que carezcan de confianza en sí mismos y que no muestren demasiada energía en el puesto. Debido a la presión del puesto que no quieren, también pueden no ser estables en él ni ser sensibles a los demás; por otra parte, el rasgo de inteligencia puede llegar a ser cuestionado. Para alcanzar un completo potencial de liderazgo, usted debe querer ser un líder, dedicarse a cultivar sus habilidades y disfrutarlo. ¿Quiere ser un líder?

Gran energía

Los líderes despliegan gran energía con un impulso positivo por trabajar en forma ardua por alcanzar las metas.[19] Se enfocan en lo positivo y muestran vitalidad además de soportar bien el estrés.[20] Su optimismo moldea sus decisiones para liderar.[21] Exhiben entusiasmo y no claudican, ya que proyectan un actitud positiva.[22] Enfrentan pero no retroceden ante las adversidades. Sin embargo, no son considerados insistentes u odiosos. Muestran gran tolerancia a la frustración mientras luchan por superar los obstáculos mediante la persistencia.[23] Los líderes toman la iniciativa para realizar las mejoras más que pedir permiso, no se les tiene que indicar qué hacer. Una gran energía se clasifica mejor como la dimensión de *escrupulosidad* de las Cinco grandes. ¿Tiene usted gran energía?

Confianza personal

La *confianza personal*, situada en un continuo de fuerte a débil, indica si usted confía en sus juicios, toma de decisiones, ideas y capacidades. Los líderes muestran confianza personal en sus capacidades y fomentan la confianza entre los seguidores. Como líderes ganan el respeto de aquellos y también les influyen.[24] La confianza personal afecta a las metas, a los esfuerzos individuales y a la persistencia en las tareas. Los líderes rehúsan ceder a las dudas personales.[25] La confianza personal está relacionada en forma positiva con la eficacia y es un predictor del éxito.[26] Sin embargo, los líderes que poseen confianza personal realista no son considerados arrogantes "sabelotodo" que alejan a las personas; son emocionalmente estables.[27] La confianza personal se clasifica mejor con la dimensión de *escrupulosidad* de las Cinco grandes, porque las personas dignas de confianza, con frecuencia, tienen una gran seguridad en sí mismas basada en el desempeño laboral, mientras que quienes tienen una baja confianza en sí mismos pueden ser emocionalmente inestables. ¿Tiene usted confianza personal?

Locus de control

El *locus de control* se ubica en un continuo entre las creencias externa e interna acerca de controlar el propio destino. Los externalizadores (seguidores) creen que no poseen ningún control sobre su destino y que su comportamiento poco se relaciona con su desempeño. Por lo general, muestran niveles de desempeño inferiores. Los internalizadores (líderes) creen que controlan su destino y que su comportamiento afecta en forma directa su desempeño. Los líderes asumen responsabilidad por quienes son, por su comportamiento y propio desempeño así como por el de su unidad organizacional.[28] Los internalizadores tienden a orientarse al futuro, establecer objetivos y a desarrollar planes para cumplirlos. Por lo común, muestran confianza personal y aprenden de sus errores, en vez de culpar a otros o sólo a la mala suerte.[29] La categoría de las Cinco grandes es la dimensión de *apertura a la experiencia*. Los externalizadores por lo general son renuentes al cambio. ¿Usted es más internalizador o externalizador?

Aplicación al trabajo **3**

Elija un gerente actual o anterior. Para tal persona, decida cuál de los siguientes rasgos es o fue el más fuerte y el más débil: dominio, gran energía, confianza personal, locus de control y estabilidad. Explique sus respuestas.

_____

_____

_____

_____

Estabilidad

La *estabilidad*, la dimensión de *ajuste* de las Cinco grandes, está asociada con la eficacia gerencial y el avance.[30] Ser demasiado emotivo puede causar problemas.[31] Los líderes estables controlan sus sentimientos.[32] No permiten que su enojo conduzca a resultados negativos.[33] Por desgracia, han existido y existen líderes inestables (como Adolfo Hitler) que hacen mal uso del poder. Manejar nuestras emociones es un acto de malabarismo. Las emociones ayudan a comprometernos con nuestro trabajo, pero también necesitamos

descifrar lo que sucede con nuestros sentimientos y luego limitar su impacto.[34] Se ha demostrado que los líderes efectivos tienen una buena comprensión de sus fortalezas y debilidades y que se orientan hacia la mejora personal más que a justificarse. Esto se asocia con los líderes efectivos que saben cuándo liderar y cuándo seguir; compensan las debilidades al dejar que otros con la fortaleza requerida lideren en tales áreas. Si usted es internalizador, tenderá a creer esto; y si es escrupuloso, trabajará por mejorar y progresar.

Integridad

La *integridad* se refiere al comportamiento honesto y ético, a hacer que una persona sea valiosa. La integridad es lo opuesto a buscar el interés personal a costa de los demás; se asocia a ser honesto; a no mentir ni hacer trampa ni robar.[35] La integridad es esencial para manejar un negocio exitoso.[36] Por tanto, debemos fomentar la integridad del liderazgo,[37] ya que ésta afecta nuestro comportamiento.[38] La ética se analizará más adelante en este capítulo. Para ser considerados dignos de confianza, los líderes deben ser honestos, respaldar a sus seguidores y mantener la confianza. Si los seguidores descubren que su líder ha sido deshonesto o, que en alguna forma, les ha manipulado para su beneficio personal, perderá la confianza de sus seguidores. La honestidad y la confianza son tan importantes en CompUSA que a cualquier empleado a quien se le sorprende mintiendo, es despedido de inmediato; de acuerdo con el presidente "Todos confiamos en todos".[39] La integridad se clasifica como la dimensión de *escrupulosidad* de las Cinco grandes, pero quienes son deshonestos pueden ser emocionalmente inestables. Se están empleando pruebas de integridad para predecir en forma certera si alguien robará, faltará al trabajo o, de alguna otra manera, se aprovechará de los empleadores por deshonestidad.[40] ¿Es usted íntegro?

Dilema **ético 1**

Downsizing y trabajadores de medio tiempo

Mientras las empresas luchan por competir en la economía global, otras más han reducido su tamaño. *Downsizing* es el proceso de reducir el número de empleados y racionalizar los recursos para aumentar la productividad. La principal área de recorte es recursos humanos, lo que ha llevado a despidos. Otro método para mantener bajos los costos es contratar a empleados de tiempo parcial, quienes no reciben prestaciones (por ejemplo, médicas), en lugar de empleados de tiempo completo que sí las reciben.

Wal-Mart es conocida por tener un gran porcentaje de empleados de tiempo parcial respecto a los de tiempo completo con el fin de reducir los costos. Wal-Mart amplía sus ventas de productos de abarrotes y compite directamente con cadenas de supermercados. Una de las razones por las cuales Wal-Mart ofrece precios inferiores es porque paga a la mayoría de empleados de tiempo parcial el salario mínimo o un poco más que éste y no les concede prestaciones. La mayoría de los empleados de cadenas de supermercados son sindicalizados, obtienen mejores salarios, mayores prestaciones y buscan mejores pagos y prestaciones. Pero las cadenas de supermercados afirman que no pueden permitirse pagar más; deben competir con Wal-Mart.

1. ¿Usted cree que Wal-Mart es una empresa con integridad?
2. ¿El *downsizing* es ético y socialmente responsable?
3. Contratar empleados de tiempo parcial en lugar de tiempo completo, ¿es ético y responsable?

Inteligencia

La *inteligencia* se refiere a la capacidad cognitiva de pensar en forma crítica para resolver los problemas y tomar decisiones. También se conoce como capacidad mental general. La inteligencia es el mejor predictor del desempeño laboral.[41] El trabajo del gerente requiere un alto grado de inteligencia[42] y los líderes por lo general, son más inteligen-

tes al individuo promedio.[43] Los neurocientíficos han encontrado que los líderes de empresas pueden pensar en forma distinta.[44] La investigación contemporánea sugiere ir más allá de las mediciones convencionales de coeficiente intelectual (IQ), hacia las de inteligencia múltiple. En pocas palabras, la inteligencia múltiple significa que algunas personas son mejores en algunas cosas que en otras. La inteligencia ha sido clasificada en la dimensión de *apertura a la experiencia* de las Cinco grandes. Estar en la universidad implica que es muy probable que usted tenga una inteligencia superior al promedio, razón por la cual la mayoría de los graduados universitarios obtiene mejores empleos y se les paga más que quienes no tienen una formación universitaria (o no la concluyen).

Inteligencia emocional

Una derivación del IQ es el CE (coeficiente emocional: CE o inteligencia emocional: IE). La IE es la capacidad para trabajar bien con las personas, y es esencial para las relaciones fructíferas.[45] La IE incrementa el desempeño en el empleo,[46] ya que puede superar al IQ cuando se trata de logros personales.[47] Se ha pregonado que la IE es la bala de plata.[48] Jeff Taylor, fundador de Monster.com y Matt Goldman, cofundador de Blue Man Group, recomiendan desarrollar sus habilidades con las personas o su IE. Procter & Gamble contrata con base en la IE.[49] Numerosas organizaciones entre ellas Intel, Sun Microsystems, Netscape, Advanced Micro Devices y Lucent Technologies, hacen que sus empleados asistan a programas de capacitación en CE para crear mejores relaciones. El CE se compone de cuatro elementos:[50]

- La **conciencia personal** *se relaciona con estar consciente de sus emociones y cómo éstas afectan su vida personal y profesional.* La conciencia personal es la piedra angular de toda percepción.[51] Utílicela (los ejercicios en este libro le ayudarán) para evaluar con precisión sus fortalezas y limitaciones, lo que conducirá a una mayor confianza personal.
- La **conciencia social** *comprende la capacidad de entender a los demás.* Steve Case, cofundador de America Online, recomienda desarrollar sus habilidades de empatía. Ésta es la capacidad de colocarse en la situación de otra persona, imaginar sus emociones y entender las cosas desde su perspectiva.[52] La conciencia social también incluye la capacidad de crear redes y de desempeñarse en la política organizacional, lo cual se estudia en el capítulo 4.
- La **autoadministración** *se relaciona con la capacidad para controlar las emociones destructivas.* Los líderes exitosos no permiten que las emociones negativas (preocupación, ansiedad, temor, enojo) interfieran al actuar.[53] Las características de la autoadministración incluyen la motivación personal, la integridad, la escrupulosidad, la adaptabilidad y el optimismo. Este último puede aprenderse, así que piense y sea positivo.[54]
- La **administración relacional** *se refiere a la capacidad de llevarse bien con los demás,* lo cual depende de los otros tres componentes de la IE. Los líderes exitosos construyen relaciones eficaces al comunicarse, responder a las emociones, manejar el conflicto e influir en los demás. La mayor parte de este libro se enfoca en desarrollar las habilidades de administración relacional.

Estos cuatro componentes de la IE explican cómo manejamos las emociones. Note que estos componentes están incluidos en los estándares de aprendizaje de la AACSB. La IE se relaciona a la dimensión de personalidad de *ajuste* de las Cinco grandes y hasta cierto punto a la *afabilidad.* ¿Qué tan alta es su IE?

Flexibilidad

La *flexibilidad* se refiere a la capacidad para adaptarse a diversas situaciones. Recuerde que los líderes que establecen objetivos y poseen la capacidad para influir en los demás provocan el cambio. Los líderes deben estar por delante del inmenso número de trasformaciones en el mundo y cuyo ritmo continuará en aumento. Sin flexibilidad, usted no será exitoso.[55] Así, los líderes efectivos son flexibles y se adaptan a la situación. Un gerente general de Hewlett-Packard Medical Products Group señaló que el cambio es doloroso y que alguien debe ser el tipo malo. Es necesario impulsarse hacia delante, aceptar que no todos le seguirán. La flexibilidad se clasifica en la dimensión de *apertura a la experiencia* de las Cinco grandes. ¿Usted es flexible?

Sensibilidad hacia los demás

La *sensibilidad hacia los demás* se refiere a entender a los miembros del grupo como individuos, cuáles son sus posturas acerca de los temas y cómo comunicarse mejor e influir en ellos. Ser sensible a los demás requiere de IE. La falta de sensibilidad es parte de la causa del fracaso de un ejecutivo. Usted debe transmitir interesarse en las demás personas. La sensibilidad significa no ponerse usted en primer término sino en recordar que entre más ayude a los demás, más obtendrá a cambio. La sensibilidad es crucial para desempeñar el rol de liderazgo como negociador. Si usted se preocupa sólo por sí mismo y no entiende lo que la otra parte quiere, quizá no será muy exitoso. Aprenderá la forma de negociar en el capítulo 4. La sensibilidad hacia los demás se clasifica en la dimensión de *afabilidad* de las Cinco grandes. ¿Usted es sensible a los demás?

Aplicación al trabajo **4**

Piense en un gerente actual o anterior. Para tal persona, decida cuál de los siguientes rasgos es o fue el más fuerte y el más débil: integridad, inteligencia, flexibilidad y sensibilidad hacia los demás. Explique sus respuestas.

_____

_____

_____

_____

Aplicación del **concepto 2**

Rasgos de personalidad de los líderes efectivos

Identifique cada una de las siguientes ocho conductas por su rasgo. El líder puede comportarse en forma eficaz o el comportamiento puede ser contrario a un comportamiento de rasgos eficaz. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. dominio	d. locus de control interno	g. inteligencia
b. gran energía	e. estabilidad	h. flexibilidad
c. confianza personal	f. integridad	i. sensibilidad hacia los demás

____ 8. El líder participa en hacer que funcione la línea de producción.

____ 9. El líder actúa muy nervioso mientras disciplina a un empleado.

____ 10. El líder anuncia a un seguidor que puede tomarse libre el martes de la siguiente semana. Pero al día siguiente, el líder le informa que ha cambiado de opinión.

____ 11. El líder escucha con atención la queja del seguidor, luego la parafrasea.

____ 12. El líder de la situación 8 continúa trabajando para resolver el problema; es su quinto intento.

____ 13. El líder comenta a su gerente que el desempeño deficiente de su unidad no es su culpa; afirma que sus empleados son holgazanes y que no hay nada que pueda hacer para mejorar su desempeño.

____ 14. El líder informa a su gerente que su departamento está a tiempo para cumplir en el plazo acordado, con la esperanza de poder ponerse al día antes de que el jefe se entere.

____ 15. El líder asigna una tarea a un seguidor con instrucciones muy concretas. A continuación, el líder asigna otra tarea a un seguidor distinto y le dice que la realice como desee.

Caso de apertura APLICACIÓN

2. ¿Cuáles rasgos de los líderes efectivos posee Lorraine Monroe?

Ella tiene dominio, gran energía, confianza personal y fundó y dirigió dos institutos de liderazgo, además de ser directora de la preparatoria. Monroe es internalizadora (locus de control); creía poder transformar una preparatoria con desempeño deficiente a una con desempeño excelente. La clave del éxito del liderazgo de Monroe en la preparatoria fue su estabilidad, su integridad y la confianza de los profesores quienes la siguieron en dirección al éxito. Ella es inteligente, tiene un doctorado, pero también muestra inteligencia emocional para motivar a los demás y compartir su visión. Monroe es flexible, como lo demuestra en su doctrina, la cual sugiere romper las reglas para alcanzar su misión. Su sensibilidad hacia los estudiantes y a los profesores fue crucial para el cambio exitoso y total de la Frederick Douglass Academy.

El perfil de personalidad de los líderes efectivos

Los líderes efectivos exhiben rasgos de personalidad específicos.[56] Las teorías de los rasgos de McClelland: su Teoría de la motivación de logro y la Teoría del perfil de la motivación del líder son respaldadas con firmeza por la investigación y son de gran valía para la práctica del liderazgo. La Teoría de la motivación de logro identifica tres importantes rasgos, a los cuales McClelland llama *necesidades.* La Teoría del perfil de la motivación del líder identifica el perfil de la personalidad de los líderes efectivos. Aprenderá ambas teorías en esta sección.

Objetivo de aprendizaje 5 *Mencionar cómo se relacionan y qué diferencias guardan la Teoría de la motivación del logro y el perfil de la motivación del líder.*

Teoría de la motivación de logro

La **Teoría de la motivación de logro** *intenta explicar y predecir el comportamiento y el desempeño con base en la necesidad de logro, de poder y de afiliación de una persona.* El finado David McClelland en un principio desarrolló la Teoría de la motivación de logro en la década de 1940.[57] Creía que tenemos necesidades y que éstas nos motivan a satisfacerlas. Por tanto, nuestro comportamiento está impulsado por nuestras necesidades. Sin embargo, McClelland señala que éste es un proceso inconsciente. Además, afirma que las necesidades se basan en la personalidad y se desarrollan cuando interactuamos con el entorno. Todas las personas poseen la necesidad de logro, de poder y de afiliación, pero en diversos grados. Una de las tres necesidades tiende a predominar en cada uno de nosotros y motiva nuestro comportamiento.

La necesidad de logro (nL)

La *necesidad de logro* es la preocupación inconsciente por la excelencia en logros por medio de esfuerzos individuales. Las personas con una fuerte nL tienden a exhibir rasgos de locus de control interno, confianza personal y una gran energía. Una alta nL se clasifica en la dimensión de *escrupulosidad* de las Cinco grandes. Quienes tienen una alta nL se caracterizan por querer asumir una responsabilidad personal para resolver los problemas. Se orientan a los objetivos y establecen metas moderadas, realistas y alcanzables. Buscan el desafío, la excelencia y la individualidad; toman un riesgo calculado y moderado; desean una retroalimentación en su desempeño y trabajan de manera ardua. Las personas con una alta nL buscan formas de hacer un mejor trabajo, cómo lograr algo extraordinario o importante en el progreso profesional. Se desempeñan bien en situaciones no rutinarias, desafiantes y competitivas, mientras que las personas con una baja nL no lo hacen así.

La investigación de McClelland mostró que sólo 10 por ciento de la población estadounidense tiene una necesidad dominante "fuerte" de logro. Existe evidencia de una correlación entre una alta necesidad de logro y un gran desempeño en la población general. Los individuos con una alta nL tienden a disfrutar de puestos de tipo empresarial.

La necesidad de poder (nP)

La *necesidad de poder* es la preocupación inconsciente de influir en los demás y buscar puestos de autoridad. Las personas con una marcada nP cuentan con el rasgo de dominio y tienden a mostrar una confianza personal con gran energía. La nP se clasifica dentro de la dimensión de *extroversión* de las Cinco grandes. Quienes muestran una gran necesidad de poder se caracterizan por buscar el control en una situación, al influir o

controlar a los demás, al disfrutar de una competencia en la que pueden ganar (no les gusta perder), al estar dispuestos a confrontar a los demás y a buscar puestos de autoridad y estatus. Los individuos con un alta nP tienden a ser ambiciosos y a mostrar una baja necesidad de afiliación. Están más preocupadas por hacer lo que desean (influir en los demás) que en lo que los demás piensen de ellas. Están sintonizadas con el poder y la política como algo esencial para un liderazgo exitoso.

La necesidad de afiliación (nA)

La *necesidad de afiliación* se refiere a la preocupación inconsciente por desarrollar, mantener y restablecer las relaciones personales cercanas. Las personas con una fuerte nA tienen el rasgo de sensibilidad hacia los demás. Un alta nA se clasifica en la dimensión de *afabilidad* de las Cinco grandes. Las personas con un alta nA tienden a caracterizarse por buscar relaciones estrechas con los demás, desean agradar a la gente, disfrutar de diversas actividades sociales y buscan pertenecer a algún grupo u organización; y así lo hacen. Los individuos con un alta nA piensan en amigos y en relaciones. Disfrutan de alentar, ayudar y enseñar a los demás. Buscan empleos como profesores, en la administración de recursos humanos y en otras profesiones de servicio. Las personas con un alta nA se preocupan por lo que los demás piensen de ellas más que en hacer su voluntad (influir en los demás). La nA se asocia en forma negativa con el liderazgo.[55] Quienes manifiestan un alta nA tienden a tener una baja nP; evitan la administración porque prefieren ser uno más del grupo en vez de ser su líder.

Aplicación del **concepto 3**

Teoría de la motivación de logro

Identificar cada una de las cinco conductas siguientes con base en su necesidad, escribir la letra apropiada en el blanco previo a cada reactivo. La persona puede comportarse con base en una fuerte necesidad o el comportamiento puede ser el opuesto, al indicar una necesidad débil. También exprese cómo el comportamiento satisface la necesidad y predice el desempeño.

a. logro b. poder c. afiliación

____ 16. La persona renúsa ser portavoz del grupo.

____ 17. La persona charla con un compañero de trabajo, con quien estuvo antes en desacuerdo para resolver el conflicto en forma pacífica.

____ 18. La persona trabaja arduamente para cumplir con un plazo acordado.

____ 19. Un contador público se ha ofrecido como voluntario para calcular el análisis financiero para el caso del grupo y para hacer la presentación ante el grupo.

____ 20. El compañero de trabajo de la situación 17 se ha decidido a no ser el primero en actuar para resolver el conflicto con la otra persona; pero cuando ésta venga a él, se mostrará dispuesto a resolver el conflicto.

Su perfil de motivación

Note que McClelland no define una clasificación para el *ajuste* y la *apertura a la experiencia* de las Cinco grandes dimensiones de la personalidad; no son necesidades. Una persona puede tener un alta o baja necesidad de logro, de poder y de afiliación y adaptarse bien o no y ser abierto o cerrado a nuevas experiencias. Así que estas dos dimensiones de la personalidad son ignoradas para determinar el perfil de personalidad de la Teoría de la motivación de logro. Ahora complete la Autoevaluación 2 para determinar su perfil de motivación.

AUTOEVALUACIÓN 2

Perfil de motivación

Regrese a la Autoevaluación 1 de la página 32 y ubique las calificaciones de su perfil de personalidad de las Cinco grandes en los siguientes espacios, junto a sus correspondientes necesidades. En la escala numérica, marque con un círculo su puntuación total para cada necesidad.

Necesidad de logro (escrupulosidad)	**Necesidad de poder** (extroversión)	**Necesidad de afiliación** (afabilidad)
35	35	35
30	30	30
25	25	25
20	20	20
15	15	15
10	10	10
5	5	5
Puntuación total _____	Puntuación total _____	Puntuación total _____

No hay una puntuación correcta o equivocada para este perfil. Para interpretar su puntuación, revise si existe una gran diferencia entre las tres puntuaciones de necesidad. Si las tres son casi iguales, una necesidad no es más fuerte que las otras. Si las puntuaciones varían, una necesidad es más intensa que las demás y se conoce como la necesidad más fuerte o dominante y la puntuación mínima es la más débil. Usted también puede obtener otras combinaciones, como dos fuertes y una débil o viceversa. ¿Usted manifiesta necesidades más fuertes y más débiles?

Aplicación al trabajo **5**

Explique cómo su necesidad de logro, de poder o de afiliación ha afectado su comportamiento y su desempeño o el de algún compañero de trabajo actual o anterior. Cite un ejemplo de su comportamiento y de su desempeño y elabore una lista con su necesidad de motivación predicha.

_____

_____

_____

_____

Conocer un perfil de motivación es útil, porque puede explicar y predecir el comportamiento y el desempeño. Por ejemplo, si usted sabe que las personas tienen una alta necesidad de afiliación, puede entender por qué tienden a hacer amigos y a llevarse bien con los demás. Asimismo, puede predecir que si son asignadas a un puesto como mentor, disfrutarán las tareas y demostrarán un comportamiento útil y de apoyo en esta situación y harán un buen trabajo. Complete la Aplicación al trabajo 5, luego, continúe su lectura para determinar si usted tiene el perfil de motivación de un líder efectivo.

Teoría del perfil de la motivación del líder

La **Teoría del perfil de la motivación del líder** *intenta explicar y predecir el éxito del liderazgo de una persona con base en las necesidades de logro, de poder y de afiliación.* McClelland encontró que los líderes efectivos en forma consistente han tenido el mismo perfil de motivación y se ha descubierto que el perfil de la motivación del líder es un predictor confiable de la efectividad del líder.[59] En primer lugar, definamos el perfil de los líderes efectivos y a continuación analicemos por qué ocasiona el éxito. *El* **Perfil de la motivación del líder (PML)** *incluye una alta necesidad de poder, que socializa; es decir, que es mayor que la necesidad de afiliación y con una necesidad moderada de logro.* La puntuación de logro, por lo general, se sitúa en algún punto entre las puntuaciones de poder y de afiliación. La razón de ello se describe más adelante.

Poder

El poder es esencial a los líderes porque es un medio para influir en los seguidores. Sin poder no hay liderazgo. Para tener éxito, los líderes deben asumir responsabilidades y disfrutar el rol de liderazgo. Se requiere de poder para influir en los seguidores,

compañeros y en los altos directivos. En el capítulo 4 aprenderá más acerca de cómo ganar poder y tener éxito en la política organizacional.

Poder socializado

McClelland identificó que el poder no es benéfico ni nocivo. Puede ser utilizado para obtener beneficios personales a costa de los demás (poder personalizado) o puede emplearse para ayudarse a uno mismo y a los demás (poder socializado).[60] El poder social se analiza más adelante, junto con la ética. Los líderes efectivos utilizan el poder socializado, que abarca los rasgos de sensibilidad hacia los demás y la estabilidad y además se ubica en la dimensión de *ajuste* de las Cinco grandes. Así, una persona con una baja necesidad de afiliación puede mostrar un alta sensibilidad hacia los demás. La investigación de McClelland respalda las razones del fracaso ejecutivo, ya que estos rasgos negativos conforman el poder personalizado. El poder socializado no se incluye en el perfil de motivación, así que complete la Autoevaluación 3 para determinar su perfil de motivación con un poder socializado.

Logro

Para ser efectivos, los líderes por lo general, deben tener una moderada necesidad de logro. Poseen rasgos de gran energía, confianza personal, apertura a la experiencia y son *escrupulosos* (dimensión de las Cinco grandes). La razón para una necesidad de logro moderada y no alta, que incluiría una necesidad de poder inferior, es el riesgo que conlleva el poder personalizado. Los individuos con alta necesidad de logro tienden a buscar un éxito individual y cuando no están interesados en ser líderes, existe la posibilidad de un poder personalizado y el fracaso asociado a él.

Afiliación

Los líderes efectivos tienen una necesidad inferior de afiliación a la de poder, así que las relaciones no obstaculizan el camino del influjo en los seguidores. Si la puntuación de logro es menor que la de afiliación, aumenta la probabilidad de que se presenten los siguientes problemas. Los líderes con una alta nA tienden a tener una necesidad de poder menor y, por tanto, son renuentes a desempeñar el papel del tipo malo, como

AUTOEVALUACIÓN 3

Perfil de motivación con poder socializado

Regrese a la Autoevaluación 1 en la página 32 y ubique las puntuaciones de la Autoevaluación 2 (su perfil de motivación) en los siguientes espacios. En la escala numérica, marque en un círculo su puntuación total.

Necesidad de logro (escrupulosidad)	**Necesidad de poder** (extroversión)	**Poder socializado** (ajuste)	**Necesidad de afiliación** (afabilidad)
35	35	35	35
30	30	30	30
25	25	25	25
20	20	20	20
15	15	15	15
10	10	10	10
5	5	5	5
Puntuación total _____	Puntuación total _____	Puntuación total _____	Puntuación total _____

De nuevo, no hay puntuación correcta o equivocada. La puntuación de ajuste le dará una idea de si su poder es más social o personal. También, note que las preguntas en la Autoevaluación 1 (3, 8, 13, 18 y 23) no están enfocadas por completo en el poder social. Así, si usted cree que tiene una sensibilidad más alta hacia los demás, su puntuación en el PML de McClelland podría ser más alta.

disciplinar e influir en los seguidores para hacer las cosas que preferirían no hacer, como cambiar. Se ha encontrado que muestran un comportamiento de favoritismo hacia sus amigos. Sin embargo, recuerde que los líderes efectivos se preocupan por los seguidores: poder socializado.

Aplicación al trabajo **6**

Plantee un supuesto inteligente acerca del perfil de la motivación de su gerente actual o anterior. ¿Es esto un PML? Explique.

El Perfil de la motivación del líder se incluye en nuestra definición de liderazgo. Ésta incluye cinco elementos clave del liderazgo (vea la figura 1.1) en el PML. La definición de liderazgo comprende *influencia* y *líderes y seguidores* (poder) y llevarse bien con las *personas* (poder social). También incluye *objetivos organizacionales* (que las personas de alto desempeño establecen y cumplen bien) y *cambio* (al cual las personas de gran desempeño están dispuestas).

Caso de apertura APLICACIÓN

3. ¿Lorraine Monroe posee el perfil de personalidad de un líder efectivo? ¿Y qué dice en respuesta a las personas de negocios que continuamente le preguntan "qué forma a un buen líder"?

Lorraine Monroe tiene un PML. Su necesidad de poder se ilustra al ser directora de la escuela y fundar dos institutos de liderazgo para capacitar a los líderes. Monroe tiene una necesidad socializada de poder, ya que muestra preocupación por los estudiantes, los profesores y los gerentes. Su necesidad de logro lleva al éxito contínuo. También tiene una necesidad de afiliación menor, ya que establece estándares de disciplina en la escuela y observó a los profesores en forma consistente (aunque al principio se quejaron) para mejorar su desempeño.

Las personas de negocios con frecuencia preguntan a Monroe, "¿Qué constituye un buen líder?" Parte de su respuesta es que el líder mantiene una visión frente a las personas y les recuerda su misión. Los líderes necesitan proporcionar a los empleados un sentido de propósito más allá de un cheque de nómina: el sentimiento de que pueden hacer una diferencia y algo de lo que deben estar orgullosos. Los líderes formulan grandes expectativas y demandan una mejora mensurable y continua mediante la creatividad. Los empleados tienen una productividad latente; es trabajo del líder hacerla surgir. Los líderes demuestran su capacidad. Hacen rondas, observan a las personas desempeñar su trabajo y hablan con ellas acerca de mejorar cuando las elogian. Los líderes tratan bien a las personas, escuchan lo que tienen que decir, hacen cosas benéficas para ellas y las reúnen para hablar y así se sientan conectados.

¿Tiene usted un PML? Complete ahora la Autoevaluación 4.

AUTOEVALUACIÓN 4

Interés por el liderazgo

Elija la opción que mejor describa su interés por el liderazgo en este momento.

_____ 1. Soy o quiero ser gerente y líder.

_____ 2. Soy o busco ser líder, sin llegar a ser gerente.

_____ 3. No estoy interesado en ser líder; prefiero ser un seguidor.

Si usted desea ser líder, recuerde que la investigación ha demostrado que puede desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Si usted eligió la opción 1, ¿tiene manifiesto un PML? Si contestó que sí, ello no le garantiza que ascienda por la escalera corporativa. Sin embargo, tener un PML sí aumenta sus oportunidades, porque es un predictor del éxito del liderazgo. Por otro lado, un PML no es suficiente; usted requiere de habilidades de liderazgo para tener éxito. Si su puntuación de la Autoevaluación 3 no indica que posee un PML, regrese a la Autoevaluación 1 y revise las preguntas 1, 6, 11, 16 y 21. ¿Las contestó con precisión? La pregunta más importante es la 16. Si usted cree tener un PML, esté consciente de que su perfil podría ser distinto al utilizar el cuestionario de PML de McClelland. Recuerde también que no todos los líderes exitosos muestran un PML; usted aún puede tener éxito. Desarrollar sus habilidades de liderazgo, por medio del esfuerzo, aumentará sus oportunidades de éxito.

continúa

(Autoevaluación 4, continuación)

Si usted eligió la segunda opción, no se preocupe por su PML. Enfóquese en incrementar sus habilidades de liderazgo. Sin embargo, su perfil de personalidad puede ayudarle a entender mejor sus fortalezas y sus debilidades para identificar las áreas que debe mejorar. Esto también es cierto para quienes eligieron la primera opción.

Si usted eligió la tercera opción, está bien. La mayoría de las personas de la población general elegiría esta opción. Gran número de profesionales con empleos e ingresos excelentes son seguidores y no tienen ningún interés en ser gerentes. Sin embargo, recuerde que la investigación ha demostrado que los líderes y seguidores requieren los mismos atributos, que las organizaciones buscan empleados con habilidades de liderazgo y que también ofrecen capacitación en las habilidades con empleados de todos los niveles. Para aumentar sus oportunidades de llevar una carrera exitosa y satisfactoria, puede desarrollar sus habilidades de liderazgo. Algún día podría cambiar de opinión acerca de ser líder y gerente.

Su necesidad de poder y su PML pueden modificarse con el tiempo, junto con su interés en el liderazgo y la administración y su nivel de habilidades, sin importar cuál opción haya elegido.

Antes de continuar el análisis de las actitudes de liderazgo, revisemos lo que hemos abarcado hasta ahora en la figura 2.4 al reunir el modelo de la personalidad de las Cinco grandes, los nueve rasgos de los líderes efectivos, la Teoría de la motivación de logro y el PML.

FIGURA 2.4 Rasgos y necesidades combinados

El modelo de las Cinco grandes de la personalidad	Nueve rasgos de los líderes efectivos	Teoría de la motivación de logro y el PML
Extroversión	Dominio	Necesidad de poder
Afabilidad	Sensibilidad hacia los demás	Necesidad de afiliación
Ajuste	Estabilidad	Poder socializado (PML)
Escrupulosidad	Gran energía Confianza personal Integridad	Necesidad de logro
Apertura a la experiencia	Locus de control interno Inteligencia Flexibilidad	No existe una necesidad separada; incluida dentro de las demás necesidades

Actitudes de liderazgo

Las **actitudes** *son sentimientos positivos o negativos acerca de las personas, situaciones y temas.* Todos tenemos actitudes favorables o positivas y, desfavorables o negativas acerca de la vida, el trabajo, la escuela, el liderazgo, etc. Las actitudes de trabajo y de desempeño son tal vez los dos conjuntos más centrales de constructos en la investigación del análisis organizacional a nivel individual.[61] Los empleados con estados de actitudes positivos están más dispuestos a trabajar en forma ardua,[62] y las actitudes ayudan a explicar y predecir un desempeño laboral.[63] W. Marriott, Jr., presidente de Marriott Corporation, afirmó que el éxito de la empresa depende más de las actitudes de los empleados que de ningún otro factor. El legendario coach de fútbol americano Lou Holtz señala que la actitud es lo más sobresaliente en este mundo y que podemos elegir la actitud que mostramos. Así, ser una persona positiva o negativa es elección propia. Los líderes exitosos tienen actitudes positivas, optimistas. ¿Y usted?

En esta sección analizaremos cómo las actitudes se relacionan con la Teoría X y la Teoría Y y en qué forma el efecto Pigmalión influye en el comportamiento de los seguidores y su desempeño. A continuación analizaremos el concepto de sí mismo y cómo afecta el comportamiento y el desempeño del líder. Por último, consideraremos la forma en que las actitudes del líder respecto a sus seguidores y a su concepto de sí mismo afectan su estilo de liderazgo.

Objetivo de aprendizaje 6 *Identificar las similitudes y diferencias entre la Teoría X y la Teoría Y, el efecto Pigmalión y el concepto de sí mismo.*

Teoría X y Teoría Y

En la actualidad, la **Teoría X** y la **Teoría Y** *intentan explicar y predecir el comportamiento y el desempeño de liderazgo con base en la actitud del líder en lo que se refiere a sus seguidores.* Antes de leer acerca de la Teoría X y la Teoría Y, complete la Autoevaluación 5.

AUTOEVALUACIÓN 5

Actitudes de la Teoría X y la Teoría Y

A cada par de enunciados distribuya 5 puntos, con base en qué tan característico sea cada uno en relación a usted. Si el primer enunciado describe por completo cómo es usted y el segundo no lo hace en absoluto, conceda 5 puntos al primero y 0 al segundo. De lo contrario, asigne 0 y 5, respectivamente. Si el enunciado describe cómo es por lo general usted, entonces la distribución puede ser 4 y 1 o bien 1 y 4. Si ambos enunciados tienden a describir su forma de ser, la distribución será 3 y 2 o bien 2 y 3. De nuevo, la puntuación combinada para cada par de enunciados debe ser igual a 5.

A continuación se muestran las distribuciones de puntuación para cada par de enunciados:

0-5 o 5-0 Uno de los enunciados describe por completo cómo es usted, el otro no lo hace en absoluto.

1-4 o 4-1 Un enunciado describe cómo por lo general es usted; el otro no.

2-3 o 3-2 Ambos enunciados describen cómo es usted, aunque uno lo hace mejor que el otro.

_____ 1. Las personas disfrutan trabajar.

_____ A las personas no les agrada trabajar.

_____ 2. Los empleados no tienen que ser supervisados muy de cerca para desempeñar bien su trabajo.

_____ Los empleados no harán un buen trabajo a menos que se les supervise muy de cerca.

_____ 3. Los empleados harán bien una tarea por usted, si se los pide.

_____ Si quiere lograr un buen trabajo, debe hacerlo usted mismo.

_____ 4. Los empleados buscan participar en la toma de decisiones.

_____ Los subordinados quieren que los gerentes tomen las decisiones.

_____ 5. Los empleados harán mejor su trabajo si les permite hacerlo a su manera.

_____ Los empleados harán mejor su trabajo si se les enseña cómo hacerlo de una mejor manera.

_____ 6. Los gerentes deben permitir que los empleados tengan acceso total a la información que no sea confidencial.

_____ Los gerentes deben proporcionar a los empleados sólo la información que necesiten conocer para desempeñar su trabajo.

_____ 7. Si el gerente no está cerca, los empleados trabajarán en forma igual de ardua.

_____ Si el gerente no está cerca, los empleados trabajarán con mayor soltura que cuando son observados.

_____ 8. Los gerentes deben compartir las responsabilidades administrativas con los miembros del grupo.

_____ Los gerentes deben desempeñar las funciones administrativas por el grupo.

Para determinar su actitud o su sistema de creencias acerca de las personas en el trabajo, sume los números (0-5) del primer enunciado en cada par; no se moleste en sumar los números del segundo enunciado. El total deberá estar entre 0 y 40. Sitúe su puntuación en el siguiente continuo.

Teoría X 0—5—10—15—20—25—30—35—40 *Teoría Y*

Por lo general, entre más alta sea su puntuación, mayores serán sus creencias en la Teoría Y y entre menor lo sea, mayores serán sus creencias en la Teoría X.

Douglas McGregor clasificó las actitudes o los sistemas de creencias, que llamó supuestos, como *Teoría X* y *Teoría Y*.[64] Las personas con actitudes de la Teoría X afirman que a los empleados les desagrada el trabajo y que deben ser supervisados de cerca para que lo desempeñen bien. Las actitudes de la Teoría Y proponen que a los empleados les agrada el trabajo y que no requieren ser supervisados de cerca para que realicen bien su trabajo. En cada uno de los ocho pares de enunciados de la Autoevaluación 5, las primeras líneas corresponden a las actitudes de la Teoría Y y las segundas a las actitudes de la Teoría X.

Los gerentes con actitudes propias de la Teoría X tienden a tener un punto de vista negativo y pesimista de los empleados y muestran más estilos de liderazgo autocráticos y de coerción por medios de control como amenazas y castigos. Los gerentes con actitudes propias de la Teoría Y tienden a considerar a los empleados en forma positiva y manifiestan más estilos de liderazgo participativo por medio de una motivación interna y recompensas. En 1966, cuando McGregor publicó sus Teoría X y Teoría Y, la mayoría de los gerentes mostraba actitudes de la Teoría X y él incitaba a un cambio hacia las actitudes de la Teoría Y. Hace poco, el cambio de paradigma de la administración al liderazgo también refleja este tránsito en las actitudes, a medida que más gerentes utilizan estilos de liderazgo participativos.[65]

Un estudio de más de 12 000 gerentes exploró la relación entre el logro gerencial y las actitudes hacia los subordinados.[66] Los gerentes con actitudes propias de la Teoría Y eran mejores para lograr los objetivos organizacionales y para obtener el potencial de los subordinados. Los gerentes con marcadas actitudes de la Teoría X tenían muchas más probabilidades de encontrarse en el grupo de escasos logros. Si usted obtuvo una mayor puntuación en la Teoría X de la Autoevaluación 5, no significa que no pueda ser un líder efectivo. Al igual que con los rasgos de personalidad, usted puede, con esfuerzo, modificar sus actitudes. No es necesario ser un líder autocrático.

El efecto Pigmalión

El **efecto Pigmalión** *propone que las actitudes de los líderes hacia sus seguidores y las expectativas que tienen de ellos, así como el trato que les conceden, explican y predicen el comportamiento y el desempeño de sus seguidores.* La investigación de J. Sterling Livingston popularizó esta teoría y otros la han respaldado como aquí lo analizamos.[67] Hemos mencionado acerca de las actitudes y la forma en que afectan su comportamiento (cómo tratar a los demás) y el desempeño, así que agreguemos las expectativas. En los negocios, las expectativas se establecen como objetivos y estándares. Los líderes efectivos capacitan a los empleados ordinarios para realizar un trabajo excelente.[68]

En un estudio de aprendices de soldadores, el capataz que estaba capacitando al grupo recibió los nombres de los más inteligentes y quienes mostrarían un buen desempeño. La realidad es que los aprendices fueron elegidos al azar. La única diferencia eran las expectativas del capataz. Los supuestos aprendices inteligentes, sí lograron un desempeño superior y significativo al resto del grupo. La razón de esto es el sujeto de la teoría: las expectativas del capataz influyeron en el comportamiento y el desempeño de los aprendices.[69]

Lou Holtz recomienda establecer un estándar más alto; el peor perjuicio que usted puede hacer como entrenador, profesor, padre (madre) o líder es decir a sus seguidores, "no creo que sean capaces de lograr mucho; así que bajaré el estándar" o simplemente hacerlo sin decir nada. Holtz señala que existen dos tipos de líderes: los optimistas que alientan a los demás y, quienes rebajan a todos. Si usted ocupa una posición de liderazgo, no se preocupe por ser popular; ocúpese por elevar la imagen de sí mismo y la productividad de sus seguidores.

Aplicación al trabajo **7**

Cite un ejemplo de cuándo una persona (padre, madre, amigo, profesor, entrenador, gerente) esperó en verdad que usted tuviera un buen o mal desempeño y en consecuencia, así lo haya tratado y que condujera a su éxito o a su fracaso.

_____

_____

_____

_____

Caso de apertura **APLICACIÓN**

4. ¿Cómo su "actitud" ayudó a transformar el desempeño de Frederick Douglass Academy?

Un factor importante en el cambio de Lorraine Monroe de la Frederick Douglass Academy de Harlem de un desempeño deficiente a uno alto, con asistencia de 96 por ciento de sus graduados

a la universidad, fue por medio de su actitud de la Teoría Y y el empleo del efecto Pigmalión. Monroe alentó a sus profesores a ser creativos e intentar cosas nuevas. A diferencia de la tendencia de la mayoría de los educadores, ella estableció estándares y trató a los estudiantes y profesores como ganadores y capaces, en los cuales se convirtieron.

Concepto de sí mismo

Hasta ahora hemos analizado las actitudes de los líderes en lo que respecta a los seguidores. Ahora, examinaremos las actitudes de los líderes acerca de ellos mismos. *El* **concepto de sí mismo** *se refiere a las actitudes positivas o negativas acerca de sí mismo.* Si usted tiene un punto de vista positivo de usted mismo como ser una persona capaz, tenderá a mostrar el positivo rasgo de confianza personal.[70] Un concepto relacionado, la *eficacia personal*, es la creencia en su propia capacidad para desempeñarse en una situación concreta. La eficacia personal se basa en el concepto de sí mismo y está estrechamente relacionada al rasgo de confianza personal, porque si usted cree que puede ser exitoso, a menudo tendrá confianza personal.

Hay mucho de cierto en el adagio "si piensas que puedes, puedes; si piensas que no, ni lo intentes". Recuerde las ocasiones cuando haya tenido eficacia personal positiva y haya logrado el éxito, o bien, cuando haya mostrado eficacia personal negativa y haya fracasado. Piense en los deportes: acertar una canasta, anotar un gol o batear un hit. Recuerde la escuela: aprobar un examen u obtener una buena calificación en una materia. Piense en el trabajo: cumplir una tarea, cumplir con un plazo, cerrar una venta o resolver un problema. Los líderes exitosos mantienen actitudes positivas con sólidos conceptos de sí mismos, son optimistas y creen que pueden hacer una diferencia positiva.[71] Si no cree que pueda ser un líder exitoso, quizá no lo será.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

5. ¿Cómo el concepto de sí mismo de Lorraine Monroe afectó a su liderazgo?

Lorraine Monroe creció en Harlem y asistió a escuelas públicas. Sus padres no cursaron la universidad pero sí le enseñaron a que nunca dudara de lograr lo que se propusiera. Si ella no creyera que podía cambiar por completo a la academia, así hubiera sido. Monroe inició su capacitación de liderazgo en la escuela. Por ejemplo, ella fungió de jefa de grupo en la preparatoria. Como lo afirmó en su doctrina, "Convertirse en líder es un acto de invención personal. Imagínese líder: actúe como tal hasta que se convierta en verdad en uno".

Desarrollo de una actitud y un concepto de sí mismo más positivos

Sus comportamiento y desempeño serán consistentes con la forma en que se considera a sí mismo.[72] Piense y actúe como un ganador y se podrá convertir en uno. A continuación sugerimos algunas ideas que le ayudarán a modificar sus actitudes y a cultivar un concepto de sí mismo más positivo:

1. *Procure en forma consciente tener y mantener una actitud positiva y optimista.* Si no es así, esto puede ser causado por sus pensamientos y comportamiento inconscientes. Sólo mediante un esfuerzo consciente mejorará su concepto de sí mismo.
2. *Percatarse de que se obtienen escasos beneficios, si acaso, de mostrar actitudes negativas y pesimistas acerca de los demás y de usted mismo.* ¿Guardar rencor, preocuparse y ser temeroso al fracaso contribuyen a tener éxito?
3. *Cultivar pensamientos optimistas.* La evidencia científica sugiere que sus pensamientos afectan cada célula en su cuerpo. Cada vez que le vienen a la mente pensamientos positivos, su cuerpo, mente y espíritu responden. Es muy probable que se sienta más motivado y energizado. Utilice comentarios positivos: haré un buen trabajo; lo concluiré a tiempo y demás. Emplee también imágenes mentales, visualícese, por ejemplo, cuando alcanza una meta.

4. *Si usted se sorprende quejándose o siendo negativo de alguna manera, deténgase y cambie a una actitud positiva.* Con el tiempo, cada vez le sucederá con menor frecuencia cuando sea más positivo acerca de sí mismo.

5. *Rehúya a las personas negativas, en especial, a quien lo haga sentir así respecto a usted.* Relaciónese con individuos que muestren un concepto de sí mismo positivo e imítelo.

6. *Establezca las metas y alcáncelas.* Propóngase metas a corto plazo (de manera diaria, semanal, mensual) que pueda alcanzar. Lograr las metas específicas mejorará su concepto de sí mismo, lo que contribuirá a que se considere exitoso.

7. *Enfóquese en su éxito; no se estanque en el fracaso.* Si usted alcanza cinco de seis metas, piense en las cinco y olvide la que no alcanzó. Todos cometemos errores y experimentamos el fracaso. Winston Churchill definió el éxito como la capacidad de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo. La diferencia entre los líderes efectivos y los menos efectivos es que los primeros aprenden de sus errores. Se ponen en pie después de una caída y no permiten que ésta les afecte en forma negativa en el futuro. Lou Holtz señala que la felicidad es sólo una mala memoria de las cosas desafortunadas que nos suceden.

8. *Acepte los elogios.* Cuando alguien lo elogie, agradezca; ello construye el concepto de sí mismo. No diga frases como "No fue nada" o "Cualquiera lo podría haber hecho", porque pierde la oportunidad de construir.

9. *No demerite los logros o se compare con los demás.* Si usted cumple una meta y piensa que de cualquier forma era fácil, está siendo negativo. Si se compara con alguien más y afirma que la otra persona es mejor, está siendo negativo. Sin importar lo bueno que usted sea, con gran frecuencia habrá alguien mejor. Así que, enfóquese en ser lo mejor que pueda, más que en denigrarse por no ser el mejor.

10. *Piense por sí mismo.* Desarrolle sus propias actitudes con base en las aportaciones de los demás; no sólo copie las actitudes de los otros.

11. *Sea un modelo positivo a seguir.* Si el líder muestra una actitud positiva, los seguidores por lo general, también lo harán. Podemos elegir ser optimistas o pesimistas, y solemos encontrar lo que buscamos. Si usted procura lo positivo, es probable que sea más feliz y obtenga más de la vida; ¿por qué buscar lo negativo y ser infeliz? Incluso cuando lo peor en la vida le suceda, tiene la alternativa de elegir ser positivo o ser negativo. Christopher Reeve era una estrella de cine, mejor conocido como Superman, hasta que cayó de un caballo y quedó paralítico. Más que ser amargado y negativo hacia la vida y sentarse en casa sintiéndose mal consigo mismo, él creó una fundación (Christopher Reeve Foundation) para recaudar dinero y desarrollar una cura para heridas de la espina dorsal. Reeve reunió millones de dólares al salir y solicitar donaciones. También fue estrella en una película de televisión y director. Durante una entrevista declaró, "en realidad estoy más ocupado ahora de lo que estaba antes del accidente. Encuentro que el trabajo es más satisfactorio que nunca". Cuando se le preguntó qué hacía para tener una actitud positiva que lo mantenía activo, declaró "Creo que en la vida se tienen dos opciones. Una es mirar hacia delante y la otra es hacerlo hacia atrás. Ver hacia atrás no lleva a ningún lado. El pensamiento retrógrado conduce al lugar de la negatividad. Ahí no es donde quiero permanecer".[73] Esperamos que sus decepciones en la vida no sean tan dramáticas. Pero todos tenemos desilusiones en la vida y podemos elegir continuar con una actitud positiva o una negativa. Aquí le damos un consejo final.

12. *Cuando las cosas salen mal y se sienta deprimido, haga algo por ayudar a alguien que esté peor que usted.* Se dará cuenta de que su situación no es tan mala y se percatará de que entre más dé, más obtiene. Ser voluntario en un hospital, en una cocina para personas desamparadas o convertirse en un mentor de Big Brother o Big Sister, puede ayudar a cambiar su actitud. Ésta es también una gran cura para la soledad.

Objetivo de aprendizaje 7 *Describir cómo se utilizan las actitudes para desarrollar cuatro estilos de liderazgo.*

Cómo las actitudes desarrollan los estilos de liderazgo

Ahora reunimos las actitudes de liderazgo hacia los demás, utilizamos la Teoría X y la Teoría Y y la actitud del líder hacia sí mismo, por medio del concepto de sí mismo, para ilustrar cómo estos dos conjuntos de actitudes se desarrollan en cuatro estilos de liderazgo. Al combinar las actitudes con el Perfil de motivación del líder (PML) un líder efectivo muestra actitudes propias de la Teoría Y con un concepto de sí mismo positivo. Vea la figura 2.5 para entender la forma en que las actitudes hacia uno mismo y hacia los demás influyen en los estilos de liderazgo.

Aplicación al trabajo **8**

Evoque a un gerente actual o pasado. Utilice la figura 2.5, ¿qué combinaciones de actitudes describen mejor el estilo de liderazgo del gerente? Mencione algunos ejemplos de comportamiento del gerente que ilustren sus actitudes.

_____

_____

_____

_____

FIGURA 2.5 Estilos de liderazgo basados en las actitudes

	Actitudes de la Teoría Y	Actitudes de la Teoría X
Concepto de sí mismo positivo	El líder, por lo general, ofrece y acepta retroalimentación positiva, desea que los demás tengan éxito y permite que desempeñen su trabajo de la manera que mejor consideren.	El líder, por lo general, es autoritario, insistente e impaciente; critica demasiado, elogia muy poco y es muy autocrático.
Concepto de sí mismo negativo	El líder suele ser temeroso de tomar decisiones, no es asertivo y se culpa cuando las cosas no marchan bien.	El líder suele culpar a los demás cuando las cosas salen mal, es pesimista acerca de resolver los problemas personales u organizacionales y fomenta un sentimiento de desesperanza entre los seguidores.

Liderazgo ético

Antes de analizar el comportamiento ético, complete la Autoevaluación 6 para averiguar qué tan ético es su comportamiento.

AUTOEVALUACIÓN 6

¿Qué tan ético es su comportamiento?

Para este ejercicio, usted utilizará dos veces el mismo conjunto de enunciados. La primera vez que los responda, enfóquese en su comportamiento y en la frecuencia con que lo presenta para cada pregunta. En la línea antes del número de la pregunta, coloque el número de 1 a 4, el cual representa con cuánta frecuencia usted "mostró" el comportamiento en el pasado, si usted "manifiesta" el comportamiento ahora o si usted "tendría" el comportamiento si tuviera la oportunidad.

Estos números le permitirán determinar su grado de ética. Puede ser honesto sin temor a tener que mencionar su puntuación ante el grupo. Compartir las puntuaciones de ética no es parte del ejercicio.

Con frecuencia			Nunca
1	2	3	4

La segunda vez que utilice estos enunciados, piense en otras personas en una organización para la cual trabaje o lo haya hecho. Escriba una "O" en la línea después del número si observó a alguien mostrar el comportamiento que indica cada enunciado. De forma análoga, coloque una "R" en la línea si usted reportó (denunció) este comportamiento dentro de la organización o de manera externa.

O: observó R: reportó

continúa

(Autoevaluación 6 continuación)

1–4 O–R

Universidad

____ 1. ____ Hacer trampa en tareas.

____ 2. ____ Copiar a alguien o hacer trampa en los exámenes.

____ 3. ____ Entregar ensayos preparados por otra persona, como si fuera su trabajo.

Lugar de trabajo

____ 4. ____ Mentir a los demás para obtener lo que desea o para salir de problemas.

____ 5. ____ Llegar tarde al trabajo, salir antes de cumplir la jornada laboral, tomar descansos o largos almuerzos y recibir un pago por ello como si fuera un empleado modelo.

____ 6. ____ Socializar, holgazanear o realizar tareas personales en vez de desempeñar el trabajo que se debe y por el cual le pagan.

____ 7. ____ Reportarse enfermo, sin estarlo, para tomarse un día libre.

____ 8. ____ Utilizar el teléfono, computadora, Internet, copiadora, correo, automóvil de la empresa, etc., para uso personal.

____ 8. ____ Llevarse a casa y sin permiso equipo o herramientas de la empresa para su uso personal y luego devolverlos.

____ 10. ____ Llevarse a casa suministros o mercancía de la organización y quedárselos.

____ 11. ____ Regalar suministros o mercancía de la empresa a amigos o permitirles tomarlos sin dar aviso a los responsables.

____ 12. ____ Presentar para reembolso los gastos de alimentos y viáticos u otros que en realidad no se hicieron.

____ 13. ____ Invitar al cónyuge o a los amigos a comer o en viajes de negocios y cargarlo a la cuenta de gastos de la organización.

____ 14. ____ Aceptar regalos de clientes/proveedores a cambio de favorecerles en los negocios.

____ 15. ____ Declarar en forma fraudulenta sus impuestos.

____ 16. ____ Engañar a los clientes para cerrar una venta, como prometer prontas fechas de entrega cuando sabe que esto no será posible.

____ 17. ____ Engañar a los competidores y obtener información para utilizarla y competir contra ellos, como presentarse o fingir que es un cliente o un proveedor.

____ 18. ____ Manipular información para hacerlo ver bien a usted y mal a los demás.

____ 19. ____ Vender más producto del que el cliente requiera para recibir una mayor comisión.

____ 20. ____ Difundir falsos rumores acerca de compañeros de trabajo o competidores para obtener una promoción, ascenso o incrementar las ventas.

____ 21. ____ Mentir por su jefe cuando éste así se lo pide.

____ 22. ____ Suprimir información que lo muestre en forma desfavorable o falsearla para que los resultados aparezcan mejor que los reales.

____ 23. ____ Ser forzado o presionar a los demás para firmar documentos con información falsa.

____ 24. ____ Ser presionado u obligar a alguien a firmar documentos que usted no ha leído y que sabe pueden contener información o decisiones que podrían considerarse como inconvenientes.

____ 25. ____ Si usted diera esta evaluación a un compañero de trabajo con quien no se lleva muy bien, ¿piensa que tal persona estaría de acuerdo con sus respuestas? Utilice una escala de 4 a 1 en la línea antes del enunciado número 25 y no utilice O ni R.

Otro comportamiento poco ético:

Agregue otras conductas poco éticas que usted haya observado. Identifique si usted reportó el comportamiento al utilizar R.

26. ____

27. ____

28. ____

Nota: esta autoevaluación no pretende ser una medida precisa de su comportamiento ético. Está diseñada para hacerlo reflexionar acerca de la ética, su comportamiento y el de los demás desde una perspectiva ética. No hay una puntuación correcta o equivocada; sin embargo, cada una de estas acciones se considera un comportamiento poco ético en la mayoría de las organizaciones. Otro tema ético de este ejercicio es sobre su honestidad al evaluar las frecuencias de su comportamiento. ¿Qué tan honesto fue usted?

Puntuación: para determinar su puntuación de ética sume los números del 1 al 4. Su total estará entre 25 y 100. Coloque el número aquí ____ y en el continuo que se muestra más abajo, el cual representa su puntuación. A una puntuación más alta, más ético será su comportamiento, y será lo contrario para las puntuaciones menores.

25—30—40—50—60—70—80—90—100

Poco ético *Ético*

Se ha dicho que una cultura de engaño está infectando las empresas estadounidenses. Una encuesta reciente encontró que más de dos tercios (71%) de los estadounidenses calificaron bajo a las corporaciones en cuanto a operar de manera justa y honesta.[74] La ética es tan crucial que algunas grandes organizaciones emplean a funcionarios de ética quienes son responsables de desarrollar y hacer cumplir los códigos de ética. *La* **ética** *son los estándares de bien y mal que influyen en el comportamiento.* Un comportamiento correcto se juzga ético, y no así el comportamiento equivocado. La ética en los negocios y los códigos de ética, guían y restringen el comportamiento de negocios cotidiano.[75]

Las leyes y reglamentos gubernamentales están diseñados para favorecer la honestidad en los negocios. Luego de las prácticas de negocios no éticas e ilegales de WorldCom, Enron y Arthur Andersen, el Congreso estadounidense aprobó en 2002 la Ley Sarbanes-Oxley para auxiliar y así asegurar que las demandas sobre irregularidades financieras salieran a la luz y se actuara, en consecuencia, con prontitud, sin represalias contra la persona que denunciara el comportamiento poco ético ("quien denuncia"). Sin embargo, el gobierno no puede hacer que las personas sean éticas.

En esta sección aprenderá que el comportamiento poco ético sí reditúa; cómo los rasgos de personalidad y las actitudes, el desarrollo moral y la situación afectan el comportamiento ético; en qué forma las personas justifican el comportamiento no ético; algunas guías simples para el comportamiento ético y para ser un líder ético.

¿El comportamiento ético reditúa?

Por lo general, la respuesta es afirmativa. Las investigaciones han registrado una relación positiva entre el comportamiento ético y la eficacia del liderazgo.[76] Sí retribuye ser ético.[77] A nivel de análisis de la sociedad, el público se forma una imagen negativa de las grandes empresas. El comportamiento poco ético de Enron costó directamente a numerosas organizaciones y a las personas, una gran cantidad de dinero, pero también a todos perjudicó en el mercado de valores y en general a la economía. Desde el nivel organizacional, Enron ya no es la empresa que era y su auditor, Arthur Andersen, perdió muchos de sus clientes y se ha visto forzado a vender la mayoría de sus negocios debido a su comportamiento poco ético. Desde la perspectiva individual, usted puede imaginar que personas como los antes ejecutivos de Enron ganaron millones por su escaso comportamiento ético. Sin embargo, algunos de ellos fueron a prisión y es posible que jamás vuelvan a ocupar un puesto de alta jerarquía. Con toda la cobertura negativa de los medios, la vida de los líderes poco éticos quizá nunca vuelva a ser lo que era. Los empleados poco éticos han contribuido a arruinar a las organizaciones y a las vidas de incontables grupos de interés.[78] El comportamiento irregular de los empleados (robo, abuso de confianza, falta de consideración del control de costos o la calidad) cuesta a las empresas más de 20 000 millones de dólares anuales y es la causa de 30 por ciento de las quiebras de negocios.[79] Los presidentes (CEO) deben ser honestos y liderar con integridad.[80] Los valores y la ética son esenciales para administrar una empresa exitosa.[81] Así, los reclutadores corporativos buscan candidatos a un puesto que sean éticos.[82]

Objetivo de aprendizaje 8 *Comparar los tres niveles de desarrollo moral.*

Cómo los rasgos de personalidad y las actitudes, el desarrollo moral y la situación afectan el comportamiento ético

Rasgos de personalidad y actitudes

Nuestro comportamiento ético está relacionado con nuestras necesidades individuales y rasgos de personalidad.[83] Los líderes con rasgos de personalidad de extroversión (dominio) tienen dos alternativas: utilizar el poder para beneficio personal o emplear el poder socializado. Para obtener poder y ser escrupuloso con gran logro, algunas personas recurrirán al comportamiento poco ético; asimismo, quienes son irresponsables

a menudo no se desempeñan con base en el estándar al buscar atajos y otras conductas consideradas poco éticas. Una personalidad que muestre afabilidad y sensibilidad hacia los demás puede llevar a imitar a la multitud en un comportamiento ético o poco ético; poseer un concepto de sí mismo alto suele conducir a actuar según la persona cree es correcto y no a seguir el comportamiento poco ético de la multitud. Las personas emocionalmente inestables y quienes manifiestan un locus de control externo (no asumen una responsabilidad personal por su comportamiento: no es su culpa) tienen mayor probabilidad de mostrar un comportamiento poco ético. Ser ético es parte de la integridad. Las personas sin prejuicios a nuevas experiencias con frecuencia son éticas. Las personas con actitudes positivas respecto a la ética tienden a ser consecuentes con ella; no así quienes presentan actitudes negativas o flaquean en ética. Pero la sola personalidad no es un buen predictor del comportamiento poco ético.[84]

Desarrollo moral

Un segundo factor que afecta el comportamiento ético es el *desarrollo moral*, el cual se refiere a diferenciar lo correcto de lo que no lo es, y a elegir lo primero.[85] Nuestra capacidad para hacer elecciones éticas está relacionada con nuestro grado de desarrollo moral.[86] Existen tres niveles de desarrollo moral personal, según se analiza en la figura 2.6.

FIGURA 2.6 Niveles de desarrollo moral

3. Posconvencional

El comportamiento está motivado por los principios universales de lo correcto y lo equivocado, sin considerar las expectativas del líder o del grupo. Uno busca equilibrar las preocupaciones de sí mismo con las de los demás y el bien común. Se busca apegarse a los principios éticos incluso si violan la ley con el riesgo del rechazo social, la pérdida económica y el maltrato físico (Martin Luther King, Jr. quebrantó lo que él consideraba leyes injustas y pasó tiempo en la cárcel en busca de dignidad y justicia universales).

"No miento a los clientes porque eso está mal."

El estilo de liderazgo común es visionario y está dedicado a servir a las personas y a una causa superior mientras se otorgan facultades de decisión a los empleados para alcanzar este nivel.

2. Convencional

Estar a la altura de las expectativas de un comportamiento aceptable y definido por los demás motiva el comportamiento para cumplir los deberes y las obligaciones. Es común que los seguidores imiten el comportamiento de los líderes y del grupo. Si este último (puede ser la sociedad, una organización o un departamento) permite las mentiras, trampas, robos y demás, al tratar con los clientes, proveedores, gobierno o competidores, el individuo también lo hará. Por otro lado, si estas conductas no son aceptadas, el individuo tampoco lo hará. La presión de los compañeros se utiliza para poner en vigor las normas del grupo.

"Miento a los clientes porque los otros representantes de ventas también lo hacen."

Es común que los gerentes de nivel básico utilicen el estilo de liderazgo similar al de los gerentes de nivel intermedio.

1. Preconvencional

El interés personal motiva el comportamiento para satisfacer las necesidades propias y así obtener recompensas mientras se siguen las reglas y se es sumiso a la autoridad para evitar el castigo.

"Miento a los clientes para vender más productos y obtener cheques de comisiones más altas."

El estilo de liderazgo común es autocrático hacia los demás mientras que se aprovecha el puesto de la persona para una ventaja personal.

Fuente: adaptado de Lawrence Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach", en Thomas Likona (comp.), Moral Development and Behavior: Theory, Research and Social Issues, *Austin, TX, Holt, Rinehart and Winston, 1976, pp. 31-53.*

En el primer nivel, el preconvencional, usted elige el comportamiento correcto o equivocado con base en su interés personal y en las consecuencias (recompensa y castigo). Las personas en este nivel, con frecuencia terminan por manifestar el comportamiento poco ético no sólo porque era en su propio beneficio sino también porque crearon su propia justificación de lo que era aceptable.[87] Por tanto, existe una necesidad de códigos de ética con el propósito de estandarizar el comportamiento ético. Con

Aplicación al trabajo **9**

Mencione un ejemplo organizacional de comportamiento en cada uno de los tres niveles de desarrollo moral.

un razonamiento ético en el segundo nivel, el convencional, usted pretende mantener los estándares esperados y estar a la par de los demás. Uno hace lo que los demás. Alrededor de 60 por ciento de los trabajadores admite robar bolígrafos y lápices de los depósitos de suministros de la oficina,[88] a un costo estimado para las empresas de 52 000 millones de dólares al año.[89] ¿Esto significa que es ético? A un tercer nivel, el posconvencional, usted se esfuerza por definir los principios morales sin considerar al líder o a la ética del grupo. Aunque la mayoría de nosotros tiene la capacidad de alcanzar el tercer nivel del desarrollo moral, el posconvencional, sólo 20 por ciento de las personas lo logra.

La mayoría de las personas se comporta de acuerdo con el segundo nivel, el convencional, mientras que otros no han avanzado más allá del primero, el preconvencional. ¿Cómo lidia usted con la presión de los compañeros? ¿En qué nivel de desarrollo moral se encuentra? ¿Qué puede hacer más para desarrollar su comportamiento ético? Analizaremos cómo ser un líder ético.

La situación

Nuestro tercer factor que influye en el comportamiento ético es la situación. Las personas consideran las fuerzas situacionales para determinar el comportamiento ético.[90] Las situaciones altamente competitivas y sin supervisión aumentan las probabilidades de un comportamiento poco ético. Este comportamiento sucede con más frecuencia cuando no existe una política de ética o un código de ética formales y cuando el comportamiento no se castiga y, en especial, predomina cuando recibe una recompensa. Quienes también tienen menos probabilidad de denunciar un comportamiento poco ético cuando perciben la infracción como poco grave y cuando los transgresores son los propios amigos.[91]

Para vincular los tres factores que afectan el comportamiento, necesitamos advertir que los rasgos de personalidad, las actitudes y el desarrollo moral interactúan con la situación para concluir si una persona mostrará o no un comportamiento ético.[92] En este capítulo empleamos el nivel individual de análisis, lo que significa: ¿soy ético? y ¿cómo puedo mejorar mi comportamiento ético? A nivel organizacional, gran número de empresas ofrece programas de capacitación y promueve códigos de ética para ayudar a los empleados a comportarse de forma ética. El nivel organizacional de análisis se examina en la Parte tres de este libro; por tanto, la ética y denunciar se analizarán con mayor detalle en el capítulo 10.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

6. ¿Qué papel desempeñó la ética al modificar el desempeño de Frederick Douglass Academy?

Como se analizó hasta ahora, Lorraine Monroe posee los rasgos y actitudes de los líderes efectivos; por tanto, podemos suponer que practica el comportamiento ético. Monroe se encuentra en el nivel posconvencional de un desarrollo moral. Durante su consultoría, la ética fue un importante tema. Como directora de escuela, en sus "Doce reglas no negociables", Monroe dejó claro lo que era un comportamiento ético, o poco ético, y lo recompensó, o castigó, respectivamente. La ética desempeñó un valioso papel al transformar a Frederick Douglass Academy.

Cómo las personas justifican el comportamiento poco ético

La mayoría de las personas distingue entre el comportamiento correcto del equivocado y poseen una conciencia. Así que, ¿por qué las personas buenas hacen cosas malas? Cuando la mayoría de las personas practica un comportamiento poco ético, no se debe a algún tipo de falta de carácter o a alguna predisposición innata. Una minoría de personas se considera a sí misma poco éticas. Todos queremos percibirnos de una manera positiva. Por tanto, cuando manifestamos un comportamiento poco ético, con frecuencia lo justificamos para salvaguardar nuestro concepto de sí mismo y no tener que experimentar culpa o remordimiento. Nos *justificamos* con declaraciones como "Todo el mundo lo hace" y "Me lo merezco".[93] Hablemos de varios procesos de pensamiento utilizados para justificar un comportamiento poco ético.

La **justificación moral** *es el proceso de reinterpretar el comportamiento inmoral en términos de un propósito superior.* Los terroristas del 11 de septiembre mataron inocentes como lo hacen los bombarderos suicidas; pero creen que sus asesinatos son por un bien y que merecerán el paraíso por sus acciones. Los individuos afirman haber realizado un comportamiento poco ético (mentir acerca de un competidor para dañar su reputación, fijar precios, hurtar información confidencial y demás) por el bien de la organización o de sus empleados.

Las personas a nivel posconvencional del desarrollo moral pueden buscar un propósito más alto (Martin Luther King, Jr.) al igual que quienes están en niveles inferiores. Sin embargo, las personas a niveles preconvencional y convencional del desarrollo moral utilizan con mayor frecuencia las siguientes justificaciones:

- **Desplazar la responsabilidad** *es el proceso de culpar a los demás del comportamiento personal poco ético.* "Yo seguía instrucciones; mi jefe me pidió que inflara las cifras."
- **Dilución de la responsabilidad** *es el proceso grupal que muestra un comportamiento poco ético y nadie asume la responsabilidad.* "Todos aceptamos sobornos; es nuestra forma de hacer negocios" o "Todos nos llevamos (robar) la mercancía a casa". En lo relacionado con la moralidad convencional, la presión de los compañeros se utiliza para hacer efectivas las normas de grupo.[94]
- **Comparación ventajosa** *es el proceso de compararse uno mismo con quienes son peores.* "Puedo reportarme enfermo cuando no lo estoy unas veces al año; Tom y Ellen lo hacen todo el tiempo." "Contaminamos menos que nuestros competidores."
- **Desatención o indiferencia a las consecuencias** *es el proceso de minimizar el daño causado por un comportamiento poco ético.* "Si inflo las cifras, nadie será perjudicado y no me sorprenderán. Y si lo hacen, sólo tendré un leve castigo." ¿Fue éste el caso en Enron?
- **Atribución de la culpa** *es el proceso de pretender que el comportamiento poco ético fue ocasionado por el de alguien más.* "Es culpa de mi compañero de trabajo que yo lo haya golpeado varias veces y haya sido hospitalizado. Me insultó, así que tuve que golpearlo."
- **Designación eufemística** *es el proceso de utilizar palabras con el fin de "maquillar" y hacer que el comportamiento parezca aceptable. Grupo terrorista* suena mal pero *luchador por la libertad* lo hace aparecer justificable. *Proporcionar información falsa* u *ocultar datos* suena mejor que *mentir.*

¿Qué procesos de justificación usted ha utilizado? ¿Cómo puede mejorar su comportamiento ético al no justificarse?

Aplicación al trabajo **10**

Ofrezca por lo menos dos ejemplos de comportamiento organizacional poco ético y el proceso de justificación.

Dilema **ético 2**

Sexo y violencia

Al paso de los años, diversos grupos activistas sociales, incluido el Parents Television Council, National Viewers and Listeners Association y la National Coalition Against Censorship, han adoptado una postura en contra de la escasa censura del sexo y la violencia en la televisión y las películas. Las personas reclaman mayor censura para proteger a los niños de ver sexo y violencia (muchos niños ven televisión hasta cinco horas al día) mientras que otras no quieren censura y afirman que viola las leyes de libre expresión.

Los defensores de una menor regulación gubernamental señalan que los programas de televisión como *CSI: Crime Scene Investigation* se muestran por la noche en un horario en el cual los niños no deberían estar viendo televisión. Sin embargo, quienes están a favor de la regulación argumentan el hecho de que diversas telenovelas en horario vespertino exhiben un alto contenido sexual y que los canales de cable presentan las retransmisiones de importantes programas durante el día y temprano por la tarde, cuando los niños ven la televisión. Por ejemplo, muchos de los antiguos programas de *Seinfeld* estaban basados en temas sexuales y su programa se transmitía a las 9:00 p.m., pero en los canales de cable se muestran a todas horas. *Sex and the City* se trasmite en California, Estados Unidos, a las 7:00 p.m.

1. ¿Los medios (TV, películas y música) influyen en los valores sociales?

continúa

(Dilema ético 2, continuación)

2. ¿Los medios, con sexo y violencia, reflejan los valores religiosos y sociales actuales?
3. La Federal Communications Commission (FCC) tiene la facultad de regular la televisión. ¿La FCC debe regular los medios y, si es así, qué tan lejos debe llegar? ¿Debe exigir que reduzcan el sexo y la violencia o cancelar programas como Sex and the City?
4. ¿Es ética y socialmente responsable exhibir sexo y violencia contra las mujeres y retratarlas como objetos sexuales?
5. ¿Cuál de las seis justificaciones de comportamiento poco ético utilizan los medios para defender el sexo y la violencia?

Guías simples para un comportamiento ético

Cada día en su vida personal y profesional, usted enfrenta situaciones en las cuales puede elegir alternativas éticas o poco éticas. Como lo analizamos, se escogen estas alternativas con base en sus rasgos de personalidad y sus actitudes, nivel de desarrollo moral y la situación. Nunca finja ser lo que no es.

Los siguientes son algunos lineamientos que pueden ayudar a tomar las decisiones correctas.

Regla de oro

Seguir la regla de oro le ayudará a manifestar un comportamiento ético. La regla de oro es:

"Haga por los demás lo que usted quiera que hagan por usted" o de otra forma "No haga nada a otras personas que usted no quiera que le hagan a usted". "Lidere a los demás como quiere ser liderado."

Prueba cuádruple

Rotary International desarrolló la prueba cuádruple que se refiere a qué pensamos y hacemos para guiar las transacciones de negocios. Las cuatro preguntas son: 1) ¿Es verdad? 2) ¿Es justo para todos los involucrados? 3) ¿Creará buena voluntad y una mejor amistad? 4) ¿Será benéfico para todas las partes? Al tomar su decisión, si puede responder afirmativamente a estas cuestiones, el comportamiento quizá sea ético.

Objetivo de aprendizaje 9 *Explicar el enfoque en la ética de los grupos de interés.*

Enfoque en la ética de los grupos de interés

Bajo el **enfoque en la ética de los grupos de interés,** *uno suscita una situación de ganar-ganar para las partes pertinentes y afectadas por la decisión.* Una situación de ganar-ganar satisface las necesidades de la organización y las de los empleados, así como las de los demás grupos de interés, de forma que todos se benefician por la decisión. El líder efectivo utiliza el ejercicio moral del poder (poder socializado, más que personalizado). Los grupos de interés comprenden a todos los afectados por la decisión, que puede incluir seguidores, gobiernos, clientes, proveedores, sociedad, accionistas, etc. Conforme más alto ascienda en la administración, más grupos de interés debe tratar. Se puede plantear una sencilla pregunta para ayudarle a determinar si su decisión es ética desde el enfoque del grupo de interés:

"¿Me siento orgulloso de dar a conocer mi decisión a todos los grupos de interés?"

Si está orgulloso de informar a todos los involucrados en su decisión, quizá sea ética. Si no es el caso o si continúa justificando su decisión, ésta puede no serlo. Justificarse al declarar que todos los demás lo hacen, por lo general, es una salida de una situación embarazosa. No todos lo hacen e incluso si es así, no por ello es correcto. Si no está seguro de si una decisión es ética, charle con su gerente, los altos directivos, los miembros del comité de ética y otras personas con altos estándares éticos. Si usted está renuente a

hablar con otros acerca de un consejo sobre una decisión ética porque puede que no le gusten sus respuestas, la decisión puede ser poco ética.

Ser un líder ético

Ahora enfoquémonos en la forma de ser un líder ético, no necesariamente un gerente ético. La mayoría de las personas es seguidor cuando se trata de ética y, hasta cierto grado, el silencio significa que usted es un seguidor a pesar de su comportamiento personal.[95] Así que tiene que liderar con el ejemplo desde el nivel posconvencional, ser parte del 20 por ciento que hace lo correcto, incluso cuando nadie observa y usted debe denunciar cuando sea oportuno.

El liderazgo ético exige *valor*; la capacidad para hacer lo correcto asumiendo el riesgo del rechazo y la pérdida. El valor es difícil de presentarse en una organización que se centra en llevarse bien y en adaptarse sin aspavientos con el fin de obtener aprobación, promociones y aumentos. Es difícil decir no cuando la mayoría dice sí, ir en contra del estado de las cosas y ofrecer nuevas alternativas al grupo. Valor no se refiere a dudar ni temer al rechazo, el ridículo y la pérdida; significa que usted hace lo correcto a pesar del temor. Debe asumir riesgos para efectuar el cambio al comentar lo que piensa y luchar por lo que usted cree que es lo correcto. El valor también requiere de asumir la responsabilidad de los errores y los fracasos, más que tratar de encubrirlos o de culpar a los demás cuando usted asume riesgos.

Debe recordar que los valores morales son importantes y el negocio no es sólo acerca de ganar dinero; se trata de satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés. No es correcto mentir. Cualquier mentira conlleva costos ocultos, no sólo en el trabajo en equipo y la productividad, sino también con su propio respeto. Cualquier falsedad a menudo implica una serie de mentiras cuando se trata de sostener la primera mentira. Una vez que empieza a mentir, es fácil continuar con engaños más grandes.[96] Es correcto denunciar.

Las personas tienden a formular juicios rápidos acerca de los dilemas éticos. Así que tome con calma las decisiones que afectan a diversos grupos de interés. Busque mentores que le puedan aconsejar en relación con los dilemas éticos. Si usted es un gerente, asegúrese de liderar mediante un ejemplo ético y hacer cumplir los estándares éticos. Si no tiene la facultad y es testigo de un comportamiento poco ético y quiere denunciar, consulte con algún superior de la organización quien esté comprometido con un comportamiento ético. Si no hay altos directivos a quienes les importe la ética, tal vez usted deba buscar otro empleo.

Aquí comentamos algunas formas con el fin de que pueda armarse de valor para hacer lo correcto:

- *Enfóquese en un propósito superior*, como ayudar o salvaguardar el bienestar de los clientes y el de los empleados. El abogado del personal del FBI, Colleen Rowley en Minneapolis, denunció al enviar una carta en la cual demandaba atención a las fallas del FBI que pudieron haber contribuido a la tragedia terrorista del 11 de septiembre de 2001.
- *Tome fuerza de los demás.* Las personas con valor a menudo lo obtienen del respaldo de los amigos en el trabajo y de una familia que brinde apoyo.
- *Asuma riesgos sin temor al fracaso.* Acepte el hecho de que todos fallamos en ocasiones y que el fracaso conduce al éxito. Thomas Edison sufrió algo así como mil fracasos antes de hacer que la luz eléctrica funcionara. Aprenda de los tropiezos y no repita los mismos errores, sino enfóquese en los triunfos. Recuerde que la felicidad no es más que una mala memoria de los fracasos. Continúe la toma de riesgos razonable.
- *Utilice su frustración y enojo para bien.* Cuando observe un comportamiento equivocado no ético o ineficaz, utilice sus emociones para tener el valor de actuar con el fin de detenerlo y evitar que suceda una vez más. Cuando Warren Buffett asumió Salomon Brothers estaba plagado de escándalos sobre conductas poco éticas. Buffett convocó a una reunión con los empleados y declaró que a dicho comportamiento debía ponérsele fin. Él era el funcionario responsable del cumplimiento; dio su teléfono de casa e incitó a los empleados a que le llamaran si alguien era testigo de cualquier comportamiento poco ético.

Aplicación al trabajo **11**

Mencione ejemplos de ocasiones cuando usted u otras personas que conozca hayan tenido el valor de hacer lo correcto.

Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier)
donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- **Revise el glosario**
- **Resuelva un examen**
- **Encuentre vínculos relacionados**

Resumen

El resumen del capítulo está organizado para responder a los 10 objetivos de aprendizaje del capítulo 2.

1. **Listar los beneficios de clasificar los rasgos de la personalidad.**

   Clasificar los rasgos de personalidad ayuda a explicar y a predecir el comportamiento y el desempeño laboral.

2. **Describir las Cinco grandes dimensiones de la personalidad.**

   La dimensión de personalidad de extroversión incluye rasgos de liderazgo y sociabilidad. La dimensión de personalidad de afabilidad abarca rasgos relacionados con llevarse bien con las personas. La dimensión de personalidad de ajuste comprende rasgos asociados a la estabilidad emocional. La dimensión de personalidad de escrupulosidad engloba rasgos relacionados con el logro. La dimensión de personalidad de apertura a la experiencia incluye rasgos relacionados a la disposición a cambiar y emprender cosas nuevas.

3. **Explicar la universalidad de los rasgos de los líderes efectivos.**

   Que los rasgos sean universales se refiere a que algunos de ellos los manifiesta la mayoría de los líderes efectivos. Sin embargo, los rasgos no son universales en el sentido de que no existe una lista de rasgos que sea aceptada por unanimidad por todos los investigadores y a que no todos los líderes efectivos muestran todos los rasgos.

4. **Analizar por qué es tan importante que los gerentes posean el rasgo de dominio.**

   Ya que el rasgo de dominio se basa en el deseo de ser un líder, este rasgo afecta en forma positiva o negativa a las demás características con base en dicha aspiración.

5. **Mencionar cómo se relacionan y qué diferencias guardan la Teoría de la motivación del logro y el Perfil de la motivación del líder.**

   Las Teorías de la motivación del logro y la del Perfil de la motivación del líder están vinculadas porque ambas se basan en la necesidad de logro, de poder y de afiliación. Difieren porque la Teoría de la motivación de logro es un perfil general de la motivación para explicar y predecir el comportamiento y el desempeño, mientras que el PML es aquel que en concreto explica y predice el éxito del liderazgo.

6. **Identificar las similitudes y diferencias entre la Teoría X y la Teoría Y, el efecto Pigmalión y el concepto de sí mismo.**

   El concepto de la Teoría X y la Teoría Y es similar al efecto Pigmalión, porque ambas teorías se concentran en la actitud del líder respecto a sus seguidores. El efecto Pigmalión amplía las actitudes de la Teoría X y la Teoría Y al incluir las expectativas del líder y la forma en que trata a los seguidores, utiliza esta información para explicar y predecir el comportamiento y el desempeño de los seguidores. En contraste, la Teoría X y la Teoría Y se enfocan en el comportamiento y el desempeño del líder. Ambos enfoques difieren en el concepto de sí mismo porque examinan las actitudes del líder acerca de los demás, mientras que el concepto de sí mismo se relaciona con las actitudes del líder acerca de sí mismo. El concepto de sí mismo también se diferencia porque se enfoca en cómo la actitud del líder acerca de sí mismo influye en su comportamiento y desempeño.

7. **Describir cómo se utilizan las actitudes para desarrollar cuatro estilos de liderazgo.**

   La actitud del líder acerca de los demás abarca posturas de la Teoría Y (positivas) y de la Teoría X (negativas). La actitud del líder acerca de sí mismo comprende un concepto de sí mismo positivo o uno negativo. Las combinaciones de estas variables se emplean para caracterizar cuatro estilos de liderazgo: los conceptos de sí mismos positivo y negativo de la Teoría Y y, los concepto de sí mismos positivo y negativo de la Teoría X.

8. **Comparar los tres niveles de desarrollo moral.**

   Al nivel inferior del desarrollo moral, el preconvencional, el comportamiento está motivado por un interés personal, la búsqueda de recompensas y la evasión del castigo. Al segundo nivel, el convencional, el comportamiento está motivado por cumplir con las expectativas de grupo para adaptarse al lidiar con el comportamiento de los demás. Al nivel superior, el posconvencional, el comportamiento está motivado por hacer lo correcto, con el riesgo de distanciarse del grupo. Entre más alto sea el nivel de desarrollo moral, más ético es el comportamiento.

9. **Explicar el enfoque en la ética de los grupos de interés.**

   Según el enfoque en la ética de los grupos de interés, el líder (o el seguidor) crea una situación de ganar-ganar para las partes pertinentes afectadas por la decisión. Si usted está orgulloso de comunicar su decisión a los grupos de interés involucrados, es probable que sea ética. Si no es así o si la continúa justificando, la decisión puede no ser ética.

10. **Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo).**

    Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave faltantes; 2) relacione los términos clave de la siguiente lista con sus definiciones más abajo; 3) copie

los términos clave en el orden de la lista al principio del capítulo.

_____ son características personales distintivas.

_____ es una combinación de rasgos que clasifica el comportamiento de un individuo.

_____ incluye rasgos de liderazgo y de extroversión.

_____ abarca rasgos relacionados con llevarse bien con las personas.

_____ comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional.

_____ engloba rasgos relacionados con el logro.

_____ incluye rasgos relacionados con la disposición a cambiar y emprender cosas nuevas.

_____ identifican rasgos individuales más fuertes y más débiles.

_____ se relaciona con estar consciente de sus emociones y la forma en que influyen en su vida personal y profesional.

_____ se relaciona con la capacidad de entender a los demás.

_____ se refiere a la capacidad de controlar las emociones destructivas.

_____ alude a la capacidad de trabajar bien con los demás.

_____ intenta explicar y predecir el comportamiento y el desempeño con base en las necesidades de logro y de afiliación de una persona.

_____ intenta comprender y pronosticar el éxito del liderazgo con base en la necesidad de logro, de poder y de afiliación de una persona.

_____ incluye una gran necesidad de poder, el cual es socializado, es decir, es mayor que la necesidad de afiliación y con una necesidad moderada de logro.

_____ son sentimientos positivos o negativos acerca de las personas, las situaciones y los temas.

_____ intentan explicar y predecir el comportamiento y el desempeño del líder con base en la actitud de éste acerca de los seguidores.

_____ propone que las actitudes de los líderes hacia los seguidores y las expectativas que tienen de ellos, así como el trato que les conceden, explican y predicen el comportamiento y el desempeño de los seguidores.

_____ se refiere a las actitudes positivas o negativas que las personas tienen acerca de ellas mismas.

_____ son los estándares de lo que es correcto e incorrecto que influyen en el comportamiento.

_____ es el proceso de reinterpretar el comportamiento inmoral en términos de un propósito superior.

_____ es el proceso de culpar a los demás por el comportamiento personal poco ético.

_____ es el proceso de grupo que practica el comportamiento poco ético sin que una persona asuma la responsabilidad de ello.

_____ es el proceso de compararse con otros que son peores.

_____ es el proceso de minimizar el perjuicio causado por el comportamiento poco ético.

_____ es el proceso de afirmar que el comportamiento poco ético fue ocasionado por el comportamiento de alguien más.

_____ es el proceso de utilizar palabras para "maquillar" y hacer que el comportamiento parezca aceptable.

_____ crea una situación de ganar-ganar para las partes involucradas y afectadas por la decisión.

Términos clave

actitudes, 47

administración relacional, 40

atribución de la culpa, 57

autoadministración, 40

comparación ventajosa, 57

concepto de sí mismo, 50

conciencia personal, 40

conciencia social, 40

desatención o indiferencia a las consecuencias, 57

designación eufemística, 57

desplazar la responsabilidad, 57

dilución de la responsabilidad, 57

dimensión de personalidad de afabilidad, 34

dimensión de personalidad de ajuste, 35

dimensión de personalidad de apertura a la experiencia, 35

dimensión de personalidad de escrupulosidad, 35

dimensión de personalidad de extroversión, 34

efecto Pigmalión, 49

enfoque en la ética de los grupos de interés, 58

ética, 54

justificación moral, 56

modelo de personalidad de los Cinco grandes, 34

cios? 4) ¿Quiénes serían sus principales competidores? 5) ¿Cuál sería su ventaja competitiva? (¿Qué lo hace diferente a sus competidores? ¿Por qué alguien compraría su producto o servicio en lugar del de la competencia?). Su profesor puede permitirles dividirse en equipos para desarrollar una idea de negocios de grupo. Si usted crea un negocio de grupo, elija a un líder curtido que pueda manejar una "Bill" reunión para presentar la propuesta a todo el grupo. Una alternativa es hacer que un estudiante, quien tenga una idea, proyecto o propuesta de negocios real, de cualquier tipo, la presente para recibir retroalimentación.

"Bill" reunión de desempeño de roles: una persona (que se represente a sí misma o a un grupo) puede presentar la idea de negocios propuesta a todo el grupo; o dividirse en grupos de cinco o seis y, uno a la vez, mostrar las propuestas. Los miembros del grupo quienes escuchan representan el papel de Bill Gates durante la "Bill" reunión o cuestionan a los presentadores y ofrecen sugerencias para mejorar.

CASO EN VIDEO

"P.F." Chang's sirve bien a sus trabajadores

Fundado en 1993, P.F. Chang's es propietario y opera más de 120 pequeños restaurantes de comida asiática casual de servicio completo y restaurantes chinos contemporáneos por todo el país. P.F. Chang's lucha por crear una experiencia de comida excepcional para cada cliente y eso incluye un personal conocedor y amigable. Al tratar a los empleados con respeto, los gerentes de restaurantes encuentran que pueden esperar más de su personal, y lo consiguen. A diferencia de muchos empleados pagados por hora de restaurantes, los de P.F. Chang's tienen la autoridad para tomar decisiones que beneficien a los clientes. Proporcionar a los empleados la libertad de tomar decisiones ha tenido un enorme impacto en sus actitudes y desempeño. Los gerentes en P.F. Chang's reciben una amplia capacitación, a fin de crear y nutrir una actitud positiva entre sus empleados y todos los trabajadores reciben un manual de cómo conducirse, que explica con detenimiento lo que se espera de ellos.

1. ¿Cómo P.F. Chang's crea un compromiso organizacional entre sus trabajadores?
2. ¿Cómo podría un gerente en P.F. Chang's utilizar los Cinco grandes factores de la personalidad para evaluar si un candidato para un puesto de mesero sería apropiado?

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Mejorar las actitudes y los rasgos de la personalidad

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Usted debe haber leído acerca de, y ahora entiende, las actitudes y los rasgos de la personalidad. Los líderes efectivos se conocen a sí mismos y se ocupan por maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Como lo indica el nombre de este ejercicio, usted puede mejorar sus actitudes y rasgos de personalidad por medio de este ejercicio al cumplir los siguientes pasos.

1. **Identifique fortalezas y debilidades.** Examine sus seis ejercicios de autoevaluación en este capítulo. Liste las principales fortalezas y áreas de mejora:

Fortalezas:
1. _____
2. _____
3. _____

Áreas de mejora:
1. _____
2. _____
3. _____

No siempre nos consideramos a nosotros mismos como lo hacen los demás. La investigación ha mostrado que gran número de personas no es precisa al describir su propia personalidad y que otros pueden hacerlo en forma más objetiva. Antes de continuar con este ejercicio, puede solicitar a alguien que le conozca bien que complete su perfil de personalidad (vea la Autoevaluación 1), califique su actitud como positiva o negativa y elabore una lista con sus fortalezas y sus áreas de mejora.

2. **Desarrolle un plan para mejorar.** Empiece con su área de mejora Número uno. Describa las acciones concretas que usted puede emprender para mejorar. Liste tiempos, fechas y lugares específicos en que ejecutaría sus planes. Tal vez quiera revisar los 12 consejos para desarrollar una actitud y un concepto de sí mismo más positivos para concebir algunas ideas. Utilice hojas adicionales si requiere mayor espacio.

   _____

   _____

   _____

   _____

3. **Trabaje en otras áreas de mejora.** Luego de que usted perciba una mejora en su primera área, formule un nuevo plan para la segunda y proceda mediante los pasos antes descritos.

Opcional: si muestra un actitud negativa hacia usted o hacia los demás (o si le gustaría mejorar su comportamiento con los demás (familia, compañeros de trabajo), situaciones o temas (desagrado por la escuela o el trabajo) intente seguir el sistema del internacionalmente conocido orador motivacional y capacitador Zig Ziglar.[129] Miles de personas han utilizado con éxito dicho sistema. Éste también se puede emplear para modificar los rasgos de la personalidad.

He aquí los pasos a seguir, con un plan de ejemplo de una persona con un concepto de sí mismo negativo y que también busca ser más sensible a los demás. Utilice este ejemplo como guía para desarrollar su propio plan.

1. *Concepto de sí mismo.* Escriba todo lo que le gusta de sí mismo. Liste todas sus fortalezas. Luego, consulte la lista de sus debilidades. Disponga de un buen amigo para ayudarle.
2. *Elabore una nueva lista y mediante afirmaciones positivas escriba todas sus fortalezas.* Ejemplo: "Soy sensible a las necesidades de los demás".
3. *En otra hoja de papel utilice de nuevo afirmaciones positivas y liste todas sus debilidades.* Por ejemplo, no escriba "Necesito perder peso", declare "Puedo adelgazar (lo que usted crea lograr en forma realista en 30 días) kilos". No afirme, "Debo dejar de criticarme", que mejor sea: "Me elogio en forma positiva con frecuencia, todos los días". Escriba "Tengo buenas habilidades de comunicación" y no "Soy un comunicador poco convincente". La siguiente lista proporciona ejemplos de afirmaciones para mejorar la sensibilidad hacia los demás. Note la repetición; puede auxiliarse con un diccionario.

   Soy sensible a los demás.

   Mi comportamiento con los demás comunica mi calidez hacia ellos.

   Comunico mi preocupación por los demás.

   Mi comportamiento comunica amabilidad hacia los demás.

   Mi comportamiento ayuda a los demás a construir su autoestima.

   Las personas consideran que es fácil hablar conmigo.

   Destino a los demás mi total atención.

   Escucho con paciencia hablar a los demás.

   Respondo a los demás en forma pausada y atenta.

   Respondo preguntas y hago comentarios con información útil.

   Mis comentarios a los demás les ayudan a sentirse bien acerca de sí mismos.

   Elogio en forma regular a los demás.
4. *Practique.* Cada mañana y noche por al menos los próximos 30 días, mírese en el espejo y lea su lista de afirmaciones positivas. Asegúrese de mirarse al espejo entre cada afirmación conforme lea. O bien, grabe la lista y escúchela mientras se mira en el espejo. Si en realidad está motivado, puede repetir este paso en otros momentos del día. Empiece con sus áreas de mejora. Si tarda cinco minutos o más, no se moleste con la lista de sus fortalezas. O deténgase a los cinco minutos, este ejercicio es eficaz en sesiones breves. Aunque los milagros no suceden de la noche a la mañana, se puede volver más consciente de su comportamiento en la primera semana. En la segunda o tercera será más consciente de usted cuando utilice el nuevo comportamiento de manera exitosa. Aún así puede notar algunos aspectos negativos, pero disminuirán con el tiempo conforme aumenta lo positivo.

   La investigación psicológica ha demostrado que si una persona escucha algo creíble en forma repetida durante 30 días, él o ella tenderán a creerlo. Ziglar señala que usted no puede desempeñarse constantemente en desacuerdo a la manera en que se considera a sí mismo. Así, cuando escuche sus expresiones positivas, las creerá y se comportará de acuerdo con su creencia. En otras palabras, su comportamiento cambiará con sus pensamientos sin mucho trabajo. Por ejemplo, si usted escucha la afirmación "Soy una persona honesta" (no "Tengo que dejar de mentir"), con el tiempo, sin tener que esforzarse en ello, usted dirá la verdad. Al principio puede sentirse incómodo al leer o escuchar las expresiones positivas que en realidad no cree tener. Pero continúe viéndose en el espejo y lea o escuche y con el tiempo se sentirá cómodo y lo creerá y experimentará.

   ¿Está usted pensando en que no necesita mejorar o que este método no funcionará? Sí, este sistema sí es eficaz. Zig Ziglar ha capacitado a miles de personas satisfechas. Uno de los autores de este texto intentó el sistema y en dos o tres semanas, pudo advertir la mejora en su comportamiento. La cuestión no es si el sistema funcionará para usted, sino si usted trabajará con el sistema para mejorar.
5. *Cuando tropiece, porque todos lo hacemos, no se desanime.* En el ejemplo de la sensibilidad hacia los demás, si usted es grosero con alguien y se da cuenta, discúlpese y cambie a un tono positivo. Los líderes efectivos admiten cuando están equivocados y se disculpan. Si le cuesta trabajo hacerlo, al menos sea más amable para que la otra persona se percate de que usted se está disculpando en forma indirecta. Luego, olvídelo y siga intentando. Enfóquese en sus éxitos, no en sus fracasos. No deje que 10 buenas discusiones se arruinen por un comentario insensible. Si usted fuera jugador de béisbol y atrapara nueve de cada 10 hits, sería el mejor del mundo.

6. *Establezca otra meta.* Luego de 30 días, elija un nuevo tema como desarrollar una actitud positiva hacia el trabajo, la escuela o intentar un estilo de liderazgo concreto que usted quiera cultivar. También puede incluir más de un área en la cual quiera mejorar.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Impulse sus habilidades para mejorar sus actitudes y rasgos de personalidad. Como líder, usted puede también servirse de esta habilidad para ayudar a sus seguidores a mejorar.

Las principales habilidades estándar de aprendizaje de la AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son las habilidades de pensamiento reflexivo, de autoadministración y habilidades analíticas.

Preparación

Usted debe haber identificado al menos un área de mejora y concebido un plan para mejorar.

Procedimiento 1 *(de 1 a 2 minutos)* Forme equipos de preferencia de dos o tres miembros; asegúrese de que los demás en su equipo sean personas con quienes se sienta cómodo de trabajar en equipo.

Procedimiento 2 *(de 4 a 6 minutos)* Solicite que uno de los miembros del equipo sea voluntario para pasar primero. Este voluntario manifiesta la actitud o el rasgo de personalidad en el cual quiere trabajar y describe el plan. Los otros miembros del equipo le proporcionan retroalimentación al sugerir cómo mejorar el plan. Intente ofrecer otras ideas del plan que puedan ser útiles y contribuyan con alguna ayuda en específico. También pueden acordar para, de tiempo en tiempo, preguntarse entre ustedes cuál es su progreso. No cambie los papeles hasta que se le pida hacerlo.

Procedimiento 3 *(de 4 a 6 minutos)* Un segundo miembro del grupo se ofrece como voluntario para continuar. Siga el mismo procedimiento anterior.

Procedimiento 4 *(de 4 a 6 minutos)* El turno del tercer miembro del grupo es el final. Siga el mismo procedimiento anterior.

Conclusión

El profesor puede conducir una discusión de clase y hacer los comentarios de conclusión.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de este ejercicio? ¿Realmente trataré de mejorar mi actitud y mi personalidad al poner en marcha mi plan?

_____

_____

_____

Para compartir

En equipo o en el grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Percepciones de la personalidad

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Lea la sección de Rasgos de personalidad y liderazgo y complete la Autoevaluación 1. De ese ejercicio, clasifíquese en orden descendente: de la mayor puntuación 1) a la menor 5) para cada uno de los Cinco grandes rasgos. No mencione a nadie su clasificación hasta que se le pida hacerlo.

____ extroversión ____ afabilidad
____ ajuste ____ escrupulosidad
____ apertura a la experiencia

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase

Objetivo

Cultive su habilidad para percibir los rasgos de personalidad de otras personas. Con ella, usted puede entender mejor y predecir el comportamiento de otras personas, lo cual es útil para los líderes con el fin de influir en los seguidores.

La principal habilidad estándar de aprendizaje de la AACSB que se desarrolla mediante este ejercicio son las habilidades analíticas.

Procedimiento 1 *(de 2 a 4 minutos)* Forme grupos de tres miembros. Este grupo debe ser con las personas que usted conozca más en la clase. Puede necesitar algunos equipos de dos. Si no conoce a las personas en la clase y concluyó el ejercicio de desarrollo de las habilidades 1 del capítulo 1, "Llegar a conocerse por nombre", forme un equipo con esas personas.

Procedimiento 2 *(de 4 a 6 minutos)* Cada persona en el equipo describe su percepción de cada uno de los otros dos miembros. Sólo clasifique qué rasgo usted cree que sea el mayor y cuál el menor (escriba el nombre de la dimensión de las Cinco grandes en la línea) para cada persona. Escriba una breve razón de su percepción e incluya algún comportamiento que haya observado y que conduzca a su percepción.

Nombre _____ Más alta puntuación de personalidad _____ Más baja puntuación _____
Razón de la clasificación _____

_____

Nombre _____ Más alta puntuación de personalidad _____ Más baja puntuación _____
Razón de la clasificación _____

_____

Procedimiento 3 *(de 4 a 6 minutos)* Uno de los miembros del grupo se ofrece como voluntario para ser el primero en escuchar las percepciones de los otros miembros del grupo.

1. Una persona indica al voluntario qué dimensión de las Cinco grandes eligió como la puntuación mayor y la menor de esa persona y por qué se eligieron estas dimensiones. No discuta aún esta información.
2. La otra persona también comunica al voluntario la misma información.
3. El voluntario da a los otros dos sus puntuaciones reales más alta y más baja. Los tres miembros del grupo analizan la precisión de las percepciones.

Procedimiento 4 *(de 4 a 6 minutos)* Un segundo miembro del grupo se ofrece como voluntario para recibir las percepciones. Siga el mismo procedimiento anterior.

Procedimiento 5 *(de 4 a 6 minutos)* El turno del tercer miembro del grupo es al final. Siga el mismo procedimiento anterior.

Conclusión
El profesor puede liderar una discusión de clase y hacer los comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de este ejercicio? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir
En el equipo o al grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Ejercicio de desarrollo de habilidades 3

La ética y denuncia

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 3

Ahora que usted ha terminado la Autoevaluación 6, en relación a un comportamiento ético, responda las preguntas para análisis con base en dicha evaluación.

Preguntas para análisis

1. En la sección "Universidad" los reactivos 1 a 3, ¿quién sale perjudicado y quién se beneficia de estas conductas poco éticas?
2. Para la sección "Lugar de trabajo", los reactivos 4 a 24, elija tres reactivos (marque con un círculo los números) que considere los de comportamiento más grave por su falta de ética. ¿Quién es perjudicado y quién se beneficia por tales conductas poco éticas?
3. Si usted fue testigo de un comportamiento poco ético pero no lo denunció, ¿por qué no lo hizo? Si usted denunció, ¿por qué lo hizo? ¿Cuál fue el resultado?
4. Como gerente es su responsabilidad mantener el comportamiento ético. Si usted sabe que los empleados practican algunas conductas poco éticas, ¿actuaría para hacer cumplir los estándares éticos?

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 3 en clase

Objetivo

Comprender mejor la ética, denunciar y decidir cómo responderá acerca de un comportamiento no ético.

Las principales habilidades estándar de aprendizaje de la AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son el pensamiento reflexivo, la autoadministración y las analíticas.

Preparación
Usted debe haber terminado la preparación para este ejercicio.

Experiencia
Compartirá sus respuestas a las preguntas de preparación, pero no se le pide que comparta su puntuación de ética.

Procedimiento 1 *(de 5 a 10 minutos)* El profesor escribe los números 1 a 24 en el pizarrón. Para cada expresión, los estudiantes primero levantan sus manos si han observado este comportamiento, luego si lo han reportado. El profesor escribe los números. (Nota: el procedimiento 1 y el procedimiento 2A se pueden combinar.)

Procedimiento 2 *(de 10 a 20 minutos)*
Opción A: mientras el profesor hace el conteo de los estudiantes que han observado y reportado un comportamiento poco ético, lidera una discusión de las afirmaciones.

Opción B: divídase el grupo en equipos de cuatro a seis miembros y comparta sus respuestas a las cuatro preguntas de discusión al final de la parte de preparación de este ejercicio. Se puede pedir a los equipos que reporten el consenso general del equipo al grupo completo. Si es así, elija un portavoz antes de que comience la discusión.

Opción C: el profesor lidera una discusión en clase acerca de las cuatro preguntas para análisis al final de la parte de preparación de este ejercicio.

Conclusión
El profesor puede hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo (de 2 a 4 minutos) ¿Qué aprendí de este ejercicio? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro para ser ético? ¿Cuándo utilizaré una guía simple de ética?

_____

_____

_____

Para compartir
Los voluntarios pueden comentar sus respuestas a las preguntas "Aplíquelo."

Comportamiento de liderazgo y motivación

Semblanza del capítulo

Comportamiento y estilos de liderazgo
Comportamiento de liderazgo
Los estilos de liderazgo y la investigación de la Universidad de Iowa

Estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio
Universidad de Michigan: comportamiento centrado en el trabajo y centrado en el empleado
Universidad Estatal de Ohio: estructura de inicio y comportamiento de consideración
Diferencias entre los modelos de liderazgo y sus contribuciones

El Grid de liderazgo
Teoría del Grid de liderazgo
Grid de liderazgo e investigación de líder alto/alto y sus contribuciones

El liderazgo y las principales teorías de la motivación
Motivación y liderazgo
El proceso de motivación
Panorama de las tres principales clasificaciones de las teorías de la motivación

Teorías de contenido de la motivación
Teoría de la jerarquía de las necesidades
Teoría de los dos factores
Teoría de las necesidades adquiridas
Necesidad de equilibrar las necesidades profesionales y personales

Teorías del proceso de motivación
Teoría de la equidad
Teoría de las expectativas
Teoría del establecimiento de metas

Teoría del reforzamiento
Tipos de reforzamiento
Programas de reforzamiento
Se obtiene lo que se refuerza
Motivar mediante el reforzamiento
Elogiar

Reunir las teorías de motivación dentro del proceso de motivación

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Listar los estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa. p. 70
2. Describir las similitudes y diferencias entre los modelos de liderazgo de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio. p.72
3. Analizar las semejanzas y diferencias entre el modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y el Grid de liderazgo. p. 75
4. Analizar las similitudes y diferencias entre las tres teorías de contenido de la motivación. p. 80
5. Analizar las principales semejanzas y diferencias entre las tres teorías del proceso de motivación. p. 87
6. Explicar los cuatro tipos de reforzamiento. p. 93
7. Expresar las principales diferencias entre las teorías de contenido, de proceso y del reforzamiento. p. 99
8. Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo):

estilo de liderazgo
modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan
modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio
Grid de liderazgo
motivación
proceso de motivación
teorías de contenido de la motivación
teoría de la jerarquía de las necesidades
teoría de los dos factores
teoría de las necesidades adquiridas
teorías del proceso de motivación
teoría de la equidad
teoría de las expectativas
teoría del establecimiento de metas
modelo de objetivos por escrito
teoría del reforzamiento
modelo de elogio

Caso de apertura APLICACIÓN

Market America es una compañía de correduría de productos y de marketing en Internet que se especializa en el marketing uno a uno. Con más de tres millones de clientes y más de 160 000 distribuidores a nivel mundial (con operaciones internacionales en Estados Unidos, Canadá, Taiwán, Hong Kong y Australia), Market America ha generado más de 2 400 millones de dólares en ventas minoristas acumuladas. Comercializa una amplia diversidad de productos y servicios de gran calidad (incluidos productos contra el envejecimiento, de salud, nutrición, cuidado personal y muchos otros tipos).

J. R. Ridinger fundó Market America en abril de 1992 guiado por el modelo de negocios para vender en forma directa a los consumidores por medio de los propietarios de empresas distribuidoras. Market America coloca al alcance de cualquier persona el sueño de emprender su propio negocio de distribución para lograr una independencia financiera y disfrutar de tiempo libre. Ofrece los beneficios asociados al franquiciamiento (un plan de negocios probado, herramientas de administración y de marketing además de capacitación) sin el gran riesgo y alto costo (cuotas de franquicias, regalías mensuales y restricciones territoriales) que implica una franquicia tradicional. El desembolso por gastos de inicio es mínimo y las personas con frecuencia empiezan en tiempo parcial (de 8 a 12 horas por semana). Las empresas existentes también pueden convertirse en socios: en distribuidores. Market America creará o mejorará un sitio web y presentará a un distribuidor al mundo del comercio electrónico. Mediante su revolucionario concepto del marketing uno a uno, la empresa combina Internet con el poder de las personas para asegurar que la experiencia del cliente sea más eficiente y amigable. Así, Market America deviene con rapidez el destino final en línea de la World Wide Web.[1]

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Qué estilo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y del Grid de liderazgo se enfatiza en Market America?
2. ¿Qué hace Market America para motivar a sus distribuidores y cómo afecta el desempeño?
3. (a-c). ¿Cómo Market America satisface las necesidades de contenido de la motivación de sus distribuidores?
4. (a-c). ¿Cómo Market America satisface las necesidades del proceso de motivación de sus distribuidores?
5. ¿Cómo Market America utiliza la teoría del reforzamiento para motivar a sus distribuidores?

¿Puede usted responder alguna de estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes y aprenderá más acerca de Market America y su liderazgo conforme avance en la lectura del capítulo.

Para averiguar más acerca de Market America, visite su sitio web en **http://www.marketamerica.com**.

Comencemos este capítulo por analizar la importancia del comportamiento de liderazgo y la motivación. El éxito de las carreras individuales y de las organizaciones tiene su fundamento en qué tan eficazmente se comportan los líderes.[2] Recuerde que nuestra definición de liderazgo enfatizó la importancia de influir en los demás para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. El desempeño de los empleados se basa en el comportamiento[3] y, para tener éxito, los empleados necesitan estar motivados.[4] Los altos niveles de desempeño se presentan cuando los líderes establecen entornos motivacionales que inspiran a los seguidores para lograr los objetivos. De acuerdo con el presidente (CEO) de John Deere, Bob Lane, para ser exitoso usted tiene que establecer metas claras e incentivar a los empleados a alcanzarlas.[5] El comportamiento administrativo influye en los resultados organizacionales[6] y el estilo del líder impacta en la relación con los seguidores y afecta su motivación para lograr los objetivos organizacionales.[7] Así, los objetivos que usted establece, su estilo de liderazgo y su capacidad para motivarse a sí mismo y a otros afectarán su éxito profesional y el desempeño de la organización. De manera que ¿cómo puede usted, como líder, establecer buenos objetivos y motivar a los seguidores a ir más allá de la mediocridad? En otras palabras, de ello trata este capítulo. Se analizan cuatro modelos de comportamiento de liderazgo y siete teorías acerca de la motivación.

Comportamiento y estilos de liderazgo

Comportamiento de liderazgo

Para finales de la década de 1940, la mayor parte de la investigación sobre liderazgo había modificado el paradigma de la teoría de rasgos (capítulo 2) al paradigma de la teoría del comportamiento, que se enfoca en lo que dice y hace el líder. En la continua búsqueda por encontrar el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones, los investigadores trataron de identificar las diferencias en el comportamiento de los líderes efectivos frente a los no efectivos. Aunque la teoría conductual del liderazgo hizo valiosas contribuciones a la investigación de liderazgo, como analizaremos más adelante con detenimiento, nunca alcanzó su meta de encontrar un mejor estilo. Por desgracia, no se hallaron conductas de liderazgo que estuvieran asociadas de forma consistente con la eficacia del liderazgo.[8] El paradigma de la teoría del comportamiento de liderazgo perduró casi 30 años. En la actualidad, la investigación persiste en busca de una mejor comprensión del comportamiento.[9] Y aún más importante, poder predecirlo.[10]

El comportamiento de liderazgo se basa en los rasgos

Aunque los teóricos del comportamiento se enfocan en él, es importante percatarnos de que el comportamiento de los líderes se basa en sus rasgos y habilidades.[11] Los rasgos y actitudes de personalidad de liderazgo del gerente afectan en forma directa su comportamiento y su relación con los empleados.[12] Recuerde que el efecto Pigmalión se asienta sobre los rasgos, las expectativas acerca de las actitudes y el trato (comportamiento) del gerente a los empleados, lo que a su vez define el comportamiento y el desempeño de sus seguidores.

Liderar por el ejemplo es esencial para los gerentes. De hecho, como lo señaló Albert Einstein, "Establecer el ejemplo no es el principal medio para influir en los demás; es el único". Liderar por el ejemplo sucede mientras los seguidores observan el comportamiento del líder y lo imitan. Además, el comportamiento del líder se basa en sus rasgos. Así, rasgos y comportamiento van de la mano, es decir, la teoría de los rasgos de liderazgo influye en la teoría conductual del liderazgo. Sin embargo, el comportamiento es más sencillo de aprender y modificar; no así los rasgos.

Objetivo de aprendizaje 1 *Listar los estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa.*

Los estilos de liderazgo y la investigación de la Universidad de Iowa

El **estilo de liderazgo** *es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores.* Aunque un estilo de liderazgo se basa en los rasgos y las habilidades, el principal componente es el comportamiento, porque es el patrón de conducta relativamente consistente que caracteriza a un líder. Un precursor del enfoque del comportamiento reconoció los estilos de liderazgo autocrático y democrático.

Aplicación de trabajo **1**

Recuerde a un gerente actual o previo. ¿Cuál de los estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa utiliza o mostró con mayor frecuencia? Describa su comportamiento.

Estilos de liderazgo de la universidad de Iowa

En la década de los treinta, antes de que la teoría del comportamiento se popularizara, Kurt Lewin y asociados realizaron estudios en la Universidad de Iowa, los cuales se concentraron en el estilo de liderazgo del gerente.[13] Sus estudios distinguieron dos estilos básicos de liderazgo:

- *Estilo de liderazgo autocrático.* El líder autocrático toma las decisiones, indica a los empleados qué hacer y supervisa a los trabajadores muy de cerca.
- *Estilo de liderazgo democrático.* El líder democrático alienta la participación en la toma de decisiones, trabaja con los empleados para determinar qué hacer y no supervisa de cerca a los trabajadores.

Los estilos de liderazgo autocrático y democrático, con frecuencia, se colocan en los extremos opuestos de una línea continua, como se muestra en la figura 3.1; así, el estilo del líder por lo general ocupa algún lugar entre ambos estilos.

FIGURA 3.1 Estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa

Autocrático----------Democrático

Fuente: adaptado de K. Lewin, R. Lippett y R.K. White, 1939, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", Journal of Social Psychology, *10, pp. 271-301.*

Los estudios de Iowa contribuyeron al movimiento conductista y llevaron a una era de investigación sobre el comportamiento más que de los rasgos. Con el cambio en el paradigma de la administración al liderazgo, el estilo de liderazgo de los gerentes efectivos ya no es autocrático, sino democrático.

Estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio

La investigación de liderazgo en la Universidad Estatal de Ohio y en la Universidad de Michigan se realizó casi al mismo tiempo: durante mediados de la década de 1940 hasta mediados de la de 1950. Dichos estudios no se basaban en estilos de liderazgo autocrático y democrático previos, sino más bien pretendían determinar el comportamiento de los líderes efectivos. Aunque estos dos estudios adoptaron el término *comportamiento de liderazgo* más que *estilos de liderazgo*, a las conductas identificadas en la actualidad se les llama, con mayor frecuencia, estilos de liderazgo. En esta sección se analizan los estilos de liderazgo identificados por estas dos universidades. Antes de conocer estos estudios, complete la Autoevaluación 1 para determinar su estilo de liderazgo.

AUTOEVALUACIÓN 1

Su estilo de liderazgo

Para cada uno de los enunciados, elija uno de los siguientes:

1 – **"No tendería** a hacer esto".

0 – **"Tendería** a hacer esto".

como gerente de una unidad de trabajo. No hay respuestas correctas ni incorrectas, así que no intente elegir en forma correcta.

_____ 1. (Dejaría o no) saber a mis empleados que no deben ocuparse de asuntos, durante el horario de trabajo, que no estén directamente relacionados con el desempeño del empleo.

_____ 2. (Emplearía o no) tiempo en charlar con mis empleados para llegar a conocerlos en forma personal durante las horas de trabajo.

_____ 3. (Tendría o no) una agenda escrita en forma clara de temas por abordar durante las reuniones departamentales.

_____ 4. (Permitiría o no) a los empleados llegar tarde o salir temprano para atender asuntos personales.

_____ 5. (Establecería o no) metas claras para que los empleados supieran las funciones que de ben realizar.

_____ 6. (Intervendría o no) en los conflictos entre empleados para ayudar a resolverlos.

_____ 7. (Emplearía o no) gran parte de mi tiempo en dirigir a los empleados para asegurarme que alcancen las metas departamentales.

_____ 8. (Alentaría o no) a los empleados a resolver los problemas relacionados con su trabajo sin necesidad de obtener mi autorización para ello.

_____ 9. (Me aseguraría o no) que los empleados llevaran a cabo sus labores con base en el método estándar a fin de que se hagan en forma correcta.

continúa

(Autoevaluación 1 continúación)

_____10. (Pediría o no) el consejo de mis empleados al tomar decisiones.

_____11. (Mantendría o no) buenos y frecuentes registros de la productividad de mi departamento e informaría a los empleados su progreso.

_____12. (Trabajaría o no) para cultivar la confianza entre mis empleados y yo y entre los miembros del departamento.

_____13. (Sería rápido o no) en emprender acciones correctivas con empleados quienes no cumplan con los estándares o las metas.

_____14. (Agradecería o no) personalmente a los empleados por realizar su trabajo de acuerdo con el estándar y por alcanzar las metas.

_____15. (Continuaría o no) el establecimiento de estándares y metas más altas y retaría a mis empleados a alcanzarlas.

_____16. (Sería o no) accesible a los empleados para discutir sus problemas personales durante el horario de trabajo.

_____17. (Programaría o no) las horas de trabajo y las tareas de mis empleados que deben completarse.

_____18. (Alentaría o no) a mis empleados a cooperar más que a competir entre ellos.

_____19. (Me enfocaría o no) en intentar de manera continua mejorar la productividad de mi departamento con actividades como la reducción de costos.

_____20. (Abogaría o no) por mis empleados si mi gerente u otros colegas criticaran su trabajo, más que coincidir o no comentar nada.

Sume el número de respuestas afirmativas en los reactivos *impares* y escríbalo aquí _____ y sitúelo en el siguiente continuo.

10 — 9 — 8 — 7 — 6 — 5 — 4 — 3 — 2 — 1

Alto estilo de liderazgo de tareas — *Bajo estilo de liderazgo de tareas*

Sume los números de respuestas afirmativas en los reactivos *pares* y escríbalo aquí _____ y sitúelo en el siguiente continuo.

10 — 9 — 8 — 7 — 6 — 5 — 4 — 3 — 2 — 1

Alto estilo de liderazgo relacionado a las personas — *Bajo estilo de liderazgo relacionado a las personas*

Cuanto más alta sea su puntuación en el liderazgo asociado a las tareas, más propenso será a enfocarse en realizar el trabajo. Entre más alta sea su puntuación para el liderazgo relativo a las personas, más fuerte será su tendencia a centrarse en satisfacer las necesidades de la gente y en promover relaciones de respaldo. Continúe la lectura para entender mejor estos estilos de liderazgo.

Objetivo de aprendizaje 2 *Describir las similitudes y diferencias entre los modelos de liderazgo de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio.*

Universidad de Michigan: comportamiento centrado en el trabajo y centrado en el empleado

El Centro de Investigación de encuestas de la Universidad de Michigan, bajo la dirección de Rensis Likert, realizó estudios para determinar la eficacia del liderazgo. Los investigadores crearon un cuestionario llamado la "Encuesta de organizaciones" y condujeron entrevistas para recabar datos acerca de los estilos de liderazgo. Sus metas fueron *1*) clasificar a los líderes como efectivos y no efectivos al comparar el comportamiento de los líderes de las unidades de gran y escasa producción y 2) determinar las causas para un liderazgo efectivo.[14] Los investigadores definieron dos estilos de comportamiento de liderazgo, que llamaron *centrado en el trabajo* y *centrado en el empleado.* El modelo de la Universidad de Michigan sostuvo que un líder está centrado más en el trabajo o bien, centrado más en el empleado. *Así, el* **modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan** *identifica dos estilos de liderazgo: centrado en el trabajo y centrado en el empleado.* Vea la figura 3.2 donde se muestra el modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan: un continuo unidimensional entre dos estilos de liderazgo.

Estilo de liderazgo centrado en el trabajo

El estilo de liderazgo centrado en el trabajo considera escalas que miden dos comportamientos orientados al trabajo, de énfasis en las metas y de facilitación del trabajo. El comportamiento centrado en el trabajo se refiere al grado al cual el líder asume respon-

FIGURA 3.2 El modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan: dos estilos de liderazgo, una dimensión

Estilo de liderazgo centrado en el trabajo ..... | ..... Estilo de liderazgo centrado en el empleado

Fuente: adaptado de R. Likert, New Patterns of Management, *Nueva York, McGraw Hill, 1961.*

sabilidad para efectuar las tareas propias del puesto. El líder dirige muy de cerca a los subordinados con el auxilio de funciones y metas claras, mientras que el gerente les instruye qué y cómo hacerlo, al tiempo que trabajan en forma ardua hacia el cumplimiento de las metas. Revise los reactivos impares de la Autoevaluación 1 para ejemplos de un comportamiento de liderazgo orientado al trabajo (o a las tareas).

Estilo de liderazgo centrado en los empleados

El estilo de liderazgo centrado en los empleados considera escalas que miden dos comportamientos orientados a los empleados, de liderazgo de apoyo y de facilitación de la interacción. El comportamiento centrado en los empleados se refiere al grado al cual el líder se enfoca en satisfacer las necesidades humanas de los empleados mientras crean relaciones. El líder es sensible a los subordinados y comunica que cultiven la confianza, el apoyo y el respeto mientras se hace cargo de su bienestar. Revise los reactivos impares de la Autoevaluación 1 para ejemplos de liderazgo orientado a los empleados (a las personas).

Con base en la Autoevaluación 1, ¿su estilo de liderazgo es más centrado en el trabajo (en las tareas) o en el empleado (en las personas)?

Aplicación del **concepto 1**

Estilos de liderazgo de la Universidad de Michigan

Identifique cada uno de estos cinco comportamientos por su estilo de liderazgo. Escriba la letra apropiada en el espacio previo a cada reactivo.

a. centrado en el trabajo b. centrado en el empleado

____ 1. El gerente influye en el seguidor para realizar las tareas propias del puesto en la forma que el líder lo indica.

____ 2. El gerente acaba de calcular el reporte mensual de ventas y lo está enviando a todos los representantes de ventas para que sepan si cumplieron con su cuota.

____ 3. El líder saluda en forma cálida y amigable a sus seguidores cuando llegan al trabajo.

____ 4. El gerente está en su oficina y estructura los planes del departamento.

____ 5. El líder solicita ideas a sus seguidores para una decisión que debe tomar.

Universidad Estatal de Ohio: estructura de inicio y comportamiento de consideración

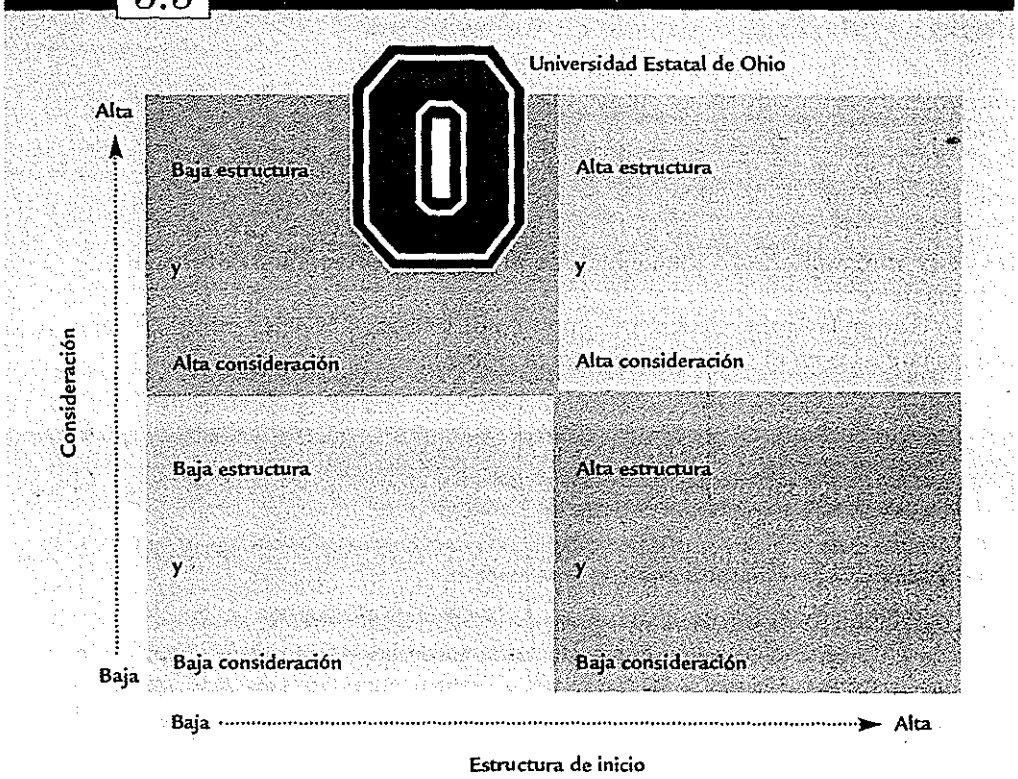
El Consejo de Investigación de Personal de la Universidad Estatal de Ohio, a cargo de Ralph Stogdill, comenzó un estudio para determinar los estilos de liderazgo efectivos. En el intento por medir tales estilos, estos investigadores perfeccionaron un instru-

mento conocido como *Cuestionario de descripción del comportamiento del líder* (*LBDQ*, por sus siglas en inglés). El LBDQ contenía 150 ejemplos de las principales conductas de un líder, las cuales fueron elegidas de entre 1 800 roles de liderazgo. Los encuestados distinguieron el comportamiento de su líder hacia ellos en dos dimensiones o tipos de liderazgo diferentes, que a la larga llamaron *estructura de inicio* y *consideración*:[15]

- *Comportamiento de estructura de inicio.* Tal estilo de liderazgo es, en esencia, el mismo que el centrado en el trabajo; se enfoca en ejecutar las tareas.
- *Comportamiento de consideración.* Éste es, en esencia, el mismo que el estilo de liderazgo centrado en el empleado; se enfoca en satisfacer las necesidades de las personas y en crear relaciones.

Ya que un líder puede mostrar un alto o bajo grado en estructura de inicio o en consideración, se desarrollaron cuatro estilos de liderazgo. *El* **modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio** *identifica cuatro estilos de liderazgo: baja estructura y alta consideración, alta estructura y alta consideración, baja estructura y baja consideración y alta estructura y baja consideración.* En la figura 3.3 se ilustran los cuatro estilos de liderazgo y sus dos dimensiones.

FIGURA 3.3 Modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio: cuatro estilos de liderazgo, dos dimensiones



Fuente: adaptado de R. Likert, New Patterns of Management, *Nueva York, McGraw-Hill, 1961.*

Aplicación de trabajo 2

Recuerde un gerente actual o previo. ¿Cuál de los cuatro estilos de liderazgo de la Estatal de Ohio utiliza o empleaba con mayor frecuencia? Describa su comportamiento.

Los líderes con un comportamiento de alta estructura y baja consideración manifiestan comunicaciones de un solo sentido y las decisiones se toman por los gerentes, mientras que los líderes con una gran consideración y baja estructura se comunican en forma bidireccional y tienden a compartir la toma de decisiones. Para determinar su estilo de liderazgo bidimensional de la Autoevaluación 1, ubique sus dos puntaciones separadas ("tareas" y "personas") y determine cuál de los cuatro estilos en la figura 3.3 es el que más se les aproxima.

Diferencias entre los modelos de liderazgo y sus contribuciones

Los modelos de liderazgo de la Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan difieren en cuanto a que esta última coloca los dos comportamientos de liderazgo en extremos opuestos del mismo continuo, lo cual lo hace de una sola dimensión. El modelo de la Universidad Estatal de Ohio considera dos comportamientos, independientes entre sí, lo cual los hace bidimensionales; por tanto, este modelo posee cuatro estilos de liderazgo.

Los dos comportamientos de liderazgo en los cuales se basan los modelos de ambas universidades tienen un sólido respaldo por parte de la investigación. Se revelaron las conductas de liderazgo y se probaron de manera repetida, por medio del análisis de factores estadísticos para reducir las dimensiones a estructura/centrado en el trabajo y consideración/centrado en el empleado. El LBDQ y las versiones modificadas han sido utilizadas en cientos de estudios previos por un gran número de investigadores.[16]

Los esfuerzos de investigación para determinar el mejor estilo de liderazgo han tenido escaso éxito y han sido inconsistentes para la mayor parte del criterio de la eficacia del liderazgo. En otras palabras, no existe un mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones; ésta es la primera contribución, porque ha ayudado a dirigir a los investigadores hacia el siguiente paradigma, el de la teoría de liderazgo por contingencia. Así, la contribución del paradigma del liderazgo del comportamiento fue identificar dos dimensiones genéricas del comportamiento de liderazgo que continúan teniendo la importancia de representar la eficacia del líder en la actualidad.

Aunque, como se ha mencionado, no existe un mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones, ha habido un hallazgo consistente: el que los empleados están más satisfechos con un líder con alto nivel en consideración. Antes de los dos estudios de liderazgo de las universidades, numerosas organizaciones se habían centrado en desempeñar el trabajo con poca consideración, si acaso, para satisfacer las necesidades de los empleados. Así, a la par de otra investigación de la teoría del comportamiento, hubo un cambio por asignar mayor énfasis en el lado humano de la organización a fin de aumentar la productividad; ésta es la segunda contribución. El dicho que reza: "Un trabajador feliz es también uno productivo", proviene de este periodo de investigación y esta relación aún se estudia en la actualidad.[17]

Otro considerable resultado de investigación fue que la mayoría de las funciones de liderazgo pueden realizarse por alguien además del líder designado de un grupo. Así, debido a la investigación del comportamiento del liderazgo, mayor número de organizaciones comenzaron a capacitar a los gerentes para adoptar estilos de liderazgo participativo. De hecho, Rensis Likert propuso tres tipos de comportamiento de liderazgo: el centrado en el trabajo, el centrado en el empleado y el liderazgo participativo. Así, como tercera contribución a estos modelos de liderazgo, Likert merece el crédito por ser el pionero al identificar el estilo de liderazgo participativo que hoy se utiliza.[18]

El Grid de liderazgo

En esta sección se analiza la teoría del Grid de liderazgo, así como la investigación y las contribuciones de los estilos de liderazgo de gran interés por las personas y de gran interés por la producción (líder del equipo).

Objetivo de aprendizaje 3 *Analizar las semejanzas y diferencias entre el modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y el Grid de liderazgo.*

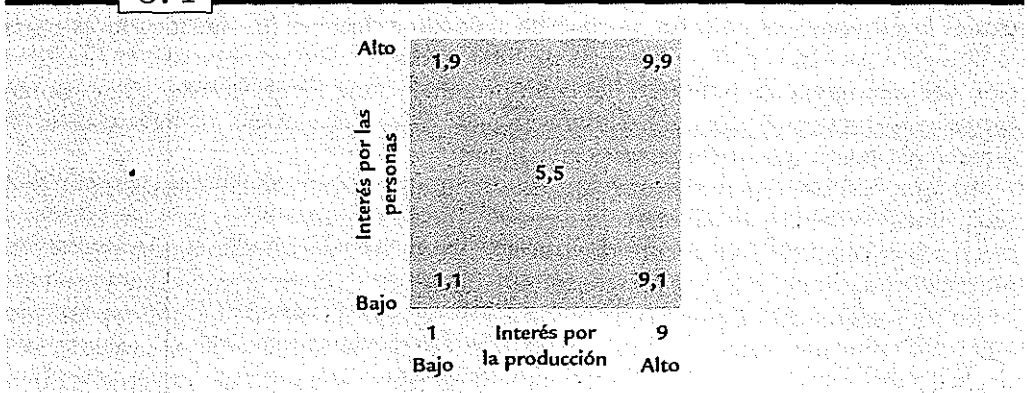
Teoría del Grid de liderazgo

La teoría del comportamiento de liderazgo no terminó a mediados de la década de 1950 con los estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio. Robert Blake y Jane Mouton, de la Universidad de Texas, desarrollaron el Grid gerencial y la publicaron en 1964, lo actualizaron en 1978 y 1985 y, en 1991 se convirtió en el Grid

de liderazgo® con Anne Adams McCanse en sustitución de Mouton, quien falleció en 1987.[19] Blake y Mouton publicaron numerosos artículos y alrededor de 40 libros en los cuales describían sus teorías.[20] El comportamiento de liderazgo aún se investiga en la actualidad. Diversos investigadores aplicaron el Grid de liderazgo a la administración de proyectos.[21]

El Grid de liderazgo se construye a partir de los estudios de las universidades Estatal de Ohio y de Michigan; está basado en las mismas dos dimensiones de liderazgo que Blake y Mouton llamaron *interés por la producción* e *interés por las personas.*[22] Ambos intereses se miden por medio de un cuestionario con una escala de 1 a 9. Por tanto, el grid posee 81 posibles combinaciones de intereses por la producción y por las personas. Sin embargo, *el* **Grid de liderazgo** *identifica cinco estilos de liderazgo: 1,1 empobrecido; 9,1 de autoridad y obediencia; 1,9 de club campestre; 5,5 de medio camino, y 9,9 líder de equipo.* Vea la figura 3.4 para observar una adaptación del Grid de liderazgo.

FIGURA 3.4 Grid de liderazgo de Blake, Mouton y McCanse



Fuente: adaptado de Robert R. Blake y Jane S. Mouton, The Managerial Grid III, *Houston, Gulf, 1985 y Robert R. Blake y Anna Adams McCanse,* Leadership Dilemmas-Grid Solutions, *Houston, Gulf, 1991, p. 29.*

A continuación se presentan las descripciones de los estilos de liderazgo en el Grid de liderazgo:

- El *líder empobrecido* (1,1) manifiesta un bajo interés tanto por la producción como por las personas. El líder efectúa el mínimo requerido por permanecer empleado en el puesto.
- El *líder de autoridad y cumplimiento* (9,1) muestra una gran preocupación por la producción y poco interés por las personas. El líder se enfoca en ejecutar las tareas del puesto mientras que las personas son tratadas como instrumentos.
- El *líder de club campestre* (1,9) siente una gran preocupación por las personas y un bajo interés por la producción. El líder se esfuerza por mantener una atmósfera amigable sin consideración por la producción.
- El *líder de medio camino* (5,5) posee una preocupación equilibrada por la producción y las personas. Se ocupa por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.
- El *líder de equipo* (9,9) manifiesta un gran interés por la producción y por las personas. Este líder pugna por un desempeño y satisfacción máximos de los empleados. De acuerdo con Blake, Mouton y McCanse, el estilo de liderazgo de equipo, por lo general, es el más apropiado de adoptar en todas las situaciones.

Aplicación de trabajo **3**

Recuerde un gerente actual o anterior. ¿Cuál de los cinco estilos del Grid de liderazgo utiliza o empleaba con mayor frecuencia el gerente? Describa su comportamiento.

Para estimar su estilo de liderazgo del Grid de liderazgo, por medio de la Autoevaluación 1, utilice su puntuación en las tareas como su interés por la producción y su puntuación en las personas y ubíquelos en el Grid de liderazgo de la figura 3.4. Luego, elija el más cercano de los cinco estilos de liderazgo.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Qué estilo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y del Grid de liderazgo se enfatiza en Market America?

Market America hace hincapié en el estilo de la Universidad Estatal de Ohio de gran estructura y alta consideración, que se conoce como estilo de liderazgo de alta consideración por las personas y gran consideración por la producción del líder de equipo (9,9). Los distribuidores ganan dinero al persuadir a nuevos distribuidores y vender más productos, así que poseen un gran interés por las ventas. Pero, al mismo tiempo, los distribuidores deben fomentar gratas relaciones con los distribuidores que les venden, así que exhiben también una alta consideración por las personas, ya que su éxito se basa, en parte, en el de sus distribuidores. Por lo general, se reclutan distribuidores y también se cierran algunas ventas, en las sedes de los distribuidores por medio de presentaciones, lo cual es un escenario social.

Aplicación del **concepto 2**

El Grid de liderazgo

Identificar los cinco enunciados por su estilo de liderazgo. Coloque la letra apropiada en el espacio previo a cada reactivo.

a. 1,1 (empobrecido) c. 9,1 (de autoridad y obediencia) e. 9,9 (de equipo)
b. 1,9 (de club campestre) d. 5,5 (de medio camino)

____ 6. El grupo muestra una excelente moral; los miembros disfrutan de su trabajo. La productividad en el departamento es una de las más bajas de la empresa. El gerente es uno de los más queridos en la empresa.

____ 7. El grupo muestra una moral adecuada; los empleados están satisfechos con su gerente. Mantienen un nivel de productividad promedio en comparación con el resto de departamentos de la empresa.

____ 8. El grupo tiene uno de los niveles de moral más bajos en la empresa; a la mayoría de los empleados no le agrada el gerente. Es uno de los de mejor desempeño en comparación con otros departamentos.

____ 9. El grupo es uno de los de más bajo desempeño en la empresa; a los empleados no parece importarles efectuar un buen trabajo. Tiene un nivel bajo de moral, porque a los empleados, por lo general, no les agrada el gerente.

____ 10. El grupo es uno de los de mejor desempeño; el gerente reta a los empleados para mantener el nivel de dedicación y los alienta a rebasar las metas. Los empleados tienen una excelente moral porque les agrada el gerente.

Grid de liderazgo e investigación de líder alto/alto y sus contribuciones

El *líder alto/alto* muestra un interés tanto por la producción como por las personas; éste es el estilo de liderazgo de equipo. Sin embargo, los autores del Grid de liderazgo no fueron los únicos en realizar una investigación –del comportamiento para determinar si el estilo alto/alto era el estilo de liderazgo más efectivo en todas las situaciones–. Blake y Mouton sí efectuaron una amplia investigación empírica que midió la rentabilidad antes y después de un periodo de 10 años. En el estudio, una empresa subsidiaria utilizó un programa de desarrollo del grid organizacional diseñado para instruir a los gerentes cómo ser líderes de equipo de 9,9 (grupo experimental), mientras que otra subsidiaria no utilizó el programa (grupo de control). Aquella que utilizó el estilo de liderazgo de equipo aumentó sus utilidades cuatro veces más que la subsidiaria de control. Así, los investigadores concluyeron que, por lo general, el liderazgo de equipo conduce a un mejor desempeño, ausentismo y rotación de personal menores y a una gran satisfacción de los empleados.[23] Blake y Mouton respaldan el estilo del líder alto/alto como una teoría universal.

Sin embargo, otro investigador no estuvo de acuerdo con estos resultados y llamó al liderazgo alto/alto un mito.[24] Un metaanálisis (un estudio que combina los resultados

de diversos estudios previos) más objetivo descubrió que, aunque el comportamiento de tareas y de relaciones tiende a correlacionarse de manera positiva con un desempeño subordinado, la correlación, por lo general, es débil.[25] Para concluir, aunque existe cierto sustento por la teoría universal, el estilo de liderazgo alto/alto no es aceptado como el único y mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones.

Sus detractores sugirieron que distintos estilos de liderazgo son más efectivos en diferentes situaciones.[26] Así, una contribución de la investigación conductual es que resultó en un cambio de paradigma hacia la teoría del liderazgo por contingencia. Como usted aprenderá en el capítulo 5, la teoría del liderazgo por contingencia se fundamenta en la teoría del comportamiento orientado a la producción y en los estilos de liderazgo orientados a las personas. Los modelos de liderazgo situacionales no concuerdan con el uso del mismo estilo de liderazgo en todos los escenarios, sino en prescribir la utilización del mismo estilo de comportamiento del liderazgo existente que mejor se adapte a la situación.

Una segunda contribución de la teoría del comportamiento del liderazgo fue el reconocimiento de que las organizaciones necesitan ambos liderazgos, orientado a la producción y a las personas. Se debe realizar un conjunto genérico de funciones de liderazgo orientadas a la producción y a las personas para asegurar un desempeño organizacional eficaz.

Una tercera contribución relacionada con la teoría del comportamiento del liderazgo respalda el coliderazgo. El gerente no requiere desempeñar las funciones de producción y de las personas. Así, los líderes muy orientados a la producción pueden ser exitosos si cuentan con colíderes quienes ejerzan las funciones orientadas a las personas, y viceversa. De manera que, si usted tiende a orientarse más a la producción que a las personas, o viceversa, procure rodearse de colíderes que complementen su aspecto más frágil.

Antes de continuar a la motivación, asociemos los rasgos de la personalidad del capítulo 2 con lo que hemos abarcado hasta ahora. Complete la Autoevaluación 2.

AUTOEVALUACIÓN 2

Sus rasgos de personalidad y estilos de liderazgo

Afirmamos en la primera sección que los rasgos afectan el comportamiento de liderazgo. ¿Cómo se relaciona esto con usted? Por lo general, para el modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan, si usted obtuviera una alta puntuación de personalidad para la dimensión de extroversión de las Cinco grandes en la Autoevaluación 1 del capítulo 2 (rasgo de dominio, gran necesidad de poder), es muy probable que usted obtenga alta puntuación para el estilo de liderazgo para las tareas (centrado en el trabajo). Si su puntuación respecto a la afabilidad es alta (rasgo de sensibilidad hacia los demás, gran necesidad de afiliación) es muy probable que obtenga una alta puntuación para el estilo de liderazgo orientado a las personas (centrado en el empleado). Mi estilo de liderazgo de la Universidad de Michigan es principalmente

_____

_____.

Para el modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio, usted necesita evaluar su personalidad en extroversión y afabilidad como alta o baja. Luego, las combina y estas puntuaciones de personalidad deben proporcionar las mismas dos conductas bidimensionales que corresponden a uno de los cuatro estilos de liderazgo. Mi estilo de liderazgo de la Estatal de Ohio es principalmente

_____

_____.

Para el Grid de liderazgo, usted debe evaluar su personalidad para extroversión y afabilidad en una escala de 1 a 9. A continuación, combínelos en la rejilla y tales puntuaciones de personalidad deben corresponder aproximadamente a la misma puntuación que la Autoevaluación 1. Mi estilo del Grid de liderazgo es principalmente

_____

_____.

Si usted evaluó un Perfil de motivación del líder, su puntuación relacionada a las tareas, por lo general, debe ser mayor que la asociada para las personas, porque usted muestra una mayor necesidad de poder que de afiliación. Sin embargo, en el estilo de liderazgo del modelo de la Estatal de Ohio su puntuación podría ser alta en estructura y alta en consideración, porque esto implica un poder socializado. Usted también podría tener una puntuación de líder de equipo 9,9 en el Grid de liderazgo. Mi PML es principalmente

_____

_____.

El liderazgo y las principales teorías de la motivación

En esta sección se estudian la motivación y el liderazgo, el proceso de motivación (el cual explica cómo la motivación afecta el comportamiento) y las tres clasificaciones de las teorías de la motivación (contenido, proceso y reforzamiento). También se describe, en forma breve, la pertinencia de equilibrar las necesidades profesionales y personales.

Motivación y liderazgo

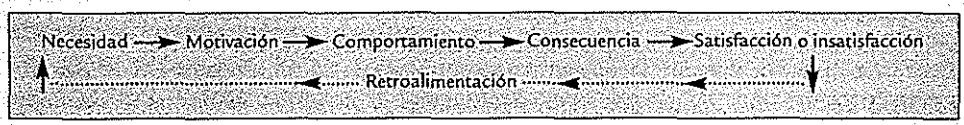
La **motivación** *es cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de un cierto resultado,* es una búsqueda de beneficio personal.[27] Así que, ¿por qué con frecuencia hacemos las cosas que hacemos?[28] Porque tendemos a buscar la satisfacción de nuestro interés personal.[29] Aunque hay excepciones, existe sustento para la creencia de que hacer más felices y sanos a los empleados aumenta su empeño, sus contribuciones y su productividad[30] y tal satisfacción conduce a un buen comportamiento de ciudadanía organizacional; ir más allá del cumplimiento del deber.[31] Los empleados satisfechos pueden tener un impacto positivo en la satisfacción de los clientes por el desempeño de la empresa.[32] Los empleados satisfechos permanecen más tiempo en el trabajo.[33] El CEO de Joie de Vivre Hospitality, Chip Conley, señala que mantener feliz al personal es la máxima prioridad, ya que los trabajadores satisfechos pasan más tiempo en el trabajo y tratan mejor a los clientes.[34] Los empleados pueden estar motivados a marcar una diferencia positiva.[35] Como líder, su labor es motivar a sus seguidores a trabajar con esmero.[36]

Por tanto, si usted quiere motivar a alguien, responda la pregunta que, a menudo, no plantean, "¿Y yo que obtengo?" Si usted ofrece a las personas lo que desean, a su vez, le darán lo que usted quiere, lo que creará situaciones de ganar-ganar. Por desgracia, esto es complejo (más fácil decirlo que llevarlo a la práctica), pero usted aprenderá cómo hacerlo en el resto de este capítulo. El primer paso es entender el proceso de motivación.[37]

El proceso de motivación

Mediante el **proceso de motivación** *las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción.* Un ejemplo, usted está sediento (necesidad) y tiene un impulso (motivación) por obtener una bebida. Usted la bebe (comportamiento) hasta que sacia (consecuencia y satisfacción) su sed. Sin embargo, si no pudo obtener una bebida o beber lo que usted en realidad quería, estará insatisfecho. La satisfacción, por lo general, dura poco. Obtener esa bebida lo satisfizo, pero tarde o temprano necesitará otra más. Por esta razón, el proceso de motivación constituye un ciclo de retroalimentación. Conceder recompensas como consecuencia por lograr los objetivos organizacionales induce a una satisfacción y a un mejor desempeño.[38] Vea la figura 3.5 para obtener una ilustración del proceso de motivación.

FIGURA 3.5 El proceso de motivación



Alguna necesidad o deseo motiva todo el comportamiento. Sin embargo, las necesidades y los motivos son complejos: no siempre sabemos cuáles son nuestras necesidades o por qué hacemos lo que hacemos. ¿Alguna vez ha hecho algo y no sepa por qué? Entender las necesidades le facilitará la mejor comprensión de la motivación y del comportamiento.[39] Obtendrá una mejor perspectiva de por qué las personas actúan como lo hacen.

Al igual que los rasgos, la motivación no puede ser observada, pero usted puede observar el comportamiento e inferir cuál es la motivación de la persona (teoría de la atribución). Sin embargo, no es sencillo saber por qué las personas se comportan como

lo hacen, pues la gente hace las mismas cosas por diversas razones. También, los individuos con frecuencia intentan satisfacer varias necesidades de una sola vez.

Herb Kelleher, fundador y presidente del consejo de Southwest Airlines, declaró que un desempeño superior no se alcanza mediante esfuerzos ordinarios de los empleados; requiere de un buen comportamiento de ciudadanía.[40] Herb Kelleher se enfocó en hacer divertido el trabajo para motivar a los empleados de Southwest a ser ciudadanos organizacionales y a marcar varios hitos en la industria de las aerolíneas, a pesar de que a los empleados se les pagaba menos que en las aerolíneas tradicionales. David Neeleman, fundador de JetBlue Airways, es descrito como una persona que puede inspirar a los empleados a una ciudadanía organizacional con la simple fuerza de su personalidad y el ejemplo de su dedicación.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

2. ¿Qué hace Market America para motivar a sus distribuidores y cómo afecta el desempeño?

El motivador primario de Market America es la automotivación al hacer de los distribuidores su propio jefe, lo cual no funciona con quienes no están interesados en convertirse en emprendedores. Su enfoque de equipos (con distribuidores más experimentados que ayudan a los distribuidores noveles y en reuniones regulares) es clave para motivar a los distribuidores a tener éxito. Market America ha sido exitosa para encontrar personas que deseen ser su propio jefe, y su desempeño continúa mejorando. Logra un crecimiento de las ventas constante. En 2004 alcanzó sus metas de tener más personas que ganen un salario de más de seis dígitos que cualquier otro competidor en Estados Unidos. El enfoque de distribuidor motiva a utilizar el interés personal mientras se ayuda a otros a crear una situación de ganar-ganar. Entre más ganancias produzcan los distribuidores de ventas, más ganan ellos. Sin embargo, al apoyar a los demás distribuidores a tener éxito, también obtienen más dinero y sin ayudar a los clientes mediante la venta de productos que éstos quieren comprar, Market America y sus distribuidores no tendrían ninguna venta.

Panorama de las tres principales clasificaciones de las teorías de la motivación

No existe una teoría aceptada en forma universal de cómo motivar a las personas o cómo clasificar las teorías. Analizaremos las teorías de la motivación y cómo puede servirse de ellas para motivarse a sí mismo y a los demás. En las siguientes secciones aprenderá acerca de las teorías de contenido de la motivación, teorías del proceso de motivación y teoría del reforzamiento. Vea la figura 3.6 para observar esta clasificación que suele utilizarse, con un listado de las principales teorías de la motivación que usted aprenderá.

Luego de estudiar todas las teorías en forma separada, las podemos reunir de nuevo mediante el proceso unificador de la motivación para establecer la relación entre ellas. Usted puede elegir una teoría para utilizar o hacer uso de varias para proponer su teoría o aplicar aquella que mejor se ajuste a la situación en específico.

Objetivo de aprendizaje 4 *Analizar las similitudes y diferencias entre las tres teorías de contenido de la motivación.*

Teorías de contenido de la motivación

Antes de presentar cada una de las teorías de contenido de la motivación, analicémoslas en general. *Las* **teorías de contenido de la motivación** *se enfocan en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas.* La principal razón por la cual los individuos actúan como lo hacen es para satisfacer sus necesidades o deseos: para estar satisfechos.[41] Así, es importante entender la teoría de las necesidades (contenido de la motivación).[42]

FIGURA 3.6 El proceso de motivación

CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN ESPECÍFICA
1. Las *teorías de contenido de la motivación* se centran en explicar y predecir el comportamiento con base en la motivación de las necesidades de los empleados.	A. La *teoría de la jerarquía de las necesidades* establece que los empleados son motivados por medio de cinco niveles de necesidad: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. B. La *teoría de los dos factores* propone que los empleados son impulsados por motivadores (necesidades de nivel superior) más que por factores de mantenimiento (necesidades de nivel inferior). C. La *teoría de las necesidades adquiridas* propone que los empleados están motivados por su necesidad de logro, de poder y de afiliación.
2. Las *teorías del proceso de motivación* se enfocan en entender cómo los empleados elijen conductas que satisfagan sus necesidades.	A. La *teoría de la equidad* postula que los empleados son motivados cuando sus contribuciones percibidas igualan los resultados. B. La *teoría de las expectativas* afirma que los empleados son motivados cuando pueden cumplir con la tarea, que serán recompensados y que las recompensas por hacerlo bien valen el esfuerzo. C. La *teoría del establecimiento de metas* propone que las metas alcanzables pero difíciles motivan a los empleados.
3. La *teoría del reforzamiento* propone que el comportamiento se puede explicar, pronosticar y controlar por medio de las consecuencias del comportamiento.	Tipos de reforzamiento • Positivo • De evasión • Extinción • Castigo

Las personas buscan satisfacción laboral y dejarán una organización para integrarse a otra a fin de satisfacer esta necesidad.[43] La clave para un liderazgo exitoso es satisfacer las necesidades de los empleados al tiempo que se logran los objetivos organizacionales.[44]

Teoría de la jerarquía de las necesidades

En la década de 1940, Abraham Maslow desarrolló su teoría de la jerarquía de las necesidades,[45] que se basa en cuatro importantes supuestos: *1*) sólo las necesidades no satisfechas motivan, *2*) las necesidades de las personas están ordenadas respecto a su prioridad (jerarquía) que va de las necesidades básicas a las complejas, *3*) las personas no estarán motivadas para satisfacer una necesidad de nivel superior a menos que las necesidades inferiores hayan sido al menos satisfechas en forma mínima, *4*) Maslow supuso que las personas clasifican en cinco clases sus necesidades, las cuales se presentan aquí en orden jerárquico del nivel inferior al superior de necesidad.

Jerarquía de las necesidades

La **teoría de la jerarquía de las necesidades** *propone que las personas son motivadas mediante cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización:*

1. *Necesidades fisiológicas*: éstas son las necesidades primarias o básicas de las personas: aire, comida, refugio, sexo y alivio o evasión del dolor.
2. *Necesidades de seguridad*: una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, el individuo se preocupa por su seguridad.
3. *Necesidades de pertenencia*: luego de disponer de seguridad, las personas buscan el amor, la amistad, la aceptación y el afecto. La pertenencia también se conoce como *necesidades sociales.*
4. *Necesidades de estima*: cuando se satisfacen las necesidades sociales, el individuo se enfoca en el ego, el estatus, el respeto personal, el reconocimiento de los logros y en un sentimiento de confianza personal y prestigio.

5. *Necesidades de autorrealización*: el máximo nivel de necesidad es revelar el potencial completo de una persona. Para hacerlo, uno busca el crecimiento, el logro y el desarrollo profesional.

La jerarquía de las necesidades de Maslow, por lo general, se cubre en los cursos de psicología y de negocios,[46] ya que ofrece una riqueza teórica en motivación humana y en sus determinantes a nivel individual.[47] Sin embargo, la obra de Maslow fue criticada porque no consideró que las personas pueden hallarse en diferentes niveles de necesidades con base en diversos aspectos de su vida. Tampoco hizo alusión a que los individuos pueden revertir sus necesidades al nivel inferior. En la actualidad, los seguidores de Maslow y otros se percatan de que las necesidades no se agrupan en una simple jerarquía de cinco escalones. Los supuestos de Maslow han sido recién actualizados para reflejar este conocimiento y hoy numerosas organizaciones emplean una diversidad de métodos de administración, la cual el investigador propuso hace más de 30 años. Maslow también recibe el crédito por ejercer influencia en varios autores de administración, incluidos Douglas McGregor, Rensis Likert y Peter Drucker.

Motivar a los empleados con la teoría de la jerarquía de las necesidades

Aplicación de trabajo **4**

¿En qué nivel de jerarquía de las necesidades está usted en este momento en un aspecto concreto de su vida (profesional o personal)? Asegúrese de especificar el nivel por su nombre y explique por qué se encuentra en dicho nivel.

La principal recomendación a los líderes es satisfacer las necesidades de nivel inferior de los empleados para que no dominen su proceso motivacional. Usted debe conocer y entender las necesidades de las personas y satisfacerlas como medio para mejorar su desempeño. Es importante construir su autoestima.[48] Vea la figura 3.7 para una lista de formas en las cuales los gerentes intentan satisfacer estas cinco clases de necesidades.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

3a. ¿Cómo Market America satisface las necesidades de contenido de la motivación de sus distribuidores?

Market America permite a las personas escalar la *jerarquía de las necesidades* como distribuidores: ganar dinero *(fisiológicas)*, con el mínimo riesgo *(de seguridad)*, por medio del contacto con los clientes y reuniones *(sociales)*, mediante el trabajo mismo con un potencial de crecimiento ilimitado *(de estima)* y convertirse en su propio jefe, lo que permite ejercer control sobre su trabajo y su tiempo *(autorrealización)*.

Teoría de los dos factores

En la década de 1960, Frederick Herzberg publicó su teoría de los dos factores.[49] Herzberg combinó las necesidades de nivel inferior en una clasificación que llamó *higiene* o *mantenimiento* y las necesidades de nivel superior en una clasificación que designó *motivadores*. *La* **teoría de los dos factores** *afirma que las personas están impulsadas por los motivadores más que por los factores de mantenimiento.* Antes de conocer la teoría de los dos factores, complete la Autoevaluación 3.

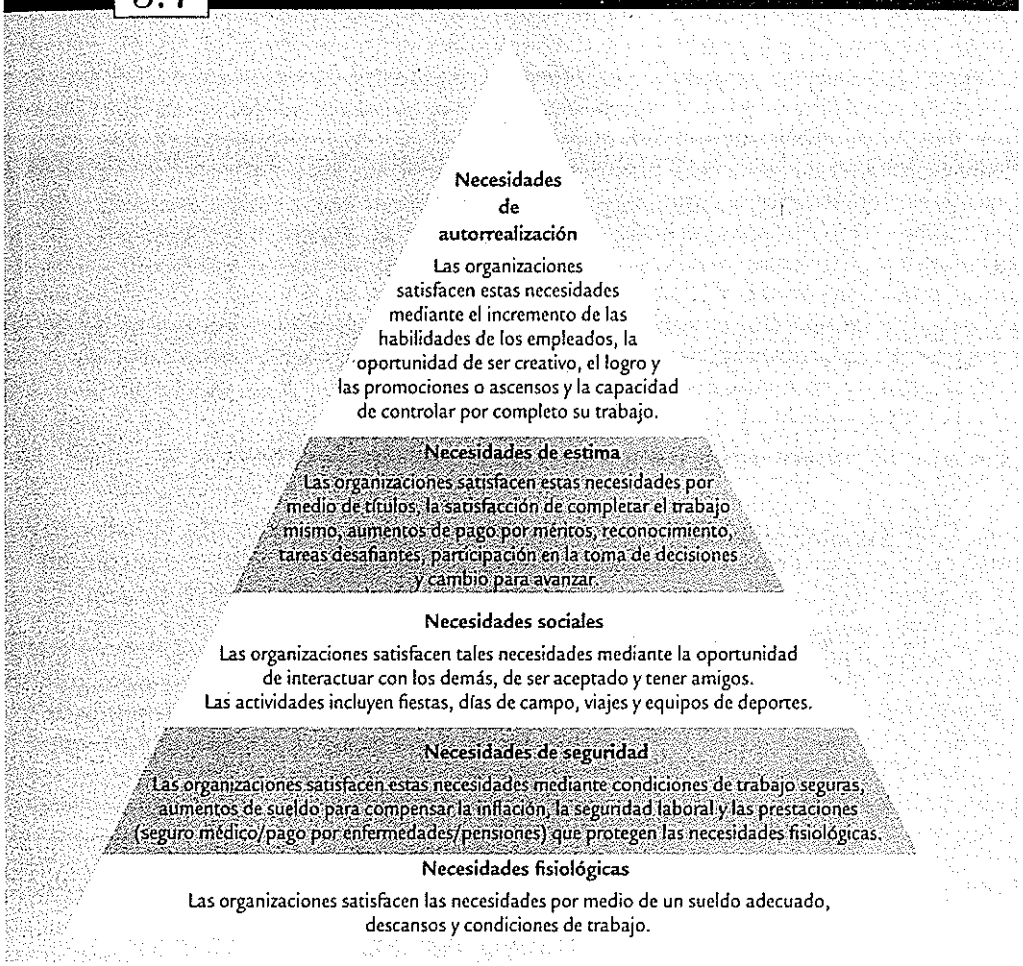
Mantenimiento: factores extrínsecos

Los factores de mantenimiento también se conocen como *motivadores extrínsecos*, porque la motivación proviene del entorno de la persona y del trabajo mismo. Los motivadores extrínsecos comprenden la remuneración, la seguridad laboral y el título del puesto; condiciones de trabajo, prestaciones y relaciones. Dichos factores se combinan para satisfacer las necesidades de nivel inferior. Revise las preguntas pares de la Autoevaluación 3, para una lista de factores laborales extrínsecos.

Motivadores: factores intrínsecos

Los motivadores se designan como *intrínsecos* porque la motivación nace desde el interior de la persona por medio del trabajo mismo. Los motivadores intrínsecos abarcan el logro, el reconocimiento, el desafío y el desarrollo profesional. Tales factores se combinan para satisfacer necesidades de nivel superior y son mejores para motivar que los factores extrínsecos.[50] Hacer algo que queremos y terminarlo bien puede ser su recompensa. Revise las preguntas impares de la Autoevaluación 3, para una lista de factores laborales extrínsecos.

FIGURA 3.7 Cómo las organizaciones motivan con la teoría de la jerarquía de las necesidades



AUTOEVALUACIÓN 3

Motivadores del trabajo y factores de mantenimiento

Aquí se presentan 12 factores que contribuyen a la satisfacción laboral. Califique a cada uno con base en qué tan importante es para usted al asignar un número de 1 a 5 en la línea previa a cada factor.

Muy importante		Algo importante		No importante
5	4	3	2	1

_____ 1. Un interesante trabajo que disfruto desempeñar.
_____ 2. Un jefe quien trata a todos de la misma forma sin considerar las circunstancias.
_____ 3. Recibir elogios y otro tipo de reconocimiento y aprecio por el trabajo que realizo.
_____ 4. Un trabajo monótono sin variaciones diarias.
_____ 5. Tener la oportunidad para desarrollo profesional.
_____ 6. Un lindo título del puesto sin importar la remuneración.
_____ 7. La responsabilidad laboral que me ofrece la libertad de hacer las cosas a mi modo.
_____ 8. Agradables condiciones de trabajo (entorno seguro, cafetería, etcétera).
_____ 9. La oportunidad de aprender cosas nuevas.
_____ 10. Énfasis en apegarse a las reglas, regulaciones, procedimientos y políticas.
_____ 11. Un empleo que puedo desempeñar bien y tener éxito en él.
_____ 12. Seguridad social; formar carrera con una empresa.

continúa

(Autoevaluación 3 continuación)

Para cada factor escriba el número de 1 a 5 el cual represente su respuesta. Sume la puntuación de cada columna (debe estar entre 6 y 30 puntos).

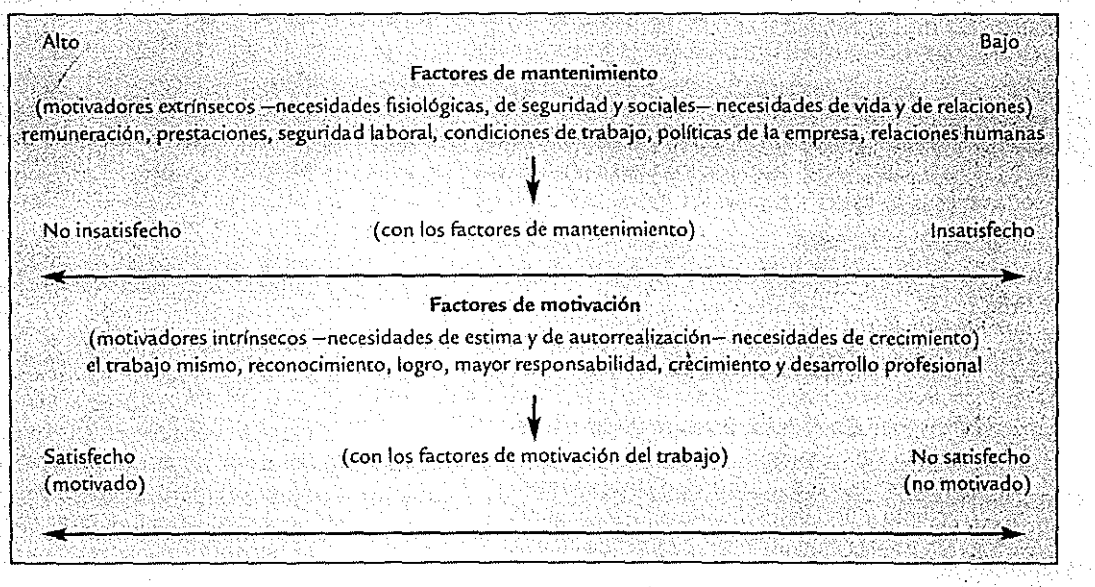
Factores de motivación	Factores de mantenimiento
1. ____	2. ____
3. ____	4. ____
5. ____	6. ____
7. ____	8. ____
9. ____	10. ____
11. ____	12. ____
Totales____	____

¿Eligió los factores de motivación o de mantenimiento como los más valiosos para usted? Cuanto más cerca esté la puntuación de 30 (6) cada una será la más (la menos) importante para usted. Continúe la lectura para valorar la diferencia entre los factores de motivación y de mantenimiento.

Modelo de motivación de los dos factores de Herzberg

Herzberg y sus colaboradores, con respaldo en la investigación, no estuvieron de acuerdo con el punto de vista tradicional de que la satisfacción y la insatisfacción se hallaban en extremos opuestos de un continuo (un modelo unidimensional). Existen dos continuos: no insatisfecho con el entorno (mantenimiento) a insatisfecho y satisfecho con el trabajo mismo (motivadores) a no satisfecho (modelo bidimensional). Vea la figura 3.8 para observar el modelo de motivación de Herzberg. Los empleados se sitúan sobre un continuo de insatisfecho a no insatisfecho con su entorno. Herzberg sostiene que proporcionar factores de mantenimiento evitará que los empleados estén insatisfechos, pero no los satisfará ni los motivará. Por ejemplo, Herzberg cree que si los empleados están insatisfechos con su remuneración y consiguen un aumento, ya no estarán insatisfechos. Sin embargo, en poco tiempo, las personas se habitúan al nuevo estándar de vida y vuelven a estar nuevamente insatisfechos. Los empleados necesitarán otro aumento para no estar otra vez insatisfechos y el círculo vicioso continúa. Herzberg señala que se debe enfocar a los motivadores, al trabajo mismo.

FIGURA 3.8 Teoría de motivación de los dos factores



Fuente: adaptado de F. Herzberg, "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower", Personnel Administrator, *pp. 3-7 (1964) y F. Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?"* Harvard Business Review, *enero-febrero de 1967, p. 53.*

El dinero como motivador

La visión actual del dinero como motivador es que es más importante para algunas personas que para otras y que puede motivar a algunos de los empleados, pero no a otros. Sin embargo, el dinero no necesariamente motiva a los empleados a trabajar con más ahínco. ¿Alguna vez ha obtenido un aumento? ¿Se sintió más motivado y fue más productivo? El dinero también está restringido por su capacidad para motivar. Por ejemplo, gran número de trabajadores a quienes se asigna una tarea alcanzan un punto de comodidad y no se empeñan para ganar más; y algunos empleados llegan a un punto donde no desean ningún trabajo de tiempo extra, aunque se les pague dos o tres veces su salario normal por él.

La investigación respalda las afirmaciones de que el dinero por sí solo no compra mucha felicidad[51] y que lo que se tiene nunca es suficiente.[52] Cuando obtenemos una promoción o ascenso o un aumento de sueldo o compramos ese nuevo producto (casa, automóvil, vacaciones, ropa, juguetes) somos felices por un periodo, pero no pasa mucho tiempo antes de que queramos algo nuevo.[53] El dinero puede comprar cosas, pero hay un gran número de personas ricas y afamadas que son infelices, y como resultado hacen desafortunadas elecciones.

Con todo, el dinero es importante.[54] Como señala Jack Welch, no se puede sólo reconocer a los empleados con trofeos; también se necesita recompensarles la cartera. Los empleados a menudo dejan una organización por otra para ganar más dinero. Una alta compensación (sueldo y otras prestaciones) con fundamento en el desempeño es una práctica común de las organizaciones exitosas.[55]

Motivar a los empleados con la teoría de los dos factores

Según el viejo paradigma de la administración, el dinero (y otros motivadores extrínsecos) se consideraba el mejor motivador. Conforme al nuevo paradigma de liderazgo, la remuneración es importante, pero no es el mejor motivador; intrínsecos sí. La teoría de Herzberg ha sido criticada por carecer de un sólido respaldo de investigación. Sin embargo, la investigación actual sí sustenta que asignar mayor responsabilidad aumenta la motivación y el desempeño.[56] Herzberg concuerda con el nuevo paradigma: señala que los gerentes primero deben asegurar que el nivel de remuneración de los empleados y de otros factores de mantenimiento sean adecuados. Una vez que los empleados no están insatisfechos con su remuneración (y otros factores de mantenimiento), pueden ser motivados mediante sus trabajos. Herzberg también desarrolló el *enriquecimiento del puesto,* el proceso de crear motivadores en el empleo mismo al hacerlo más interesante y desafiante. El enriquecimiento del puesto se ha utilizado en forma exitosa para motivar a los empleados para tener mayores niveles de desempeño en numerosas organizaciones, incluidas AT&T, GM, IBM, Maytag, Monsanto, Motorola, Polaroid y Traveler's Life Insurance Company. La investigación reciente proporciona sustento al uso del diseño del empleo para motivar a los empleados.[57]

Aplicación de trabajo 5

Recuerde un empleo actual o anterior; ¿está o estuvo o no insatisfecho con los factores de mantenimiento? ¿Está o estuvo o no satisfecho con los motivadores? Asegúrese de identificar y explicar su satisfacción con los factores de mantenimiento y de motivación concretos.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

3b. ¿Cómo Market America satisface las necesidades de contenido de la motivación de sus distribuidores?

Market America permite a las personas manejar su empresa. En relación con la *teoría de los dos factores*, el enfoque está en los *motivadores*, así que los distribuidores pueden crecer y satisfacer sus necesidades de nivel superior de estima y autorrealización. Así que el enfoque está en los motivadores, no en los factores de *mantenimiento*, aunque también se satisfacen por medio del modelo del distribuidor.

Teoría de las necesidades adquiridas

La **teoría de las necesidades adquiridas** *propone que las personas están motivadas por su necesidad de logro, de poder y de afiliación.* Ésta es, en esencia, la misma definición establecida por la teoría de la motivación de logro en el capítulo 2. Ahora se conoce como *teoría de las necesidades adquiridas,* ya que David McClelland no fue el primero en estudiar dichas necesidades y porque otros autores de administración llaman a la teoría de McClelland *teoría de las necesidades adquiridas.* Henry Murray perfeccionó una teoría general de las necesidades,[58] luego fue adaptada por John Atkinson[59] y David McClelland.[60] Usted ya

ha aprendido acerca de la obra de McClelland, así que aquí el tema lo trataremos brevemente. Es importante notar cuán estrecho se vinculan los rasgos, el comportamiento y la motivación. La necesidad adquirida también es, por lo general, clasificada como un rasgo y una motivación, ya que McClelland y otros investigadores creen que las necesidades se erigen sobre los rasgos de personalidad. La necesidad de afiliación de McClelland es, en esencia, igual a la necesidad de pertenencia de Maslow y el poder y el logro se asocian con la estima, la autorrealización y el crecimiento. La teoría de la motivación de McClelland no comprende las necesidades de nivel inferior para las de seguridad y las fisiológicas.

Aplicación de trabajo **6**

Explicar la forma en que su necesidad de logro, de poder o de afiliación ha afectado su comportamiento o el de alguien con quien trabaja o lo ha hecho. ¿Cuáles fueron las consecuencias del comportamiento? ¿La necesidad fue satisfecha?

La teoría de las necesidades adquiridas postula que todas las personas tienen la necesidad de logro, de poder y de afiliación, pero en diversos grados. Existe cierta evidencia, aunque no faltan sus excepciones, que afirma que los hombres tienden a orientarse más a los logros y las mujeres son más propensas a estarlo a las relaciones.[61] Aquí sugerimos algunas ideas para motivar a los empleados con base en sus necesidades dominantes:

- *Motivar a los empleados con una gran nL.* Asignarles tareas no rutinarias y que sean desafiantes con objetivos claros y alcanzables. Proporcionarles retroalimentación rápida y frecuente en su desempeño. Confiérales en forma constante una creciente responsabilidad por realizar nuevas tareas. Manténgase fuera de su camino.
- *Motivar a los empleados con una gran nP.* Dejarles planear y controlar sus trabajos tanto como sea posible. Trate de incluirlos en la toma de decisiones, en especial, cuando sean afectados por tal decisión. Tienden a desempeñar mejor sus labores solos que como miembros de equipos. Procure asignarles una tarea completa más que sólo una parte de ella.
- *Motivar a los empleados con una gran nA.* Asegúrese de dejarlos trabajar como parte de un equipo. Obtienen satisfacción de las personas con quienes trabajan más que de la tarea misma. Debe elogiarlos con frecuencia y reconocer sus esfuerzos. Delegarles la responsabilidad de orientar y capacitar a nuevos empleados. Son excelentes compañeros y mentores.

Caso de apertura APLICACIÓN

3c. ¿Cómo Market America cumple con las necesidades de contenido de la motivación de sus distribuidores?

Market America auxilia a sus distribuidores para satisfacer las tres *necesidades adquiridas.* Proporciona sostén para que puedan *alcanzar* su meta de manejar con éxito su propia empresa, tienen el *poder* de ejercer control y pueden desarrollar *afiliación* con los clientes y otros distribuidores.

Antes de analizar la necesidad de equilibrar las necesidades profesionales y personales, vea la figura 3.9 para una comparación de las tres teorías de contenido de la motivación.

FIGURA 3.9 Comparación de las teorías del contenido de la motivación

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES (MASLOW)	TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (HERZBERG)	TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS (MCCLELLAND)
Autorrealización →	Motivadores →	Logro y poder
Estima →	Motivadores →	Logro y poder
Pertenencia →	Mantenimiento →	Afiliación
Seguridad →	Mantenimiento →	No clasificadas
Fisiológicas →	Mantenimiento →	No clasificadas
Las necesidades deben ser satisfechas en orden jerárquico.	Los factores de mantenimiento no motivarán a los empleados.	Los empleados deben ser motivados en forma diferente con base en sus necesidades adquiridas.

Necesidad de equilibrar las necesidades profesionales y personales

Hace falta un equilibrio saludable entre la vida personal y el trabajo.[62] La necesidad de equilibrar es, en la actualidad, un tema polémico[63] debido al auge de las organizaciones matriciales que trabajan las 24 horas, a causa de un mercado global y con el mundo que ha sido sometido a reingenierías, downsizing y right-sizing que se enfoca en la forma de hacer más con menos personas.[64] Los líderes exitosos utilizan el poder socializado y pugnan por satisfacer las necesidades de las personas y de la organización para crear una situación de ganar-ganar para todos los grupos de interés.[65] Las dos principales acciones que las organizaciones emprenden para ayudar a los empleados a satisfacer sus necesidades personales son ofrecer estancias infantiles en el lugar de trabajo (o proporcionar información a los empleados para ayudarles a encontrar una buena guardería) y ofrecer horarios de trabajo flexibles. Algunos líderes también ordenan a sus empleados que vuelvan a sus casas y "consigan una vida" antes de que sea demasiado tarde. Jack Welch afirma que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es decisión de cada uno, así que elija lo que quiera hacer, que sea hábil en ello y viva con las consecuencias.

Objetivo de aprendizaje 5 *Analizar las principales semejanzas y diferencias entre las tres teorías del proceso de motivación.*

Teorías del proceso de motivación

Las **teorías del proceso de motivación** *se enfocan en entender cómo las personas eligen el comportamiento para satisfacer sus necesidades.* Las teorías del proceso de motivación son más complejas que las teorías de contenido de la motivación. Éstas sólo se enfocan en identificar y entender las necesidades de las personas. Las teorías del proceso de motivación van un paso más allá al intentar entender por qué los individuos tienen diferentes necesidades, por qué cambian éstas, cómo y por qué eligen satisfacer las necesidades de distintas formas, los procesos mentales por los cuales las personas transitan mientras asimilan las situaciones y la forma en que evalúan su satisfacción de las necesidades. En esta sección usted aprenderá acerca de tres teorías del proceso de motivación: la de la equidad, la de las expectativas y la del establecimiento de metas.

Teoría de la equidad

Las personas quieren ser tratadas de manera justa.[66] Si los empleados perciben las decisiones organizacionales y las acciones gerenciales como injustas, es probable que experimenten sentimientos de enojo, indignación y resentimiento.[67] Los empleados deben creer que son tratados de manera justa si se pretende que trabajen juntos de manera eficaz.[68] La teoría de la equidad es principalmente la teoría de la motivación de J. Stacy Adams, en la cual se postula que las personas están motivadas para buscar una equidad social en las recompensas que reciben (resultados) por su desempeño (insumos).[69] *La* **teoría de la equidad** *propone que las personas están motivadas cuando sus insumos percibidos igualan a sus resultados.*

Recompensar a las personas en forma equitativa

Mediante el proceso de la teoría de la equidad, las personas comparan sus insumos (esfuerzo, experiencia, antigüedad, estatus, inteligencia, etc.) y los resultados (elogios, reconocimiento, remuneración, prestaciones, promociones, mayor estatus, aprobación del supervisor, etc.) con el de otros pertinentes. Otros a quienes fuera comparable, podría ser un compañero de trabajo o grupo de empleados de la misma organización o de otra o incluso de una situación hipotética. Note que nuestra definición establece insumos *percibidos* y no *reales* respecto a los resultados. Otros pueden percibir que la equidad en realidad está presente y que quien se queja de injusticia está equivocado.

La justa distribución de la remuneración es crucial para las organizaciones.[70] Por desgracia, muchos empleados tienden a inflar sus méritos o desempeño cuando se comparan con los demás. Los empleados también tienden a sobreestimar lo que ganan las personas. Los trabajadores pueden estar muy satisfechos y motivados hasta que averiguan que

otra persona pertinente gana más por el mismo trabajo o lo obtiene por hacer menos trabajo. Una comparación con otras personas pertinentes resulta en una de tres conclusiones: el empleado tiene una compensación inferior, una superior o es recompensado en forma equitativa. Cuando se percibe inequidad, las personas intentan reducirla al disminuir los insumos o aumentar los resultados.

Motivar con la teoría de la equidad

La investigación que sustenta la teoría de la equidad es mezclada, porque quienes creen que están compensados en forma excesiva suelen no modificar su comportamiento. En vez de eso, a menudo justifican que se merecen lo que resulta. Un estudio reciente utilizó la teoría de la equidad, y los resultados sí la confirmaron.[71] Desde un punto de vista, la equidad se asemeja a los factores de mantenimiento de Herzberg. Cuando los empleados no están insatisfechos, no están motivados en forma activa; pero los factores de mantenimiento restan impulso cuando los empleados están insatisfechos. De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los trabajadores creen que son recompensados en forma equitativa no están motivados en forma activa. Sin embargo, al momento de percibir que su compensación es inferior, pierden la motivación.

Aplicación de trabajo **7**

Cite un ejemplo de cómo la teoría de la equidad ha influido en su motivación o en la de alguien más con quien usted trabaja o lo haya hecho. Asegúrese de especificar si recibió una recompensa inferior, superior o igual.

Llevar la teoría de la equidad a la práctica puede ser difícil, porque no siempre se conoce quién es el grupo de referencia del empleado, ni su punto de vista sobre los insumos y los resultados. Sin embargo, esta teoría sí ofrece algunas recomendaciones generales que son útiles:

1. Los gerentes deben estar conscientes de que la equidad se basa en la percepción, lo cual puede no ser correcto. Es posible que el gerente propicie o no la equidad. Algunos gerentes muestran favoritismo por ciertos subordinados quienes reciben un trato especial; otros no. Así que no tenga favoritos; trate a todos los empleados de manera igual, pero con formas únicas.
2. Las recompensas deben ser equitativas. Cuando los empleados perciben que no son tratados en forma justa, los problemas de moral y de desempeño se presentan. Los trabajadores que producen al mismo nivel deben recibir iguales recompensas. Quienes rinden menos deben recibir menos.
3. El desempeño superior debe ser recompensado, pero los empleados deben entender los insumos que son necesarios para alcanzar ciertos resultados. Cuando se utiliza un sistema por incentivos, debe haber estándares claros que especifiquen los requisitos exactos para alcanzar el incentivo. El gerente debe ser capaz de indicar a los demás, en forma específica, por qué una persona obtuvo un mayor aumento por méritos que otra.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

4a. ¿Cómo Market America satisface las necesidades del proceso de motivación de sus distribuidores?

El modelo de negocio de distribución de Market America trata a todos los distribuidores con *equidad.* Éstos tienen un potencial ilimitado, ya que entre más tiempo y esfuerzo *(insumos)* dediquen a su negocio, más recompensas potenciales *(resultados)* estarán disponibles. Sin embargo, no todos son aptos para las ventas y algunas personas que empiezan como distribuidores independientes no reclutan a otros que les sigan, mientras que otros más abandonan su distribución por completo.

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas está basada en la fórmula de Victor Vroom: motivación = expectativa × instrumentalidad × valencia.[72] *La* **teoría de las expectativas** *propone que las personas están motivadas cuando creen cumplir con la tarea, obtener la recompensa y que las recompensas por efectuar la tarea valen el esfuerzo.* La teoría se basa sobre los siguientes supuestos:

los factores internos (necesidades) y externos (entorno) afectan el comportamiento; el comportamiento lo elige el individuo; las personas muestran diferentes necesidades, deseos y metas, y las personas toman decisiones de comportamiento con fundamento en su percepción del resultado. La teoría de las expectativas continúa siendo popular en la bibliografía actual de la motivación.[73]

Tres variables

Las tres condiciones variables deben cumplirse en la fórmula propuesta por Vroom para provocar motivación:

- La *expectativa* se refiere a la percepción de la persona de su propia capacidad (probabilidad) para lograr un objetivo. Por lo general, cuanto más grande sea la expectativa, mayor oportunidad existe para la motivación. Cuando los empleados no creen lograr los objetivos, no estarán motivados para intentarlo.
- La *instrumentalidad* alude a la creencia de que el desempeño resultará en la obtención de la recompensa. Por lo general, entre mayor sea la instrumentalidad personal, mayor será la oportunidad de estar motivado. Si los empleados manifiestan confianza de lograr un buen desempeño, quizás estarán motivados.[74] Cuando no están seguros, tal vez no lo estén. Por ejemplo, Dan cree que sería un buen gerente y quiere obtener una promoción. Sin embargo, Dan muestra un locus de control externo y cree que trabajar en forma ardua de cualquier manera no resultará en una promoción. Por tanto, no estará motivado a ganarla.
- La *valencia* involucra al valor que otorga una persona al resultado o recompensa. Por lo general, cuanto más grande sea el valor (importancia) del resultado o recompensa, se incrementará la posibilidad de motivación.[75] Por ejemplo, el supervisor, Jean, pretende que un empleado, Sim, trabaje con mayor entusiasmo. Si éste busca una promoción, quizás estará motivado. Aún así, si una promoción no tiene suficiente valor para Sim, no le motivará.

Motivar con la teoría de las expectativas

Un estudio reveló que la teoría de las expectativas puede predecir con exactitud el esfuerzo de trabajo dedicado por una persona, el nivel de satisfacción y el desempeño, pero sólo si se sustituyen en la fórmula mencionada los valores correctos. Un metaanálisis (estudio que utilizó los datos de otros 77 estudios previos) generó resultados inconsistentes con algunas correlaciones positivas. Un estudio más reciente reveló que la teoría de las expectativas puede adoptarse para determinar si se puede capacitar a los líderes en el empleo de consideraciones éticas en la toma de decisiones.[76]

Por tanto, esta teoría es válida en ciertos contextos, mas no en otros. La teoría de las expectativas funciona mejor con los empleados que exhiben un locus de control interno, porque si creen forjar su destino, sus esfuerzos resultarán en el éxito. Las siguientes condiciones se deben implementar para hacer que la teoría resulte en una motivación:

1. Defina con claridad los objetivos así como el desempeño necesario para lograrlos.
2. Asocie el desempeño con las recompensas. El desempeño superior debe ser recompensado. Cuando un empleado trabaja con esmero para producir más que otros y no es recompensado, puede disminuir su productividad.
3. Asegúrese de que las recompensas tengan valor para el empleado. Los gerentes deben llegar a conocer a los empleados como individuos. Es tarea de los gerentes, como formadores de personas, alentar las relaciones humanas benéficas.
4. Asegúrese de que los empleados estén convencidos de que usted cumplirá su palabra. Por ejemplo, los trabajadores deben creer que les dará un aumento por méritos si trabajan en forma ardua. Para que le crean, cumpla y demuéstreles que usted hará lo que dijo.
5. Utilice el efecto Pigmalión (capítulo 2) para aumentar las expectativas. Una alta expectativa respecto a un empleado puede resultar en una profecía que se cumple por sí misma. Conforme aumenta el grado de expectativa, también lo hará el desempeño.

Aplicación de trabajo 8

Mencione un ejemplo de cómo la teoría de las expectativas ha afectado su motivación o la de alguien con quien usted trabaja o lo haya hecho. Asegúrese de especificar la expectativa y la valencia.

_____

_____

_____

_____

Caso de apertura **APLICACIÓN**

4b. ¿Cómo Market America satisface las necesidades del proceso de motivación de sus distribuidores?

Market America se enfoca en atraer personas que tengan la *expectativa* de poder ser exitosas en manejar su propio negocio y proporciona un modelo para ayudarles a lograrlo. La *valencia* varía, pero la mayoría de los distribuidores busca su propio negocio para alcanzar independencia financiera y obtener tiempo libre.

Teoría del establecimiento de metas

La investigación llevada a cabo por E.A. Locke y otros colegas ha revelado que establecer metas tiene un efecto positivo en la motivación y el desempeño.[77] Los altos logros motivaron a los individuos a participar de forma consistente en el establecimiento de metas.[78] *La* **teoría del establecimiento de metas** *propone que las metas específicas y difíciles motivan a las personas.* Nuestro comportamiento tiene un propósito que, por lo general, es satisfacer una necesidad. Las metas nos proporcionan un sentido de propósito respecto a por qué estamos trabajando para completar una tarea específica.[79]

Objetivos por escrito

Para redactar objetivos eficaces que cumplan con el criterio, usted, a continuación, aprenderá cómo hacerlo: utilice el modelo. Las partes del **modelo de objetivos por escrito** son *1) verbo en infinitivo + 2) acción verbal + 3) resultado único, específico y mensurable que se pretende alcanzar + 4) fecha de cumplimiento.* Este diseño se muestra en el modelo 3.1, el mismo que adaptó Max E. Douglas.

Criterios para los objetivos

Aplicación de trabajo **9**

1. Con el modelo de objetivos por escrito, mencione uno o algunos de una organización para la cual trabaja o lo haya hecho y que cumplan el criterio de los objetivos.
2. Cite un ejemplo de cómo las metas influyeron en su motivación y desempeño o en las de alguien más con quien trabaja o lo haya hecho.

Para que un objetivo sea eficaz, debe incluir los cuatro criterios listados en los pasos 3 y 4 del modelo de objetivos por escrito:

1. *Resultado único.* Para evitar confusiones, cada objetivo debe contener sólo un resultado final. Cuando se listan juntos múltiples objetivos, uno puede ser satisfecho, pero quizás otros no.
2. *Específico.* El objetivo debe expresar el nivel exacto de desempeño esperado.[80]
3. *Mensurable.* El dicho "Lo que se mide se hace" es verdadero. Si se pretende que las personas logren los objetivos, deben ser capaces de observar y medir su progreso en forma regular para monitorear el desarrollo profesional y determinar si el objetivo se ha logrado.[81]
4. *Fecha de cumplimiento.* Se debe establecer una fecha específica para lograr el objetivo. Cuando las personas tienen un plazo, suelen esforzarse más por completar la tarea a tiempo.[82] Si a las personas sólo se les indica que lo hagan cuando puedan, no tratan de hacerlo hasta que se ven obligados a ello. También es más eficaz establecer una fecha concreta como el 29 de octubre en vez de proponerse un plazo, como dos semanas, porque se puede olvidar cuándo comenzó el mismo y cuándo expirará. Algunos objetivos son permanentes y no requieren de una fecha específica. La fecha de cumplimiento es indefinida hasta que se establece, como el objetivo de Domino's en el modelo 3.1.

Además de los cuatro criterios del modelo, existen otros tres que no siempre concuerdan con el modelo:

1. *Difícil pero alcanzable.* Diversos estudios muestran que los individuos se desempeñan mejor con objetivos moderadamente difíciles más que *1)* con objetivos fáciles, *2)* objetivos que son demasiado difíciles o *3)* cuando sólo se les indica que hagan su mejor esfuerzo.[83] Sea realista acerca de lo que puede alcanzar. No prometa ni trate de hacer demasiado. Jack Welch de GE incorporó "metas para rendir al máximo" a principios de la década de 1990, lo que condujo a impresionantes mejoras en la productividad, eficiencia y rentabilidad. Welch hizo que todos se enfocaran en hacer las cosas más rápido, mejor y más barato.

MODELO 3.1 Modelo de objetivos eficaces por escrito

Los cuatro componentes del modelo con ejemplos

1) Verbo en infinitivo +	2) acción verbal +	3) resultado único, específico y mensurable +	4) fecha de cumplimiento
Domino's			
a	entregar	pizza antes de 30 minutos	a partir de diciembre de 2007[84]
Toyota			
a	vender	10.4 millones de vehículos a nivel mundial	para el final de 2009[85]
Nissan			
a	lanzar	vehículos eléctricos en Estados Unidos y Japón	en 2010[86]
BMW			
a	incrementar	ventas a nivel mundial por más de 40 por ciento	para 2020[87]

2. *Establecimiento participativo.* Las personas quienes participan en establecer sus objetivos suelen desempeñarse mejor que a quienes se les asignan objetivos.
3. *Compromiso.* Con el propósito de que los objetivos sean alcanzados, los empleados deben aceptarlos. Si éstos no se comprometen a esforzarse por lograr el objetivo, incluso si cumplen con los demás criterios, pueden no alcanzarlo.[88] Convocar la participación facilita que los empleados acepten los objetivos.

Microsoft tiene una larga tradición de hacer que los individuos establezcan los objetivos como parte de su cultura basada en el alto desempeño. Todos los empleados están capacitados para establecer metas por escrito tipo SMART (por sus siglas en inglés: específicos, mensurables, alcanzables, basados en resultados y de tiempo específico). Se capacita a los gerentes para coadyuvar en el proceso de establecimiento de metas, incluida la forma de proporcionar retroalimentación del desempeño pertinente durante el proceso de revisión.

Dilema ético 1

Estándares académicos

Lou Holtz, exitoso ex coach de futbol americano de la Universidad de Notre Dame, afirmó que el poder del establecimiento de metas es un motivador increíble para el alto desempeño; para ser exitoso necesitamos establecer una meta más alta. ¿Las universidades han seguido su consejo? ¿Los estándares académicos han sido eliminados, se han mantenido o han aumentado al paso de los años?

El sistema académico de horas-créditos fue establecido hace muchos años para crear una cierta estandarización formal en todas las universidades de Estados Unidos para que los académicos y los empleadores tuvieran las mismas expectativas de la carga de trabajo que un estudiante universitario tuvo que realizar para poder titularse. Esto también permitió a los estudiantes transferir créditos de una universidad a otra, suponiendo que se cumplieran los mismos estándares.

El sistema horas-créditos se estableció para estudiantes que dedicaban dos horas de preparación por cada hora en clase. Así, un estudiante que asiste a cinco clases debe

continúa

(Dilema ético 1 continuación)

dedicar 15 horas a las mismas y 30 horas de preparación para la clase, es decir, un total de 40 o más horas por semana, lo cual es un horario de tiempo completo.

1. ¿Cuántas horas fuera de clase, en promedio, destina usted y otros estudiantes con el fin de prepararse para clase a la semana?
2. ¿Los profesores universitarios en todo el país asignan en la actualidad a los estudiantes dos horas de preparación por cada hora en clase? Si no es así, ¿por qué han reducido el estándar?
3. ¿Los estudiantes que emplean horas parciales (de 20 a 30 horas) durante la universidad están bien preparados para una carrera después de graduarse (de 40 a 60 horas)?
4. ¿Es ético y socialmente responsable que los profesores disminuyan los estándares y que las universidades otorguen títulos por efectuar menos trabajo ahora que hace 5, 10, 15 o 20 años?

Uso del establecimiento de metas para motivar a los empleados

El establecimiento de metas podría ser la herramienta gerencial más eficaz disponible. Los especialistas en comportamiento organizacional calificaron la teoría del establecimiento de metas como número uno en importancia entre 73 teorías gerenciales.[89] ¿Necesitamos mencionar algo más acerca de ello además de seguir los lineamientos anteriores?

Aplicación del concepto 3

Objetivos

Para cada objetivo, exprese qué criterio "obligatorio" no se cumple.

a. resultado único
b. específico
c. mensurable
d. fecha de cumplimiento

____ 11. Triplicar las ventas de los automóviles Lexus en Europa

____ 12. Vender 2 por ciento más de silenciadores y 7 por ciento más de llantas en 2010

____ 13. Aumentar los ingresos en 2011

____ 14. Ser considerado el mejor restaurante en el área de Springfield para el final de 2011

____ 15. Escribir objetivos dentro de dos semanas

Caso de apertura APLICACIÓN

4c. ¿Cómo Market America satisface las necesidades del proceso de motivación de sus distribuidores?

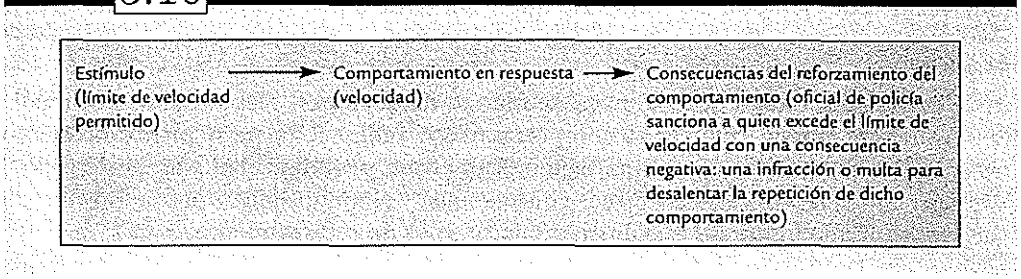
Market America se apega con firmeza a la teoría del *establecimiento de metas*. Dos de ellas son consolidarse como líder en el sector de venta directa y convertirse en una empresa de Fortune 500. El establecimiento de metas es el segundo de los cinco pasos esenciales del éxito en Market America. Los otros cuatro son actitud y conocimiento, venta minorista, localización y reclutamiento de prospectos y seguimiento y duplicación. Se enseña a los distribuidores a establecer metas de negocios y personales a largo plazo y a detallarlas para el siguiente año por mes, semana y día. Las metas se deben leer dos veces al día para estimular la motivación.

Teoría del reforzamiento

B. F. Skinner, teórico de la motivación del reforzamiento, afirma que para motivar a los empleados en realidad no es necesario identificar y entender las necesidades (teorías de contenido de la motivación) ni comprender cómo los empleados elijen las conductas

con el fin de satisfacerlas (teorías del proceso de motivación). Todo lo que el gerente necesita hacer es entender el vínculo entre las conductas y sus consecuencias y, luego, hacer concordar las contingencias que refuercen las conductas convenientes y desalienten las indeseables. *La* **teoría del reforzamiento** *postula que mediante las consecuencias del comportamiento, las personas estarán motivadas a conducirse en formas predeterminadas.* La teoría del reforzamiento utiliza la modificación del comportamiento (aplicar la teoría del reforzamiento para incitar a los empleados a realizar lo que usted les asigne) y el condicionamiento operante (tipos y programas de reforzamiento). Skinner asevera que el comportamiento se aprende por medio de experiencias con consecuencias positivas y negativas. Los tres componentes del marco de referencia de Skinner se muestran con un ejemplo en la figura 3.10.[90]

FIGURA 3.10 Componentes de la teoría del reforzamiento



Un metaanálisis reciente de la investigación empírica durante los últimos 20 años reveló que la teoría del reforzamiento aumentó el desempeño 17 por ciento.[91] Así, la teoría del reforzamiento puede ser un predictor consistente del comportamiento laboral. Como se ilustró con el ejemplo en la figura 3.10, el comportamiento depende de sus consecuencias. Los empleados aprenden lo que es y no es un comportamiento conveniente como resultado de las consecuencias de una conducta específica. En esta sección se analizan los dos conceptos esenciales que se utilizan para modificar el comportamiento (los tipos de reforzamiento y los programas de reforzamiento), que usted obtiene lo que refuerza, la forma de motivar por medio del reforzamiento y cómo elogiar.

Objetivo de aprendizaje 6 *Explicar los cuatro tipos de reforzamiento.*

Tipos de reforzamiento

Los cuatro tipos de reforzamiento son el positivo, de evasión, extinción y castigo.

Reforzamiento positivo

Un método para favorecer un comportamiento continuo es ofrecer consecuencias atractivas (recompensas) para un desempeño deseable.[92] Por ejemplo, un empleado llega a tiempo para una reunión y es recompensado cuando el gerente se lo agradece. El elogio se utiliza para reforzar la puntualidad. Otros refuerzos son el pago, las promociones, el tiempo de descanso, un estatus superior, etc. El reforzamiento positivo provoca resultados positivos y es el mejor motivador para incrementar la productividad.[93] Elogiar es un refuerzo positivo y usted aprenderá a hacerlo al final de esta sección.

Reforzamiento de evasión

La evasión también se conoce como *reforzamiento negativo.* Al igual que con el reforzamiento positivo, usted alienta un comportamiento deseable para que sea continuo. El empleado evita la consecuencia negativa. Por ejemplo, un empleado es puntual al llegar a tiempo a una reunión y así evitar el reforzamiento negativo, como un regaño. Las *reglas* se diseñan para que los empleados rehúyan a cierto comportamiento. Sin embargo, las reglas por sí mismas no son un castigo. Éste se aplica sólo si se contraviene a la regla.

Extinción

Más que alentar un comportamiento deseado, la extinción y el castigo intentan disuadir o eliminar el comportamiento indeseable al frenar el reforzamiento cuando se presenta el comportamiento. Por ejemplo, un empleado que llega tarde a una reunión no es recompensado con elogios. O bien, el gerente puede retener una recompensa de gran valor, como un aumento de sueldo, hasta que el empleado se desempeñe de acuerdo con los estándares establecidos.

Desde otra perspectiva, los gerentes que no recompensan un buen desempeño pueden ocasionar la extinción de éste.[94] En otras palabras, si usted hace caso omiso del correcto desempeño de un empleado, tal desempeño puede desaparecer porque los empleados piensan "¿Por qué debería hacer un buen trabajo si no soy recompensado en forma alguna?"

Castigo

El castigo se utiliza para generar una consecuencia perniciosa por un comportamiento indeseable. Por ejemplo, un empleado que llega tarde a una reunión recibe una reprimenda. Note que con la evasión no existe ningún castigo real; es la amenaza del castigo la que controla el comportamiento. Otros métodos de castigo engloban el acoso, retiro de privilegios, estar a prueba, pago de multas, demociones, despidos, etc. Por medio del castigo se puede reducir el comportamiento indeseable; pero puede ocasionar otras conductas nocivas como una baja moral, escasa productividad y actos de robo o sabotaje. El castigo es el método más controversial y el menos eficaz para motivar a los empleados. En la figura 3.11 se ilustran cuatro tipos de reforzamiento.

Programas de reforzamiento

La segunda consideración del reforzamiento de un comportamiento de control determina cuándo aplicarlo al desempeño. Los dos principales grupos en que el refuerzo se clasifica son el continuo y el intermitente.

Aplicación de trabajo **10**

Comente uno o más ejemplos de los tipos de reforzamiento y los programas utilizados en su trabajo actual o anterior.

Reforzamiento continuo

Con un método continuo, todas y cada una de las conductas deseadas son reforzadas. Ejemplos de este método sería una máquina con un contador automático que permita saber con certeza al empleado (en cualquier momento) cuántas unidades se han producido, una tarifa de recompensa de un dólar por cada unidad producida o un gerente que supervisa todos los reportes de los clientes.

Reforzamiento intermitente

Con el reforzamiento intermitente, la recompensa se otorga al correr del tiempo o con base en la producción. Cuando aquella se concede con el paso del tiempo se llama *programa de intervalos*, cuando su fundamento es la producción se conoce como

FIGURA 3.11 Tipos de reforzamiento

Como gerente, usted tiene un asistente que comete muchos errores al llenar la correspondencia. Su objetivo, el cual discutió con el asistente, es reducir la tasa de errores 50 por ciento para el viernes 4 de junio de 2010. Con base en el desempeño del asistente para tal fecha, usted tiene cuatro tipos de reforzamiento que puede utilizar con ella cuando revise su trabajo la próxima vez.

COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO	TIPO DE REFORZAMIENTO	ACCIÓN DEL GERENTE (CONSECUENCIA)	MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO (FUTURO) DEL EMPLEADO
Desempeño mejorado →	Positivo →	Elogiar las mejoras →	Reiterar la calidad del trabajo*
Desempeño mejorado →	De evasión →	No aplicar ninguna reprimenda →	Reiterar la calidad del trabajo
Desempeño no mejorado →	Extinción →	Retener el elogio/aumentos →	No repetir el mal trabajo
Desempeño no mejorado →	Castigo →	Acción disciplinaria como puede ser una advertencia por escrito →	No repetir el mal trabajo

*Si suponemos que el empleado mejoró su desempeño, el reforzamiento positivo es el mejor motivador.

programa de *razón*. Al elegir el uso del reforzamiento intermitente, usted tiene cuatro alternativas:

1. *Programa de intervalos fijos.* Otorgar un cheque de pago de sueldo cada semana, descansos y alimentos con la misma frecuencia todos los días.
2. *Programa de intervalos variables.* Brindar elogios sólo de vez en cuando, realizar una inspección sorpresa o aplicar una prueba sorpresa.
3. *Programa de razón fija.* Señalar una tarifa por pieza o bono después de fabricar una tarifa estándar.
4. *Programa de razón variable.* Elogiar por un excelente trabajo o jugar una lotería con premios para aquellos empleados que no faltaron al trabajo durante un tiempo establecido.

Las razones suelen ser mejores motivadores que los intervalos. La razón variable tiende a ser un eficaz programa para mantener el correcto comportamiento.

Dilema **ético 2**

Aerolíneas

Una aerolínea con frecuencia cobra tarifas más altas por boletos de viaje sencillo que por aquellos de viaje redondo y por vuelos directos a su principal aeropuerto, que por vuelos de enlace de su centro a otro destino. Así que algunos pasajeros compran boletos de viaje redondo y sólo utilizan uno de los pasajes y algunos terminan su viaje en el aeropuerto principal en lugar de hacer la conexión (un itinerario de "ciudad oculta") para ahorrar dinero. Las aerolíneas llaman a esto incumplimiento de contrato: han *castigado* a las agencias de viaje por boletos que no se utilizan en forma adecuada, en ocasiones reclaman tarifas más altas a los viajeros que son sorprendidos y han tomado millas de viajero frecuente de otros, al declarar que se han obtenido de manera fraudulenta.

1. No utilizar el pasaje completo de un avión viola las reglas de las aerolíneas, pero no la ley, así que no es ilegal, a menos que los viajeros mientan acerca de lo que están haciendo. Pero ¿es ético y socialmente responsable el comportamiento de los viajeros?
2. ¿Es ético y socialmente responsable que las aerolíneas cobren más por un viaje de menor distancia?
3. ¿Es ético y socialmente responsable castigar a las personas que infringen las reglas respecto a los boletos?
4. ¿Es la teoría del reforzamiento eficaz (le motiva a usted y a los demás) en la economía global de la actualidad?
5. ¿Es la teoría del reforzamiento ética y socialmente responsable o es manipuladora?

Se obtiene lo que se refuerza

Usted obtiene lo que refuerza, no necesariamente lo que recompensa. Recuerde que existen dos tipos de reforzamiento y la recompensa es sólo uno de ellos; no siempre fomenta el comportamiento deseado. Una de las cosas importantes que usted debe aprender en este curso es que las personas harán lo que se les refuerza. Los individuos buscan información relacionada a cuáles actividades son reforzadas y luego intentan realizarlas (o al menos fingen hacerlo), a menudo con la exclusión de actividades que no son reforzadas. Desde luego, el grado al que esto ocurre depende de lo atractivo de las recompensas que se ofrecen y de las sanciones por el comportamiento deficiente.[95]

Por ejemplo, si un profesor entrega a un grupo una lista para lectura de varias fuentes, pero menciona a los estudiantes (o se dan cuenta sin que se les diga) que no la discutirán en clase ni se les aplicará examen alguno sobre ella, ¿cuántos de ellos la consultarán? O bien, si el profesor indica "A, B y C de este capítulo son importantes y les aplicaré un examen sobre ellos, pero X, Y y Z no se incluirán", ¿los estudiantes dedicarán el mismo tiempo a estudiar los dos grupos de información?

En el entorno de negocios, si el gerente asevera repetidamente que la calidad es crucial, pero el estándar de evaluación abarca sólo la cantidad y despachar los embarques programados, ¿cuántos empleados embarcarán productos de mala calidad para cumplir con el pedido programado? ¿Cuántos olvidarán el embarque programado, recibirán una reprimenda por perderlo y se les aplicará una revisión por desempeño deficiente con el fin de realizar un trabajo de calidad? Un estándar imperfecto que sólo mide el volumen de producción, que es evidente y fácil de medir es un problema común.

La incongruencia de recompensar A, mientras se espera obtener B

Los sistemas de recompensas con frecuencia fallan cuando los tipos de comportamiento que recompensan son justo lo que el gerente trata de desalentar, a la vez que el comportamiento deseado no es en absoluto recompensado. Este problema se conoce como la incongruencia de recompensar A, mientras se espera obtener B.[96] En la figura 3.12 se presenta un par de ejemplos.

FIGURA 3.12 Incongruencias comunes de recompensas gerenciales

LOS GERENTES ESPERAN OBTENER:	PERO LOS GERENTES CON FRECUENCIA RECOMPENSAN:
Crecimiento a largo plazo además de responsabilidad social y ambiental	Ganancias trimestrales
Pensamiento innovador y toma de riesgos	Métodos verificados y la no comisión de errores
Trabajo en equipo y colaboración	A los empleados de mejor desempeño individual y en competencia
Participación de los empleados y empowerment	Efectuar un control estrecho de las operaciones y los recursos
Grandes logros	Esfuerzos de otros años
Franqueza, como al comunicar con prontitud las malas noticias	El informe de las buenas noticias, sean ciertas o no y coincidir con el jefe, ya sea que esté en lo correcto o no.

Fuente: adaptado de S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", Academy of Management Executive, *9, febrero de 1995, pp. 32-40.*

Motivar mediante el reforzamiento

Varias organizaciones, como 3M, Frito-Lay y B. F. Goodrich, han utilizado el reforzamiento para aumentar su productividad; Michigan Bell consiguió 50 por ciento de mejora en asistencia y una productividad y nivel de eficiencia que rebasan el estándar y, Emery Air Freight pasó de 30 por ciento de los empleados que cumplían el estándar a 90 por ciento después de aplicar el reforzamiento. Emery estimó que su programa de reforzamiento trajo como consecuencia ahorros anuales de 650 000 dólares.

Un reforzamiento positivo suele ser el mejor motivador. El reforzamiento continuo es mejor para mantener el comportamiento deseado; no obstante, no siempre es factible o práctico. Aquí sugerimos algunos lineamientos generales para optar por un reforzamiento positivo:

1. Asegúrese que los empleados tengan conocimiento con precisión de lo que se espera obtener de ellos. Establecer objetivos bien definidos.[97]
2. Elija recompensas adecuadas.[98] Una recompensa para una persona podría ser considerada un castigo por otra. Conozca las necesidades de sus empleados.
3. Elija el programa de reforzamiento conveniente.
4. No recompense un desempeño mediocre o deficiente.[99]

5. Considere lo positivo y brinde elogios por ello, en vez de concentrarse en lo negativo y censurarlo. Escuche a las personas y hágalas sentir bien acerca de ellas mismas (efecto Pigmalión).[100]
6. Nunca pase un día sin dar a algún subordinado un elogio sincero.
7. Emprenda acciones a favor de sus empleados, en vez de sólo asignarles tareas y notará cómo aumenta la productividad.

Como gerente, intente primero el reforzamiento positivo.[101] Éste es un verdadero motivador porque crea una situación de ganar-ganar al satisfacer las necesidades del empleado así como las del gerente y de la organización. Desde la perspectiva del empleado, la evasión y el castigo causan una situación de perder-ganar. La organización o el gerente triunfa al forzar a los empleados a hacer algo que en realidad no desean.

Elogiar

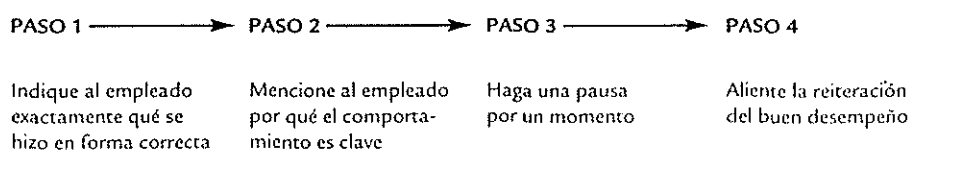
La remuneración puede acrecentar el desempeño. Mas no es su único refuerzo, ni necesariamente el mejor. Los estudios de investigación empírica han descubierto que la retroalimentación y los refuerzos sociales (elogio) pueden tener un poderoso efecto en el desempeño como la remuneración. El elogio, en realidad, marcha bien cuando se incrementan los niveles de dopamina en el cerebro, una sustancia vinculada con la alegría.[102] En la década de 1940, una encuesta reveló que lo más valorado de un trabajo por los empleados es el completo aprecio por el trabajo realizado. Se han llevado a cabo estudios similares al paso de los años con pocas variaciones en los resultados.

Aunque la investigación ha demostrado que los elogios son un eficaz motivador y conceder elogios no cuesta nada y toma sólo un minuto, en estos tiempos pocos empleados reciben alguno, como una palmada en la espalda. ¿Cuándo fue la última vez que su gerente le agradeció o elogió por un trabajo bien efectuado? ¿Cuándo fue la última vez que su gerente se quejó acerca del trabajo que usted realizó? Si usted es gerente, ¿cuándo fue la última vez que elogió o reprendió a sus empleados? ¿Cuál es la proporción de elogios frente a las críticas? Por otro lado, la generación más elogiada está próxima a trabajar[103] y los elogios inmerecidos son condescendientes y destructivos; los incentivos pueden convertirse en un derecho, así que asegúrese de elogiar sólo un buen desempeño.[104]

Elogiar desarrolla un autoconcepto positivo en los empleados y conduce a un mejor desempeño, (el efecto Pigmalión y la profecía de autocumplimiento). El elogio es un motivador (no respecto al mantenimiento) porque satisface las necesidades de los empleados de estima y autorrealización, crecimiento y logro. Elogiar crea una situación de ganar-ganar. Quizá sea la técnica más poderosa, simple, menos costosa y aun así, menos utilizada que existe.

Ken Blanchard y Spencer Johnson popularizaron los elogios en la década de 1980 por medio de su libro más vendido, *El ejecutivo al minuto* (*The One-Minute Manager*).[105] Perfeccionaron una técnica que abarca el proporcionar retroalimentación de elogios durante un minuto. El modelo 3.2, Elogiar, es una adaptación. *Los pasos en el* **modelo de elogio** *son 1) indique al empleado exactamente qué se hizo en forma correcta, 2) mencione al empleado por qué el comportamiento es clave, 3) haga una pausa por un momento, 4) aliente la reiteración del buen desempeño.* Blanchard le llama un minuto de elogio porque no debe tomar más de un minuto hacerlo. No es necesario que el empleado comente nada. Los cuatro pasos se describen más adelante y se ilustran en el modelo 3.2.

MODELO 3.2 Elogiar



Paso 1. **Indique al empleado exactamente qué se hizo en forma correcta.** Al elogiar, mire a la persona a los ojos. El contacto visual demuestra sinceridad e interés. Es importante ser muy concreto y descriptivo. Las expresiones generales como "eres un buen trabajador" no son muy eficaces. Por otro lado, no hable demasiado o el elogio perderá eficacia.

Paso 2. **Mencione al empleado por qué el comportamiento es clave.** Exprese en forma breve cómo la organización o la persona misma se benefician de la acción. También es útil preguntar al empleado cómo se siente acerca del comportamiento. Sea específico y descriptivo.

Paso 3. **Haga una pausa por un momento.** Estar en silencio es difícil para muchos gerentes. La justificación del silencio es dar al empleado la oportunidad de "sentir" el impacto del elogio. Es como "la pausa que refresca". Cuando tiene sed y toma el primer sorbo de una bebida refrescante, no es hasta que se detiene y, acaso, exclama "¡Ah!", que siente que sacia su sed.

Paso 4. **Aliente la reiteración del buen desempeño.** Éste es el reforzamiento que incita a que el empleado repita el comportamiento deseado. Blanchard recomienda tocar al empleado. Hacer contacto físico tiene un poderoso efecto. Sin embargo, lo recomienda sólo si ambas partes se sienten cómodas. Otros señalan que no se debe hacer esto bajo ninguna circunstancia; podría resultar en una demanda por acoso sexual.

Como puede notar, elogiar es sencillo y no cuesta un centavo. Los gerentes capacitados para elogiar confirman que logra maravillas. Es un motivador mucho mejor que otorgar un aumento o alguna otra recompensa monetaria. Un gerente afirmó que un empleado registraba el tiempo que tardaba en apilar latas en un exhibidor. Elogió al empleado por alinear las latas tan derechas. El subordinado estuvo tan complacido por el elogio que la exhibición incrementó 100 por ciento su productividad. Tome en cuenta que el gerente identificó lo positivo y utilizó un reforzamiento también positivo en lugar del castigo. El gerente podría haber reprendido a la persona y comentar algo como "Deje de perder el tiempo y termine su trabajo más rápido". Esa expresión no hubiera motivado al empleado a aumentar la productividad. Y todo lo que hubiera hecho sería dañar las relaciones humanas y quizá haber terminado en una discusión. Las latas estaban alineadas. El empleado no fue elogiado por el lento ritmo de trabajo. Sin embargo, si el elogio no hubiera funcionado, el gerente hubiera utilizado otro método de reforzamiento.[106]

En nuestro entorno global, no siempre es posible elogiar en persona, así que cuando no mire a la persona frente a frente, utilice la comunicación escrita, como el correo electrónico. El presidente de Disney, Bob Iger, redacta notas personales a mano en papel membretado de Disney para elogiar a los empleados, incluso a quienes nunca ha conocido. Señala que escribir una simple nota logra mucho con las personas.[107]

Caso de apertura APLICACIÓN

5. ¿Cómo Market America utiliza la teoría del reforzamiento para motivar a sus distribuidores?

Market America combina el *reforzamiento positivo* con un *programa de reforzamiento continuo*, ya que todas y cada una de las ventas generan una compensación. Opera un sistema de reuniones estandarizado en todas las áreas. Sin embargo, la frecuencia de las reuniones se agenda en un *programa de razón variable* según el área y la cantidad de actividad en ésta. Se convocan sesiones informativas en las cuales se muestran los negocios a los demás, se ofrecen cursos de capacitación que enseñan a los distribuidores novatos y a los experimentados, seminarios, reuniones distritales y una convención nacional. Durante las reuniones se hacen *elogios* y se otorgan otros reconocimientos por los logros obtenidos. Los distribuidores comparten las historias de éxito, ofrecen testimonios, sugieren consejos por correo de voz, videos y libros.

Aplicación del **concepto 4**

Teorías de la motivación

Identifique cada enunciado del supervisor acerca de cómo motivar a los empleados por la teoría que subyace detrás del enunciado. Escriba la letra apropiada en el espacio previo a cada reactivo.

a. jerarquía de las necesidades
b. los dos factores
c. necesidades adquiridas
d. equidad
e. establecimiento de metas
f. expectativas
g. reforzamiento

____ 16. Procuro motivar a los empleados haciendo que sus trabajos sean interesantes y desafiantes.

____ 17. Me aseguro de que todos reciban un trato justo para motivarles.

____ 18. Conozco a Kate y sé que disfruta ser muy sociable así que le asigno tareas en las cuales colabore con otros empleados.

____ 19. Carl a menudo grita en los pasillos porque sabe que me molesta. Así que decidí ignorar su actitud y dejó de hacerlo.

____ 20. Conozco los valores que interesan a todos mis empleados. Ahora puedo prometer recompensas que les motiven cuando logren un desempeño de tareas alcanzable.

____ 21. Nuestra empresa ahora brinda buenas condiciones de trabajo, sueldos y prestaciones, así que nos ocupamos del desarrollo de la tercera necesidad: la de socialización.

____ 22. Cuando mis empleados completan un buen trabajo, les agradezco al utilizar un modelo de cuatro pasos.

____ 23. Antes intentaba mejorar las condiciones de trabajo para motivar a los empleados. Pero dejé de hacerlo y ahora me concentro en que los empleados asuman una mayor responsabilidad para que puedan crecer y cultivar nuevas habilidades.

____ 24. Indico con precisión a los empleados las tareas que hagan, con un plazo suficiente durante el cual puedan lograr su cometido.

____ 25. Hasta ahora me doy cuenta de que tiendo a ser un gerente autocrático porque contribuye a satisfacer mis necesidades. Me ocuparé por dar a mis empleados más autonomía en la forma de desempeñar sus puestos.

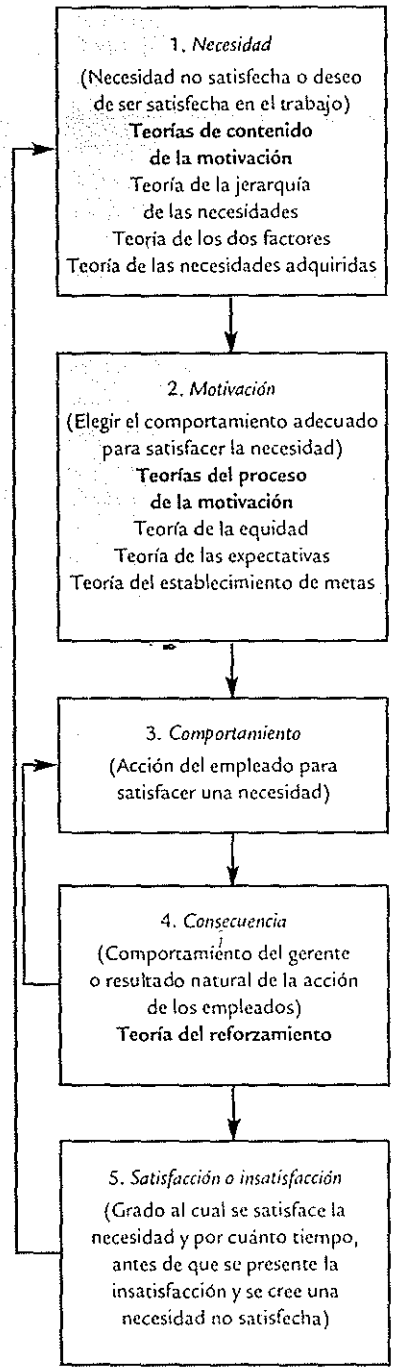
Objetivo de aprendizaje 7 *Expresar las principales diferencias entre las teorías de contenido, de proceso y del reforzamiento.*

Reunir las teorías de motivación dentro del proceso de motivación

Los gurús de la teoría del establecimiento de metas, Edwin Locke y Gary Latham, recientemente afirmaron que existe una urgente necesidad para integrar las teorías motivacionales y los procesos en un modelo general, en la medida de lo posible.[108] Otros lo han intentado.[109] Eso es precisamente lo que hacemos en esta última sección del capítulo.

La motivación es crucial porque ayuda a explicar por qué los empleados se comportan como lo hacen. En este punto se puede estar preguntando: ¿cómo encajan entre sí estas teorías? ¿Alguna es mejor? ¿Debo intentar elegir la teoría correcta para una situación específica? Los grupos de teorías se complementan; cada uno se refiere a una etapa distinta en el proceso de motivación. Cada conjunto de teorías responde una pregunta diferente. Las teorías de contenido de la motivación contestan a: ¿qué necesidades deben ver satisfechas los empleados en el trabajo? Las teorías del proceso de la motivación responden a la pregunta: ¿cómo los empleados eligen su comportamiento para satisfacer sus necesidades? La teoría del reforzamiento responde a la pregunta: ¿qué pueden hacer los gerentes para que los empleados se comporten en formas que logren los objetivos organizacionales?

FIGURA 3.13 El proceso de motivación con las teorías de la motivación



En este capítulo usted aprendió que el proceso de la motivación transitó de la necesidad al motivo, al comportamiento, a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción. Ahora mostremos el proceso de la motivación un poco más complejo al incorporar las teorías de la motivación o las respuestas a las preguntas anteriores en el proceso. Vea la figura 3.13 para una ilustración. Note que del paso 4 se regresa al 3 porque de acuerdo con la teoría del reforzamiento, el comportamiento se aprende por medio de las consecuencias. El paso 4 no vuelve a los pasos 1 o 2, ya que la teoría del reforzamiento no se ocupa de las necesidades, motivos o satisfacción; se enfoca en hacer que los empleados se comporten en formas predeterminadas mediante consecuencias estipuladas por los gerentes. También note que del paso 5 se regresa al 1 debido a que satisfacer las necesidades es un ciclo; la satisfacción de nuestras necesidades es un proceso sin fin. Por último, esté consciente que, de acuerdo con la teoría de los dos factores, el paso 5 (satisfacción o insatisfacción) no se sitúa sobre un continuo, sino en dos separados (satisfecho o no satisfecho o insatisfecho y no insatisfecho), con base en el nivel de necesidad que se satisface (motivador o mantenimiento).

Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier) *donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.*

- Revisión del glosario
- **Resuelva un examen**
- **Encuentre vínculos relacionados**

Resumen

El resumen del capítulo está organizado para responder a los ocho objetivos de aprendizaje del capítulo 3.

1. **Listar los estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa.**

   Los estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa son el autocrático y el democrático.

2. **Describir las similitudes y diferencias entre los modelos de liderazgo de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio.**

   Los modelos de liderazgo de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio son similares porque ambos tienen su fundamento en los dos mismos comportamientos de liderazgo distintivos, aunque los modelos utilizan diferentes nombres para los dos comportamientos. Los modelos se distinguen debido a que el modelo de la Universidad de Michigan identifica dos estilos de liderazgo con base en un comportamiento centrado en el trabajo o centrado en el empleado. El modelo de la Universidad Estatal de Ohio afirma que un líder utiliza una estructura y consideración, altas o bajas, lo que resulta en cuatro combinaciones de estilo de liderazgo entre estos dos comportamientos.

3. **Analizar las semejanzas y diferencias entre el modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y el Grid de liderazgo.**

   Ambas teorías tienen por fundamento los dos mismos comportamientos de liderazgo, pero utilizan diferentes nombres para las dos dimensiones. Las teorías se diferencian porque el Grid de liderazgo identifica cinco estilos de liderazgo, con uno a mitad de camino, mientras que el modelo de la Estatal de Ohio identifica cuatro estilos de liderazgo. El Grid de liderazgo también bautiza a cada combinación de las conductas de dos direcciones con el nombre de un estilo de liderazgo. Los autores del

Grid de liderazgo respaldaban con gran firmeza el estilo de liderazgo alto/alto de equipos como el mejor.

4. **Analizar las similitudes y diferencias entre las tres teorías de contenido de la motivación.**

Las similitudes entre las teorías de contenido de la motivación incluyen su enfoque en identificar y entender las necesidades de los empleados. Las teorías identifican necesidades similares, pero se distinguen por cómo las clasifican. La teoría de la jerarquía de las necesidades comprende las necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización. La teoría de los dos factores abarca la motivación y el mantenimiento. La teoría de las necesidades adquiridas incluye las de logro, de poder y de afiliación y no engloba a las necesidades de nivel inferior, como lo hacen las otras dos teorías.

5. **Analizar las principales semejanzas y diferencias entre las tres teorías del proceso de motivación.**

La similitud entre las tres teorías del proceso de la motivación incluye su enfoque en entender la forma en la cual los empleados eligen las conductas para satisfacer sus necesidades. No obstante, son muy distintas en sus percepciones respecto a cómo los empleados son motivados. La teoría de la equidad propone que los empleados están motivados cuando sus insumos percibidos igualan a sus resultados. La teoría de las expectativas postula que los empleados están motivados cuando creen poder realizar la tarea y que las recompensas producto de ello, bien valen el esfuerzo. La teoría del establecimiento de metas explica que las metas alcanzables y difíciles motivan a los empleados.

6. **Explicar los cuatro tipos de reforzamiento.**

1) El reforzamiento positivo proporciona al empleado una consecuencia de recompensa por desempeñar el comportamiento deseado. *2)* El reforzamiento de evasión alienta a los empleados a presentar el comportamiento conveniente a fin de evitar una consecuencia negativa. *3)* El reforzamiento de extinción retiene una consecuencia positiva para disuadir al empleado de mostrar un comportamiento indeseable. *4)* El reforzamiento de castigo sanciona al empleado con una consecuencia negativa para que cese de realizar un comportamiento indeseable.

7. **Expresar las principales diferencias entre las teorías de contenido, de proceso y de reforzamiento.**

Las teorías de contenido de la motivación se enfocan en identificar y entender las necesidades de los empleados. El proceso de motivación va un paso más allá para entender la forma en la cual los empleados eligen un comportamiento para satisfacer sus necesidades. La teoría del reforzamiento no se interesa en las carencias de los empleados; se concentra en hacer que los trabajadores cumplan lo que los gerentes quieren por medio de las consecuencias, estipuladas por los propios gerentes, por su comportamiento. La práctica de recompensar es el medio para motivar a los empleados.

8. **Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo):**

Elija uno o más métodos: *1)* complete de memoria los términos clave faltantes; *2)* relaciónelos de la siguiente lista a sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en el orden de la lista al principio del capítulo.

_____ es la combinación de rasgos, habilidades y conductas que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores.

_____ identifica dos estilos de liderazgo: centrado en el trabajo y centrado en el empleado.

_____ determina cuatro estilos de liderazgo: baja estructura y alta consideración, alta estructura y alta consideración, baja estructura y baja consideración y, alta estructura y baja consideración.

_____ identifica cinco estilos de liderazgo: 1,1 empobrecido; 9,1 de autoridad y obediencia; 1,9 de club campestre; 5,5 de medio camino y 9,9 líder de equipo.

_____ es cualquier cosa que afecte el comportamiento en la búsqueda de un cierto resultado.

_____ es cuando las personas transitan de la necesidad al motivo, al comportamiento, a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción.

_____ se enfocan en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas.

_____ propone que las personas son motivadas mediante cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia, de estima y autorrealización.

_____ postula que los individuos son impulsados por motivadores más que por factores de mantenimiento.

_____ establece que las personas están motivadas por su necesidad de logro, de poder y de afiliación.

_____ se concentran en entender cómo las personas eligen el comportamiento para satisfacer sus necesidades.

_____ propone que las personas están motivadas cuando sus aportaciones percibidas igualan a sus resultados.

_____ afirma que las personas están motivadas cuando creen que pueden cumplir con la tarea, que obtendrán una recompensa y que ésta vale el esfuerzo.

_____ establece que los objetivos específicos y difíciles motivan a las personas.

_____ incluye *1)* verbo en infinitivo + *2)* acción verbal + *3)* resultado único, específico y mensurable que se pretende alcanzar + *4)* fecha de cumplimiento.

_____ propone que mediante las consecuencias del comportamiento, las personas estarán motivadas para comportarse en formas predeterminadas.

_____ incluye cuatro pasos: *1)* indicar con precisión al empleado qué se hizo en forma correcta, *2)* mencionar al empleado por qué el comportamiento es clave, *3)* hacer una pausa por un momento, *4)* aliente la reiteración del buen desempeño.

Términos clave

estilo de liderazgo, 70
modelo de elogio, 97
modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan, 72
modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio, 74
modelo de objetivos por escrito, 90
motivación, 79
proceso de motivación, 79
Grid de liderazgo, 76
teoría de la equidad, 87
teoría de las expectativas, 88
teoría de la jerarquía de las necesidades, 81
teoría de las necesidades adquiridas, 85
teoría de los dos factores, 82
teoría del establecimiento de metas, 90
teoría del reforzamiento, 93
teorías de contenido de la motivación, 80
teorías del proceso de motivación, 87

Preguntas de revisión

1. ¿Por qué hubo un cambio de paradigma de la teoría de los rasgos a la del comportamiento?
2. ¿Cómo se basa el comportamiento de liderazgo en los rasgos?
3. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa?
4. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de la Universidad de Michigan?
5. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio?
6. ¿Cuáles son las tres importantes aportaciones de los estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio?
7. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo del Grid de liderazgo?
8. ¿Cuáles son las tres importantes aportaciones del Grid de liderazgo y de la investigación de alto/alto?
9. ¿Qué es la motivación y por qué es crucial conocer cómo motivar a los empleados?
10. ¿Cuáles son las teorías de contenido de la motivación?
11. ¿Cuáles son las teorías del proceso de motivación?
12. ¿Cuáles son los tipos y programas de la teoría del reforzamiento?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico pueden utilizarse para una discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar las habilidades de comunicación. Asegúrese de ofrecer explicaciones completas a todas las preguntas.

1. ¿Qué modelo de liderazgo prefiere?
2. ¿Está de acuerdo con el modelo de la Universidad de Michigan (con dos estilos de liderazgo) o con el modelo de la Universidad Estatal de Ohio (con cuatro estilos de liderazgo)?
3. ¿Coincide con la afirmación del Grid de liderazgo de que el mejor estilo de liderazgo es el de líder de equipo (9,9)?
4. ¿Cuál de las tres teorías de contenido de la motivación prefiere? ¿Por qué?
5. ¿Cuál de las tres teorías del proceso de motivación prefiere? ¿Por qué?
6. ¿Cuál es su propia teoría de la motivación? ¿Cuáles son los principales métodos, técnicas, etc., que planea adoptar en el trabajo como gerente para incrementar la motivación y el desempeño?
7. La teoría del reforzamiento es poco ética, ya que se utiliza para manipular a los empleados. ¿Está de acuerdo con esta aseveración? Explique su respuesta.
8. ¿Qué tipo y programa de reforzamiento planea adoptar con mayor frecuencia como líder?
9. ¿Usted en realidad obtiene lo que refuerza? Explique.

CASO

Art Friedman—Friedmans Appliance

Art Friedman fundó su empresa en 1970 como Friedmans Appliance y vendía todo tipo de electrodomésticos. En 1976, Friedman cambió el nombre de la empresa a Friedman Microwave Ovens para hacer concordar su nueva estrategia de enfocarse sólo en hornos de microondas, que era la novedad en ese entonces. Su meta era ser por completo el mejor lugar para adquirir un horno de microondas y sus accesorios. Su tercer movimiento estratégico fue el franquiciamiento de su negocio de microondas, por medio de la técnica motivacional de Art

Friedman de hacer de todos un jefe. La empresa también ingresó a Internet. Durante más de 30 años, Friedmans ha logrado su objetivo al proporcionar un servicio superior, ofrecer buenos precios, cumplir la garantía de satisfacción incondicional y brindar clases de cocina para instruir a los clientes en cómo obtener el máximo de sus hornos de microondas. Friedmans también ofrece servicios de instalación y de reparación. La empresa ha vendido más de dos millones de dicho electrodoméstico. En la actualidad, Art Friedman se ha retirado, pero su nombre de franquicias aún es sólido, principalmente en California. Algunas de las tiendas de propiedad independiente que llevan el nombre de Friedmans continúan la venta sólo de hornos de microondas, otras ofrecen también diferente tipo de aparatos y algunas más prometen también renovaciones completas de cocinas.[110]

La tienda original de Friedman empleaba a 15 personas en Oakland, California. Friedman creía que sus empleados no estaban motivados, así que llevó a efecto los siguientes cambios para motivar a sus empleados y estas técnicas aún se utilizan en la actualidad. La siguiente conversación tuvo lugar entre Bob Lussier y Art Friedman.

Bob: ¿Cuál es la razón de su éxito en los negocios?
Art: Mi técnica de negocios.
Bob: ¿Cuál es?
Art: Llamé a mis 15 empleados y les dije: "A partir de este momento quiero que se sientan como si la empresa fuera nuestra, no mía. Todos somos jefes. De ahora en adelante ustedes deciden lo que valen y díganle al contador cuánto poner en su sobre de nómina. Ustedes decidan qué días y horas trabajan y luego tomen su tiempo de descanso. Tendremos un sistema de caja chica abierta que permitirá que cualquiera entre y tome dinero prestado cuando lo necesite".
Bob: Es broma, ¿verdad?
Art: No, es cierto. Realmente hago esas cosas.
Bob: ¿Alguien pidió un aumento?
Art: Sí, varias personas lo hicieron. Charlie pidió y recibió un aumento de 100 dólares por semana.
Bob: ¿Pero él y los demás aumentaron su productividad para ganar esos aumentos?
Art: Sí, todos lo hicieron.
Bob: ¿Cómo pudo administrar una tienda de electrodomésticos con empleados que iban y venían según su conveniencia?
Art: Ellos organizaron horarios que eran satisfactorios para todos. No tuvimos problemas por falta de personal.
Bob: ¿Alguien robó de la caja chica?
Art: No.
Bob: ¿Esta técnica funcionaría en cualquier empresa?
Art: Sí funcionó, aún sirve y siempre lo hará.

VAYA A INTERNET: para saber más de Art Friedman y Friedmans, visite su página web en **http://www.friedmans appliance.com.**

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con la que usted obtenga de Internet o de otra fuente.

1. ¿Art Friedman utiliza los estilos de cuál universidad (de Iowa, de Michigan o de la Estatal de Ohio)?
2. ¿Qué nivel de motivación específico, factor y necesidad (de las teorías de contenido de la motivación) aplican a Friedmans Appliance?
3. ¿La teoría de la equidad y de las expectativas son válidas en este caso? Explique.
4. ¿Qué tipo de reforzamiento utiliza Friedman?
5. ¿Conoce alguna organización que utilice las técnicas de Friedmans u otra fuera de lo común? En caso afirmativo, ¿cuál es el nombre de la organización? ¿A qué se dedica?
6. ¿Las técnicas de motivación de Friedman podrían funcionar en todas las organizaciones? Explique sus respuestas.
7. En un puesto de autoridad, ¿utilizaría las técnicas de Friedman? ¿Cuáles serían?

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

8. ¿Cuáles de las Cinco grandes dimensiones de la personalidad se ilustran mejor en este caso por Art Friedman (capítulo 2)?
9. ¿Friedman muestra una actitud propia de la Teoría X o de la Teoría Y (capítulo 2)?

EJERCICIO DEL CASO Y DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: de la pregunta 7 del caso, ¿cuál de las técnicas motivacionales de Friedman utilizaría usted para motivar a los concesionarios? ¿Qué técnicas propias o de otras organizaciones adoptaría? Justifique su elección de las técnicas de motivación.

Equipos en clase: divídanse en equipos de cuatro a seis miembros y elaboren una lista de las técnicas motivacionales que utilizarían los miembros del equipo, con su justificación. Elija un portavoz para registrar las técnicas con justificación y presentarlas ante el grupo.

Desempeño de roles: una persona (que se represente a sí misma o al grupo) puede ofrecer un discurso al grupo, en el cual señale qué técnicas de motivación se utilizarán y explique cada una.

CASO EN VIDEO

La motivación en Washburn Guitars

Washburns Guitars, fundada en Chicago a finales de 1800 presume de una profusa tradición para la fabricación de instrumentos finos. En la actualidad la empresa vende más de 50000 guitarras cada año, las que suman unos 40 millones de dólares en ingresos. Washburn Guitars fabrica una diversidad de guitarras acústicas y eléctricas. Los artesanos de Washburn también disfrutan producir guitarras personalizadas. En años recientes, la producción personalizada de la tienda ha crecido en forma impresionante de 20 a 300 guitarras por mes. Contar con una fuerza de trabajo motivada es esencial, ya que la fabricación de guitarras es intensiva en mano de obra y requiere la atención a los detalles. La combinación de materiales de primera con artesanos de gran hechura produce guitarras de calidad. La fuerza de trabajo de Washburn Guitars está motivada porque ama la música y se interesa por los instrumentos.

1. ¿Qué motiva a la mayoría de los empleados en Washburn Guitars?
2. ¿Qué tipos de guitarras les gusta más producir a los empleados?
3. ¿Cuál es el vínculo entre las guitarras de calidad y la motivación de la fuerza de trabajo?

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Objetivos por escrito

Preparación del ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Para este ejercicio, primero se ocupará por mejorar los objetivos que no cumplan con los criterios respectivos. Luego, escribirá sus nueve objetivos.

Parte 1. Para cada uno de los siguientes objetivos, identifique el criterio faltante y vuelva a escribirlo para que cumpla con todos los criterios básicos. Al hacerlo, utilice el modelo:

Verbo en infinitivo + acción verbal + resultado único, específico y mensurable + fecha de conclusión

1. Mejorar la imagen de nuestra empresa para el final de 2010.

   Criterio faltante: _____

   Objetivo de mejora: _____

   _____

   _____

2. Aumentar el número de clientes 10 por ciento.

   Criterio faltante: _____

   Objetivo de mejora: _____

   _____

   _____

3. Incrementar las utilidades durante 2010.

   Criterio faltante: _____

   Objetivo de mejora: _____

   _____

4. Vender 5 por ciento más hot dogs y bebidas refrescantes en el juego de béisbol del domingo 13 de junio de 2010.

   Criterio faltante: _____

   Objetivo de mejora: _____

   _____

   _____

Parte 2. Escriba tres objetivos educativos, personales y profesionales que usted desea lograr. Pueden ser a tan a corto plazo como usted desee, como lograr algo hoy mismo o tal vez a largo plazo como dentro de 20 años. Asegúrese de que sus objetivos cumplan con el criterio de los objetivos eficaces.

Objetivos educativos:

1. _____
2. _____
3. _____

Objetivos personales:

1. _____
2. _____
3. _____

Objetivos profesionales:

1. _____
2. _____
3. _____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Acrecentar su capacidad para redactar los objetivos.

La principal habilidad estándar de aprendizaje de la AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio son las habilidades analíticas, los estudiantes aprenden a establecer metas.

Preparación

Debe haber corregido y tener objetivos escritos durante la preparación antes de la clase.

Experiencia

Recibirá retroalimentación acerca de qué tan bien haya corregido los cuatro objetivos y compartirá con los demás sus objetivos escritos.

Opciones *(de 8 a 20 minutos)*

A. El profesor repasa las correcciones sugeridas para los cuatro objetivos de la parte 1 de la preparación y convoca a los miembros del grupo para compartir sus objetivos escritos con el grupo en la parte 2.

B. El profesor repasa las correcciones sugeridas para los cuatro objetivos de la parte 1 de la preparación y luego el grupo se divide en equipos de cuatro a seis miembros para compartir sus objetivos escritos.

C. Divídanse en equipos de cuatro a seis personas y repasen las correcciones de los cuatro objetivos de la parte 1. Avise al profesor cuando su equipo haya terminado, pero continúe a la parte 2 y comparta sus objetivos escritos hasta que todos los equipos hayan terminado con las cuatro correcciones. El profesor revisa las correcciones y puede asignar más tiempo para compartir los objetivos. Proporcionen retroalimentación entre ustedes para mejorar sus objetivos escritos durante la parte 2.

Conclusión

El profesor puede conducir una discusión de clase o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo la utilizaré en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Capacitación para el desarrollo de habilidades en el modelo de comportamiento 1

Sesión 1

Esta capacitación de habilidades de modelado del comportamiento de liderazgo se conforma de cuatro partes, como sigue:

1. Primero, lea cómo utilizar el modelo.
2. Luego, vea el video del modelo de comportamiento que ilustra cómo elogiar, al seguir sus cuatro pasos.
3. Desarrolle la habilidad en clase al completar el ejercicio 2 del Desarrollo de habilidades.
4. Desarrolle más esta habilidad al utilizar el modelo en su vida personal y profesional.

Modelo de elogio

Revise el modelo 3.2, "Elogiar", en el libro.

Video del modelo de comportamiento 1

Elogiar

Objetivo

Ayudarle para brindar elogios que motiven a los demás a tener altos niveles de desempeño.

Video (4½ minutos) panorama

Observará a un gerente de sucursal elogiar a un empleado por dos trabajos bien hechos.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Elogiar

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Piense en una situación en la cual usted haya hecho algo digno de elogios y reconocimiento. Por ejemplo, puede haber ahorrado a la empresa alguna cantidad de dinero, o haber convertido a un cliente enojado por uno feliz, etc. Si nunca ha trabajado o ha hecho algo bien, entreviste a alguien que sí lo haya hecho. Asuma la posición gerencial y escriba el elogio

que le daría a un empleado por realizar lo que usted hizo. Describa la situación en forma breve:

_____

_____

_____

Paso 1. Indique al empleado exactamente qué se hizo en forma correcta.

_____

_____

_____

Paso 2. Mencione al empleado por qué el comportamiento es clave.

_____

_____

_____

Paso 3. Haga una pausa por un momento. (Cuente hasta cinco en silencio.)

Paso 4. Aliente la reiteración del buen desempeño.

_____

_____

_____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase

Objetivo

Desarrollar su habilidad para elogiar.

La principal habilidad estándar de aprendizaje de AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio es el liderazgo y motivar a los demás.

Preparación

Necesitará tener su elogio preparado.

Experiencia

Brindará y recibirá elogios.

Procedimiento *(de 10 a 15 minutos)* Divídanse en equipos de cuatro a seis personas. Cada miembro, a la vez, dé el elogio que preparó.

1. Explique la situación.
2. Elija un miembro del grupo para recibir el elogio.
3. Brinde el elogio. (Hable, no lo lea.) Trate de elegir la postura que adoptaría si en verdad fuera a brindar el elogio en el trabajo (de pie, sentado, etcétera).
4. Integración. El grupo proporciona retroalimentación a quien brinda el elogio acerca de cómo lo hizo:

Paso 1. ¿Fue el elogio muy concreto y descriptivo? ¿Hizo contacto visual con el empleado a quien lo entregó?

Paso 2. ¿Se expresó con claridad la importancia del comportamiento?

Paso 3. ¿La persona hizo una pausa por un momento de silencio?

Paso 4. ¿La persona alentó el desempeño repetido? ¿La persona que ofreció el elogio tocó al receptor (opcional)?

Paso 5. ¿El elogio duró menos de un minuto? ¿El elogio fue sincero?

Conclusión

El profesor puede conducir una discusión en clase o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré el conocimiento en el futuro? ¿Cuándo lo practicaré?

_____

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas de las preguntas de "Aplíquelo".

Semblanza del capítulo

Poder
Fuentes de poder
Tipos de poder y tácticas de influencia, y formas para incrementar su poder
Adquisición y pérdida de poder

Política organizacional
La naturaleza de la política organizacional
Comportamiento político
Lineamientos para desarrollar las habilidades políticas

Creación de redes
Realizar una autoevaluación y establecer metas
Crear su autopromoción de un minuto
Desarrollar su red
Realizar entrevistas de creación de redes
Mantener su red

Negociación
Cómo negociar
El proceso de negociación

La ética y la influencia

4 Influencia: poder, política, creación de redes y negociación

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar las diferencias entre el poder por posición y el poder personal. p. 110
2. Analizar las diferencias entre los poderes legítimo, de recompensa, coercitivo y referente. p. 111
3. Analizar cómo se relacionan el poder y la política. p. 121
4. Describir en qué forma el dinero y la política tienen un uso similar. p. 122
5. Listar y explicar los pasos en el proceso de creación de redes. p. 128
6. Elaborar una lista con los pasos en el proceso de negociación. p. 135
7. Explicar las relaciones entre la negociación y el conflicto, tácticas de influencia poder y política. p. 135
8. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

poder	poder por conexión
poder legítimo	política
poder de recompensa	creación de redes
poder coercitivo	reciprocidad
poder referente	autopromoción de un minuto
poder experto	negociación
poder por información	

Caso de apertura APLICACIÓN

Mark Cuban es conocido como el empresario multimillonario (su riqueza tiene un valor neto de 2 800 millones de dólares) que actualmente se enfoca al sector de los deportes y el entretenimiento. Las propiedades de Cuban incluyen a cinco empresas. Cuban pagó 280 millones de dólares por la propiedad de 75 por ciento del equipo de basquetbol Dallas Mavericks de la NBA, llevando los ingresos de 40 millones a 140 millones de dólares. Asimismo, es propietario parcial de: HDNet y HDNet Movies, con más de 6 800 millones de suscriptores; 2929 Productions, la cual estrenó la película Good Night and Good Luck de George Clooney; Magnolia Pictures, la cual distribuyó películas independientes como Crazy Love y además Landmark Theatres, una de las cadenas más grandes e innovadoras de cines de arte con 57 salas en 24 mercados. Cuban está en sociedad con Todd Wagner en las cinco empresas. Éstas son de propiedad privada, así que la información sobre su rentabilidad no está disponible y no tienen planes de hacer públicas las empresas.

Pero Mark Cuban no empezó en la cima. La verdad sea dicha, él era la última persona que alguien hubiera esperado que se convirtiera en un multimillonario. He aquí la historia de empresario de Cuban. El apellido de su familia, Cuban, fue abreviado de Chabenisky cuando sus abuelos, judío-rusos, llegaron a Ellis Island. Cuban creció en Mt. Lebanon, Pennsylvania, un suburbio de Pittsburgh, en Estados Unidos, en una familia de clase trabajadora. El primer paso de Cuban en el mundo de los negocios ocurrió a sus 12 años de edad, cuando vendía bolsas de basura de puerta en puerta. Pronto comenzó a vender timbres, monedas y tarjetas de beisbol, lo que le ayudó a pagar su título en negocios en la Universidad de Indiana. Mientras cursaba sus estudios, Cuban compró un bar en Bloomington, lo rebautizó como Motley's y reunió dinero por medio de la venta de acciones a sus amigos.

Después de la universidad se mudó a Dallas, Texas y entró al negocio de venta de computadoras. Cuban y Martin Woodall fundaron MicroSolutions y vendieron ésta por 6 millones; Cuban obtuvo aproximadamente 2 millones de dólares después de impuestos en ese trato. Cuban se trasladó a Los Ángeles por un tiempo mientras negociaba y tomaba cursos de actuación. Todd Wagner le propuso iniciar AudioNet, la cual después se convirtió en Broadcast.com y Cuban aprovechó la oportunidad. El precio de la acción de oferta pública inicial (OPI) de Broadcast.com era de 18 dólares, pero escaló hasta 62 dólares al final del primer día; Cuban de pronto se volvió 85 millones de dólares más rico. Vendieron Broadcast.com a Yahoo! y Cuban consiguió un valor de más de 1 000 millones de dólares en acciones de Yahoo! Con esta fortuna, ingresó al sector de los deportes y del entretenimiento con su socio Todd Wagner. En la actualidad Mark Cuban preside su imperio de negocios en su totalidad mediante el correo electrónico de su oficina en casa.[1]

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Qué fuentes y tipos de poder tiene Mark Cuban y por qué ha encarado problemas con el poder?
2. ¿Por qué la política organizacional es decisiva para las empresas de Mark Cuban?
3. ¿Cómo Mark Cuban utilizó la creación de redes?
4. ¿Qué tipos de negociaciones realiza Mark Cuban y en cuáles participa?
5. ¿Mark Cuban es ético al influir en los demás?

¿Puede responder alguna de estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes y aprenderá más acerca de las empresas y el estilo de liderazgo de Mark Cuban conforme avance en la lectura del capítulo.

Además de un excelente trabajo, ¿qué se requiere para avanzar en una organización? Para ascender por la escalera corporativa, tendrá que influir en las personas, ganar poder, gestionar la política organizacional, construir redes y negociar para obtener lo que desea. Estos conceptos relacionados son los tópicos de este capítulo. Recuerde de nuestra definición que el liderazgo (capítulo 1) es el proceso de "*influencia*" de los líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. Líderes y seguidores influyen entre sí, porque todos somos líderes potenciales.[2] La influencia es tan importante que se conoce como la esencia del liderazgo. La influencia ejerce un efecto directo en el desempeño organizacional y en su éxito profesional.[3] En esencia, este capítulo es una continuación del anterior; se enfoca en el comportamiento de liderazgo al explicar la forma en que los líderes influyen en otros a nivel individual de análisis. Comencemos con el poder.

Poder

Si usted pretende entender por qué las organizaciones hacen lo que hacen o por qué se desempeñan de cierta forma, debe considerar a los altos directivos más renombrados.[4] El poder se ocupa de lograr influir en los demás.[5] Sin embargo, *el* **poder** *es la influencia potencial del líder sobre los seguidores.* Debido a que el poder es el *potencial* de influir, en realidad no tiene que utilizar el poder para influir en los demás.[6] Con frecuencia es la percepción del poder, más que el uso real, lo que influye en los demás. El poder se basa en ciertas cualidades o capacidades, pero el poder en sí mismo es transaccional y fluye de las relaciones, reales o percibidas.[7] En esta sección analizamos las fuentes de poder, tipos de éste, tácticas de influencia, formas para aumentar el poder y cómo el poder se adquiere y se pierde.

Objetivo de aprendizaje 1 *Explicar las diferencias entre el poder por posición y el poder personal.*

Fuentes de poder

Existen dos fuentes de poder: el que emana de la posición y el poder personal.

Poder por posición

El *poder por posición* se deriva de la alta gerencia y se delega en forma descendente por la cadena de mando. Así, una persona que está en un puesto gerencial disfruta de mayor poder potencial para influir que un empleado que no es gerente. El poder se utiliza para hacer que las personas emprendan algo que de otra manera no harían. Algunas consideran al poder como la capacidad para hacer que los individuos hagan lo que uno quiera que hagan o la capacidad de hacer algo a las personas o para ellas. Estas definiciones pueden ser ciertas, pero tienden a otorgar al poder una connotación manipuladora y negativa, como el viejo refrán de Lord Acton, "El poder corrompe. El poder absoluto corrompe absolutamente".

Dentro de una organización, el poder debe apreciarse en un sentido positivo. Sin poder, los gerentes no podrían lograr los objetivos organizacionales.[8] El liderazgo y el poder van de la mano. El liderazgo es el arte de persuadir a los demás de que quieran emprender lo que usted quiera que hagan.[9] Los empleados no son influidos sin una razón y ésta con frecuencia es el poder que un gerente tiene sobre ellos. Los gerentes confían en el poder de posición para que el trabajo se lleve a cabo.[10]

El poder personal

El *poder personal* se deriva de los seguidores con base en el comportamiento del líder. Los líderes carismáticos cuentan con un poder personal. De nuevo, los seguidores ejercen cierto poder sobre los líderes. Aquellos deben consentir la influencia gobernante de los gerentes para que la organización tenga éxito.[11] Los sindicatos a menudo son el resultado de la inconformidad de un seguidor por el comportamiento del gerente y el deseo de equilibrar el poder. Los seguidores pueden restringir el desempeño, sabotear las operaciones, iniciar demandas, realizar manifestaciones, presentar quejas a la gerencia superior y minar la reputación del líder. El poder se puede ganar o perder, más adelante analizamos cómo.

Las dos fuentes de poder son relativamente independientes, pero tienen cierto traslape. Por ejemplo, un gerente puede tener sólo poder por posición o bien, de éste y de poder personal, pero una persona que no ocupa un puesto gerencial sólo puede gozar de poder personal. La tendencia es que los gerentes concedan más poder (empowerment) a los empleados.[12] Los líderes efectivos de la actualidad confían menos en el poder por posición y más en el poder personal para influir en los demás,[13] y están dispuestos a ser influidos por los seguidores con poder personal.[14] Por tanto, como gerente es mejor disfrutar tanto poder por posición como de poder personal.

Objetivo de aprendizaje 2 *Analizar las diferencias entre los poderes legítimo, de recompensa, coercitivo y referente.*

Tipos de poder y tácticas de influencia, y formas para incrementar su poder

En la figura 4.1 se ilustran siete tipos de poder, así como la fuente de la cual emana y las tácticas de influencia. A finales de la década de 1950, French y Raven distinguieron cinco tipos de poder (de recompensa, coercitivo, legítimo, experto y referente)[15] y aún se utilizan en la investigación. Se ha agregado el poder por conexión (política) y por información para actualizar los tipos cruciales de poder. Analizaremos estos siete tipos y exploraremos las formas para incrementar cada uno con tácticas de influencia. Usted puede ganar poder y sin necesidad de privárselo a los demás con el fin de aumentar el suyo. Por lo general, el poder se brinda a aquellos que obtienen benéficos resultados y que muestran adecuadas habilidades para las relaciones humanas.[16]

Poder legítimo

El **poder legítimo** *se basa en el poder por posición de quien lo ostenta y el cual es conferido por la organización.* También se le llama *táctica de influencia de legitimización.* Los gerentes asignan el trabajo, los entrenadores deciden quién juega y los profesores otorgan las calificaciones. Estas tres posiciones gozan de una autoridad formal y legítima de la organización. Sin ella, no podrían influir en los seguidores de la misma forma.[17] Los empleados tienden a percibir que deben hacer lo que su gerente les indique dentro del ámbito de su puesto.

Uso apropiado del poder legítimo. Los empleados están de acuerdo con cumplir con la autoridad administrativa a cambio de los beneficios de la participación. El uso del poder legítimo es apropiado cuando se le pide a alguien que haga algo que esté dentro del alcance de su puesto. La mayoría de las interacciones cotidianas entre gerentes y empleados se basa en un poder legítimo.

Cuando se aplica éste, también es útil emplear la *táctica de influencia de consulta.* Al hacerlo, usted busca las ideas de los demás para lograr un objetivo y está dispuesto a desarrollar con ellos un plan para lograrlo. Este proceso también se conoce como *administración participativa* y *empowerment de los empleados.* Hablaremos más acerca de la administración participativa a lo largo del libro.

Uso legítimo de la persuasión racional. Como gerente que cumple con los objetivos por medio de sus empleados o que se relaciona con gerentes de nivel superior y con personas sobre quienes no posee ninguna autoridad, con frecuencia es útil emplear la *táctica de influencia de la persuasión racional.* La persuasión racional comprende argumentos lógicos con pruebas plausibles para convencer a los demás de implementar su acción recomendada.[18]

Cuando utiliza la persuasión racional, necesita desarrollar un caso de persuasión que se base en las necesidades de su contraparte. Lo que parece lógico y razonable para usted puede no serlo para otras personas. Con múltiples partes, se puede formular un argumento lógico distinto para satisfacer las necesidades individuales. Los argumentos

FIGURA 4.1 Fuentes y tipos de poder con tácticas de influencia

Fuente: Poder de posición → ← Poder personal

Tipos	Legítimo	De recompensa	Coercitivo	De conexión	Por información	Experto	Referente
Tácticas	Legitimización Consulta Persuasión racional Congraciamiento	Intercambio	Presión	Coaliciones	Persuasión racional Atracción inspiradora	Persuasión racional	Atracción personal Atracción inspiradora

lógicos suelen funcionar bien con personas cuyo comportamiento tiene más influencia de pensamiento que de emociones. Marcha bien cuando el líder y el seguidor comparten el mismo interés y objetivos.[19]

Al intentar persuadir a los demás de hacer algo por usted, resulta útil hacerlo cuando están de buen humor. Puede utilizarse la *táctica de influencia de congraciamiento* para mantener a las personas de buen talante al ser amigable y elogiar a los demás antes de pedirles lo que usted desea.[20] El cumplido inicial debe ser sincero (utilice el modelo de elogios del capítulo 3) y contribuye a determinar si la otra parte está o no de buen humor. Si no, por lo general es una buena idea aguardar antes de pedir, sin importar lo justificada que sea su solicitud.

Uso de la persuasión racional. Cuando lleve a cabo una persuasión racional, siga estos lineamientos:

1. Explique la razón por la cual se debe lograr el objetivo. Los gerentes no pueden simplemente dar órdenes, ya que los empleados quieren conocer la justificación de las decisiones. Incluso si usted no está de acuerdo con las decisiones de los gerentes de nivel superior, su trabajo como gerente es brindar a los empleados la razón de sus decisiones.

2. Explique en qué forma la otra parte se beneficiará al cumplir el objetivo. Trate de pensar en la interrogante que con frecuencia no plantea la otra parte: ¿Y yo qué gano? Venda los beneficios a los demás, más que enfocarse en cómo usted y la organización se favorecen por lograr el objetivo.

3. Proporcione evidencia de que se puede lograr el objetivo. Recuerde la trascendencia de la teoría de la motivación de las expectativas (capítulo 3). Cuando sea posible, demuestre la forma de efectuar una tarea; ver es creer. Dé ejemplos de cómo otras personas han logrado el objetivo. Proporcione un plan detallado paso a paso. Brinde respaldo y aliento, muestre confianza en que sus seguidores lograrán el objetivo.

4. Explique cómo los problemas potenciales y las preocupaciones se manejarán. Conozca las dificultades potenciales y las inquietudes y enfréntelos con la persuasión racional. Si los demás plantean obstáculos que usted no haya previsto, lo cual es probable, asegúrese de abordarlos. No ignore las preocupaciones de los empleados ni haga comentarios como "Eso no sucederá, no tenemos que preocuparnos por ello". Acoja las aportaciones de los seguidores acerca de cómo zanjar cualquier posible problema cuando éste surja.[21] Esto ayudará a ganar su compromiso.

5. Si existen planes en oposición para cumplir con el objetivo, explique por qué su propuesta es mejor que las otras. Prevéngase. Necesita estar bien informado acerca de la competencia.[22] Sólo mencionar "Mi idea es mejor que la de ellos" no es suficiente. Asegúrese de expresar en qué forma su plan es superior al de los demás y las debilidades e inconvenientes de los otros planes.

Aumentar el poder legítimo. Para aumentar éste, siga estos lineamientos:

1. Para gozar de poder legítimo requiere de experiencia administrativa, la cual también podría formar parte de su trabajo; por ejemplo, estar a cargo de un proyecto de equipo con sus compañeros. Ocúpese de capturar la percepción de las personas de que usted tiene poder. Recuerde que la percepción de las personas de que usted posee poder, lo hace realidad.[23]

2. Ejercite su autoridad en forma regular. Dé seguimiento para asegurarse de que se implementen las políticas, los procedimientos y las reglas, además de que se logren sus objetivos.

3. Apéguese a los lineamientos para emplear la persuasión racional, en especial si su autoridad es cuestionada.

4. Respalde su autoridad con *recompensas* y *castigos*, los siguientes dos tipos de poder que estudiaremos, los cuales están basados principalmente en tener poder legítimo.

Poder de recompensa

El **poder de recompensa** *se fundamenta en la capacidad de quien lo ejerce para influir en los demás con algo de valor para ellos.* El poder de recompensa afecta las expectativas de desempeño y el logro. En un puesto gerencial, utilice refuerzos positivos para influir en el comportamiento, con incentivos como elogios, reconocimientos (con prendedores, placas, gorras o chamarras), tareas especiales o actividades deseables, aumentos de sueldo, bonos y promociones. Un sinnúmero de organizaciones, como Kentucky Fried Chicken (KFC), ofrecen reconocimientos al empleado del mes. Tupperware realiza *rallies* para su personal de ventas y casi todos obtienen algo que va desde prendedores hasta premios lucrativos para los de mejor desempeño. El poder de un líder es intenso o débil, con base en su capacidad para castigar y recompensar a los seguidores. Entre más poder, más favorable es la situación para el líder.

Un aspecto importante del poder de recompensa es mantener el control sobre los recursos como asignar fondos de gastos y de presupuestos. Esto es en especial verdadero para los recursos escasos. Los gerentes de niveles superior e intermedio por lo general muestran mayor juicio en brindar recompensas (incluidos los recursos escasos) que los gerentes de nivel inferior.

Uso apropiado del poder de recompensa. Cuando los empleados hacen un buen trabajo, deben ser recompensados, como se analizó con la teoría de la motivación por reforzamiento (capítulo 3). Observar a las personas justo cuando hacen las cosas bien y recompensarles es un gran motivador para reiterar tal comportamiento. Al tratar con los gerentes de nivel superior y con las personas sobre quienes usted no tiene ningún tipo de autoridad, puede utilizar la *táctica de influencia de intercambio* al ofrecer algún tipo de recompensa para ayudarle a lograr el objetivo. El incentivo de intercambio puede ser cualquier cosa de valor, como recursos escasos, información, consejo o ayuda en otra tarea, o bien, respaldo profesional o político. El intercambio es común en reciprocidad (usted hace algo por mí y yo haré algo por usted o, en otras palabras, me debe una, para una recompensa posterior), lo cual analizaremos con la política organizacional. Por ejemplo, cuando el profesor Jones recluta a un asistente estudiante, le señala a los candidatos que, si son elegidos y realizan un buen trabajo, les recomendará para una maestría en administración en Suffolk University, donde tiene poder por conexión. Como resultado, obtiene buena y calificada ayuda, con salario mínimo mientras contribuye tanto a su alumno como a su *alma mater.*

Aumentar el poder de recompensa. Para aumentar el poder de recompensa, siga estos lineamientos:

1. Ganar y mantener el control sobre la evaluación del desempeño de sus empleados y determinar sus aumentos, promociones y otras recompensas.
2. Averiguar lo que los demás valoran e intentar, en consecuencia, recompensar a las personas con ello. Utilizar un elogio puede favorecer a incrementar su poder. Los empleados que perciben que son apreciados más que utilizados le atribuirán al gerente mayor poder.[24]
3. Deje saber a las personas que usted controla las recompensas y manifieste su opinión por la obtención de resultados. Sin embargo, no prometa más de lo que puede conceder. Recompense según lo convenido y no utilice las recompensas para manipular o para un beneficio personal.

Poder coercitivo

El uso del **poder coercitivo** *incluye el castigo y la retención de recompensas para influir en la obediencia.* También se le conoce como *táctica de influencia de presión.* A partir del temor a las reprimendas, periodos de prueba, suspensión o despido, los empleados con frecuencia hacen lo que su gerente les solicita. El temor a perder resultados valorados como recibir bajas calificaciones de desempeño, perder aumentos y beneficios, ser asignado a puestos menos deseados y dañar una relación, ocasiona que los empleados hagan lo que se les pide. Otros ejemplos de poder coercitivo comprende el hostigamiento verbal, la humillación y el ostracismo. Los miembros del grupo también utilizan el poder coercitivo (la presión de los colegas) para aplicar las normas de grupo.

Aplicación al trabajo 1

Elija un gerente actual o previo que tenga o haya gozado de poder coercitivo. Mencione un ejemplo específico de cómo utilizó las recompensas y los castigos para lograr un objetivo. En general, ¿qué tan efectivo es (o era) este gerente en aplicar recompensas y castigos?

Uso apropiado del poder coercitivo. El poder coercitivo es apropiado para ejercer y mantener la disciplina y llevar a efecto las reglas. Cuando los empleados no están dispuestos a hacer lo que se les pide, el poder coercitivo puede ser la única forma de lograr la obediencia. De hecho, sin él, los empleados pueden no tomarlo en serio e ignorar sus solicitudes. La coerción es eficaz cuando se aplica a un pequeño porcentaje de seguidores bajo condiciones consideradas legítimas por la mayoría de ellos. Cuando los líderes utilizan la coerción a gran escala contra los seguidores, esto mina su autoridad y crea una oposición hostil que puede restringir su poder o retirarles del cargo. Los empleados tienden a resentir el uso del poder coercitivo de los gerentes. Ha habido una disminución general en el uso de la coerción por todos los tipos de líderes.[25] Los gerentes hostigadores de los empleados están siendo despedidos.[26] Así que mantenga al mínimo su uso del poder coercitivo al emplearlo sólo como último recurso.

Incrementar el poder coercitivo. Para incrementar el poder coercitivo, siga estos lineamientos:

1. Gane autoridad para utilizar el castigo y retener las recompensas. Sin embargo, asegúrese de que los empleados conozcan las reglas y las sanciones, dé advertencias previas, entienda la situación, permanezca calmo y sea útil, aliente la mejora, utilice castigos legítimos (retenga las recompensas) que se adapten a la situación y aplique los castigos en privado.
2. No amenace; no utilice la coerción para manipular a los demás o para ganar beneficios personales.
3. Sea persistente. Si usted solicita que los seguidores que hagan algo y no da seguimiento para asegurarse de que se lleve a cabo, los seguidores aprovecharán la situación e ignorarán su solicitud. Establezca plazos específicos para el cumplimiento de la tarea y revise el progreso con frecuencia. Determine fechas para revisiones de progreso y de vencimiento en su calendario a fin de asegurarse de que haga un seguimiento persistente.

Cuando Okuda, el antiguo presidente de Toyota, reemplazó a un tercio de los gerentes de más alto rango, utilizó un castigo de coerción para quienes mostraban un desempeño deficiente. Cuando los otros gerentes fueron promovidos para reemplazarles, fueron recompensados por hacer un buen trabajo.

Dilema ético 1

Seguir órdenes

Las fuerzas armadas son jerárquicas por rango y están basadas en el poder. Los funcionarios tienden a dar órdenes a las tropas por medio del poder legítimo. Cuando se siguen las órdenes, el poder de recompensa es común. Cuando no es así, suele utilizarse el poder coercitivo para hacer que las tropas ejecuten la orden. El condicionamiento de la milicia es respetar el poder de la autoridad y seguir las órdenes por lo común, sin cuestionar la autoridad.

1. ¿Es ético y socialmente responsable enseñar a las personas a seguir órdenes sin cuestionar la autoridad en la milicia o en cualquier otra organización?
2. ¿Qué haría si su jefe le pidiera seguir órdenes que usted pensara que son poco éticas? (Algunas opciones incluyen: simplemente hacerlo; no comentar nada pero no llevarlo a cabo; cuestionar los motivos; observar de cerca lo que se le pide hacer; recurrir al superior de su jefe para asegurarse de que es correcto hacerlo; indicar al jefe que no lo hará; pedirle al jefe que lo haga él mismo; denunciar con una fuente externa como el gobierno o los medios, etcétera).
3. ¿Seguir órdenes es una buena justificación para las prácticas poco éticas?

Poder referente

El **poder referente** *se basa en las relaciones personales con los demás.* También se llama *táctica de influencia de atracción personal* basada en la lealtad y la amistad. El poder se deriva principalmente del aprecio o la atracción del empleado hacia quien utiliza el poder. Los sentimientos personales de "agrado" o de desear complacer a los líderes también otorgan un poder referente. Los líderes exitosos de la actualidad confían más en las relaciones que en el poder por posición para desempeñar el trabajo.[27]

Los líderes también pueden servirse de la *táctica de influencia de atracción inspiradora.* El líder apela a los valores, ideales y aspiraciones de los seguidores o aumenta la confianza personal al externar sus sentimientos para atraer las emociones y el entusiasmo del seguidor.[28] Así, la persuasión racional aplica la lógica mientras que la persuasión inspiradora apela a las emociones y al entusiasmo. De esta forma, la atracción inspiradora suele funcionar bien con personas cuyo comportamiento está más influido por las emociones que por el pensamiento lógico. Los grandes entrenadores deportivos, como Vince Lombardi, son muy respetados por sus atracciones inspiradoras para hacer que el equipo gane el partido. ¿Ha escuchado el dicho "Ganar uno para el Gipper" de Notre Dame?

Para ser inspirador, se necesita entender los valores, esperanzas, temores y objetivos de los seguidores. Se requiere ser positivo y optimista y crear una visión de cómo serán las cosas cuando se logre el objetivo. Utilice la comunicación no verbal para aportar emociones al mensaje verbal, hacer inflexiones en el tono de voz y hacer una pausa para dar relieve a los puntos decisivos, mostrar ojos enternecidos o unos cuantos suspiros y mantener el contacto visual. Las expresiones faciales, el movimiento corporal y los gestos como golpear con el puño en la mesa refuerzan de manera eficaz los mensajes verbales. Asimismo, usted puede incluir la táctica de influencia de congraciamiento dentro de su atracción inspiradora.

Uso apropiado del poder referente. El uso de éste se asocia en particular con personas con una posición débil o ninguna, como un compañero. Se necesita el poder referente en los equipos autodirigidos porque el liderazgo será compartido.

Incrementar el poder referente. Para incrementar éste, siga estos lineamientos:

1. Acreciente sus habilidades con las personas, las cuales se discuten en todos los capítulos. Recuerde que usted no tiene que ser un gerente para disfrutar del poder referente. Entre mejor se lleve con más personas (buenas relaciones de trabajo) mayor poder referente gozará.
2. Dedíquese a la relación con su gerente y con sus compañeros. El trato con aquél conllevará un efecto directo en su satisfacción laboral. Gane su confianza a fin de obtener más poder. Recuerde que el éxito de su gerente y el de sus compañeros depende hasta cierto grado de usted y de su desempeño.

Poder experto

El **poder experto** *se basa en la habilidad y conocimiento del usuario.* Ser un experto hace que otras personas dependan de usted. Los empleados con poder experto disfrutan de poder personal y con frecuencia se les promueve a puestos gerenciales. Las personas con frecuencia respetan a un experto y entre menos personas haya que posean ese conocimiento experto (o *expertise),* mayor poder ostenta el individuo.[29] Por ejemplo, ya que tan escasas personas tienen la capacidad para ser nombradas presidente de una gran corporación, cuentan con el poder de dirigir contratos multimillonarios[30] y las superestrellas en todos los niveles tienen la capacidad para negociar condiciones de empleo distintivas.[31] Conforme más personas acudan a usted para recibir consejo, mayor es su poder experto. En la economía global cambiante, el poder experto se hace cada vez más relevante. Es inteligente asegurarse de que su conocimiento experto no se vuelva poco trascendente u obsoleto. Los expertos por lo general utilizan la táctica de influencia de

persuasión racional porque las personas creen que saben lo que están diciendo y que están en lo correcto.

Uso apropiado del poder experto. Los gerentes, en particular de niveles inferiores, con frecuencia (pero no siempre) son expertos dentro de sus departamentos. Los nuevos gerentes a menudo dependen de empleados que tienen conocimiento experto en la forma en que funciona la organización y saben cómo hacer las cosas de forma política. Así, los seguidores pueden ejercer una considerable influencia sobre el líder. El poder experto es esencial para los empleados que trabajan con personas de otros departamentos y organizaciones. Ya que dichos empleados no poseen poder por posición directo para utilizar, ser considerados como expertos les otorga credibilidad y poder.

Incrementar el poder experto. Para incrementar su poder experto, siga estos lineamientos:

1. Para volverse un experto, curse toda la capacitación y programas formativos que su organización proporcione.
2. Asista a las reuniones de las asociaciones comerciales o profesionales y lea sus publicaciones (revistas y diarios) para mantenerse al día con las tendencias actuales en su campo. Redacte artículos para ser publicados. Conviértase en un funcionario de la organización.
3. Manténgase al día con la última tecnología. Ofrézcase como voluntario para ser el primero en aprender algo novedoso.
4. Proyecte un concepto personal positivo (capítulo 2) y deje saber a las personas acerca de su conocimiento experto al desarrollar una reputación por tenerlo. Usted no disfruta de un poder experto a menos que otros perciban que tiene conocimiento experto y recurran a usted para recibir su consejo. Podría querer exhibir sus diplomas, licencias, publicaciones y reconocimientos.

Poder por información

Aplicación al trabajo **2**

Elija un trabajo anterior o actual. ¿A quién recurre o lo hacía generalmente en busca de conocimiento experto e información? Mencione algunos ejemplos de cuando usted haya buscado a alguien para consultar su conocimiento experto y cuando lo haya hecho en busca de información.

El **poder por información** *se basa en los datos del usuario deseados por los demás.* Incluye acceso a datos esenciales y control sobre su distribución a los demás. Los gerentes con frecuencia disfrutan de acceso a la información que no está disponible para los colegas y subordinados. Así, tienen la oportunidad de manipularla para influir en los demás a fin de lograr su objetivo. Manipular la información abarca la edición selectiva para promover sólo su puesto, dar una interpretación sesgada de los datos e incluso presentar información falaz. Los gerentes también confían en los empleados para contar con información, así que los seguidores en ocasiones tienen la posibilidad de falsear la información que influye en las decisiones gerenciales. La alteración de la información es un asunto ético. Algunos asistentes administrativos poseen más información y son más útiles para responder preguntas que los gerentes para quienes trabajan.

Uso apropiado del poder por información. Una parte básica del trabajo del gerente es comunicar la información. Los empleados a menudo se acercan a los gerentes para recibir información sobre qué hacer y cómo llevarlo a cabo. Los líderes utilizan el poder por información al hacer una *persuasión racional* y con frecuencia con las *atracciones inspiradoras.*[32] Las computadoras personales proporcionan a quien utiliza el poder por información, ya que ésta fluye con libertad a través de los canales informales.

Incrementar el poder por información. Para incrementar su poder por información, siga estos lineamientos:

1. Haga que la información fluya a usted. Por ejemplo, si la información sobre los clientes llega a la empresa y todos los representantes de ventas tienen acceso directo a ella, el gerente de ventas tiene un poder por información débil. Sin embargo, si

toda la información de ventas va directa al gerente, quien luego la asigna a los representantes de ventas, el gerente posee un fuerte poder por información. Mantener el control de la información facilita disimular las fallas y errores y, permite a los otros saber de sus logros, los cuales pueden también incrementar el conocimiento experto.

2. Conozca qué sucede al interior de la organización. Proporcione servicio e información a otros departamentos. Ayude en los comités, ya que esto le facilita la información y la oportunidad para aumentar el poder de conexión.

3. Desarrolle una red de fuentes de información y recabe datos acerca de ellas.[33] Aprenderá como elaborar una red más adelante en este capítulo.

Poder por conexión

El **poder por conexión** *se basa en las relaciones del usuario con las personas influyentes.* El poder por conexión también es una forma de política, tema importante de nuestra siguiente sección, pero primero analizamos en qué forma el poder se gana y se pierde. Usted se basa en el uso de contactos o amigos que pueden influir en la persona con la que trata. Los contactos correctos pueden concederle poder o al menos la percepción de tener poder. Si las personas saben que usted lleva amistad con personas que están en el poder, es más probable que hagan lo que usted les solicite. Por ejemplo, si el hijo del propietario no tiene una posición de poder, pero quiere que algo se haga, puede ganar obediencia al hacer un comentario acerca de hablar con sus padres acerca de la falta de cooperación.

En ocasiones es difícil influir en los demás por sí solo. Con una *táctica de influencia de coalición* usted utiliza personas influyentes para ayudar a persuadir a los demás de lograr su objetivo.[34] El número conlleva poder y seguridad. Entre más personas tenga de su lado, más influencia puede ejercer en las demás. Los superiores, colegas, subordinados y externos pueden ayudarle a influir en los demás. Coméntelo con otras personas que respalden su idea, tenga de su lado a quienes lo apoyan cuando plantee una solicitud, haga que quienes le respaldan den seguimiento o consiga que una autoridad superior logre lo que usted necesita que se haga. Las coaliciones también son una estrategia política, una táctica que se analizará más adelante en este capítulo.

Uso apropiado del poder por conexión. Cuando usted busca un empleo o promociones, los contactos pueden ayudar. Existe gran verdad en la afirmación, "No es lo que conoce, si no a quien conoce".[35] El poder por conexión también puede facilitarle obtener los recursos que necesita y a aumentar sus negocios.

Incrementar el poder por conexión. Para incrementar éste, siga estos lineamientos:

1. Amplíe su red de contactos con gerentes esenciales quienes tengan poder.

2. Únase a la "multitud popular" y a las asociaciones y clubes "adecuados". Participar en deportes como el golf puede ayudarle a conocer a personas influyentes.

3. Siga los lineamientos para utilizar la táctica de influencia de coalición. Cuando usted quiera algo, identifique a las personas que puedan contribuir a lograrlo, forme coaliciones y gánelas para su causa.

4. Logre que las personas reconozcan su nombre. Consiga toda la publicidad no pagada que sea posible. Haga que sus logros lleguen a oídos de las personas en el poder, envíeles noticias sin que parezca presuntuoso.

Ahora que usted ha leído acerca de nueve tácticas de influencia dentro de siete tipos de poder, observe la figura 4.1 para una revisión y examine su capacidad para llevarlos a cabo en los ejercicios de Aplicación del concepto 1 y 2. Enseguida, complete la Autoevaluación 1 de la página 119 para entender mejor sus rasgos de personalidad en cuanto a la forma en que utiliza las tácticas de poder y de influencia para obtener lo que desea.

Aplicación al trabajo **3**

1. Piense en un gerente actual o anterior. ¿Qué tipo de poder utiliza o utilizó con más frecuencia? Explique.
2. Mencione una o dos sugerencias para incrementar su base de poder que sean las más pertinentes para usted. Explique.

Aplicación al trabajo **4**

Cite tres diferentes tácticas de influencia que usted o alguien más haya utilizado para lograr un objetivo en una organización para la que haya trabajado.

Aplicación del **concepto 1**

Tácticas de influencia

Elija la táctica individual más apropiada para cada situación. Escriba la letra que corresponda en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. persuasión racional
b. atracción inspiradora
c. consulta
d. congraciamiento
e. atracción personal
f. intercambio
g. coalición
h. legitimización
i. presión

____ 1. Usted está en el área de ventas y requiere cierta información acerca de un nuevo producto que no ha sido producido ni anunciado dentro o fuera de la empresa. Usted conoce a una persona en el departamento de producción que ha estado trabajando en el nuevo producto, así que decide contactarla.

____ 2. Dos de sus cinco empleados no llegaron hoy a trabajar. Tiene un gran pedido que debe embarcarse al final del día. Será complicado que el reducido equipo cumpla con el plazo de vencimiento.

____ 3. Aunque los miembros del equipo en la situación 2 han acordado esforzarse para cumplir con el plazo, le gustaría ayudarles de alguna manera. Tiene un empleado cuyo trabajo es realizar mantenimiento y limpieza rutinarios. No es parte de su equipo de trabajadores. Sin embargo, se da cuenta de que sería de alguna ayuda al sustituir a los dos trabajadores ausentes. Decide hablar con este empleado no sindicalizado acerca de laborar hoy con el equipo durante dos horas.

____ 4. El empleado no sindicalizado en la situación 3 está renuente a auxiliar a los demás trabajadores. En esencia, pregunta "¿Y yo qué gano?".

____ 5. Tiene un empleado que en ocasiones es muy malhumorado. Quiere que este trabajador, quien tiene un gran ego, complete una tarea antes de la fecha de vencimiento estimada.

____ 6. Usted cree que merece un aumento de paga, así que decide hablar con su gerente sobre esto.

____ 7. Usted participa en un comité y la próxima semana sus miembros elegirán a los funcionarios. Las nominaciones y elecciones se harán al mismo tiempo. Está interesado en ser presidente, pero no quiere nominarse a sí mismo y perder.

____ 8. Usted tiene un empleado que regularmente entrega tarde las asignaciones de trabajo. Esta asignación que está entregando a la persona es muy importante y debe realizarse a tiempo.

____ 9. Usted concibe una idea acerca de cómo aumentar el desempeño de su departamento. No está muy seguro si funcionará o si a los empleados les agradará ésta.

____ 10. La persona de producción de la situación 1 le ha dado la información que buscaba. Ella llama una semana más tarde para pedirle a su vez ciertos datos.

Aplicación del **concepto 2**

Usar el poder

Identifique el tipo pertinente de poder para utilizar en cada situación. Escriba la letra apropiada en el blanco antes de cada reactivo.

a. coercitivo
b. de conexión
c. de recompensa o legítimo
d. referente
e. por información o experto

____ 11. Uno de sus mejores trabajadores requiere escasa dirección por parte de usted. Sin embargo, su desempeño ha recién disminuido. Usted está seguro de que un problema personal aqueja su trabajo.

continúa

(Aplicación del concepto 2 continuación)

____ 12. Usted quiere una nueva computadora personal para ayudarle a hacer un mejor trabajo. Las PC se asignan por comité, el cual es de naturaleza política.

____ 13. Uno de sus mejores trabajadores pretende una promoción. Ha hablado con usted acerca de avanzar y le ha pedido que lo ayude a prepararse para cuando se presente la oportunidad.

____ 14. Uno de sus peores empleados ha ignorado de nuevo una de sus instrucciones.

____ 15. Una empleada que necesita cierta dirección y aliento por parte de usted para mantener la producción no está trabajando hoy con base en el estándar. Como en ocasiones sucede, ella afirma que no se siente bien, pero que no puede permitirse tomar tiempo de descanso. Debe embarcar hoy un pedido de un cliente importante.

AUTOEVALUACIÓN 1

Tácticas de influencia, poder y rasgos de la personalidad

Revise las nueve tácticas de influencia. ¿Cuáles tiende a utilizar con mayor frecuencia para ayudarle a obtener lo que usted pretende? También revise los ejercicios de la evaluación del perfil de personalidad en el capítulo 2.

Extroversión-Alta necesidad de poder
Si usted tiene una gran nP, es apto para intentar influir en los demás y lo disfruta. Tiende a detestar perder y cuando no obtiene lo que quiere, se molesta. Así, es más probable que utilice métodos más enérgicos de influencia y de poder, como presión, intercambio, coaliciones y legitimización, más que otros tipos de personalidad. Quizá le agrade utilizar la persuasión racional y no entienda por qué las personas no piensan o ven las cosas de la misma forma que usted. Sea cuidadoso; utilice el poder socializado más que el personalizado para influir en los demás.

Afabilidad-Alta necesidad de afiliación
Si usted tiene una gran nA es apto para estar menos preocupado acerca de influir en los demás y ganar poder, que acerca de llevarse bien con ellos. Así, tiene más probabilidad de utilizar métodos más sutiles de influencia, como las atracciones personal e inspiradora y el congraciamiento, así como la persuasión racional. Puede tender a no buscar el poder e incluso a evitarlo.

Escrupulosidad-Alta necesidad de logro
Si usted tiene una gran nL, tiende a estar entre los otros dos enfoques para influir en los demás. Tiende a tener objetivos claros y a trabajar en forma ardua para obtener lo que desea, lo cual con frecuencia requiere influir en los demás para ayudarle. Así, no quiere poder sólo por tenerlo, o para obtener lo que quiere. Pero le gustaría adaptarse a las reglas y puede a menudo tender a utilizar la persuasión racional.

Con base en la información anterior, describa de manera breve cómo su personalidad afecta las formas en las que usted intenta influir en los demás.

_____

_____

_____

Adquisición y pérdida de poder

El poder puede variar con el paso del tiempo. El poder personal se gana y se pierde con mayor facilidad que el poder por posición. Contar con un poder sólido puede llevar a la tentación de actuar en formas que hacen un mal uso del poder y que a la larga pueden conducir al fracaso.[36] Varios jugadores de beisbol, como Barry Bonds y Roger Clemens, perdieron cierto poder y respeto debido a las investigaciones de su uso de esteroides.

La *teoría del intercambio social* explica en qué forma se gana y se pierde el poder mientras los procesos de influencia recíproca ocurren al paso del tiempo entre líderes y seguidores en pequeños grupos. La interacción social es un intercambio de beneficios o favores. La amistad es un intercambio social y algunas personas conceden un valor más alto a la camaradería que tienen en el trabajo que al trabajo mismo. En especial, los miembros de grupos observan a los gerentes, porque todos ellos tienen expectativas

del líder. Si éste cumple con las expectativas de los seguidores, el poder se adquiere y se mantiene. Si no, el líder pierde estatus y poder experto con los seguidores y éstos también pueden minar la autoridad legítima de aquél.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Qué fuentes y tipos de poder tiene Mark Cuban y por qué ha encarado problemas con el poder?

Mark Cuban acostumbra salirse con la suya y pretende ser famoso e influyente cuando intenta reorganizar el paisaje de los deportes profesionales y el entretenimiento. Goza de poder por posición como propietario de cinco empresas. Debido a su gran éxito, incontables personas como seguidores le admiran. Como propietario de empresas, Cuban disfruta de un poder legítimo y recompensa a sus empleados por hacer un buen trabajo. Ha utilizado su poder coercitivo (despidió al entrenador de los Mavericks) tiene cierto poder referente y es considerado como un experto en los negocios. Asimismo, tiene poder por información y contactos con algunas personas influyentes.

En el lado oscuro, el comportamiento de Cuban le ha costado dinero y respeto. Cuban no es el típico propietario de equipo profesional de deportes que observa los juegos desde el palco del propietario. Se sienta junto a la banca del equipo de los Mavericks y grita en las jugadas. También es conocido por entrar a la duela y escuchar las instrucciones cuando el equipo se reúne. Cuban ha entrado en forma violenta a los casilleros y maldice a los jugadores cuando pierden. Ha recriminado a los jueces e incluso los ha perseguido por la cancha, lo cual ha terminado en multas y problemas con la NBA. Algunos jugadores y los demás propietarios ven a Cuban como fuera de control y se preguntan cuándo madurará.

Cuban admite que su comportamiento ha ido en su contra en múltiples ocasiones. Le gustaría ser propietario de más equipos deportivos, pero ha expresado que otras ligas de deportes profesionales podrían no considerarle para ser propietario debido a su comportamiento en la NBA. De igual modo, ha ahuyentado a socios estratégicos mientras trataba de hacer despegar a HDNet. Tres de los operadores de cable más grandes (Comcast, Cox y Cablevisión) se han rehusado para transmitir el canal y a su estación hermana, HDNet Movies, aunque al final HDNet llegó a un acuerdo con Comcast en septiembre de 2008.

Política organizacional

La administración tiene una dimensión política.[37] Así como las nueve tácticas de influencia (vea la figura 4.1 en la página 111) se utilizan dentro de siete tipos de poder, éstas también se aplican a la política organizacional. Por ejemplo, para desarrollar una persuasión racional exitosa, usted necesita basarla al interior de la política organizacional. En esta sección se analiza la naturaleza de la política organizacional, el comportamiento político y los lineamientos para desarrollar las habilidades políticas. Pero primero determinemos su propio uso del comportamiento político al completar la Autoevaluación 2.

AUTOEVALUACIÓN 2

Uso del comportamiento político

Elija la respuesta que mejor describa su uso real o planeado del siguiente comportamiento en el trabajo. Coloque un número de 1 a 5 en la línea previa a cada enunciado.

1 — 2 — 3 — 4 — 5
Rara vez *Ocasionalmente* *Por lo general*

_____ 1. Utilizo mis contactos personales para conseguir trabajo y promociones.

_____ 2. Trato de averiguar qué sucede en todos los departamentos organizacionales.

_____ 3. Visto igual que las personas en el poder y pretendo los mismos intereses (veo o

continúa

(Autoevaluación 2 continuación)

juego los mismos deportes, me suscribo a los mismos clubes y demás).

_____ 4. Busco a propósito contactos y redes con gerentes de nivel superior.

_____ 5. Si la gerencia superior me ofreciera un aumento y una promoción y además me pidiera que me mudara a una nueva localidad, diría que sí, aunque no quisiera hacerlo.

_____ 6. Me llevo bien con todos, incluso con quienes son considerados difíciles para hacerlo.

_____ 7. Trato de hacer sentir importantes a las personas al elogiarlas.

_____ 8. Hago favores por otros y utilizo sus servicios a cambio y agradezco a las personas y les envío notas de agradecimiento.

_____ 9. Me dedico a desarrollar una buena relación de trabajo con mi gerente.

_____ 10. Pido a mi gerente y a otras personas su consejo.

_____ 11. Cuando una persona se opone a mí, continúo ocupándome por mantener una relación de trabajo positiva con ella.

_____ 12. Soy cortés, agradable y positivo con los demás.

_____ 13. Cuando mi gerente comete un error, nunca lo exhibo en forma pública.

_____ 14. Soy más cooperativo (me comprometo) que competitivo (busco salirme con la mía).

_____ 15. Digo la verdad.

_____ 16. Evito decir cosas negativas acerca de mi gerente y de otros a sus espaldas.

_____ 17. Trabajo para hacer que las personas me conozcan por mi nombre y rostro al presentarme continuamente.

_____ 18. Pido a algunos clientes satisfechos y a otras personas que reconocen mi esfuerzo que le hagan saber a mi gerente lo bueno que soy en mi trabajo.

_____ 19. Trato de ganar concursos y obtener premios, insignias y otras recompensas.

_____ 20. Envío noticias de mis logros a los gerentes de nivel superior y a los boletines de la empresa.

Para determinar su comportamiento político general, sume los 20 números que ha elegido como sus respuestas. El número deberá estar entre 20 y 100. Conforme más alta la puntuación, mayor comportamiento político utiliza. Escriba aquí su puntuación _____ y sitúela en el siguiente continuo.

20 — 30 — 40 — 50 — 60 — 70 — 80 — 90 — 100
No político *Político*

Para determinar su uso del comportamiento político en cuatro áreas, sume los números de las siguientes preguntas y divida entre el total de preguntas para obtener la puntuación promedio de cada área.

A. *Aprender la cultura organizacional y de las personas clave*
Preguntas 1 a 5 total: _____ dividido entre 5 = _____

B. *Desarrollar buenas relaciones de trabajo, en especial con su jefe*
Preguntas 6 a 12 total: _____ dividido entre 7 = _____

C. *Ser un integrante de equipo honesto y leal*
Preguntas 13 a 16 total: _____ dividido entre 4 = _____

D. *Ganar reconocimiento*
Preguntas 17 a 20 total: _____ dividido entre 4 = _____

Entre más alta sea la puntuación de los reactivos A a D más utiliza usted este tipo de comportamiento político. ¿Tiende a servirse de todos por igual o emplea algunos más que otros?

Objetivo de aprendizaje 3 *Analizar cómo se relacionan el poder y la política.*

La naturaleza de la política organizacional

Existe un vínculo entre el poder y la política organizacional.[38] Los gerentes utilizan su poder por posición existente y la política para aumentar su poder. *La* **política** *es el proceso de ganar y utilizar el poder.* La política es una realidad de la vida organizacional porque afecta el comportamiento y las decisiones.[39] El grado de importancia de la política varía de una organización a otra. Sin embargo, las organizaciones más grandes tienden a ser más políticas y conforme más alto sea el nivel de administración, más decisiva se vuelve la política.

Objetivo de aprendizaje 4 *Describir en qué forma el dinero y la política tienen un uso similar.*

La política es un medio de intercambio

Al igual que el poder, la política con frecuencia conlleva una connotación negativa debido a las personas que abusan del poder político. La política organizacional no se trata de asestar a las personas una puñalada por la espalda.[40] Una forma positiva de considerar la política es darse cuenta de que es simplemente un medio de intercambio. Al igual que el dinero, la política en sí misma no es buena ni mala. La política es sólo un sistema para hacer lo que queremos. En nuestra economía, el dinero es el medio de intercambio (la moneda tangible); en una organización, la política es el medio de intercambio (comportamiento político). Los favores son la moneda por la cual la productividad se compra y la buena voluntad se gana.[41] Usted no puede realmente hacer bien un trabajo sin habilidades políticas. Los líderes políticamente efectivos proveen los recursos para lograr los objetivos personales y profesionales por medio del poder y la influencia de sus relaciones.[42] Así que la habilidad política no es sobre aprovecharse de los demás, es acerca de construir relaciones para ayudarle a lograr sus objetivos.[43] Los líderes en las organizaciones utilizan el comportamiento político, nuestro siguiente tema.

Comportamiento político

Lo bien que usted maneje la política afecta su éxito de manera directa.[44] La creación de redes, la reciprocidad y las coaliciones son comportamientos que son políticos, organizacionales y comunes.

Creación de redes

La creación de redes es una faceta crucial de las habilidades políticas.[45] *La* **creación de redes** *es el proceso para desarrollar relaciones con el propósito de socializar y hacer política.* Se han estudiado las actividades en las que se comprometen los gerentes y el tiempo que dedican a cada área. Las actividades se clasifican en cuatro categorías: administración tradicional, comunicación, administración de recursos humanos y creación de redes. De estas cuatro actividades, la creación de redes tiene la contribución relativa más alta para un desarrollo gerencial exitoso. Los gerentes con éxito destinan alrededor del doble de tiempo en la creación de redes que los gerentes promedio, así que empiece a establecer una red continua de contactos.[46] Debido a que la creación de redes es tan decisiva para el éxito profesional, la analizaremos en nuestra siguiente sección principal, después de terminar nuestras otras discusiones sobre las habilidades políticas.

Reciprocidad

El uso de la **reciprocidad** *incluye la creación de obligaciones y el desarrollo de alianzas y utilizarlas para lograr los objetivos.* Observe que la táctica de influencia de intercambios se utiliza con reciprocidad. Cuando las personas hacen algo por usted, incurre en una obligación que ellos pueden esperar que se retribuya más adelante. Cuando usted hace algo por las personas, crea una deuda que puede cobrar en una fecha posterior cuando necesite un favor. ¿No es parte de una relación hacer cosas por los demás? Así, las relaciones recíprocas continuas se requieren para lograr sus objetivos[47] y la reciprocidad construye la confianza en las relaciones.[48]

Aquí tenemos un consejo para incrementar sus oportunidades de recibir auxilio de los demás. Al pedir ayuda, utilice la palabra "favor", porque la sola mención de esta palabra puede persuadir a las personas a ayudarle. Los individuos contestan con una respuesta modal y rutinaria a una solicitud de favor: "Sí claro, ¿qué es?"[49] Así que siempre empiece con la frase, "¿Me podrías hacer un favor?"

Coaliciones

El uso de coaliciones como táctica de influencia es un comportamiento político. Cada parte ayuda a las demás a obtener lo que pretenden.[50] La reciprocidad y la creación de redes se utilizan de manera común para lograr objetivos continuos, mientras que

las coaliciones se desarrollan para lograr un objetivo específico. Una táctica política al desarrollar coaliciones es utilizar la *cooptación*. Ésta es el proceso de hacer que una persona de quien usted necesita respaldo, se una a su coalición en vez de rivalizar. Durante la campaña presidencial demócrata del 2008, las personas sugerían terminar la contienda al hacer que Obama aceptara a Clinton como su candidata a la vicepresidencia para enfrentar a McCain en las elecciones presidenciales.

La realidad de la vida organizacional es que las decisiones más trascendentes se toman por las coaliciones fuera de la reunión formal en la que se toma la decisión. Por ejemplo, digamos que usted es parte de un equipo y el capitán se elige por una nominación y voto de sus miembros. Si usted quiere ser capitán, puede hacer política al preguntar a sus compañeros cercanos de equipo por quién votarán e intentar obtener sus votos y de respaldarle, puede pedirles que lo promuevan para capitán con los demás. Si la mayor parte del equipo señala que votará por usted, en esencia, ha ganado la elección, al construir una coalición, antes de que el entrenador incluso abra la reunión, la nominación y la votación. Si no obtiene ningún respaldo de sus colegas cercanos de equipo y de otros, puede abandonar el esfuerzo de formar una coalición, sabiendo que perderá. El mismo proceso de construcción de una coalición se utiliza para influir en todo tipo de decisiones.

Aplicación al trabajo **5**

Mencione un ejemplo de trabajo de cómo la creación de redes, la reciprocidad o una coalición se utilizó para lograr un objetivo organizacional.

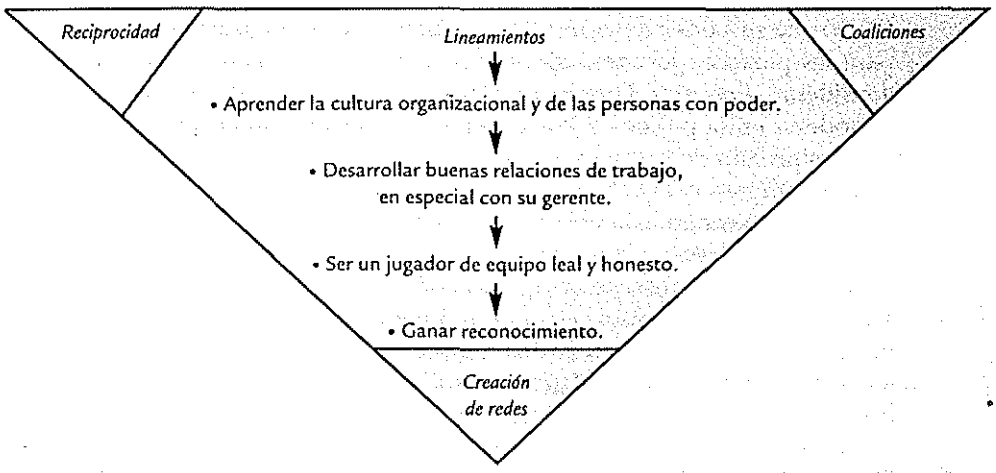
No hemos analizado cómo incrementar sus habilidades políticas con cada tipo de comportamiento político, porque los tres pueden utilizarse al mismo tiempo. Como lo verá, los siguientes lineamientos pueden aplicarse a cualquiera de los tres comportamientos políticos. Antes de considerar cómo desarrollar las habilidades políticas, revise la figura 4.2 para una lista de los comportamientos políticos y sus lineamientos.

Caso de apertura APLICACIÓN

2. ¿Por qué la política organizacional es decisivo para las empresas de Mark Cuban?

Mark Cuban claramente ha utilizado la política para ganar y usar el poder al crear su imperio de negocios. Al ser el propietario de múltiples empresas, la política organizacional no es tan primordial como el uso de habilidades políticas fuera de la organización. La NBA es una organización de múltiples propietarios de equipos, así que la política es clave para hacer cambios en la liga. Debido al comportamiento de Cuban, los propietarios de la NBA votaron para aprobar reglas de conducta que en realidad iban dirigidas a Cuban. El comisionado de la NBA declaró que las reglas más estrictas se establecieron para evitar que los propietarios opacaran los juegos. Cuban estaba tan molesto que salió de la reunión antes de la votación. Así que Cuban puede mejorar sus habilidades de política organizacional.

FIGURA 4.2 Comportamiento político y lineamientos para desarrollar las habilidades políticas



Dilema ético 2

Dick Grasso, NYSE

Dick Grasso, el antiguo director de la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), es conocido por ser un hombre influyente que utiliza la política para obtener lo que desea. Grasso utilizó el poder coercitivo para evitar que las empresas dejaran de hacer transacciones en la NYSE al cambiarlas internamente a un formato electrónico, con lo cual obstruía la era computacional. Fue investigado por asumir un rol inapropiado al establecer su propia compensación. Cuando Grasso dejó la NYSE, su retiro y paquete de salida fue de 197.2 millones de dólares y recibió 139.5 millones.

Aquí tenemos un ejemplo de cómo Grasso utilizó su poder y su política. Michael LaBranche acordó fusionar su empresa con un rival más pequeño para crear la empresa especialista más grande que trabaja en la NYSE. Grasso necesitaba aprobar el trato de fusión. Grasso recomendó con fervor que su amigo de mucho tiempo Robert Murphy, presidente de la empresa más pequeña de la fusión (quien trabajaba en el consejo de la NYSE y votó para aprobar su pago de 139.5 millones) fuera nombrado presidente (CEO) de la nueva unidad operativa principal LaBranche & Company después de la fusión. Murphy tuvo que permanecer en la cima de una empresa especialista para continuar sus funciones en el consejo de la NYSE, donde Grasso quería y donde lo mantuvo.[51]

1. ¿Cómo Dick Grasso utilizó los comportamientos políticos de a) creación de redes, b) reciprocidad y c) coaliciones mientras manejaba la NYSE?
2. ¿Fue ético y socialmente responsable el uso de Dick Grasso del poder y de la política?

Lineamientos para desarrollar las habilidades políticas

Si usted quiere ascender por la escalera corporativa o al menos evitar que lo lancen de ella, debe acrecentar sus habilidades políticas. Los investigadores han señalado que las mujeres y las minorías tienden a ser deficientes en las habilidades políticas y tendrían muchas más oportunidades de avance si ampliaran y ejercitaran sus habilidades políticas.[52] Carly Fiorina manifestó que perdió su puesto como presidenta de HP debido a la política.[53] Implementar de manera exitosa los lineamientos de comportamiento presentados aquí puede resultar en mayores habilidades políticas. Sin embargo, si usted no está de acuerdo con un comportamiento político en particular, no lo utilice. No tiene que servirse de todos los comportamientos políticos para tener éxito. Aprenda qué funciona en la organización donde usted labora mientras se apega a los lineamientos.

Aprenda la cultura organizacional y quiénes son las personas con poder

Desarrolle su poder de conexión por medio de hacer política. Es natural, en especial, para las personas jóvenes, adoptar un enfoque puramente racional de un puesto sin considerar la política. Pero incontables decisiones de negocios no son; están basadas en el poder y en la política.[54] Por ejemplo, una razón común para elegir la ubicación de una instalación de negocios es sólo porque es conveniente para donde vive la persona en el poder.

Aprenda los valores compartidos y culturales (capítulo 10) y las creencias y la forma en que las empresas y la política operan donde usted trabaja. Los líderes sobresalientes disfrutan de una consciencia organizacional al interpretar las redes informales de personas influyentes.[55] Aprenda a leer entre líneas. Por ejemplo, un gerente le pidió al nuevo empleado que eligiera uno de dos equipos de proyectos con el cual trabajar. El empleado escogió uno y le comentó al gerente su elección. Éste le pidió que reconsiderara la decisión. Al hablar con los demás, el nuevo empleado averiguó que el gerente del equipo al que se quería unir, no le simpatizaba al nuevo presidente. Sin importar lo bueno que fuera el proyecto o lo bien que el equipo lo hiciera, estaba condenado a fracasar.

En todas las organizaciones, hay algunos individuos influyentes quienes son clave. Su gerente es uno de ellos para usted. No sólo averigüe quiénes son los gerentes; logre una comprensión de lo que alienta a cada uno. Al entenderles, puede personalizar la presentación de sus ideas y el estilo para coincidir con las necesidades de cada persona. Por ejemplo, algunos gerentes quieren ver cifras y estadísticas financieras detalladas mientras que otros no. Algunos gerentes esperan que usted frecuentemente dé seguimiento con ellos, mientras que otros pensarán que los está importunando.

Revise la Autoevaluación 2, preguntas 1 a 5, en las páginas 120-121; usted puede emplear estas tácticas para aumentar sus habilidades políticas. Haga redes con los individuos poderosos. Trate de hacerles favores. Al desarrollar coaliciones, mantenga a los personajes clave de su lado. Al elegir a un mentor, intente conseguir uno que sea hábil en política organizacional. Su mentor le puede ayudar a aprender cómo jugar la política. Asimismo, trate de observar a las personas que son diestras en política e imite su comportamiento.

Desarrolle buenas relaciones de trabajo, en especial con su gerente

La capacidad para trabajar bien con los demás es crucial para su éxito profesional y es una base decisiva de la política.[56] Entre más personas le respeten y les resulte agradable, más poder ganará. Las buenas relaciones humanas le dan poder personal y sustento para utilizar la táctica de influencia de atracción personal. Ya ha aprendido acerca de las relaciones con los gerentes de nivel superior y con los compañeros que tienen influencia y poder, así que enfoquémonos en la relación con su jefe. El indicador número uno de la satisfacción laboral en la actualidad es la relación que usted lleva con su jefe.[57]

Si quiere avanzar, tiene que mantener una buena relación de trabajo con su gerente. Su jefe por lo general le da las evaluaciones de desempeño formales, que son el principal fundamento de aumentos y promociones. Justas o no, innumerables evaluaciones están influidas por la relación del gerente con el empleado. Si usted le agrada, tiene una mejor oportunidad de recibir una buena revisión, aumentos y promociones.[58]

Los supervisores también otorgan calificaciones más altas a los empleados que comparten sus metas (congruencia de metas) y prioridades de las que dan a quienes no lo hacen. Así, conozca lo que su gerente espera de usted y hágalo. Supere o al menos cumpla con los plazos y nunca se retrase. Impresione a su jefe al hacer más de lo que se le pide. Si no está de acuerdo con la forma de hacer los asuntos de su jefe, pregunte si lo puede hacer de otra manera, pero no vaya en contra de él.

Es común posponer la comunicación de las malas noticias al gerente. Pero si enfrenta un problema en el trabajo, no aplace informar a su jefe sobre él. A la mayoría de los gerentes y compañeros les gusta que les pidan consejo. Si va retrasado en un programa para cumplir con un plazo importante y su gerente se entera por otras personas, es embarazoso, en especial si su jefe se entera por su propio jefe. De igual modo, evite exhibir a su gerente en público, como es durante una reunión. Si lo hace, no se sorprenda si la siguiente ocasión que usted comente algo en una junta, su gerente lo avergüenza.

Si no se puede llevar bien con su jefe y está en conflicto, evite ir con el superior de él para resolver el conflicto. Existen dos peligros de pasar sobre el gerente. Primero, es muy probable que su gerente tenga una buena relación de trabajo con su propio jefe, quién tomará partido a su favor. Incluso si el gerente de mayor nivel concuerda con usted, lo más probable es que dañe la relación con su jefe. Puede en forma consciente o inconsciente tomar algún tipo de represalia, como llevar a cabo una revisión de desempeño inferior, lo cual puede perjudicarle a la larga.[59]

Revise la Autoevaluación 2, preguntas 6 a 12 de las páginas 120-121; usted puede utilizar estas tácticas para incrementar sus habilidades políticas. Incluya a su gerente en su red, trate de hacerle favores e inclúyale en sus coaliciones. Utilice la táctica de congraciamiento con todos. ¿Cuándo fue la última vez que elogió a alguien, incluido

su gerente? ¿Cuándo fue la última ocasión que envió una nota de agradecimiento o de felicitación?

Sea un jugador de equipo leal y honesto

El comportamiento ético es esencial para la política organizacional.[60] El líder indio Mohandas K. Gandhi llamó pecado a los negocios sin moral y a la política sin principios. Algunos chismes, cual si fuesen puñaladas por la espalda, pueden aportar beneficios a corto plazo por ese comportamiento, pero a la larga por lo general, no tienen éxito porque otros le harán lo mismo en respuesta. En cualquier organización, debe ganarse el respeto y la confianza de los demás.[61] Una vez que le sorprendan en una mentira, será difícil recuperar la confianza. Existen muy pocos puestos, si acaso, en los que los objetivos organizacionales se puedan lograr sin el respaldo de un grupo o equipo de individuos. Incluso el personal de ventas solitario está sujeto al efecto de los sistemas y requieren el auxilio de producción para fabricar un artículo, la transportación para entregarlo y el servicio para mantenerlo. La tendencia es hacia un trabajo en equipo, así que si usted no es un jugador de equipo, trabaje en ello.[62]

Revise la Autoevaluación 2, preguntas 13 a 16 en las páginas 120-121; usted puede utilizar estas tácticas para incrementar sus habilidades políticas. Sea un jugador de equipo leal y honesto en su red, en su reciprocidad y con los miembros de su coalición.

Ganar reconocimiento

Aplicación al trabajo **6**

Mencione una o dos sugerencias para desarrollar las habilidades políticas que sean más pertinentes para usted. Explique.

_____

_____

_____

_____

Hacer un gran trabajo no le ayuda a avanzar en una organización si nadie lo sabe o no conoce quién es usted. El reconocimiento y conocer a los individuos influyentes y clave van de la mano; quiere que las personas con poder sepan quién es usted y lo que puede hacer. Desea que personas en la parte superior de la organización conozcan su experiencia y el aporte que usted hace para la organización.

Revise la Autoevaluación 2, preguntas 17 a 20, en las páginas 120-121; usted puede servirse de estas tácticas para incrementar sus habilidades políticas. Deje que las personas en su red y coaliciones y las personas con quienes tiene acciones recíprocas, conozcan de sus logros. Asimismo, puede servir en comités y tratar de volverse funcionario, lo cual da reputación a su nombre. Un trabajo de comité que muchas personas tienden a evitar es el de secretario. Pero cuando las minutas de la reunión se envían a la alta gerencia y a toda la organización con su nombre con dicho cargo, aumenta el reconocimiento de su nombre.

Aplicación del **concepto 3**

Comportamiento político

Identifique en cada situación el comportamiento político eficaz o ineficaz. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. eficaz b. ineficaz

____ 16. Julio toma lecciones de golf para poder unirse al grupo de este deporte los sábados, el cual incluye a algunos altos directivos.

____ 17. Paul comenta al jefe de su jefe los errores que éste comete.

____ 18. Sally evita dedicar tiempo en socializar, para poder ser más productiva en el trabajo.

____ 19. John envió un reporte de desempeño muy positivo a tres gerentes de nivel superior a quienes no informa. Ellos no solicitaron copias.

____ 20. Carlos debe entregar un informe diario para el medio día. Lo entrega alrededor de las 10:00 a.m. el martes y el miércoles, para poder encontrarse con algunos gerentes de nivel superior que se reúnen a esa hora cerca de la oficina a donde va dirigido el reporte. El resto de los días, Carlos entrega el reporte alrededor del mediodía, de camino al almuerzo.

Creación de redes

El poder, la política y la creación de redes comparten algo: influir y ayudarse entre sí.[63] Las personas avanzan en sus carreras por medio de contactos y conexiones.[64] De hecho, la mejor forma de hacerlo es mediante la creación de redes para averiguar las nuevas oportunidades.[65] Más personas encuentran empleo por medio de la creación de redes que todos los demás métodos combinados. Pero la creación de redes también se utiliza por otras razones, incluido el desarrollo de una empresa,[66] la satisfacción laboral, el desempeño mejorado, el salario, el poder y las promociones.[67] Steve Case utilizó la creación de redes para ayudarle a avanzar en su carrera para convertirse en cofundador de America Online (AOL) y aplicó la creación de redes para avanzar en AOL y fusionarla con Time Warner. Case recomienda que usted desarrolle sus habilidades de creación de redes.

Cuando necesita un tipo de ayuda, ¿cuenta con una red de personas que ya están disponibles? ¿Sabe cómo desarrollar una red? La creación de redes parece fácil y tendemos a pensar que debe darse de forma natural. Sin embargo, la realidad es que la creación de redes es una habilidad aprendida con la que casi todos tienen dificultad en un momento u otro. Las mujeres no son, en general, tan hábiles en la creación de redes como los hombres; pero van mejorando.[68] Usted puede desarrollar sus habilidades de creación de redes con la lectura de esta sección. Empiece ahora por evaluar sus dichas habilidades en la Autoevaluación 3.

AUTOEVALUACIÓN 3

Creación de redes

Identifique cada uno de los 16 enunciados con base en qué tan precisamente describen su comportamiento. Asigne un número de 1 a 5 en la línea antes de cada enunciado.

5 — 4 — 3 — 2 — 1
Me describe *No me describe*

_____ 1. Cuando empiezo algo (un nuevo proyecto, un movimiento profesional, una compra importante), busco ayuda de las personas que conozco y también con los nuevos contactos.

_____ 2. Considero la creación de redes como una forma para crear situaciones de ganar-ganar.

_____ 3. Me gusta conocer nuevas personas; puedo con facilidad iniciar una conversación con personas que no conozco.

_____ 4. Puedo enunciar con prontitud dos o tres de mis logros más importantes.

_____ 5. Cuando contacto a personas de negocios que me puedan ayudar (como con información profesional), tengo objetivos para la comunicación.

_____ 6. Al momento de contactar a las personas de negocios que me puedan ayudar, tengo una frase de apertura breve y planeada.

_____ 7. Cuando contacto a personas de negocios que puedan ayudarme, elogio sus logros.

_____ 8. Al momento de contactar a las personas que puedan ayudarme, tengo un conjunto de preguntas para plantear.

_____ 9. Cuento con información de contactos de al menos 100 personas que tienen la probabilidad de ayudarme.

_____ 10. Tengo un archivo-base de datos con información de contactos de personas que pueden ayudarme en mi carrera y la mantengo actualizada y agrego nombres nuevos de forma continua.

_____ 11. Durante las comunicaciones con las personas que puedan ayudarme, les pido nombres de otros a quienes pueda contactar para tener más información.

_____ 12. Al buscar ayuda de los demás, les pregunto cómo les puedo retribuir.

_____ 13. Cuando las personas me ayudan, les agradezco en ese momento y para los grandes favores doy seguimiento con una nota de agradecimiento.

_____ 14. Me mantengo en contacto con las personas que me han ayudado o que tienen la posibilidad de hacerlo en mi carrera al menos una vez al año y les informo de mi progreso laboral.

_____ 15. Mantengo comunicaciones regulares con personas en mi industria que trabajan para diferentes organizaciones, como

continúa

(Autoevaluación 3 continuación)

miembros de organizaciones comerciales-profesionales.

_____ 16. Asisto a juntas de tipo comercial para mantener relaciones y para lograr nuevos contactos.

Sume su puntuación y escríbala aquí _____ y ubíquela en el continuo posterior.

80 — 70 — 60 — 50 — 40 — 30 — 16
Creación eficaz de redes *Creación ineficaz de redes*

Si usted es un estudiante de tiempo completo, puede no tener una alta puntuación en eficacia de creación de redes, pero ello no es problema ya que puede desarrollar sus habilidades de creación de redes al seguir los pasos y lineamientos de este capítulo.

La creación de redes no es acerca de solicitar trabajo a todos a quienes conoce (o cualquier ayuda que requiera como retroalimentación para su currículo y preparación profesional o información de pautas de contratación y potencial de crecimiento en su campo; información acerca de su organización actual y su cultura y personas influyentes; respaldo y reconocimiento de un colega o un mentor). Cómo reaccionaría si alguien le dijera "Vendo autos y tengo una buena oferta para usted... ¿Me puede dar trabajo?" La creación de redes es sobre alentar relaciones por medio de comunicaciones eficaces.[69] El poder, la política y la creación de redes comparten un mismo propósito: construir vínculos para ayudarle a lograr sus objetivos.[70] Aunque el mismo proceso de creación de redes es válido para un desarrollo profesional amplio, nos enfocamos más en la búsqueda de empleo. Siempre que usted inicie algo; un nuevo proyecto, una actividad profesional, una compra de automóvil o de una casa, utilice sus redes.

Esta sección proporciona un proceso de cómo elaborar redes, el cual mejorará su desarrollo profesional.[71] El proceso se resume en la figura 4.3.

FIGURA 4.3 El proceso de creación de redes

1. Realice una autoevaluación y establezca metas.
2. Elabore su autopromoción de un minuto.
3. Desarrolle su red.
4. Realice entrevistas para la creación de redes.
5. Mantenga su red.

Objetivo de aprendizaje 5 *Listar y explicar los pasos en el proceso de creación de redes.*

Realizar una autoevaluación y establecer metas

La tarea de una autoevaluación puede ayudar a definir sus habilidades, competencias y conocimiento. La autoevaluación también puede proporcionarle información acerca de sus habilidades transferibles y el criterio que es de interés para usted en un puesto nuevo. Listar el principal criterio en el nuevo puesto y establecer prioridades puede ayudarle a aclarar su siguiente puesto ideal. Los factores a considerar son: industria, tamaño y crecimiento de la empresa, ubicación, requisitos de viaje y transportación, paquete-beneficios de compensación, requerimientos del puesto y potencial de promoción. Otros factores a considerar son el estilo de administración, cultura y estilo de trabajo de la organización. La capacidad para utilizar sus talentos, crecer en su campo y hacer lo que mejor sabe en su trabajo es crucial para la satisfacción profesional. Aunque existe un sinnúmero de herramientas para evaluar las habilidades y preferencias, una

simple lista con prioridades puede ser suficiente para identificar sus talentos y las características de una nueva profesión o un puesto ideales.

Logros

Después de completar una autoevaluación, estará listo para traducir sus talentos en logros. Los resultados que ha alcanzado en sus puestos en la universidad son la mejor evidencia de sus habilidades. Su futuro empleador sabe que su comportamiento previo pronostica el que manifestará en el futuro y que si alcanzó logros en el pasado, es probable que genere resultados similares de nuevo. Los logros son lo que le distinguen y proporcionan evidencia de sus habilidades y capacidades. Para ser un creador de redes efectivo, debe articular lo que ha logrado en su pasado en una forma que sea nítida, concisa y atractiva. Redacte sus logros (al menos dos o tres) e inclúyalos en su currículo. Ya sea que busque o no trabajo, siempre debe tener un currículo actualizado a la mano.

Vincule sus logros con la entrevista de trabajo

Asegúrese de expresar los logros que estén basados en su habilidad durante la entrevista de trabajo. Gran parte de los entrevistadores comienza con una pregunta abierta como "Dígame algo sobre usted". Con frecuencia, los candidatos no revelan nada atractivo. El segundo paso después de listar los resultados clave que ha logrado es profundizar sobre un problema que haya sido resuelto o una oportunidad que haya aprovechado y cómo lo hizo por medio de sus habilidades. Estas simples expresiones de resultados deben transferirse de su currículo como resultados esenciales alcanzados. Así, si se le plantea una cuestión general y amplia, como "Dígame algo sobre usted", tendrá expresiones de logros en su respuesta.

Establezca metas de creación de redes

Después de que su autoevaluación se enfoque en sus logros, necesita expresar su meta con nitidez. Por ejemplo: consiga un mentor; para determinar el conocimiento experto, habilidades y requerimientos para el puesto XYZ; para obtener retroalimentación sobre su currículo, acerca de su trabajo o preparación para una actividad profesional hacia XYZ o para conseguir un empleo como XYZ.

Aplicación al trabajo **7**

Redacte una meta de creación de redes.

_____

_____

_____

_____

Crear su autopromoción de un minuto

Usted requiere de un plan para la creación de redes,[72] así que con base en su meta, su siguiente paso es crear una promoción de un minuto para ayudarle a alcanzar su meta, pero hágala breve.[73] *La* **autopromoción de un minuto** *es una fórmula de apertura que se utiliza en la creación de redes que resume con rapidez su historial y plan profesionales además de que plantea una pregunta.* Para que tome 60 segundos o menos, su mensaje debe ser conciso, pero también debe ser lúcido y atractivo. Brinda al escucha una percepción de sus antecedentes, identifica su campo profesional y un resultado decisivo que haya alcanzado, además proporciona la dirección hacia su siguiente puesto. Dice al escucha lo que usted planea hacer a continuación y por qué. Asimismo, estimula la conversación al pedir ayuda a su red en el ámbito de respaldo, dirección, contactos o conocimiento de la industria.

Parte 1. Historial. Empiece con un resumen profesional, los puntos más relevantes de su carrera hasta la fecha. Incluya su historial profesional o escolar más reciente y una descripción del tipo de trabajo, internado o cursos que haya tomado. De igual modo, comente la industria y el tipo de organización en las cuales trabajó.

Parte 2. Planes. A continuación exprese la carrera meta que pretenda, la industria que prefiere y la función o rol específico. También puede mencionar nombres de organizaciones que busca, así como dejar saber al conocido la razón por la que busca empleo.

Parte 3. Pregunta. Por último, plantee una pregunta para alentar una comunicación de dos vías. El planteamiento variará según la persona y su meta o la razón por la que usa una autopromoción de un minuto, por ejemplo:

- ¿En qué áreas podría haber oportunidades para una persona con mi experiencia?
- ¿En qué otros campos puedo utilizar estas habilidades o este grado?
- ¿En qué otros puestos de su organización podrían aplicarse mis habilidades?
- ¿Cómo le parece mi objetivo profesional? ¿Concuerda bien con mi formación académica y habilidades?

Redacte y practique su autopromoción de un minuto

Aplicación al trabajo **8**

Redacte una autopromoción de un minuto para alcanzar su meta de creación de redes de la Aplicación al trabajo 7.

Elabore su autopromoción de un minuto. Asegúrese de delimitar con claridad su historial, planes y pregunta y personalice esta última con base en el contacto con quien hable. Por ejemplo, *Hola, mi nombre es Will Smith. Estoy en mi penúltimo año en Springfield College, trabajo en mi título de marketing y he terminado un internado en el Departamento de marketing en el supermercado Big Y. Busco empleo en ventas en la industria alimenticia. ¿Puede darme algunas ideas acerca de los tipos de puestos de ventas disponibles en la industria alimenticia?* Practique la dicción de esto con familiares y amigos y reciba retroalimentación para mejorarla. Entre más oportunidades encuentre para utilizar esta concisa presentación, se vuelve más fácil.

Desarrollar su red

La creación de redes es importante, así que ¿cómo los individuos generan redes?[74] Usted sabrá con quien comenzar. Todos pueden crear un lista de red escrita de aproximadamente 200 personas que consista de contactos profesionales y personales. Usted puede ya contar con una red en un sitio de redes sociales en línea, como Facebook o MySpace y lo más probable es que tenga una cuenta de correo electrónico con una libreta de direcciones.[75] Éstas y los directorios de tarjetas personales son listas escritas de redes, pero necesita desarrollarlas y ampliarlas de forma continua.[76] Una cuenta de correo electrónico es un buen lugar para almacenar su lista de red y la información de cada persona porque puede contactar con facilidad a una o más personas.[77] Cada vez más, la creación de redes en línea conducen al empleo. Una llamada de advertencia relacionada con la creación de redes y otros sitios web: tenga cuidado con lo que transmite en línea.[78] Si una persona potencialmente útil o un empleador lo busca en línea y encuentra fotografías poco agradables de usted (bajo la influencia de drogas o alcohol, parcialmente desnudo o en situaciones vergonzosas y demás) puede costarle un contacto o un trabajo potenciales.

Los contactos profesionales incluyen colegas (pasados y presentes), organizaciones profesionales, asociaciones de ex alumnos. En un nivel personal, su red comprende la familia, vecinos, amigos o grupos religiosos,[79] y otros proveedores de servicio personal (médico, dentista, agente de seguros, corredor de bolsa, contador, estilista, político). Componga una lista de su red por medio de las categorías superiores y actualice continuamente y agregue a su lista referencias de otras personas.[80] Descubrirá que su red crece de manera exponencial y puede acercarlo a quienes toman decisiones en un puesto de contratación. En el mercado laboral de la actualidad, es crucial participar en una "cacería pasiva de empleo" por medio de su red y tener listo su currículo.

Ahora, amplíe su lista a personas que no conoce. ¿Dónde debe ir para ampliar su red? A cualquier lugar donde las personas se reúnan. Hable con todos porque nunca se sabe quién está conectado con quién.[81] Para ser más específico, participe más con las asociaciones profesionales. Muchas tienen participación especial para estudiantes y algunos incluso cuentan con secciones universitarias. Si su deseo es desarrollar en realidad su reputación profesional, conviértase en un líder en sus asociaciones y no sólo en un miembro. Ofrézcase como voluntario para estar en comités y consejos, para dar presentaciones y demás. Otras oportunidades para elaborar redes con las personas que no conoce comprenden la Cámara de comercio, las reuniones de clubes de ex alumnos

de la universidad, organizaciones cívicas (Rotarios, Leones, y demás), cursos de cualquier tipo, exposiciones comerciales y ferias profesionales, grupos de la comunidad, organizaciones de caridad y religiosas (Ejército de Salvación, su iglesia local) y clubes sociales (de ejercicio, navegación, golf, tenis y demás).

Otro punto significativo es dedicarse a desarrollar su capacidad para recordar a las personas por su nombre. Si quiere impresionar a individuos que nunca ha conocido o que apenas lo ha hecho, llámeles por su nombre. Pregunte a los demás quiénes son, luego vaya y llámeles por su nombre y mencione su autopromoción de un minuto. Cuando sea presentado a las personas, llámelas por su nombre durante la conversación dos o tres veces. Si cree que la persona puede ayudarle, no se entretenga en una conversación casual; acuerde una cita para un momento posterior para una conversación telefónica, reunión personal, café o almuerzo. Obtenga sus tarjetas de presentación para agregarlas a su lista de red y proporcione la propia o su currículo cuando resulte apropiado.

Realizar entrevistas de creación de redes

Con su base en su meta, utilice la lista de red de personas para acordar una entrevista de creación de redes para cumplir con su meta. Puede requerir de varias hacerlo, como la meta de obtener empleo. Una entrevista informativa es una llamada telefónica o de preferencia, una reunión que inicie para cumplir una meta, como obtener información de un contacto con experiencia personal en su campo de interés. Usted es el entrevistador (en contraste con una entrevista de trabajo) y necesita estar preparado con planteamientos específicos para preguntar al contacto acerca de su carrera de interés o industria con base en su autoevaluación y meta. Mantenga la agenda breve, enfóquese en lo que es más relevante.[82] Solicite una reunión de 20 minutos y, como resultado, muchas personas hablarán con usted.

Estos encuentros pueden ser más útiles cuando ha tenido acceso a alguien que pertenece a una organización a la que le gustaría unirse o tiene un contacto en una industria que usted está enfocando. Una reunión frente a frente de 20 minutos puede aportar grandes beneficios. Su contacto le recordará que después de una reunión personal la probabilidad de obtener una conexión de negocios aumenta. Mantener a la persona informada acerca de su proceso de búsqueda de empleo así como una nota de agradecimiento después de la reunión también fortalece el vínculo. Los pasos de la entrevista son:

Paso 1. **Establezca un entendimiento mutuo:** proporcione una presentación concisa y agradezca al contacto por su tiempo. Exprese con nitidez el propósito de la reunión; sea claro en cuanto a que no está solicitando empleo. No empiece a venderse; proyecte un interés en la otra persona. Haga alguna investigación e impresione a la persona al expresar un logro como "Disfruté su presentación en la reunión donde habló acerca de...".

Paso 2. **Mencione su autopromoción de un minuto:** incluso si la persona ya la ha escuchado, coméntela de nuevo. Esto le permite resumir en forma breve sus antecedentes y su dirección profesionales.

Paso 3. **Plantee las preguntas preparadas:** como se indicó antes, haga la tarea previo a una reunión y defina una serie de preguntas que plantear durante la entrevista.[83] Éstas deben variar según su meta, el contacto y la forma en que la persona le puede ayudar con su búsqueda de empleo. Las preguntas muestra incluyen las siguientes:

- ¿Qué piensa de mis aptitudes para este campo?
- Con su conocimiento de la industria, ¿qué oportunidades profesionales ve usted en el futuro?

- ¿Qué consejo me puede dar mientras comienzo o avanzo en mi carrera?
- Si usted explorara este campo, ¿con quién más hablaría?

Durante el encuentro, si el entrevistador menciona cualquier cosa que pudiera obstaculizar su búsqueda, pregunte cómo se podrían superar dichos inconvenientes.

Paso 4. Obtenga contactos adicionales para su red: como lo mencionamos antes, siempre pregunte con quién más debe hablar. La mayoría de las personas puede proporcionarle dos o tres nombres, así que si sólo se le ofrece uno, solicite más. Agregue los nuevos contactos a su lista de red. Cuando contacte nuevas personas, asegúrese de utilizar el nombre de la persona de la red. Asegúrese de no tardar más tiempo del que se le ha ofrecido a menos que se le invite a quedarse. Deje una tarjeta de negocios o un currículo para que la persona le pueda contactar en caso de que surja algo.

Paso 5. Pregunte a sus contactos cómo les puede ayudar: brinde una copia de un artículo reciente de un diario acerca de cualquier información adicional que haya surgido en su conversación. Recuerde, todo apunta a construir relaciones y a convertirse en un recurso para otras personas.[84]

Paso 6. Dé seguimiento con una nota de agradecimiento y con un reporte de estatus: al enviar una nota de agradecimiento, junto con otra tarjeta de presentación o currículo y dar seguimiento con su progreso, usted continúa la relación de la red y se mantiene en contacto de cara al futuro.

Asegúrese de evaluar la eficacia de sus reuniones de red mediante los cinco pasos en su criterio. ¿Estableció un entendimiento mutuo y fue claro acerca de la intención de la reunión? ¿Mencionó su autopromoción de un minuto, incluida una pregunta? ¿Dio además seguimiento con preguntas adicionales y preparadas con antelación? ¿Obtuvo nombres extra para contactar? Y por último, ¿envió una nota de agradecimiento como seguimiento? Siempre es útil crear una bitácora de llamadas, reuniones y contactos con el fin de actualizar su red cuando se amplía.

Mantener su red

Es importante mantener informada a su red de su progreso profesional. Consiga un mentor en su rol actual o nuevo quien le pueda ayudar a enfocarse en resultados que sean significativos para su empleador y guíen su proceso de asimilación.[85] Si un individuo fue útil para encontrarle un nuevo puesto, asegúrese de hacerle saber el resultado. Agradecer a quienes le ayudaron en su transición alentará la relación de negocios y proporcionar esta información aumentará la probabilidad de obtener ayuda en el futuro. Asimismo, es una buena idea notificar a todos en su red que está en un nuevo puesto y proporcionar los datos de contacto. La creación de redes no se detiene una vez que ha hecho un cambio profesional. Haga un compromiso personal para continuar la creación de redes a fin de estar a cargo de su desarrollo profesional. Acuda a las exhibiciones comerciales y convenciones, haga amigos de negocios y continúe la actualización, corrección y sume a su lista de red. Siempre agradezca a los demás por su tiempo.

La creación de redes también es acerca de ayudar a los demás, en especial a su red. Como usted ha sido ayudado, debe hacerlo con los demás. Se sorprenderá en la forma en que ayudar a los demás, le retribuye a Jack Gherty, presidente y CEO retirado de Land O'Lakes, declaró que avanzó al ayudar a las personas a ganar. Trate de contactar a todos en su lista de red al menos una vez al año (es correcto hacerlo con llamadas, mensajes por correo electrónico y tarjetas) y averigüe lo que puede hacer por ellos. Envíe felicitaciones en logros recientes.

Luego de haber leído esta sección acerca de la creación de redes, tiene al menos dos opciones. Una es no hacer nada con ella. La otra es comenzar a desarrollar sus habilidades en la creación de redes. Programe el tiempo para sentarse y llevar a cabo uno o todos los pasos en el proceso de creación de redes: aplique una autoevaluación y

establezca metas, elabore su autopromoción de un minuto para alcanzarlas, desarrolle su red para alcanzarlas, establezca y realice entrevistas de red y actualice esta última. ¿Qué va a elegir? El ejercicio de Autoevaluación 3 puede ayudarle a iniciar.

Caso de apertura APLICACIÓN

3. ¿Cómo Mark Cuban utilizó la creación de redes?

Mark Cuban primero inició su creación de redes al vender bolsas de basura de puerta en puerta y luego timbres y tarjetas de beisbol antes de que Internet estuviera disponible. Como propietario de Motley's, mientras era cantinero y ponía la música, charlaba con los clientes. De hecho, las personas venían a verle y cuando no estaba ahí, el negocio no marchaba tan bien. Cuando Cuban vendía computadoras, constantemente socializaba e intercambiaba tarjetas de presentación. Para tener éxito en el negocio del entretenimiento, tiene que hacer redes con las personas correctas para lograr que se vean las producciones de HDNet y HDNet Movies, 2929 Productions y Magnolia Pictures. Cuban tiene que crear más redes ya que HDNet y HDNet Movies sólo puede verse por cerca de la mitad de todos los suscriptores de cable. 2929 Productions aún debe distribuir sus películas a través de los grandes estudios. *Bubble* de Magnolia fracasó. Landmark Theatres es pequeño con sólo 235 salas de cine, en comparación con las más de 5 000 de AMC Theatres. Sólo el tiempo dirá si Cuban puede ser tan exitoso en los deportes y el entretenimiento como lo fue en la computadoras.

Negociación

En esta sección nos enfocamos en lo que usted quiere al influir en los demás por medio de la negociación. Las tácticas de influencia, el poder y la política, todo puede utilizarse durante el proceso de negociación.[86] Ésta se utiliza en el manejo de conflictos.[87] *La* **negociación** *es un proceso en el que dos o más partes entran en conflicto e intentan llegar a un acuerdo.* ¿Las habilidades de negociación son realmente importantes? Aquí tenemos algunas respuestas. Ya sea que se percate o no, y si le agrada o no, todos somos negociadores porque intentamos obtener lo que queremos todos los días. La negociación es una competencia básica en la vida; en particular en el mundo de los negocios. Su capacidad de negociación afecta directamente su ingreso, relaciones y estación de la vida.[88] Wal-Mart mantiene sus precios bajos todos los días con respecto a los de la competencia porque es un buen negociador. Antes de entrar en detalles de la negociación, complete la Autoevaluación 4.

AUTOEVALUACIÓN 4

Negociación

Identifique cada uno de los 16 enunciados con base en la forma en que describen con precisión su comportamiento. Escriba un número de 1 a 5 en la línea antes de cada enunciado.

5 — 4 — 3 — 2 — 1
Me describe *No me describe*

_____ 1. Antes de negociar, si es posible, averiguo acerca de la persona con quien negociaré para determinar lo que desea y lo que estará dispuesta a ceder.

_____ 2. Antes de negociar, me fijo objetivos.

_____ 3. Cuando planeo mi presentación de negociación me enfoco en cómo se beneficiará la otra parte.

_____ 4. Antes de negociar, tengo un precio meta que deseo pagar, el precio más bajo que pagaría y una oferta inicial.

_____ 5. Antes de negociar, pienso bien las opciones y concesiones en caso de no obtener mi precio meta.

continúa

(Autoevaluación 4 continuación)

_____ 6. Antes de negociar, pienso en las preguntas y objeciones que podría plantear la otra parte y preparo las respuestas.

_____ 7. Al principio de las negociaciones, desarrollo un entendimiento mutuo e interpreto a la persona.

_____ 8. Dejo que la otra parte haga la primera oferta.

_____ 9. Escucho lo que las demás partes mencionan y me enfoco en ayudarles a obtener lo que deseen, más que dedicarme a lograr lo que yo pretendo.

_____ 10. No cedo con demasiada rapidez a las ofertas de los demás.

_____ 11. Cuando me comprometo y cedo algo, pido algo a cambio.

_____ 12. Si la otra parte trata de posponer la negociación, trato de urgirle e indicarle lo que podría perder.

_____ 13. Si deseo posponer la negociación, no permito que la otra parte me presione para tomar una decisión.

_____ 14. Cuando hago un trato, no hago críticas posteriores, ni me pregunto si obtuve el mejor precio ni reviso en busca de mejores ofertas.

_____ 15. Si no puedo alcanzar un acuerdo, pido consejo para facilitar futuras negociaciones.

_____ 16. Durante todo el proceso de negociación, trato de cultivar una relación, no sólo un negocio de una sola vez.

Sume su puntuación y escríbala aquí _____ y en el continuo siguiente.

80 — 70 — 60 — 50 — 40 — 30 — 16
Negociación eficaz *Negociación ineficaz*

Si usted no obtuvo una puntuación alta en la negociación, está bien, ya que puede desarrollar las habilidades de negociación al seguir los pasos y lineamientos en este capítulo.

Cómo negociar

En ciertas ocasiones, las negociaciones son apropiadas, como cuando se realizan negociaciones colectivas entre la gerencia y el sindicato, compra y venta de productos y servicios, aceptar una oferta de compensación de un nuevo empleo u obtener un aumento; todas las situaciones sin un precio o trato fijo. Si hay un convenio establecido de tómelo o déjelo, no hay negociación. Por ejemplo, en la mayoría de las tiendas minoristas estadounidenses, usted debe comprar el producto por el precio de lista; no lo negocia. Algunos concesionarios de automóviles también han dejado de negociar en favor de un precio de venta establecido.

Todas las partes deben creer que obtuvieron un buen trato

La negociación con frecuencia es un juego de suma-cero en el que la ganancia de una parte es la pérdida para la otra parte. Por ejemplo, cada cantidad menor que usted pague por un automóvil es en su ganancia y en pérdida del vendedor. Por tanto, no tiene una verdadera colaboración (situación de ganar-ganar). Al igual que el poder y la política, la negociación no se trata de aprovecharse de los demás, es acerca de construir relaciones y ayudarse entre todos para obtener lo que se desea.[89] Para obtener lo que persigue, usted tiene que vender sus ideas y convencer a la otra parte de darle lo que desea. Sin embargo, la negociación debe ser considerada por todas las partes como una oportunidad para que todos ganen algo, más que una situación de ganar-perder. En otras palabras, todos los involucrados deben creer que obtuvieron un buen trato.[90] Si los empleados sindicales creen que perdieron y que la gerencia ganó, los empleados pueden sufrir una insatisfacción laboral, lo cual resultará en un desempeño inferior a largo plazo. Si los clientes creen que obtuvieron un trato inconveniente, pueden no continuar un negocio repetido.

Las habilidades de negociación pueden desarrollarse

No todos nacen como un gran negociador. De hecho, la mayoría de las personas no tiene idea de cómo obtener lo que desea, como no sea hacer exigencias y negarse a

hacer lo que los demás quieren. Tomar el tiempo para aprender cómo negociar antes de convenir un trato es la mejor forma de llegar a una conclusión exitosa.[91] Seguir los pasos en el proceso de negociación puede ayudarle a desarrollar sus habilidades de negociación.

Objetivos de aprendizaje 6 y 7

Elaborar una lista con los pasos en el proceso de negociación.

Explicar las relaciones entre la negociación y el conflicto, tácticas de influencia, poder y política.

El proceso de negociación

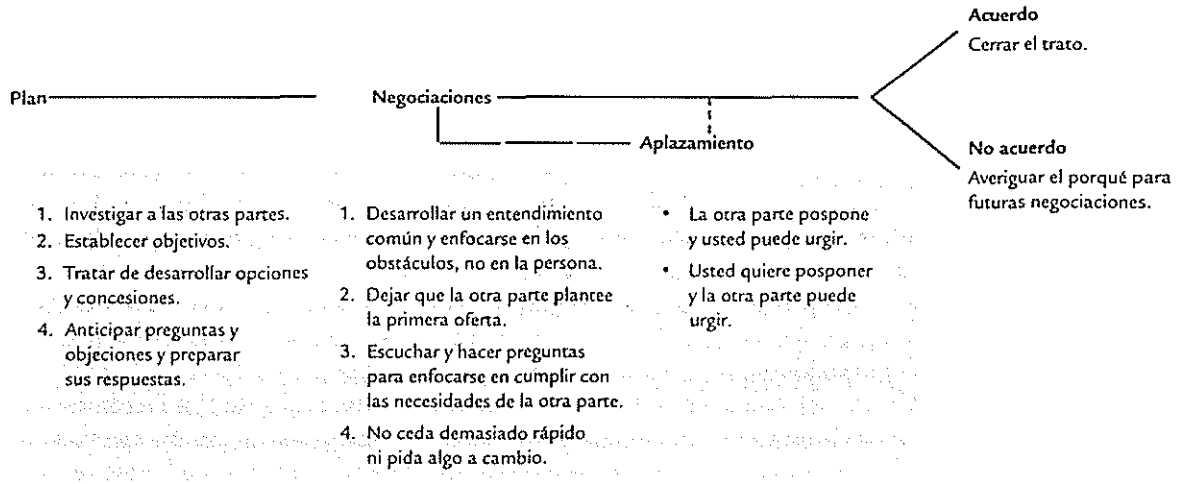
El proceso de negociación se conforma de tres y quizá cuatro pasos: el plan, las negociaciones, tal vez un aplazamiento y por último, un acuerdo o no acuerdo.[92] Estos pasos se resumen en el modelo 4.1 y se analizan en esta sección. Al igual que los demás modelos en este libro, el 4.1 tiene la intención de mostrarle lineamientos paso a paso. Sin embargo, al aplicarlo a diversos tipos de negociación, usted puede tener que hacer ligeros ajustes.

El plan

La clave para cualquier negociación es la preparación,[93] así que desarrolle un plan.[94] Sepa lo que es negociable y lo que no lo es.[95] Sea claro acerca de qué negocia. ¿Es el precio, las opciones, el tiempo de entrega, la cantidad de ventas o las cuatro cosas? Pregúntese, "¿Por qué hago esto?"[96] La planeación conlleva cuatro pasos.

Paso 1. Investigue a las otras partes. Como se analizó, conozca a los principales actores clave. Adopte la perspectiva de la otra persona. Trate de averiguar lo que las otras partes desean y lo que estarán o no dispuestas a ceder, antes de negociar.[97] Averigüe sus rasgos de personalidad y estilo de negociación al hacer redes con personas que ya lo hayan hecho antes con la otra parte.[98] Entre más sepa sobre ella, mejores son sus oportunidades de obtener un acuerdo. Si es posible, establezca una relación personal antes de la negociación. Si usted tiene experiencia en trabajar con la otra parte (por ejemplo, su gerente o un probable cliente), ¿qué funcionó y qué no lo hizo en el pasado? ¿Cómo puede

MODELO 4.1 El proceso de negociación



utilizar esa experiencia en sus negociaciones (en obtener un aumento o en cerrar una venta)?

Paso 2. Establezca objetivos. Con base en su investigación ¿qué puede esperar (su objetivo)?[99] Debe identificar en específico lo que necesita obtener. Establezca un límite inferior, un objetivo a enfocar y un objetivo de apertura. En innumerables negociaciones el objetivo será un precio, pero podrían ser condiciones de trabajo, unas vacaciones más largas, seguridad laboral y demás. Siga los pasos *a*), *b*) y *c*): *a*) establezca un límite inferior y esté preparado para retirarse; no llegue a un acuerdo si no lo obtiene. Necesita estar dispuesto a retirarse de un trato inconveniente.[100] *b*) Establezca un objetivo a enfocar de lo que cree que es un trato justo. *c*) Defina un objetivo de oferta de apertura que sea más alto de lo que usted espera; podría obtenerlo. Recuerde que la otra parte quizás esté estableciendo tres objetivos. Así que no vea su oferta de apertura como la final.[101] La clave para las negociaciones exitosas es que todas las partes obtengan entre su objetivo mínimo y el enfocado. Esto crea una situación de ganar-ganar.

Paso 3. Trate de desarrollar opciones y concesiones. Al adquirir algo, al igual que cuando se busca un empleo, si tiene múltiples vendedores y oferentes de empleo, está en una posición de poder más sólida para obtener su precio meta. Es una práctica común el cotizar otras ofertas y preguntar si la otra parte la puede mejorar.

Tenga una inquietud sincera hacia la otra parte para obtener un buen trato.[102] Intente crear opciones para que ambas partes logren lo que pretenden. En otras palabras, en vez de pelear por el pastel, piense en formas de acrecentarlo.

Si usted debe ceder algo o si no puede obtener exactamente lo que desea, esté preparado para pedir algo a cambio. Si no puede obtener el mayor aumento que desea, tal vez pueda ganar más días de descanso, más para su cuenta de retiro, una mejor oficina, un asistente y demás. Cuando una aerolínea tenía dificultades financieras, pidió a los empleados que aceptaran una reducción de sueldo. Más que simplemente aceptar éste, pidieron una concesión y obtuvieron acciones de la empresa. Con base en su investigación, ¿qué concesiones espera de la otra parte?

Paso 4. Anticipe las preguntas y las objeciones y prepare sus respuestas. La otra parte puede querer saber por qué usted vende algo, busca empleo, cómo funciona el producto o servicio o cuáles son sus características y beneficios. Necesita estar preparado para responder la pregunta no planteada, "¿Y yo qué gano?" No se enfoque en lo que usted desea sino en cómo su trato beneficiará a la otra parte. Hable en términos de *ustedes* y *nosotros* y no con expresiones de *yo*, a menos que les diga a los demás lo que hará por ellos.

Existe una gran posibilidad de que enfrente alguna objeción; razones por las que las negociaciones no resultarán en un acuerdo o venta. Cuando un sindicato pide un aumento, la gerencia por lo general declara que no se lo pueden permitir. Sin embargo, el sindicato ha investigado y señala las utilidades específicas de un periodo establecido para rebatir la objeción. Para desgracia de usted, no todos son honestos y señalan sus verdaderas críticas. Así que necesita escuchar y plantear preguntas de respuesta abierta para hacerlos hablar y pueda averiguar qué evita llegar al acuerdo.[103]

Necesita entender por completo su producto o trato y proyectar autoestima, entusiasmo y confianza. Si la otra parte no confía en usted y cree que el trato no es conveniente, no llegará a un acuerdo. Para utilizar nuestros ejemplos,

durante el proceso de selección, debe convencer al gerente de que usted puede desempeñar el trabajo o de que su producto beneficiará al cliente. Cuando está en ventas, debe tener preparadas algunas frases de cierre como, "¿Se llevará la blanca o la azul?"

Negociaciones

Después de planear, ya está listo para negociar el trato. Por lo regular, se prefieren las negociaciones frente a frente porque usted puede observar el comportamiento no verbal de la otra persona y entender mejor las objeciones. Sin embargo, las negociaciones telefónicas y escritas también funcionan. De nuevo, conozca las preferencias de la otra parte. El manejo de las negociaciones también conlleva cuatro pasos.

Paso 1. Desarrolle un entendimiento mutuo y enfóquese en los obstáculos, no en la persona. Sonría y llame a la otra parte por su nombre cuando la salude. Una sonrisa demuestra a las personas que le agradan a usted, que está interesado en ellas y que disfruta de su compañía. Inicie con alguna charla ligera como el clima, llegue a conocerles.[104] Decida cuánto tiempo esperar para abordar el tema de negocios según el estilo de la otra parte. A algunas personas les gusta ir directo a los negocios; otros, como los japoneses, prefieren conocerle primero. Sin embargo, usted busca que la otra parte haga la primera oferta, así que no espere demasiado o perderá su oportunidad.

"Enfóquese en el obstáculo, no en la persona" significa que nunca censure la personalidad de su contraparte ni le critique con expresiones negativas como "Usted es injusto al pedir esa reducción de precios". Si lo hace así, la otra parte se colocará a la defensiva, el encuentro puede terminar en discusión y será más difícil alcanzar un acuerdo. Así que aunque la otra persona empiece, rehúsese a debatir a un nivel de insultos. Mencione expresiones como "¿Usted cree que mi precio es muy alto?" No señalar cosas negativas de los demás incluye a sus competidores; sólo exprese su ventaja competitiva de una forma positiva.[105] Las personas buscan cuatro cosas: inclusión, control, seguridad y respeto. La mayoría de ellas, si perciben que trata de forzarles a algo, les amenaza de alguna forma o les menosprecia, no confiarán ni llegarán a un acuerdo.

Paso 2. Deje que la otra parte plantee la primera oferta. Esto le concede la ventaja, porque si la otra parte le ofrece más de su objetivo enfocado, usted puede cerrar el acuerdo. Por ejemplo, si espera recibir 35 000 dólares al año (su objetivo enfocado) y la otra parte le ofrece 40 000 dólares, ¿rechazar? Por otro lado, si recibe una oferta por 30 000 dólares puede darse cuenta de que puede ser poco y entonces trabajar para aumentar la compensación. Haga preguntas como ¿cuál es el rango de sueldo? o ¿cuánto espera pagar por un producto tan fino?

Trate de evitar negociar simplemente por el precio. Cuando las otras personas le presionan para hacer la primera oferta con una pregunta usual como, "Deme su mejor precio y nosotros le diremos si lo tomamos o no", trate de hacerles una pregunta como "¿Cuánto espera usted pagar?" o "¿Cuál es un precio razonable?" Cuando esto no funciona, diga algo como "Nuestro precio normal (o de lista) es *xxx*. Sin embargo, si me hace una propuesta, veré lo que puedo hacer por usted".

Si las cosas funcionan bien durante los pasos 1 y 2, puede pasar al cierre del acuerdo. Si no es así, proceda al próximo paso o a los dos siguientes.

Paso 3. Escuche y plantee preguntas para enfocarse en satisfacer las necesidades de la otra parte. Se debe crear la oportunidad para que la otra parte revele sus reservas y objeciones. Cuando habla da información, pero cuando hace preguntas y escucha, la recibe y le ayudará a superar las objeciones de la otra parte.[106] Si insiste, una y otra vez, acerca de las características que tiene que ofrecer, sin averiguar cuáles son los atributos en los cuales la otra parte está realmente interesada, podría estar arruinando el trato. Haga preguntas como "¿El precio está fuera del 'campo de juego'?" o bien, "¿Es lo suficientemente rápido?" o "¿Falta alguna característica que desee?" Si la objeción es un criterio de "deseo", como dos años de experiencia laboral y tiene sólo uno, mencione los atributos que sabe que quieren y que usted posee y así podría llegar a un acuerdo. Si la objeción es algo que no puede satisfacer, al menos lo averiguó y no pierde tiempo en buscar un trato que no sucederá. Sin embargo, asegúrese de que la objeción sea un criterio realmente "obligatorio": ¿qué pasa si el empleador no cuenta con ningún solicitante con dos años y usted hace el intento? Podría obtener la oferta de trabajo.

Paso 4. No ceda demasiado rápido y pida algo a cambio. Quienes piden más reciben más. No se dé por vencido.[107] Si su ventaja competitiva es el servicio y durante la negociación usted rápidamente cede por un precio inferior, pierde todo el valor en un minuto. Quiere satisfacer a la otra parte sin ceder demasiado durante la negociación. Recuerde no ir por debajo de su objetivo mínimo. Si es realista, esté preparado para retirarse.[108] Cuando no obtiene lo que desea, tener otras opciones planeadas puede ayudar a darle poder de negociación. Si se retira, puede ser llamado de nuevo y si no, puede volver por el mismo precio bajo, pero no siempre. Si las otras partes saben que está desesperado o que sólo es pusilánime y aceptará un acuerdo inconveniente, es probable que se aprovechen de ello. ¿Alguna vez ha visto un anuncio de un producto que indique "Debo vender, urge el efectivo"? ¿Qué tipo de precio cree que obtiene ese vendedor? También necesita evitar ser intimidado por comentarios como el siguiente, dichos en tono enérgico: "¿Está bromeando? Es demasiado". Muchas personas reducirán rápidamente el precio, pero no tiene que dejar que eso suceda.

Sin embargo, cuando enfrenta un trato complejo, como un contrato con concesiones entre la gerencia y el sindicato, esté dispuesto a ser el primero en ceder. La otra parte tiende a sentirse obligada y luego puede corresponder a su vez con una concesión mayor a lo que cedió.

Evite hacer concesiones unilaterales. Recuerde las que planeó. Si la otra parte solicita un precio más bajo, pida una concesión como un gran volumen para obtenerla o un mayor tiempo de entrega, un color menos popular, etc. Usted necesita enviar el mensaje de no sólo conceder cosas.

Aplazamiento

Tómese su tiempo.[109] Cuando no parece haber ningún progreso, puede ser hábil y posponer las negociaciones.

La otra parte pospone y usted puede urgir. La otra parte señala: "Me reportaré con usted". Cuando no obtenga lo que desea, puede tratar de crear urgencia. Por ejemplo, "Este producto está de oferta y ésta termina hoy". Sin embargo, la honestidad es la mejor política. La principal razón por la que las personas negociarán con usted es porque le consideran digno de confianza y le respetan.[110] Establecer una relación de franqueza es el primer paso necesario para cerrar un trato. Si tiene otras opciones, puede utilizarlas para crear urgencia, como decir

"Tengo otra oferta de trabajo pendiente; ¿cuándo me dejarán saber si me dan el empleo?"

Pero qué pasa si la urgencia no es válida (o no funciona) y la otra parte indica, "Lo voy a pensar" usted podría decir "Es buena idea". Luego, al menos revise las características importantes que a la otra parte le gustaron acerca de su trato propuesto y pregunte si satisface sus necesidades. La otra parte puede decidir llegar a un acuerdo o venta. Si no, y no le comentan cuándo se pondrán en contacto, puede preguntar por ejemplo, "¿Cuándo sabré si obtuve el trabajo?" Trate de comprometer a la otra parte en un tiempo específico; dígale que si para ese momento no ha tenido noticias de ellos, usted les llamará. Si está realmente interesado, dé seguimiento con una carta (correo, mensaje por correo electrónico o fax) de agradecimiento por su tiempo y de nuevo resalte las características que sabe resultaron agradables. Si olvidó incluir algún punto específico durante la negociación, agréguelo en la carta.

Una cosa para recordar cuando la otra parte está renuente a llegar a un acuerdo es que las ventas forzadas no funcionarán. Alivie la presión. Averigüe algo como "¿A dónde quiere llegar? (a un cliente). Si usted se empecina para tener una respuesta, puede que no haya ningún acuerdo; sin embargo, si es paciente puede tener una mejor oportunidad. A su gerente, podría comentar "¿Por qué no lo pensamos y lo analizamos más adelante?" (luego, elija un tiempo que le resulte conveniente para reunirse nuevamente).

Asimismo, debe aprender a leer entre líneas, en especial al trabajar con personas de diferentes culturas. Algunas personas no serán directas y le dirán que no hay trato. Por ejemplo, es común que los japoneses digan algo como "Será difícil hacer negocios". Los estadounidenses tienden a pensar que esto significa que pueden seguir intentando cerrar el trato; sin embargo, la persona de negocios japonesa en realidad quiere decir, deje de intentarlo, pero no hablará en forma directa porque resulta agresivo.

Usted quiere posponer, la otra parte puede urgir. No permita que lo apresuren los demás y usted mismo no lo haga.[111] Si no está satisfecho con el trato o prefiere buscar otras ofertas, indique a la otra parte que lo va a pensar. También puede necesitar pedir autorización de su gerente o de alguien más, que puede ser simplemente un consejo, antes de finalizar el trato. Si la otra parte crea urgencia, asegúrese de que sea realmente necesario. En muchos casos, puede obtener el mismo trato en una fecha posterior; no se deje presionar para cerrar un trato con el cual no está satisfecho o del que se pueda arrepentir más adelante. Si no quiere aplazarlo, ofrezca a la otra parte un momento en específico en que se comunicará con ella y hágalo con más negociaciones preparadas o simplemente llame para decirle que no puede llegar a un acuerdo.

Acuerdo

Una vez que el acuerdo se ha hecho, reafírmelo o confírmelo por escrito cuando sea apropiado. Es común dar seguimiento a un acuerdo con una carta de agradecimiento, volver a expresarlo para asegurarse de que las otras partes no han cambiado de opinión acerca de lo convenido. De igual modo, después de cerrar el trato, deje de venderlo. Cambie el tema a un asunto personal o váyase, según las negociaciones preferidas de la otra persona. Si ellos quieren una relación personal, quédese; si no, retírese.

No acuerdo

El rechazo, la negación y el fracaso pueden sucedernos a todos, incluso a las superestrellas. La diferencia entre los perdedores y las superestrellas reside en la forma en que reaccionan al fracaso. Las personas exitosas siguen intentando, aprenden de sus errores y continúan el trabajo arduo; los fracasados, por lo general, no perseveran. Cuando no puede lograr un acuerdo, analice la situación e intente determinar qué hizo mal, para

que pueda mejorar en el futuro. Puede también pedir consejo a la otra parte, como "Me di cuenta de que no obtuve el trabajo; gracias por su tiempo. ¿Me puede ofrecer alguna sugerencia para mejorar mi currículo y mis habilidades de entrevista o alguna otra idea que me ayude a obtener un trabajo en este campo?"

Caso de apertura **APLICACIÓN**

4. ¿Qué tipos de negociaciones realiza Mark Cuban y en cuáles participa?

Una gran parte del trabajo de Mark Cuban es negociar. Tuvo que hacerlo para comprar a los Mavericks de Dallas y obtener HDNet y HDNet Movies en DirecTV. Cuban debe continuar sus negociaciones con las compañías de cable Cox y Cablevisión que se rehúsan a transmitir HDNet y HDNet Movies para que sean vistas de costa a costa. Algunos creen que Cuban pide demasiado dinero para que su estación se vea en cable. Cuban aún necesita negociar para distribuir su 2929 Productions y Magnolia Pictures por medio de los grandes estudios. Pero los Mavericks están ganando más juegos y los fanáticos ahora asisten a los partidos y adoran a Mark Cuban, quien ha comprado los primeros 2 000 dólares de bebidas después de un juego ganador. El ingreso de los Mavericks ha ido de 40 millones a 140 millones de dólares bajo la dirección de Cuban.

La ética y la influencia

Recuerde que la *influencia* es el proceso de afectar las actitudes y el comportamiento de los demás con el fin de lograr un objetivo, que por lo general es obtener lo que usted desea. El poder, la política, la creación de redes y las negociaciones son todas formas de influencia. Cuando practique ésta, recuerde que sí reditúa ser ético[112] (capítulo 2). El poder no es bueno ni malo; lo es lo que se hace con él. El poder no es ético (poder personalizado) cuando se sirve de él para promover su interés personal a costa de los demás. Es ético cuando se utiliza para ayudar a cumplir con los objetivos organizacionales y los de sus miembros, así como para obtener lo que usted desea (poder socializado).

Al entrar en la política organizacional, puede ser tentador el ser poco ético, pero no lo haga. Incluso si los demás muestran un comportamiento poco ético, no se rebaje a su nivel. Hablar en forma negativa a espaldas de las personas cual si fuera asestarles una puñalada por la espalda, por lo general es destructivo a la larga.[113] Confronte a los demás si cree que realizan una política no ética y trate de ventilar los asuntos. Si no puede o si el comportamiento no le afecta directamente, una opción necesaria puede ser recurrir a los altos directivos para informarles acerca del comportamiento poco ético.

Recuerde que la creación de redes es acerca de construir relaciones. Así, ser abierto y honesto durante la creación de redes es la mejor política.[114] Usted también debe tratar de contribuir a su red, así como tomar de ella, y esté abierto a ayudar a los demás que lo quieran incluir en su red. En general, las personas realmente exitosas dedican tiempo para ayudar a los demás. Si no ha aprendido eso ya, se sorprenderá en cómo ayudar a los demás le reditúa más adelante.

La ética de decir la verdad o no mentir a la otra parte o que se le engañe a usted es un tema que enfrentará en las negociaciones. Existe una gran diferencia entre no brindar información que no se requiere y mentir a la otra parte. Para tener éxito como negociador, las personas tienen que confiar en usted.[115] En la mayoría de las posiciones, los clientes reiterados son cruciales para el éxito a largo plazo. Mentir a un cliente y perder los negocios de esa persona puede costarle mucho con el paso del tiempo. Además, la persona que le sorprende en una mentira puede decirlo a los demás y es posible perder más negocios. Hacer las cosas correctas, incluso si no quiere, es una de las claves para ser realmente feliz.[116]

Así que cuando usted influye en los demás, trate de utilizar el enfoque de los grupos de interés con la ética al crear una situación de ganar-ganar para las partes pertinentes afectadas por la decisión.

Caso de apertura APLICACIÓN

5. ¿Mark Cuban es ético al influir en los demás?

Como se analizó, el comportamiento de Mark Cuban no siempre ha sido apropiado y eso lo ha metido en líos en los deportes y el entretenimiento. Cuban está consciente de esta carencia y sólo el tiempo dirá si ganará el respeto que cree que merece mientras pugna por ser famoso e influyente.

Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier)
donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- **Revise el glosario**
- **Resuelva un examen**
- **Encuentre vínculos relacionados**

Resumen

El resumen del capítulo está organizado para responder los ocho objetivos de aprendizaje del capítulo 4.

1. **Explicar las diferencias entre el poder por posición y el poder personal.**

   El poder por posición se deriva de la alta gerencia y se delega en forma descendente por la cadena de mando. Así, las personas en la cima de la organización gozan de más poder que quienes están al fondo de la misma. El poder personal se deriva de los seguidores con base en el comportamiento del líder. Todos los gerentes disfrutan del poder por posición, pero pueden o no tener poder personal. Quienes no son gerentes no poseen poder por posición pero pueden contar con poder personal.

2. **Analizar las diferencias entre los poderes legítimo, de recompensa, coercitivo y referente.**

   Los poderes legítimo, de recompensa y coercitivo están todos relacionados. Un líder con poder por posición por lo general ejerce el poder de recompensar y castigar (coerción). Sin embargo, una persona que goza de poder referente puede o no tener poder por posición para recompensar y castigar, además, el líder influye en los seguidores con base en sus relaciones.

3. **Analizar cómo se relacionan el poder y la política.**

   El poder es la capacidad para influir en el comportamiento de los demás. La política es el proceso de ganancia y uso del poder. Por tanto, las habilidades políticas son componentes del poder.

4. **Describir en qué forma el dinero y la política tienen un uso similar.**

   El dinero y la política tienen un uso semejante, porque son medios de intercambio. En la economía, el dinero es el medio de intercambio, en una organización lo es la política.

5. **Listar y explicar los pasos en el proceso de creación de redes.**

   El primer paso en el proceso de creación de redes es realizar una autoevaluación para determinar los logros y establecer las metas. El segundo es crear una autopromoción de un minuto que resuma con rapidez el historial y los planes profesionales y plantee una pregunta. Tercero, desarrollar una lista de red escrita. Cuarto, realizar entrevistas de creación de redes para cumplir sus metas. Por último, mantener su red para futuras metas.

6. **Elaborar una lista con los pasos en el proceso de negociación.**

   El primer paso en el proceso de negociación es elaborar un plan para ella. El segundo es realizar la negociación real, la cual puede ser pospuesta y resultará en un acuerdo o no acuerdo.

7. **Explicar las relaciones entre la negociación y el conflicto, tácticas de influencia, poder y política.**

   Las negociaciones suceden cuando se presenta un conflicto y las tácticas de influencia, el poder y la política se pueden utilizar durante el proceso de negociación.

8. **Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo):**

   Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave; 2) relaciónelos de la siguiente lista con sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en el orden de la lista al principio del capítulo.

   _____ es la influencia potencial del líder sobre los seguidores.

   _____ se fundamenta en la posición de poder del usuario, dada por la organización.

_____ se basa en la capacidad el usuario para influir en los demás con algo de valor para ellos.

_____ incluye el castigo y la retención de recompensas para influir en la obediencia.

_____ se asienta en las relaciones personales del usuario con los demás.

_____ está basado en la habilidad y el conocimiento del usuario.

_____ se fundamenta en los datos del usuario deseados por los demás.

_____ se basa en las relaciones del usuario con personas influyentes.

_____ es el proceso de ganancia y pérdida de poder.

_____ es el proceso de cultivar relaciones con el fin de socializar y hacer política.

_____ abarca crear obligaciones y desarrollar alianzas y utilizarlas para lograr los objetivos.

_____ es una frase de apertura que se utiliza en la creación de redes que resume rápidamente su historial y su plan de carrera, además plantea una pregunta.

_____ es un proceso en el que dos o más partes entran en conflicto e intentan para llegar a un acuerdo.

Términos clave

autopromoción de un minuto, 129
creación de redes, 122
negociación, 133
poder, 110
poder coercitivo, 113
poder de recompensa, 113
poder experto, 115
poder legítimo, 111
poder por conexión, 117
poder por información, 116
poder referente, 115
política, 121
reciprocidad, 122

Preguntas de revisión

1. ¿Cuáles son los siete tipos de poder?
2. ¿Cuáles son las nueve tácticas de influencia?
3. ¿Cuál es la influencia de congraciamiento?
4. ¿Cuál es la diferencia entre la influencia de la atracción inspiradora y de la atracción personal?
5. ¿Cuáles son los tres comportamientos políticos y los cuatro lineamientos para desarrollar habilidades políticas?
6. ¿Cuántas preguntas de entrevista debe usted preparar para una entrevista de creación de redes?
7. ¿Qué paso de "realizar entrevistas de creación de redes" incluye obtener contactos adicionales para su red?
8. ¿Qué tipo de situación (ganar-perder) es la meta de la negociación?
9. ¿Cuáles son los pasos en las negociaciones?
10. ¿Cuáles son las etapas de la planeación de una negociación?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico pueden utilizarse para una discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar las habilidades de comunicación. Asegúrese de ofrecer explicaciones completas a todas las preguntas.

1. ¿Es el poder bueno o malo para las organizaciones?
2. ¿Cuáles tácticas de influencia tiende usted a utilizar más y menos? ¿Cómo cambiará y desarrollará la capacidad para influir por medio de las tácticas de influencia?
3. ¿Cómo calificaría sus habilidades políticas y qué comportamiento político utiliza con mayor frecuencia? ¿Cómo cambiará y desarrollará sus habilidades políticas?
4. ¿Cómo calificaría la relación con su jefe actual o anterior? ¿Qué haría diferente en el futuro para mejorar la relación con su jefe?
5. ¿Puede la administración detener el uso del poder y la política en sus organizaciones?
6. ¿Las personas deben ser juzgadas con base en sus habilidades sociales?
7. ¿Cómo calificaría sus habilidades de creación de redes? ¿Qué haría diferente en el futuro para mejorarlas?
8. ¿Las personas realmente necesitan una lista escrita de creación de redes?

9. ¿Cómo calificaría sus habilidades de negociación? ¿Qué haría diferente en el futuro para mejorar sus habilidades de negociación?
10. ¿Cree que la mayoría de los gerentes utiliza la influencia (poder, política, creación de redes y negociación) para el bien de la organización o para su beneficio personal? ¿Qué se puede hacer para ayudar a los gerentes a ser más éticos al influir en los demás?

CASO

Ron Johnson– Departamento de contabilidad

Ron Johnson es profesor titular de liderazgo en una pequeña universidad.[117] El Departamento de contabilidad (DC) cuenta con nueve miembros del profesorado; es uno de los 10 departamentos en la Escuela de Artes y Ciencias (EAC). La directora del Departamento de contabilidad es Jean Williams, quien cumple su primer año en el cargo. Seis miembros del profesorado, incluido Ron, han estado en el departamento más tiempo que Jean. A ella le gusta aplicar políticas establecidas para que los miembros del profesorado tengan guías para su comportamiento. Sin embargo, a nivel universitario, no existe ninguna política acerca del puesto del profesor asistente. Jean ha preguntado al decano de EAC acerca de la política. Luego de una discusión con el vicepresidente de asuntos académicos, el decano declaró a Jean que no hay ninguna política. El vicepresidente y el decano sugirieron permitir que cada departamento desarrollara su política en relación a lo que los asistentes graduados pueden o no hacer en su cargo. Así, Jean ha puesto como tema de agenda para la siguiente reunión del departamento la formulación de una política para los asistentes graduados.

Durante la reunión del DC, Jean pregunta los puntos de vista de los miembros acerca de lo que los asistentes graduados deben tener o no autorizado hacer. Espera que el departamento pueda llegar a un consenso sobre una política. Resulta que Ron Johnson es el único miembro del profesorado que utiliza asistentes graduados para calificar exámenes. Todos menos uno de los demás miembros del profesorado se expresan en contra de tener asistentes graduados que califiquen exámenes. Otros miembros del profesorado creen que es deber del profesor calificar los exámenes. Ron hace algunas declaraciones con la esperanza de no tener que corregir sus exámenes. Ya que sus exámenes son objetivos, lo cual requiere de una respuesta correcta, Ron opina que no es necesario que personalmente los califique. Asimismo, señala que dentro del campus y del país, otros miembros del profesorado utilizan asistentes graduados para enseñar los cursos completos y corregir trabajos y exámenes subjetivos. Ron afirma que no cree que sea justo que le digan que no puede hacer lo mismo con exámenes objetivos cuando otros lo hacen. De igual modo, afirma que el departamento no requiere contar con una política y solicita que el departamento no lo haga. Sin embargo, Jean recalca su deseo de una política. Ron tiene un punto de vista simple y minoritario durante la reunión. Pero, después de ésta, otro miembro, Eddie Accorsi, quien no comentó nada durante la reunión, le dice a Ron que no le parece justo que le nieguen el empleo de un profesor asistente.

No hubo consenso en el departamento, como Jean lo hubiera querido. Ella puntualiza que elaborará una política del departamento que se analizará en una reunión futura del DC. El siguiente día, Ron envía un memorando a los miembros del departamento en el que pregunta si es ético y legal negarle los mismos recursos que otras personas utilizan en el campus. Asimismo, afirma que si el departamento establece una política en la que exprese que ya no puede ayudarse con asistentes graduados para corregir exámenes objetivo, apelará la decisión de la política con el decano, el vicepresidente y el presidente.

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con la que usted obtenga de Internet o de otras fuentes.

1. *a)* ¿Qué fuente de poder tiene Jean? y *b)* ¿qué tipo de poder utiliza?; *c)* ¿qué táctica de influencia emplea Jean durante la reunión?; *d)* ¿es apropiada en esta situación una táctica de intercambio o de negociación?
2. *a)* ¿Qué tipo de poder tiene Ron? y *b)* ¿qué tipo de poder utiliza durante la reunión?; *c)* ¿cuáles dos tácticas de influencia utiliza Ron principalmente durante la reunión?; *d)* ¿qué táctica de influencia utiliza Ron con el memo?; *e)* ¿el memorando es un movimiento político inteligente para Ron? ¿Qué podría ganar y perder al enviarlo?

3. ¿Qué haría usted si fuera Jean? *a)* ¿Hablaría con el decano y le dejaría saber que Ron dijo que apelaría la decisión de la política?; *b)* ¿qué táctica de influencia incluiría esta discusión?; *c)* ¿qué comportamiento político representaría la discusión?; *d)* ¿elaboraría una política en la que expresara directamente que los asistentes graduados no pueden utilizarse para calificar exámenes objetivos?; *e)* ¿su respuesta a *d)* estaría influida por su respuesta a *a)*?
4. Si usted fuera Ron, al saber que no tuvo ningún apoyo verbal durante la reunión, ¿habría continuado la defensa de su postura o hubiera acordado dejar de utilizar un profesor asistente?; *b)* ¿qué piensa de que Ron envíe el memorando?; *c)* como un profesor titular de tiempo completo, Ron tiene su puesto seguro. ¿Su respuesta cambiaría si usted (como Ron) no hubiera recibido la titularidad o una promoción al nivel más alto?
5. *a)* Si usted fuera Ron y Jean elaborara una política y además los miembros del departamento estuvieran de acuerdo con ella, ¿qué haría?, ¿apelaría la decisión con el decano?; *b)* de nuevo, su respuesta cambiaría si no hubiera recibido la planta o una promoción al primer nivel?
7. ¿En qué nivel (a lo largo de la universidad, entre escuelas o entre departamentos dentro de cada escuela) debe establecerse una política sobre los asistentes graduados?
8. *a)* ¿Debería Eddie Accorsi haber hablado en defensa de Ron durante la reunión?; *b)* si usted fuera Eddie, ¿hubiera tomado el lado de Ron en contra de los otros siete miembros?; *c)* ¿su respuesta cambiaría si usted fuera o no amigo de Ron, y si fuera o no un profesor con titularidad?

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

9. ¿Qué niveles de análisis de la teoría de liderazgo se presentan en este caso (capítulo 1)?
10. ¿Es ético que los estudiantes de posgrado corrijan los exámenes de los estudiantes universitarios (capítulo 2)?
11. ¿Cuáles de los cuatro estilos de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio utilizó Jean durante la reunión del departamento (capítulo 3)?

EJERCICIO DEL CASO Y DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: Lea el caso y piense si está o no de acuerdo con el uso de asistentes de posgrado para corregir los exámenes objetivo. Si usted hace este ejercicio le recomendamos que lo complete antes de analizar las preguntas y respuestas del caso.

Reunión del DC en clase: Una persona que esté enérgicamente de acuerdo con la postura de Ron se ofrece como voluntario para desempeñar su rol (una mujer puede usar el nombre de Ronnie) durante la reunión departamental de liderazgo de DC. Una segunda persona que también esté de acuerdo con el uso de asistentes de estudiantes de posgrado que corrijan exámenes desempeña el rol de Eddie (o Freddie). Sin embargo, recuerde que Eddie-Freddie no puede decir nada durante la reunión para respaldar a Ron-Ronnie. Una persona que esté en gran desacuerdo con Ron, que no quiera que estudiantes de posgrado califiquen exámenes, que también perciba firmemente que debe existir una política que exprese lo que los asistentes quienes son estudiantes de posgrado puedan o no hacer, se ofrece como voluntaria para desempeñar el rol de la directora de departamento (Jean) quien maneja la reunión de DC. Otros seis que estén en gran desacuerdo con que los asistentes estudiantes de posgrado califiquen los exámenes desempeñarán los roles de los demás miembros del departamento.

Los 10 intérpretes de los roles se sientan en círculo en el centro del aula con los otros miembros del grupo sentados alrededor, fuera del mismo. Los observadores miran en silencio y escuchan la discusión de la reunión.

Desempeño de roles: *(aproximadamente 15 minutos)* Jean inicia la reunión al simplemente expresar que el tema de la agenda es establecer una política de los asistentes estudiantes de posgrado que exprese lo que puedan o no hacer y que espera que el departamento pueda llegar a un consenso en la política. Jean manifiesta su postura acerca de por qué a los asistentes estudiantes de posgrado no se les debe permitir corregir exámenes y luego pregunta otros puntos de vista. Ron-Ronnie y los demás, excepto Eddie-Freddie, entran en cualquier momento con sus opiniones.

Discusión: Después de que concluya el desempeño de roles o cuando el tiempo se termine, la persona que desempeña el rol de Ron-Ronnie expresa al grupo cómo se sintió el tener a todos contra él. Otros miembros del departamento externan cómo se sintieron con la discusión y después continúan los comentarios de los observadores según lo permita el tiempo. Puede seguir una discusión de las preguntas y respuestas del caso.

CASO EN VIDEO

Redes de empleados en Whirlpool Corporation

Desde 1911, Whirlpool Corporation ha crecido de ser una pequeña empresa a una corporación global con ubicaciones de manufactura en cada principal continente y más de 68 000 empleados a nivel mundial. Al igual que innumerables organizaciones, una de las estrategias de Whirlpool para crear una cultura de pluralismo es alentar la formación de los grupos de redes de empleados. Éstos son grupos voluntarios formados alrededor de dimensiones primarias como género y etnia y que se reúnen de manera regular para enfocarse en temas de negocios. Los grupos también son un recurso para los empleados al proporcionar una comunidad de respaldo, lo que disminuye el aislamiento social y promueve el desarrollo profesional. Más aún, ayudan a retener empleados al proporcionarles un foro para expresar sus ideas. Estas discusiones con frecuencia inician novedosas ideas que benefician a la empresa como un todo.

1. Utilice el sitio web de Whirlpool Corporation (**http://www.whirlpoolcorp.com**) e identifique los grupos de red de empleados en la empresa y la misión de cada uno de ellos.
2. ¿Cree usted que el fomento de Whirlpool de las redes de empleados funciona en favor o en contra de crear una cultura de diversidad? Explique su respuesta.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

A continuación se presentan tres situaciones. Para cada una elija las tácticas de influencia más apropiadas para utilizar. Escriba las tácticas en las líneas que siguen a la situación. En este momento no escriba cómo se comportaría (lo que diría y haría).

1. Usted realiza un internado universitario, que va bien. Le gustaría convertirse en un empleado de tiempo completo en unas semanas, después de graduarse.

   ¿Qué tácticas de influencia utilizaría? _____

   _____

   ¿En quién trataría de influir? _____

   _____

   ¿Cómo lo haría (comportamiento)? _____

   _____

2. Usted ha estado en su empleo durante seis meses y va camino al elevador. Ve a una persona influyente que potencialmente podría ayudarle a avanzar en su carrera y que espera el elevador. Nunca lo ha conocido, pero usted sabe que su comité recién terminó un nuevo plan estratégico de cinco años para la empresa y que juega tenis y es miembro en la misma organización religiosa (iglesia, sinagoga, mezquita) que usted. Aunque sólo tiene un par de minutos, decide intentar desarrollar una conexión.

   Tácticas de influencia

   ¿Qué tácticas de influencia utilizaría? _____

   _____

   ¿Cómo iniciaría una conversación? ¿Qué temas plantearía?

   _____

   _____

3. Usted es el gerente del Departamento de producción. Algunas personas del Departamento de ventas han estado reprogramando entregas de producto con las que su departamento no puede cumplir. Los clientes lo culpan a usted por las entregas tardías. Esto no es bueno para la empresa, así que decide hablar con el gerente de ventas sobre esto durante el almuerzo.

   ¿Qué tácticas de influencia utilizaría? _____

   _____

   ¿Cómo manejaría la situación (comportamiento)? _____

   _____

Ahora elija una de tres situaciones que parezca real para usted, puede imaginarse en ella. O bien, redacte en forma sucinta una situación de la vida real que pueda explicar con rapidez a un grupo pequeño. Ahora, escriba de manera concisa el comportamiento (lo que haría y diría) que emplearía en la situación para influir en la persona para hacer lo que quiere.

Situación No. _____ O bien, mi situación: _____

_____

Tácticas de influencia que se utilizarán: _____

Comportamiento: _____

_____

_____

_____

Completar el ejercicio del desarrollo de habilidades en clase 1

Objetivo

Desarrollar sus habilidades de persuasión al emplear tácticas de influencia.

Las principales habilidades de aprendizaje estándar de AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son las habilidades gerenciales estratégicas y de análisis; los estudiantes aprenden a lograr sus objetivos al influir en los demás.

Experiencia

Analizará qué tácticas de influencia son las más apropiadas para las situaciones de preparación. También puede recibir la oportunidad de desempeñar el rol de cómo se manejaría en la situación que haya elegido; también desempeñará el rol de la persona que será influida y de observador.

Procedimiento 1 *(de 10 a 20 minutos).* Divídanse en grupos de tres, con uno o dos de ellos con dos miembros en caso de ser necesario. Trate de no tener dos miembros en un grupo que elijan la misma situación; utilice personas que eligieron su propia condición. Primero, trate de acordar con rapidez qué tácticas de influencia son las más apropiadas en cada circunstancia. Elija a un vocero para dar respuestas del equipo al grupo. En preparación para el desempeño de roles haga que cada persona exprese el comportamiento elegido para manejar la situación. Los demás proporcionan retroalimentación para sugerir mejoras para eliminar, modificar o agregar al comportamiento (por ejemplo, no diría..., lo haría de esta forma..., añadiría... a lo que ahora tiene).

Procedimiento 2 *(de 5 a 10 minutos)* Una situación a la vez, el portavoz de cada equipo comenta al grupo qué estilos de influencia utilizaría, seguidos por breves comentarios del profesor. Él puede también pedir a las personas que eligieron su propia situación que la describan al grupo.

Conclusión

El profesor puede dirigir una discusión de clase o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de este ejercicio? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir

Ante el grupo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de Aplíquelo.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Influencia, poder y política

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Su profesor le indicará que elija uno, dos o tres de los siguientes temas (influencia, poder o política) para esta preparación.

Para obtener lo que usted desea, necesita desarrollar su capacidad para influir en los demás y ganar poder por medio de la política. Es útil leer acerca de estos temas y de la forma para mejorar sus habilidades, pero a menos que aplique los conceptos en su vida personal y profesional, no desarrollará estas habilidades.

Esta preparación abarca tres habilidades, cada una con dos actividades. La primera de éstas es desarrollar una guía general para las acciones cotidianas que usted puede tomar para incrementar su influencia, poder y comprensión de la política. La segunda es pensar una situación especial en el futuro y desarrollar un plan para obtener lo que desea. Utilice papel adicional si necesita más espacio para redactar su plan.

Influencia

Redacte la táctica de influencia que considere se utiliza con más energía: _____. La más débil: _____. La que le gustaría mejorar: _____ (no tiene que ser la más débil). Revise las ideas para utilizar esta táctica y describa algunas formas en las que trabajará en el desarrollo de esta habilidad.

_____

_____

_____

Piense en una situación específica en el futuro cercano en la cual usted pueda utilizar esta táctica para ayudarle a obtener lo que desea. Describa la situación en forma breve y explique cómo la utilizará, lo que dirá y hará, etcétera.

_____

_____

_____

Poder

Redacte el tipo de poder que le gustaría mejorar: _____. Revise las ideas para incrementarlo y describa algunas formas en las cuales trabajará para desarrollar su poder.

_____

_____

_____

Piense en una situación específica en el futuro cercano en la que pueda utilizar este tipo de poder para ayudarle a obtener lo que pretende. Describa la situación en forma concisa y explique cómo utilizará esta táctica, lo que dirá y hará y demás.

_____

_____

_____

Política

Escriba el área de la política que le gustaría mejorar:_____. Revise las ideas para utilizar este tipo de política y redacte algunas formas en las cuales trabajará para desarrollar esta habilidad.

_____

_____

_____

Piense en una situación específica en el futuro cercano en la que pueda aplicar este tipo de hacer política para ayudarle a obtener lo que desea. Describa la situación en forma breve y explique cómo utilizará esta táctica, lo que dirá, lo que hará, etcétera.

_____

_____

_____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase

Objetivo

Desarrollar su capacidad para influir en los demás y ganar poder mediante la política.

Las principales habilidades de aprendizaje estándar de AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son las habilidades gerenciales estratégicas y de análisis; los estudiantes aprenden a lograr sus objetivos al influir en los demás.

Experiencia

Desarrollará una guía general para acciones cotidianas que puedan emprender para incrementar su influencia, poder o comprensión de la política. De igual modo, desarrollará un plan para obtener lo que desea.

Preparación

Usted debe haber completado la preparación para este ejercicio, a menos que su profesor indique lo contrario.

Procedimiento 1 *(de 10 a 20 minutos)* Divídanse en equipos de tres, con algunos de ellos de dos miembros si es necesario. Si los integrantes del equipo elaboraron planes para más de un área de habilidad, elija sólo uno de ellos para empezar. Un miembro del equipo se ofrece como voluntario para compartir primero y expresa su preparación para la influencia, el poder o la política. Los demás miembros brindan su aporte acerca de qué tan eficaz creen que es el plan y ofrecen ideas acerca de cómo mejorarlo. Después de que el primer miembro del equipo haya compartido, los otros dos tienen su turno, cambian de roles entre sí. Si hay tiempo restante después de que todos hayan compartido, pasen a otra área de habilidad hasta que se termine el tiempo.

Procedimiento 2 *(de 2 a 3 minutos)* Cada miembro se compromete a implementar su plan para un momento establecido y a decir a los demás cómo le fue en influencia, poder o política para una fecha específica, antes o después de que termine la clase.

Nombre _____
Fecha de implementación _____
Fecha para reportar resultados _____

Nombre _____
Fecha de implementación _____
Fecha para reportar resultados _____

Nombre _____
Fecha de implementación _____
Fecha para reportar resultados _____

Conclusión

El profesor puede hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de Aplíquelo.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 3

*Habilidades para la creación de redes**

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 3

Con base en la sección Creación de redes y la subsección del Proceso de creación de redes, complete los siguientes pasos.

1. Realice una autoevaluación y establezca metas. Liste dos o tres de sus logros y propóngase una meta. Ésta puede ser aprender más acerca de las oportunidades laborales en su especialidad; obtener un internado, tiempo parcial, curso de verano o trabajo de tiempo completo y demás.

_____

_____

_____

2. Elabore su autopromoción de un minuto. Escríbala. Vea la página 130 para tener un ejemplo escrito.

   Historial: _____

   Plan: _____

   Pregunta: _____

3. Desarrolle su red. Liste por lo menos cinco personas que deban incluirse en su red, de preferencia aquellas que puedan ayudarle a lograr su objetivo.

   _____

   _____

   _____

4. Realice entrevistas de creación de redes. Para ayudarle a lograr su objetivo, elija a una persona para una entrevista personal de 20 minutos o una entrevista telefónica si es complicado reunirse en persona. Liste a la persona y prepare las preguntas que hará durante la entrevista. Esta persona puede ser alguien en su centro profesional universitario o un profesor de su especialidad.

   _____

   _____

   _____

*Fuente: este ejercicio fue desarrollado por Andra Gumbus, profesor asistente, College of Business, Sacred Heart University. © Andra Gumbus, 2002. Se utiliza con la autorización del Dr. Andra Gumbus.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 3 en clase

Objetivo

Desarrollar habilidades para la creación de redes al implementar los pasos de dicho proceso.

Las principales habilidades de aprendizaje estándar de la AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son las habilidades gerenciales estratégicas y de análisis; los estudiantes aprenden a lograr sus objetivos mediante la creación de redes.

Experiencia

Comentará su autopromoción de un minuto de la preparación y recibirá retroalimentación para mejorar. Asimismo, compartirá su lista de red y preguntas de entrevista y recibirá retroalimentación para mejorar.

Procedimiento 1 *(de 7 a 10 minutos)*

A. Divídanse en equipos de dos. Compartan su autopromoción de un minuto. ¿La historia, plan y pregunta son claros (lo entienden), concisos (60 segundos o menos para decirlos) y atractivos (promueven el interés de ayudar)? Ofrezca sugerencias para mejorar.

B. Después de perfeccionarlos, cada persona expresa (no lee) su autopromoción de un minuto. ¿Se expresó en forma clara, concisa y con confianza? Ofrezca mejoras. Exprésela una segunda o tercera vez o hasta que se les señale que continúe al siguiente procedimiento.

Procedimiento 2 *(de 7 a 10 minutos)* Divídanse en equipos de tres con personas con las que no haya trabajado durante el procedimiento 1. Siga los procedimientos A y B anteriores en su tríada. Repita su autopromoción, la cual debe mejorar su entrega y confianza.

Procedimiento 3 *(de 10 a 20 minutos)* Divídanse en equipos de cuatro con personas con las que no haya trabajado durante los procedimientos 1 y 2, si es posible. Comparta sus respuestas de los pasos 3 (su lista de red) y 4 (sus preguntas de entrevista). Ofrezcan mejoras entre ustedes a las preguntas y a los nuevos planteamientos. Debe también obtener ideas para redactar nuevas preguntas para su propia entrevista.

Aplicaciones (hechas fuera de clase)

Amplíe su lista de red escrita por lo menos a 25 nombres. Realice la entrevista de red por medio de las preguntas desarrolladas mediante este ejercicio.

Conclusión

El profesor puede hacer comentarios de cierre, incluido requerir las listas de red o entrevista de red en la sección Aplicaciones. Las listas de red escritas o las preguntas de entrevista y las respuestas (después del nombre, título y organización del entrevistado; fecha, tiempo y tipo de entrevista; por teléfono o en persona) pueden entregarse.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir

En equipos o al grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de Aplíquelo.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 4

*Negociación con un concesionario automotriz**

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 4

Debe haber leído y entendido el proceso de negociación.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 4 en clase

Objetivo

Desarrollar sus habilidades de negociación.

Las principales habilidades de aprendizaje estándar de la AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son las habilidades estratégicas y de análisis; los estudiantes aprenden a lograr sus objetivos mediante la negociación.

Experiencia

Usted será el comprador o vendedor de un automóvil usado.

Procedimiento 1 *(de 1 a 2 minutos)* Divídanse en equipos de dos y siéntense frente a frente, para que no pueda leer la hoja confidencial de la otra parte. Cada equipo debe estar tan lejos como sea posible de los demás, para evitar escuchar sus conversaciones. Si hay un número impar de estudiantes en el grupo, un estudiante será un observador o trabajará con el profesor. Elija quién será el comprador y quién el vendedor del automóvil usado.

Procedimiento 2 *(de 1 a 2 minutos)* El profesor acude a cada equipo y da a cada comprador y vendedor su hoja confidencial.

Procedimiento 3 *(de 5 a 6 minutos)* Los compradores y los vendedores leen sus hojas confidenciales y escriben los planes (cuál será su enfoque básico, lo que usted dirá) para la reunión del almuerzo.

Procedimiento 4 *(de 3 a 7 minutos)* Negociar la venta del automóvil. Trate de no escuchar las conversaciones de sus compañeros de clase. No tiene que comprar o vender el automóvil. Después de cerrar la venta o de acordar que no habrá tal, lea la hoja confidencial de su compañero en este ejercicio y analice la experiencia.

Integración *(de 3 a 7 minutos)* Responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles de las nueve tácticas de influencia (vea la figura 4.1) utilizó durante las negociaciones?
2. ¿Cuáles de los siete tipos de poder (figura 4.1) empleó durante las negociaciones? ¿Ambas partes creyeron que obtuvieron un buen trato?
3. Durante su planeación 1) ¿investigó a la otra parte?; 2) ¿estableció un objetivo (precio para pagar o aceptar)?; 3) ¿desarrolló opciones y concesiones?, y 4) ¿anticipó preguntas y objeciones y además preparó las respuestas?
4. Durante las negociaciones usted 1) ¿desarrolló un entendimiento mutuo y se enfocó en los obstáculos, no en la persona?; 2) ¿dejó que la otra parte propusiera la primera oferta?; 3) ¿escuchó y planteó preguntas para enfocarse en satisfacer las necesidades de la otra parte?, y 4) ¿cedió con demasiada rapidez y pidió algo a cambio?
5. ¿Llegó a un acuerdo para vender-comprar el automóvil? En caso afirmativo, ¿obtuvo exactamente, más o menos de su precio objetivo?
6. Al negociar, ¿es una buena práctica pedir más de lo que espera recibir u ofrecer menos de lo que espera pagar?
7. Al negociar, ¿es mejor ser quien propone o quien recibe la oferta inicial?
8. Al negociar, ¿es mejor parecer que se trata con un poder fuerte o débil? En otras palabras, ¿debe tratar de mostrar que usted cuenta con otras opciones y que en realidad no necesita hacer un trato con esta persona? O bien, ¿debe parecer que está en necesidad del trato?
9. ¿Tener el poder de intimidar a otros puede ser útil en las negociaciones?

Conclusión

El profesor dirige una discusión de clase o simplemente da respuestas a las preguntas de Integración y hace comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro? ¿Qué haré en forma diferente?

_____

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

**Fuente:* la información confidencial de negociación del concesionario automotriz es de Arch G. Woodside, Tulane University. The Car Dealer Game es parte de un ensayo, "Bargaining Behavior in Personal Selling and Buying Exchanges" el cual fue presentado en la *Eight Annual Conference of the Association for Business Simulation and Experiential Learning* (*ABSEL*). Se utiliza con la autorización del Dr. Woodside.

5 Teorías de liderazgo por contingencia

Semblanza del capítulo

Teorías y modelos de liderazgo por contingencia
Teorías de liderazgo frente a modelos de liderazgo
Teoría por contingencia y variables del modelo
Liderazgo global por contingencia

Teoría y modelo de liderazgo por contingencia
El estilo de liderazgo y el LPC
Favorabilidad situacional
Determinar el estilo de liderazgo apropiado
Investigación

Teoría y modelo del continuo de liderazgo

Teoría y modelo de liderazgo trayectoria-meta
Factores situacionales
Estilos de liderazgo
Investigación

Teoría y modelos de liderazgo normativo
Estilos de participación de liderazgo
Preguntas modelo para determinar el estilo de liderazgo apropiado
Elección de los modelos impulsados por el tiempo o impulsados por el desarrollo con base en la situación
Determinar el estilo de liderazgo apropiado
Investigación

Unión de las teorías de liderazgo del comportamiento y de liderazgo por contingencia
Modelos prescriptivo y descriptivo

Teoría de los sustitutos del liderazgo
Sustitutos y neutralizadores
Estilo de liderazgo
Cambio de la situación
Investigación

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Expresar la principal diferencia entre las teorías conductuales del liderazgo y liderazgo por contingencia y explicar la contribución de las conductuales a las teorías por contingencia. p. 152
2. Describir las variables de la teoría del liderazgo por contingencia. p. 152
3. Identificar los estilos y variables del modelo de liderazgo por contingencia. p. 154
4. Enunciar los principales estilos y variables del modelo del continuo de liderazgo. p. 159
5. Identificar los estilos y variables del modelo de liderazgo trayectoria-meta. p. 161
6. Expresar los estilos y el número de variables del modelo de liderazgo normativo. p. 165
7. Analizar las principales similitudes y diferencias entre las teorías conductuales del liderazgo y por contingencia. p. 171
8. Comparar y contrastar cuatro principales diferencias entre los cuatro modelos de liderazgo por contingencia. p. 171
9. Listar qué modelos de liderazgo son prescriptivos y descriptivos y explicar por qué se clasifican como tales. p. 173
10. Explicar los sustitutos y neutralizadores del liderazgo. p. 173
11. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

modelo de liderazgo	modelo de liderazgo normativo
modelo de liderazgo por contingencia	modelos de liderazgo prescriptivo
modelo del continuo de liderazgo	modelos de liderazgo descriptivo
modelo de liderazgo trayectoria-meta	sustitutos del liderazgo

Caso de apertura APLICACIÓN

PepsiCo fue clasificada en el lugar 63 en la lista de *Fortune 500* de 2007 de las empresas más grandes (por ingresos) y ocupa el primer lugar en la categoría de Alimentos y productos para el consumo (por delante de Kraft Foods, Sara Lee, Conagra Foods y General Mills).[1] Sus dos principales líneas de negocio son alimentos de bocadillos (Frito-Lay es su unidad más grande) y bebidas (Pepsi, Tropicana, Gatorade),[2] con algunos productos de cereales (Quaker Oats). Aunque Coca-Cola vende más bebidas carbonatadas que Pepsi, PepsiCo se mudó al mercado de bebidas no carbonatadas (agua embotellada, bebidas rehidratantes y tés) antes que Coca y ahora dirige la mitad de la participación de mercado estadounidense, alrededor del doble de Coca.[3] Esta última fue clasificada por debajo (lugar 94) que Pepsi en la lista 2007 de *Fortune 500*.[4]

Indra K. Nooyi es presidenta del consejo y CEO de PepsiCo y, de acuerdo con *Fortune*, ella está clasificada como la mujer más poderosa.[5] A partir de mediados de la década de 1990, Nooyi fue la directora de estrategia que reformó de manera impresionante a PepsiCo.[6] La empresa salió de los negocios de restaurantes al vender Pizza Hut, Taco Bell y KFC en 1997. Entró a los negocios de jugos al comprar la marca más grande del mundo de productor de jugos Tropicana en 1998. PepsiCo ingresó al negocio de bebidas rehidratantes en 2001 al adquirir al más vendido Gatorade, mediante la compra de su fabricante Quaker Oats, lo cual también trajo consigo una línea de productos de cereal a PepsiCo, tanto para el desayuno como otros tipos de barras de granola que complementaron sus bocadillos. PepsiCo también adquirió las bebidas de jugo carbonatadas Izze en 2006 y malteadas de Naked Juice y otras bebidas de jugo en 2007.[7] PepsiCo también tiene joint ventures (empresas conjuntas) con socios, como Lipton (tés helados) y Starbucks (frapuccino). Nooyi espera continuar la expansión de PepsiCo por medio de adquisiciones.[8]

Nooyi es un tipo distinto de presidenta. Señala que su enfoque se limita a equilibrar el motivo de las utilidades con producir bocadillos más sanos (en un discurso ofrecido a la industria alimenticia, ella alentó al grupo a combatir a la obesidad), esforzarse por un impacto neto cero en el ambiente y procurar a su fuerza de trabajo. Ella fue una de las primeras ejecutivas en percatarse que los movimientos saludables y verdes no son sólo modas y exigió verdaderas innovaciones. Como se expresó antes, PepsiCo ahora es líder en ventas de bebidas no carbonatadas. De forma gradual, cambia su porcentaje de bocadillos "Mejor para usted" y "Saludable para usted" y amplía su portafolio de productos con granos, nueces y frutas. La empresa fue una de las primeras en invertir en gastos de capital verde para proyectos de conservación del agua relacionados al calor. Los ejecutivos en un principio cuestionaron los gastos de Nooyi, pero no hoy con 55 millones de dólares en ahorros anuales. Su nuevo lema, "Desempeño con un propósito" es un medio para conducir a la organización y para presentar a PepsiCo de manera global. Hasta ahora Nooyi ha sido un gran éxito en PepsiCo, pero la guerra de las colas, los costos más cuantiosos de energía y el aumento de los costos de los ingredientes pondrán a prueba su liderazgo.[9]

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Cómo se relaciona el ascender por la escalera corporativa para ser presidente de PepsiCo con el liderazgo por contingencia? ¿Qué experiencias de vida, educativas y profesionales calificaron a Indra Nooyi para su puesto como CEO?
2. ¿Qué señalan los colegas acerca del liderazgo de Indra Nooyi? ¿Es de tareas o de relaciones? ¿Tiene una vida fuera de PepsiCo? ¿Proyecta algunos planes profesionales futuros?
3. ¿Qué estilo del continuo de liderazgo tiende a utilizar Indra Nooyi al hacer adquisiciones en PepsiCo?
4. ¿Qué estilos de liderazgo trayectoria-meta tiende a utilizar Indra Nooyi en PepsiCo?
5. ¿Qué estilos de liderazgo normativo tiende a utilizar Indra Nooyi en PepsiCo?

¿Puede usted responder alguna de estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes acerca de PepsiCo e Indra Nooyi conforme avance en la lectura del capítulo.

Para saber más acerca de PepsiCo, visite el sitio web de la empresa en **http://www.pepsico.com**.

Mientras usted lee este capítulo, aprenderá más acerca del estilo de liderazgo en lo que se relaciona a las cuatro teorías del liderazgo por contingencia. Comenzamos con un panorama sobre dichas teorías. A continuación se presentan cuatro de este tipo de modelo: liderazgo por contingencia, continuo del liderazgo, liderazgo trayectoria-meta y liderazgo normativo, listados en secuencia histórica por la fecha en que cada uno fue publicado. Luego, unimos las teorías conductuales (capítulo 3) y de liderazgo por contingencia. Terminamos con el análisis de la teoría de los sustitutos del liderazgo.

Objetivo de aprendizaje 1 *Expresar la principal diferencia entre las teorías conductuales del liderazgo y liderazgo por contingencia y explicar la contribución de las conductuales a las teorías por contingencia.*

Teorías y modelos de liderazgo por contingencia

Las teorías de los rasgos y conductuales del liderazgo fueron intentos por encontrar el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones. A finales de la década de 1960, fue evidente que no existía un mejor estilo de liderazgo en todas las condiciones. Los gerentes necesitan adaptar distintos estilos de liderazgo,[10] ya que el éxito en el liderazgo requiere estilos flexibles para enfrentar la situación.[11] Así, la teoría del liderazgo por contingencia se convirtió en el tercer principal paradigma del liderazgo (capítulo 1) y los estilos utilizados en sus modelos están basados en las teorías conductuales del liderazgo. Aunque no han surgido nuevos modelos, los investigadores intentan entender y predecir mejor qué estilos de liderazgo son los más apropiados en una situación determinada.[12]

En esta sección se analizan las teorías frente a los modelos, los factores de la teoría por contingencia y la necesidad de un liderazgo global por contingencia.

Teorías de liderazgo frente a modelos de liderazgo

Como se definió en el capítulo 1, una *teoría de liderazgo* es una explicación de cierto aspecto de este último; las teorías gozan de un valor práctico porque se utilizan para entender mejor, predecir y controlar el liderazgo exitoso. *Un* **modelo de liderazgo** *es un ejemplo para emulación o uso en una situación concreta.* En capítulos anteriores hablamos acerca de liderar con el ejemplo, lo cual es una emulación o la esperanza de que los seguidores imiten el comportamiento del líder.[13] En este capítulo se analiza el empleo de modelos en una situación específica para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.

Todas las teorías de liderazgo por contingencia en este capítulo cuentan con modelos de liderazgo. La teoría de liderazgo es el tópico más vasto que explica las variables y los estilos de liderazgo que se utilizarán en una situación de contingencia particular. El modelo de liderazgo es el resumen breve (una página o menos) de la teoría que se adoptará al elegir el estilo de liderazgo apropiado para una situación dada. Los modelos han sido comparados con el beisbol en esta forma: un modelo no puede enseñarle a lograr un *hit* cada vez que es su turno al bate, pero si lo utiliza, mejorará su promedio de bateo.

Objetivo de aprendizaje 2 *Describir las variables de la teoría del liderazgo por contingencia.*

Teoría por contingencia y variables del modelo

Contingencia significa "depende". Una cosa está sujeta de otras y para que un líder sea efectivo debe haber una concordancia apropiada entre el comportamiento y el estilo del líder, y los seguidores y la situación.[14] La investigación reciente respalda que los puestos número 1 y número 2 en las organizaciones con frecuencia requieren de un tipo de líder muy diferente.[15] Recuerde del capítulo 1 que las *teorías de liderazgo por contingencia* intentan explicar el estilo adecuado con base en el líder, los seguidores y la situación.

Los diferentes grupos e individuos prefieren distintos estilos de liderazgo.[16] Los líderes exhiben una gama de conductas en diversas situaciones, ya que el liderazgo está moldeado en gran medida por factores contextuales que no sólo establecen los límites dentro de los cuales interactúan los líderes y los seguidores sino también determinan las demandas y restricciones que confrontan al líder.[17]

Véase la figura 5.1 para una lista general de variables de liderazgo por contingencia que se pueden utilizar como un marco de referencia en el cual situar todas las variables del modelo de liderazgo por contingencia y poder analizar el liderazgo. A lo largo de

este capítulo, cada variable de dicho modelo se describe en términos de este marco de referencia. Para cada modelo, la variable de *líder* también incluye estilos de liderazgo de cada modelo.

FIGURA 5.1 Marco de referencia para variables de liderazgo por contingencia

SEGUIDORES	LÍDER	SITUACIÓN
Capacidad	Rasgos de personalidad	Tarea
Motivación	Comportamiento	Estructura
	Experiencia	Entorno

Dilema **ético 1**

Género en el liderazgo

¿El género debe ser una variable de contingencia en el liderazgo? Desarrollar el liderazgo es un desafío para la mayoría de los gerentes jóvenes, pero en particular para quienes son mujeres jóvenes.[18] ¿Existen diferencias en el liderazgo de unos y otras? Algunos investigadores afirman que las mujeres tienden a ser líderes más participativas, orientadas a las relaciones y que los hombres son más asertivos y orientados a las tareas. Sin embargo, otros aseveran que los hombres y las mujeres líderes son más parecidos que diferentes porque desempeñan las mismas funciones, así que son líderes igualmente efectivos.[19]

1. ¿Cree usted que los hombres y las mujeres lideran igual o diferente?
2. ¿Quiénes son líderes más éticos y socialmente responsables?
3. ¿Preferiría tener un hombre o una mujer de jefe?
4. ¿Es ético y socialmente responsable indicar que un género cuenta con mejores líderes?
5. Las empresas globales que designan a mujeres gerentes en países donde creen en la igualdad de derechos para ellas; pero ¿lo permiten en los países que no comparten dichas opiniones?

Liderazgo global por contingencia

Antes de adentrarnos en todas las teorías, hagamos una pausa para ayudarle rápidamente a que se percate de qué tan trascendente es el liderazgo por contingencia en la economía global de hoy.[20] Las empresas globales como McDonald's, con restaurantes en todo el mundo, se dan cuenta de que los estilos de liderazgo exitosos pueden variar en gran medida de un lugar a otro.[21] En Europa y otras regiones del mundo, a los gerentes se les presentan más variables culturales que técnicas por enfrentar, ya que están inmersos en diversos sistemas de valores y antecedentes religiosos de los empleados. Los trabajadores en algunos países prefieren a líderes dominantes, egocéntricos y autocráticos, mientras que en otros se inclinan por un estilo de liderazgo más democrático y participativo.[22] Más empresas ahora buscan graduados con una apertura internacional y flexibilidad que puedan dominar la complejidad de la economía global.[23]

Antes, en la década de 1970, Japón aumentaba su tasa de productividad a un ritmo mucho más rápido que el de Estados Unidos. William Ouchi encontró que las empresas japonesas eran administradas y dirigidas en forma distinta a las organizaciones

estadounidenses. Identificó siete importantes diferencias entre los dos países. Los japoneses tenían 1) periodos más largos de empleo, 2) toma de decisiones más colectiva, 3) responsabilidad más colectiva, 4) procesos de evaluación más lentos y promoción de los empleados, 5) mecanismos de control más implícitos, 6) rutas profesionales menos especializadas y 7) una preocupación más holística por los empleados. Ouchi combinó las prácticas de las empresas estadounidenses y de las japonesas en lo que él llamó *Teoría Z*.[24] Al paso de los años, incontables empresas estadounidenses han adoptado una toma de decisiones más colectiva y responsabilidades de liderazgo compartido. Al otro lado del océano, los japoneses también han sido influidos por las prácticas estadounidenses de administración. Toyota ahora utiliza las técnicas estadounidenses de menos empleados y promociones más rápidas.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Cómo se relaciona el ascender por la escalera corporativa para ser presidente de PepsiCo con el liderazgo por contingencia? ¿Qué experiencias de vida, educativas y profesionales calificaron a Indra Nooyi para su puesto como CEO?

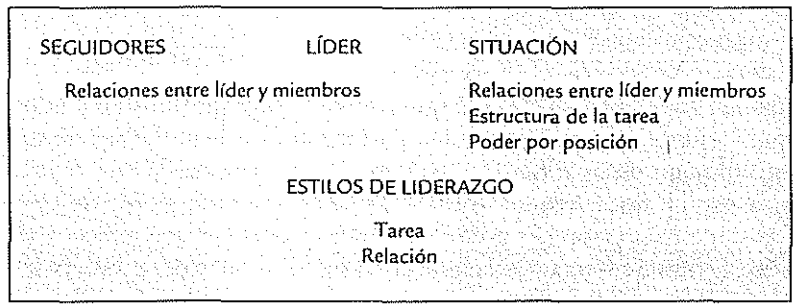
La teoría por contingencia consiste en utilizar el estilo correcto en la situación adecuada para tener éxito, lo cual Indra Nooyi sigue haciendo. Al haber crecido en India, Nooyi fue la persona correcta para continuar el movimiento global de PepsiCo, ya que 40 por ciento de sus ingresos totales (39 000 millones de dólares en 2007) ahora proviene de sus ventas internacionales. En ocasiones especiales, Nooyi utiliza un sari tradicional indio. Su herencia del sur de Asia le proporciona un amplio punto de vista sobre el mundo. Ella creció en Chennai (antes Madras), en la costa del sudeste de India, hija de una madre que se dedicaba al hogar y un padre contador. Aunque su familia es hindú, Nooyi asistió a una iglesia católica, fue polemista ávida, jugó cricket y tocaba la guitarra y formó una banda femenil de rock. Obtuvo un título universitario de Madras Christian College, una maestría en negocios del Indian Institute of Management en Calcuta y una maestría en administración pública y privada por la Universidad de Yale. Antes de llegar a PepsiCo, Nooyi fue vicepresidenta senior y directora de estrategia corporativa y planeación en Motorola de 1986 a 1990 y vicepresidenta senior de estrategia y marketing estratégico en Asea Brown Bovri de 1990 a 1994. Empleó 12 años en ascender por la escalera corporativa en PepsiCo. Nooyi empezó como vicepresidenta senior de planeación estratégica en 1994, fue promovida a vicepresidenta senior de estrategia corporativa y desarrollo en 1996, a presidenta y directora de finanzas en 2001 y ocupó el cargo de CEO en 2006.

Objetivo de aprendizaje 3 *Identificar los estilos y variables del modelo de liderazgo por contingencia.*

Teoría y modelo de liderazgo por contingencia

En 1951 Fred E. Fiedler comenzó a desarrollar la primera teoría del liderazgo situacional. Fue ésta la primera en especificar cómo las variables situacionales interactúan con la personalidad y el comportamiento del líder. La llamó "Teoría por contingencia de la eficacia del líder".[25] Fiedler creía que el estilo de liderazgo es un reflejo de la personalidad (orientado a la teoría de los rasgos) y del comportamiento (orientado a la teoría conductual) y que los estilos de liderazgo son básicamente constantes. Los líderes no varían estilos, modifican la situación. *El* **modelo de liderazgo por contingencia** *se utiliza para determinar si el estilo de liderazgo de una persona está orientado a las tareas o a las relaciones y si la situación (relación entre el líder y el miembro, la estructura de la tarea y el poder por posición) concuerda con el estilo del líder para maximizar el desempeño.* En esta sección se analizan los estilos de liderazgo de Fiedler, la favorabilidad situacional, el determinar el estilo de liderazgo apropiado con base en la situación y la investigación por Fiedler y otros. Observe en la figura 5.2 cómo el modelo de Fiedler encaja en el marco de referencia de las variables de liderazgo por contingencia.

FIGURA 5.2 Variables del modelo de liderazgo por contingencia dentro del marco de referencia del liderazgo por contingencia



El estilo de liderazgo y el LPC

Aunque usted puede ser capaz de modificar su comportamiento al interactuar con distintos seguidores, también posee un estilo de liderazgo dominante. El primer factor principal al utilizar el modelo de Fiedler es determinar si su estilo de liderazgo dominante está orientado a las tareas o a las relaciones. Las personas principalmente obtienen satisfacción del cumplimiento de las tareas o de la formación y mantenimiento de los vínculos con los seguidores. Para definir el estilo de liderazgo por medio del modelo de Fiedler, usted debe completar las escalas del compañero de trabajo menos preferido (LPC, por sus siglas en inglés). El LPC, en esencia, responde a la cuestión, "¿Está usted más orientado a las tareas o a las relaciones?" Los dos estilos de liderazgo son: 1) orientado a las *tareas* y 2) orientado a las *relaciones*.

Nótese que Fiedler desarrolló dos estilos de liderazgo, el cual es un modelo unidimensional. La parte de estilos de liderazgo del modelo de Fiedler es similar al modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan, en cuanto a que está basada en sólo dos estilos de liderazgo: uno que se enfoca en las tareas (liderazgo centrado en el trabajo) y el otro que lo hace en las relaciones (centrado en el empleado). Para determinar su estilo de liderazgo según Fiedler, complete la Autoevaluación 1.

AUTOEVALUACIÓN 1

Estilo de liderazgo

Su LPC de Fiedler

Regrese a la Autoevaluación 1 del capítulo 3 en la página 71 y escriba su puntuación para tareas en la siguiente línea de tareas y la puntuación de personas en la línea de relación.

10 — 9 — 8 — 7 — 6 — 5 — 4 — 3 — 2 — 1
Estilo de liderazgo alto en las tareas

10 — 9 — 8 — 7 — 6 — 5 —4 — 3 — 2 — 1
Estilo de liderazgo alto en las relaciones

De acuerdo con Fiedler, usted es principalmente un líder orientado a las tareas o a las relaciones. Su puntuación más alta es su principal estilo de liderazgo. Ninguno de ellos es el mejor. El estilo de liderazgo apropiado que se debe utilizar se basa en la situación; nuestro siguiente tema.

Favorabilidad situacional

Después de establecer su estilo de liderazgo, determine la *favorabilidad situacional.* Ésta se refiere al grado en la cual una situación permite al líder ejercer influencia sobre los seguidores. Entre más control disfrute el líder sobre los seguidores, más favorable es la situación para él. Las tres variables, en orden de importancia, son las siguientes:

1. *Relaciones líder-miembros.* Éstas son el determinante más poderoso de la favorabilidad situacional general. ¿La relación es buena (amistosa y de cooperación)?, o bien, ¿es deficiente (antagonista y difícil)? ¿Los seguidores creen, respetan, aceptan y tienen confianza en el líder (buen trato)? ¿Existe gran tensión (deficiente)? Los líderes con buenas relaciones gozan de más influencia. Entre mejores sean las relaciones, más favorable será la situación. Aunque no es parte del modelo de Fiedler, en la actualidad nos percatamos de la importancia de las relaciones para poder hacer el trabajo.[26]
2. *Estructura de la tarea.* Esto es segundo en potencia: ¿la tarea está o no estructurada? ¿Los empleados desempeñan tareas repetitivas, rutinarias, no ambiguas, estándar que se entienden con facilidad? Los líderes en una situación estructurada disfrutan de más influencia. A puestos más estructurados la situación tiende a ser más favorable.
3. *Poder por posición.* Éste es el factor más débil: ¿el poder por posición es vigoroso o débil? ¿El líder cuenta con el poder de asignar el trabajo, recompensar y castigar, contratar y despedir, conceder aumentos y promociones? El líder con poder por posición tiene más influencia. Entre más poder más favorable es la situación.

Las ponderaciones relativas de estos tres factores juntos crean un continuo de favorabilidad situacional del líder. A partir de esto, Fiedler desarrolló ocho niveles de 1 (muy favorable) a 8 (muy desfavorable). Vea la figura 5.3 para un modelo adaptado.[27]

Determinar el estilo de liderazgo apropiado

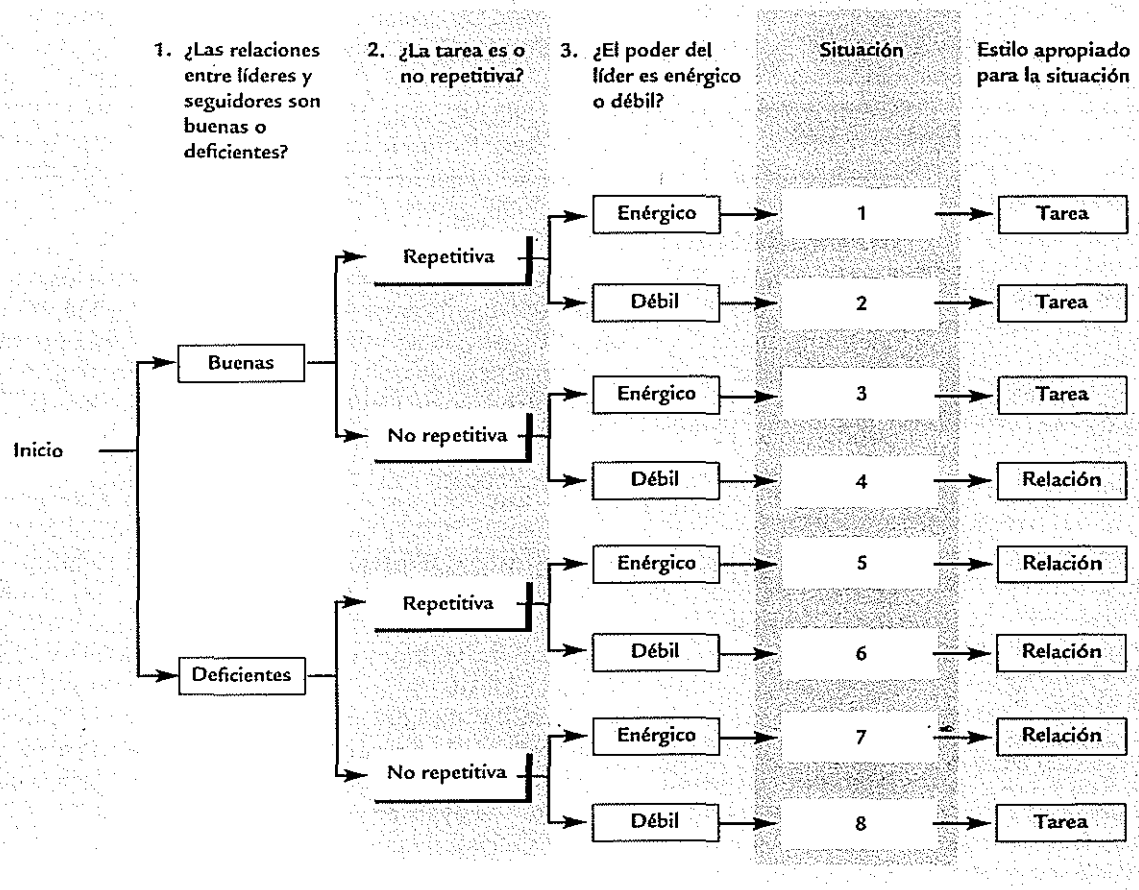
Para identificar si el liderazgo orientado a las tareas o a las relaciones es el apropiado, el usuario responde las tres preguntas asociadas con la favorabilidad situacional, por medio del modelo de la teoría por contingencia de Fiedler (figura 5.3). El usuario empieza con la pregunta 1 y sigue el árbol de decisión de Buenas o Deficientes según las relaciones. Entonces el usuario contesta la pregunta 2 y sigue el árbol de decisión de Repetitivo o No repetitivo. Cuando se responde la pregunta 3, el usuario termina en una de las ocho situaciones posibles. Si el estilo de liderazgo del LPC concuerda, el usuario no modifica nada, ya que así puede tener éxito en tal situación.

Cambiar la situación

Sin embargo, si el estilo de liderazgo no coincide con la situación, el líder puede no ser efectivo. Una opción es cambiar a un puesto que concuerde con el estilo de liderazgo. Fiedler recomienda (y capacita a las personas) para modificar la situación, más que sus estilos de liderazgo. He aquí algunos ejemplos generales de cómo alterar las variables de situación para hacer una mejor concordancia para el estilo del líder:

- El líder, por lo general, no querría cambiar la *relación* de buena a deficiente, sino más bien la estructura de la tarea o el poder por posición. Si las relaciones están viciadas, el líder puede dedicarse a mejorarlas al mostrar interés en los seguidores, escucharles y emplear más tiempo en llegar a conocerles personalmente.
- La *tarea* puede ser más o menos estructurada al definir con suficiencia, pero no por completo, estándares específicos además de procedimientos para completarla y conceder o no plazos de vencimiento claros.
- Un líder con *poder por posición* enérgico no tiene que utilizarlo; él o ella puede restarle importancia. Los líderes con un poder débil pueden obtener más poder de su gerente y aumentar el propio al ser más autocráticos.

FIGURA 5.3 Modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler



Si el estilo de liderazgo LPC del gerente concuerda con la situación, éste no hace nada; si no es así, el gerente modifica la situación para hacerla coincidir con su estilo de liderazgo de LPC.

Fuente: adaptado de Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, *McGraw-Hill, Nueva York, 1967.*

Aplicación del **concepto 1**

Teoría del liderazgo por contingencia

Con la figura 5.3 determine el número de la situación con el estilo de liderazgo apropiado correspondiente. Elija dos respuestas, escriba las letras apropiadas en los espacios en blanco antes de cada reactivo.

a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6 g. 7 h. 8

A. Orientado a las tareas B. Orientado a las relaciones

____ ____ 1. Saúl, el gerente, supervisa el ensamblaje de contenedores producidos en masa. Goza de poder para recompensar y castigar. Saúl es considerado como un gerente rígido.

____ ____ 2. Karen, la gerente, forma parte del personal de planeación corporativa. Ella ayuda a los demás departamentos a planear. Karen es considerada una idealista; no entiende a los diversos departamentos. Los empleados tienden a ser descorteses cuando tratan con ella.

____ ____ 3. Juan, el gerente, supervisa el procesamiento de los cheques cancelados por el banco. A los demás empleados les agrada. El gerente de Juan disfruta contratar y evaluar el desempeño de sus empleados.

continúa

(Aplicación del concepto 1 continuación)

____ ____ 4. Sonia, directora de una escuela, asigna los profesores a las clases y desempeña otras variadas tareas. Ella contrata y decide a quién se le otorga la titularidad. La atmósfera de la escuela es tensa.

____ ____ 5. Louis, el presidente del comité es muy respetado por sus miembros voluntarios, de una diversidad de departamentos. Los integrantes del comité están encargados de recomendar formas de aumentar el desempeño organizacional.

Investigación

Existen cuatro estándares organizacionales y convencionales que no necesariamente respaldan un cambio en el estilo de liderazgo.[28] Cerca de 200 pruebas revelaron que las personas que completaron las escalas LPC en realidad utilizaron el estilo de liderazgo preferido en situaciones simuladas y en circunstancias de trabajo reales.[29] A pesar de su innovador inicio en la teoría de la contingencia, el trabajo de Fiedler fue criticado en la década de 1970 por razones conceptuales y debido a resultados empíricos inconsistentes e incapacidad para representar una variación sustancial en el desempeño del grupo.[30] Fiedler no estuvo de acuerdo con algunas de las apreciaciones y publicó réplicas de ambos estudios.[31] A lo largo de los últimos 20 años, numerosos estudios han probado el modelo. Dos meta análisis concluyeron que la investigación tiende a respaldar el modelo, aunque no en todas las situaciones y no de forma tan marcada en los estudios de campo como en aquellos de laboratorio.[32] Así, el debate continúa acerca de la validez del modelo.

Una crítica del punto de vista de Fiedler es que el líder no debe variar su estilo y en lugar de ello se debe modificar la situación. Los demás autores situacionales en este capítulo sugieren cambiar los estilos de liderazgo, no la situación. La obra de Fiedler ha contribuido a las demás teorías de la contingencia. Con base en el modelo de liderazgo por contingencia, Fiedler hizo equipo con J. E. García para desarrollar la teoría de recursos cognitivos (CRT, por sus siglas en inglés).[33]

La CRT es una teoría de interacción de persona por situación en la cual las variables de la persona son la inteligencia y la experiencia del líder y la variable situacional es el estrés padecido por los líderes y los seguidores. La CRT tiene importantes repercusiones para la selección del líder y para la administración situacional. Fiedler recomienda un proceso de dos pasos para la utilización eficaz de los líderes: 1) reclutar y elegir individuos con las capacidades intelectuales, la experiencia y conocimiento del puesto, y 2) permitir que los líderes trabajen bajo condiciones que les permitan hacer un uso eficaz de los recursos cognitivos para lo cual fueron contratados.[34] Fiedler cuenta con un respaldo empírico para su reciente CRT, pero de nuevo, no carece de críticos.[35]

A pesar de sus detractores, el modelo de liderazgo por contingencia de Fiedler y la teoría de los recursos cognitivos son considerados los más validados de todas las teorías del liderazgo por algunos estudiosos.[36] Sin embargo, si hubiera sólo una teoría de motivación válida aceptada (capítulo 3) y sólo una teoría del liderazgo, este libro no estaría presentando varias de ellas.

Aplicación al trabajo **1**

Elija un gerente actual o anterior. ¿Qué estilo de liderazgo de LPC es o era dominante para dicho gerente? Con el modelo de Fiedler (figura 5.3), ¿en qué número de situación se halla el gerente? ¿Cuál es el estilo de liderazgo apropiado para él en esa situación? ¿Concuerda o no con su estilo? ¿Qué tan exitoso como líder es él? ¿Considera usted que hay una relación entre el estilo de liderazgo del gerente y la situación?

Si usted es un gerente, podría repetir esta aplicación al trabajo y cuestionarse a usted mismo como tal.

_____

_____

_____

_____

Caso de apertura APLICACIÓN

2. ¿Qué señalan los colegas acerca del liderazgo de Indra Nooyi? ¿Es de tareas o de relaciones? ¿Tiene una vida fuera de PepsiCo? ¿Proyecta algunos planes profesionales futuros?

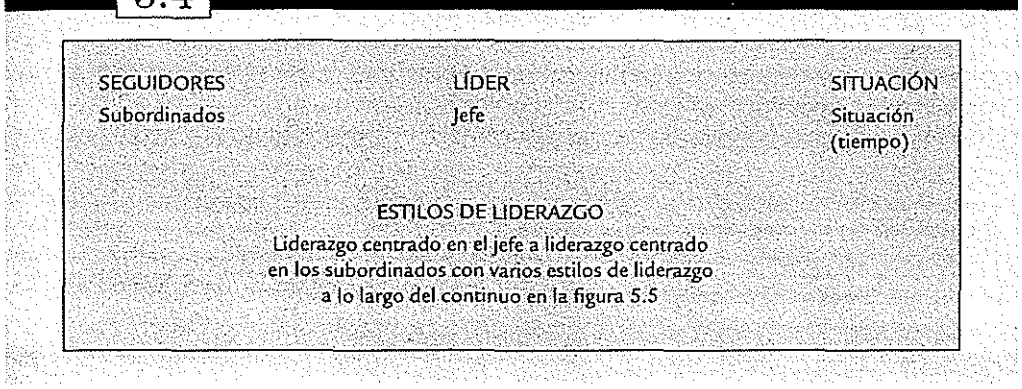
Sus colegas señalan que Indra Nooyi es intensa, decisiva, excelente negociadora, muy abierta y directa, exigente y desafiante. Nooyi es carismática. Puede apasionar a cualquier público y alentarle acerca de cualquier proyecto. Aunque ella está orientada a las tareas, Nooyi también goza de sólidas relaciones con sus colegas. Ella insiste en celebrar el cumpleaños de todos con un pastel. Tiene un esposo que la respalda (Raj) y dos hijas (Preetha y Tara) y disfruta ser una madre que gusta del soccer. Nooyi es fan de los karaokes y su aparato es el juego ubicuo de las fiestas en cada reunión de PepsiCo. Ser la presidenta de PepsiCo no será su último puesto. Ella quiere retribuir al viajar a Washington y trabajar para el gobierno.

Objetivo de aprendizaje 4 *Enunciar los principales estilos y variables del modelo del continuo de liderazgo.*

Teoría y modelo del continuo de liderazgo

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt también desarrollaron una teoría por contingencia en la década de 1950.[37] Expresaron que el comportamiento de liderazgo se ubica sobre un continuo que abarca desde el liderazgo centrado en el jefe al liderazgo centrado en los subordinados. Su modelo se enfoca en quién toma las decisiones. Señalaron que la elección de un líder de una pauta de liderazgo debe estar basada en fuerzas en el jefe, en los subordinados y en la situación. Observe la figura 5.4 para considerar en qué forma concuerdan las variables de Tannenbaum y Schmidt dentro del marco de referencia de las variables del liderazgo por contingencia.

FIGURA 5.4 **Variables del modelo del continuo de liderazgo dentro del marco de referencia del liderazgo por contingencia**



Tannenbaum y Schmidt identifican siete principales estilos de los cuales el líder puede elegir. Éstos se listan en la figura 5.5 de la siguiente página junto con una adaptación de su modelo.[38] *El* **modelo del continuo de liderazgo** *se utiliza para determinar cuál de los siete estilos elegir, con base en el uso de un liderazgo centrado en el jefe frente a uno centrado en los subordinados, para enfrentar la situación (jefe, subordinados, situación/tiempo) a fin de maximizar el desempeño.*

Antes de elegir uno de los siete estilos de liderazgo, el líder debe considerar las siguientes tres fuerzas o variables:

- *Jefe.* La personalidad y el estilo de comportamiento preferido del líder; basado en la experiencia, la expectativa, los valores, antecedentes, conocimiento, percepción de seguridad y confianza en los subordinados, se consideran para elegir el estilo del liderazgo. Con base en la personalidad y el comportamiento, algunos líderes tienden a ser más autocráticos, y otros, más participativos.
- *Subordinados.* El estilo preferido de los seguidores se funda en la personalidad y el comportamiento; como en el caso del líder. Por lo general, entre más dispuestos y capaces estén los seguidores a participar, se debe utilizar más libertad de participación y viceversa.
- *Situación (tiempo).* Las características del entorno, como el tamaño, la estructura, el clima, las metas y la tecnología de la organización se deben considerar al elegir un estilo de liderazgo. Los gerentes de nivel superior también influyen en los estilos de liderazgo. Por ejemplo, si un gerente de nivel medio se sirve de un estilo de liderazgo autocrático, el líder puede también tender a utilizarlo.

  El *tiempo* disponible es otra consideración a tener en cuenta. Requiere más tiempo tomar decisiones participativas. Así, cuando no hay tiempo para incluir a los seguidores en la toma de decisiones, el líder adopta un estilo de liderazgo autocrático.

FIGURA 5.5 Modelo del continuo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt

Estilo autocrático → Estilo participativo

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
El líder toma decisiones y las comunica a los seguidores en forma individual o en un grupo sin discusión (también podría ser por escrito).	El líder toma la decisión y la promueve a los seguidores mediante una presentación de por qué es una buena idea (también podría ser por escrito).	El líder expone ideas e invita a preguntas de los seguidores.	El líder manifiesta una decisión tentativa sujeta a cambios.	El líder plantea el problema, obtiene soluciones sugeridas y toma la decisión.	El líder define los límites y pide que los seguidores tomen una decisión.	El líder permite que los seguidores tomen decisiones continuas dentro de límites definidos.

Fuente: adaptado y reimpreso con autorización de Harvard Business Review. *De "How to Choose a Leadership Pattern" por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, mayo-junio de 1973. Copyright © 1973 por Harvard Business School Publishing Corporation, todos los derechos reservados.*

Aplicación del **concepto 2**

Continuo del liderazgo

Con la figura 5.5, identifique estos cinco enunciados por su estilo. Elija dos respuestas, escriba las letras apropiadas en el espacio en blanco previo a cada reactivo.

a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5 f. 6 g. 7

____ 6. "Chuck, le elegí para ser transferido al nuevo departamento pero usted no tiene que hacerlo si no quiere."

____ 7. "Sam, vaya a limpiar las mesas de inmediato."

____ 8. "De ahora en adelante, se hará de esta manera. ¿Alguien tiene alguna pregunta acerca del procedimiento?"

____ 9. "Éstas son las dos semanas en que podemos salir de vacaciones. Elijan una."

____ 10. "Me gustaría conocer sus ideas acerca de cómo evitar el cuello de botella en la línea de producción. Pero yo tendré la decisión final en la solución que implementemos."

Aplicación al trabajo **2**

Con el modelo del continuo de liderazgo (figura 5.5) identifique aquel más comúnmente empleado por número y descripción. ¿Diría que éste es el estilo de liderazgo más apropiado basado en el líder, los seguidores y la situación? Explique.

_____

_____

_____

_____

En un seguimiento de 1986 de Tannenbaum y Schmidt a sus artículos originales de 1958 y 1973, recomendaron que: 1) el líder se convierta en un miembro del grupo al permitir que este último tomara las decisiones; 2) el líder exprese con claridad el estilo que se utiliza (autoridad de los seguidores); 3) el líder no trate de engañar a los seguidores para que piensen que tomaron una decisión que en realidad tomó el líder, y 4) lo que cuenta no es el número de decisiones que toman los seguidores, sino su trascendencia.[39]

Observe que Tannenbaum y Schmitd desarrollaron dos estilos cruciales del continuo de liderazgo con siete estilos, lo que lo hace un modelo unidimensional. La parte de su modelo de estilos de liderazgo es similar al de la Universidad de Michigan en cuanto a que está cimentado en dos principales estilos de liderazgo: uno se enfoca en el compor-

tamiento centrado en el jefe (liderazgo centrado en el trabajo) y el otro se enfoca en un comportamiento centrado en el subordinado (liderazgo centrado en el empleado).

Aunque el modelo del continuo de liderazgo fue muy popular, no pasó por pruebas de investigación como el modelo de liderazgo por contingencia. Una crítica decisiva de este modelo es que los tres factores a considerar cuando se elije un estilo de liderazgo son muy subjetivos. En otras palabras, determinar qué estilo utilizar y cuándo, no queda claro en el modelo. Así, el modelo de liderazgo normativo cobró popularidad, más probablemente porque identificaba con nitidez de cuál estilo de liderazgo servirse en una situación definida con precisión.

Usted determinará su principal estilo de continuo de liderazgo más adelante en la Autoevaluación 4, la cual reúne tres de los estilos de liderazgo de contingencia: continuo, trayectoria-meta y normativo.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

3. ¿Qué estilo del continuo de liderazgo tiende a utilizar Indra Nooyi al hacer adquisiciones en PepsiCo?

Nooyi tiende a utilizar el designado por el número 5, el líder presenta el problema, obtiene soluciones sugeridas y toma la decisión. Ella hace que otros investiguen posibles objetivos de adquisición y acepta sus recomendaciones, pero Nooyi toma la decisión final acerca de cuáles empresas serán adquiridas.

Objetivo de aprendizaje 5 *Identificar los estilos y variables del modelo de liderazgo trayectoria-meta.*

Teoría y modelo de liderazgo trayectoria-meta

La teoría de liderazgo trayectoria-meta fue desarrollada por Robert House, con base en una versión previa de la teoría de M.G. Evans y fue publicada en 1971.[40] House formuló una versión más elaborada de la teoría de Evans, una que incluía variables situacionales. House tenía la intención de reconciliar resultados en conflicto previos relacionados al comportamiento del líder orientado a las tareas y orientado a las relaciones. Su teoría especificó varios moderadores situacionales de relaciones entre el liderazgo orientado a las tareas y a las personas y sus efectos.[41] House pretendió explicar en qué forma el comportamiento de un líder influye en el desempeño y la satisfacción de los seguidores (subordinados). Observe la figura 5.6 para apreciar cómo el modelo de House encaja en el marco de referencia de las variables de liderazgo. Note que a diferencia de los modelos anteriores de liderazgo por contingencia, el modelo de House no maneja un rasgo de líder ni una variable de comportamiento. Se supone que el líder utiliza el estilo de liderazgo apropiado (uno de cuatro), sin considerar los rasgos ni el comportamiento preferidos.

El **modelo de liderazgo trayectoria-meta** *se utiliza para elegir el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado a los logros) apropiado a la situación (subordinado y entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción laborales.* Advierta que la teoría del liderazgo trayectoria-meta está basada en las teorías de motivación del establecimiento de metas y de la teoría de las expectativas. El líder es responsable de incentivar la motivación de los seguidores para alcanzar las metas personales y organizacionales. La motivación aumenta al 1) aclarar la trayectoria de los seguidores para alcanzar las recompensas que están disponibles o 2) incrementar las recompensas que el seguidor valora y desea. La *aclaración* de la trayectoria significa que el líder trabaja con los seguidores para ayudarles a identificar y aprender las conductas que llevarán al logro de una tarea exitosa y a las recompensas organizacionales.

FIGURA 5.6 Variables del modelo de liderazgo trayectoria-meta dentro del marco de referencia del liderazgo por contingencia

SEGUIDORES	LÍDER	SITUACIÓN
Subordinados (autoritarismo, locus de control, capacidad)	Ninguno	Entorno (estructura de la tarea, autoridad formal y grupo de trabajo)

ESTILOS DE LIDERAZGO
Directivo
De apoyo
Participativo
Orientado al logro

El modelo trayectoria-meta se utiliza para determinar los objetivos de los empleados y para aclarar cómo adoptar uno de los cuatro estilos de liderazgo. Se enfoca en cómo los líderes influyen en las percepciones de los empleados de sus metas y las trayectorias que siguen para su cumplimiento. Como se muestra en la figura 5.7 (una adaptación del modelo) los factores situacionales se utilizan para definir el estilo de liderazgo que afecta el cumplimiento de las metas por medio del desempeño y la satisfacción.

FIGURA 5.7 Modelo de House de liderazgo trayectoria-meta

Factores situacionales (determinar)		Estilos de liderazgo (afectar)		Cumplimiento de las metas
Subordinado (seguidor) Autoritarismo Locus de control Capacidad *Entorno* Estructura de la tarea Autoridad formal Grupo de trabajo	→	Directivo De apoyo Participativo Orientado al logro	→	Desempeño Satisfacción

Fuente: adaptado de R.J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", Administrative Science Quarterly, *16 (2), 1971, pp. 321-329.*

Factores situacionales

Subordinados

A continuación, las características situacionales subordinadas:

1. El *autoritarismo* es el grado al cual los empleados respetan a otros y quieren que se les señale qué hacer y cómo llevar a cabo el trabajo.
2. *Locus de control* (capítulo 2) es el grado al cual los empleados creen que controlan el cumplimiento de las metas (interno) o si esto es controlado por otras personas (externo).
3. *Capacidad* es el grado de capacidad de los empleados para desempeñar las tareas a fin de alcanzar las metas.

Entorno

A continuación se enuncian los factores del entorno:

1. La *estructura de las tareas* es el grado de repetición del trabajo.
2. La *autoridad formal* es el grado del poder por posición que ostenta el líder. Observe que la estructura de la tarea y la autoridad formal son esencialmente iguales que en el de Fiedler.
3. El *grupo de trabajo* es el grado al cual los compañeros de trabajo contribuyen a la satisfacción laboral o a la relación entre los seguidores. Observe que House identifica el grupo de trabajo como una variable situacional. Sin embargo, de acuerdo con el marco de referencia de contingencia, sería considerado una variable de los seguidores.

Dilema ético 2

Investigación de medicamentos

Diversas compañías farmacéuticas, como Glaxo-SmithKline (el fármaco antidepresivo Paxil) y Merck (medicamento de alivio del dolor contra la artritis Vioxx) han sido acusadas de informar su investigación sólo en situaciones favorables. Cuando los resultados respaldan el uso del medicamento, son publicados; cuando no, son velados. Aunque todos los medicamentos conllevan efectos secundarios, algunos pacientes han muerto debido a la medicación. Como resultado, el órgano responsable de su control, la Food and Drug Administration (FDA) ha sido censurada por su proceso para aprobar medicamentos y monitorear su empleo.

1. ¿Es ético y socialmente responsable informar sólo los resultados que ayudan para obtener la aprobación de medicamentos de la FDA?
2. Si usted trabajara para una compañía farmacéutica y supiera que los resultados de un estudio mostraran efectos negativos, pero no fueron incluidos en el reporte, ¿qué haría?
3. Si usted trabajara para una compañía farmacéutica y su jefe le pidiera que alterara los resultados negativos por positivos o que hiciera que los resultados fueran aún mejores, ¿lo haría?
4. ¿Qué haría si le entregara a su jefe un informe negativo acerca de un fármaco y encontrara que los resultados fueron alterados a positivos?
5. ¿La FDA hace un buen trabajo en monitorear la confiabilidad de los fármacos? Si no es así, ¿qué más debe hacer?

Estilos de liderazgo

Con base en los factores situacionales en el modelo trayectoria-meta, el líder puede elegir el estilo de liderazgo más apropiado al optar por los siguientes lineamientos para cada estilo. El modelo original incluyó sólo los estilos de liderazgo directivo (con base en la estructura de inicio, estilo centrado en el trabajo) y de apoyo (basados en la consideración y el estilo de los subordinados) de los estudios del liderazgo conductual (de la Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan). Se agregaron los estilos de liderazgo participativo y orientado al logro en una publicación de 1974 por House y Mitchell.[42]

Directivo

El líder proporciona una alta estructura. El liderazgo directivo es apropiado cuando los seguidores requieren un liderazgo de autoridad, muestran un locus de control externo y la capacidad de los seguidores es limitada. El liderazgo directivo también es adecuado cuando la tarea del entorno es compleja o ambigua, la autoridad formal es enérgica y el grupo de trabajo proporciona satisfacción laboral.

Apoyo

El líder proporciona una alta consideración. El liderazgo de apoyo es apropiado cuando los seguidores no desean un liderazgo autocrático, muestran un locus de control interno y cuando la capacidad del seguidor es alta. El liderazgo de apoyo también es adecuado cuando las tareas del entorno son simples, la autoridad formal es débil y cuando el grupo de trabajo no proporciona una satisfacción laboral.

Participativo

El líder incluye la participación de los empleados en la toma de decisiones. El liderazgo participativo es apropiado cuando los seguidores pretenden participar, cuando exhiben un locus de control interno y cuando la capacidad del seguidor es alta; cuando la tarea del entorno es compleja, la autoridad es enérgica o débil y la satisfacción laboral de los compañeros de trabajo es alta o baja.

Orientado a los logros

El líder establece metas difíciles pero alcanzables, espera que los seguidores se desempeñen al más alto nivel y les recompensa por hacerlo. En esencia, el líder proporciona gran dirección (estructura) y un alto comportamiento de apoyo (consideración). El liderazgo orientado a los logros es adecuado cuando los seguidores están dispuestos a un liderazgo autocrático, manifiestan un locus de control externo y cuando la capacidad de los seguidores es alta; cuando la tarea del entorno es simple, la autoridad es enérgica y la satisfacción laboral de los compañeros de trabajo es alta o baja.

Aplicación del **concepto 3**

Liderazgo trayectoria-meta

Con la figura 5.7 y las descripciones del libro, identifique el estilo de liderazgo apropiado para las cinco situaciones. Escriba la letra adecuada en el espacio en blanco previo a cada reactivo.

a. directivo
b. de apoyo
c. participativo
d. orientado a los logros

____ 11. La gerente tiene una tarea nueva y compleja para su departamento y no está segura de cómo deba llevarse a cabo. Sus empleados son experimentados y les gusta participar en la toma de decisiones.

____ 12. El gerente está reuniendo una nueva fuerza de tarea que tendrá que completar una actividad ambigua. Los miembros se conocen todos entre sí y se llevan bien.

____ 13. El gerente ha decidido delegar una nueva tarea a un empleado que ha estado haciendo un buen trabajo. Sin embargo, éste tiende a ser inseguro y puede sentirse amenazado al asumirla, aunque es medianamente sencilla y el gerente confía en que el empleado pueda hacer el trabajo con facilidad.

____ 14. Los miembros del departamento acaban de terminar el trimestre de producción y cumplieron con la cuota sin esfuerzo. El gerente ejerce un enérgico poder por posición y ha decidido incrementar la cuota para hacer que el trabajo sea más desafiante.

____ 15. El gerente cuenta con un empleado que ha estado llegando tarde a trabajar, sin ninguna razón aparente. El gerente ha decidido emprender una acción correctiva para hacer que el empleado llegue a tiempo.

Investigación

Un metaanálisis basado en 120 estudios examinó el comportamiento directivo y de apoyo y mostró que la evidencia a la teoría trayectoria-meta era significativamente mayor que atribuírselo a la casualidad, pero los resultados estuvieron muy inconsistentes. Una revisión extensa de la investigación acerca de las variables moderadoras en los líderes también tuvo resultados poco contundentes.[43] Entrevistas recientes de la historia de la

teoría trayectoria-meta han concluido que no ha sido probada en forma adecuada, quizá porque es un modelo muy complejo. Continúa en pruebas; hace poco un estudio utilizó una encuesta de 1 000 personas de una muestra gubernamental y auditoría pública.[44]

Aunque la teoría trayectoria-meta es más compleja y específica que el continuo de liderazgo, también es criticada por los gerentes porque es difícil conocer qué estilo utilizar en qué momento. Como puede ver, existen innumerables situaciones en las cuales no todos los seis factores situacionales son exactamente como fueron presentados en los lineamientos para cuándo utilizar el estilo. Se requiere el uso del juicio para elegir el estilo apropiado según sea necesario.

A pesar de sus limitaciones, el modelo trayectoria-meta ya ha hecho una importante contribución al estudio del liderazgo al proporcionar un marco de referencia conceptual para guiar a los investigadores a identificar variables situacionales potencialmente pertinentes. Asimismo, proporciona una forma útil para que los líderes piensen acerca de motivar a los seguidores.

Liderazgo carismático y teoría de liderazgo basada en los valores

La teoría de liderazgo trayectoria-meta llevó, en 1976, al desarrollo de la teoría del liderazgo carismático. Usted aprenderá acerca de éste en el capítulo 9. La teoría trayectoria-meta amplió en forma considerable su alcance y en 1996 House se refirió a ella como una teoría de liderazgo basada en los valores.[45] Ya que ésta es novedosa y relativamente poco probada, no la presentamos aquí. Sin embargo, vea la nota 45 para la teoría de House más desarrollada.

Usted determinará su estilo de liderazgo trayectoria-meta en la Autoevaluación 4, la cual une los estilos de liderazgo por contingencia.

Aplicación al trabajo **3**

Identifique su estilo de liderazgo trayectoria-meta más comúnmente utilizado. ¿Diría usted que ese es el más apropiado con base en los factores situacionales? Explique.

_____

_____

_____

_____

Caso de apertura **APLICACIÓN**

4. ¿Qué estilos de liderazgo trayectoria-meta tiende a utilizar Indra Nooyi en PepsiCo?

Nooyi tiende a adoptar los estilos de liderazgo orientados al logro y el participativo. Ella establece estándares altos y espera que todos a su alrededor estén a la altura. Hace notas con bolígrafos rojos, verdes y morados y los utiliza libremente para marcar todo lo que pasa por su escritorio. Sus anotaciones son legendarias e incluyen: "Nunca he visto tal crasa incompetencia" y "Esto es inaceptable", con "inaceptable" subrayado tres veces. Nooyi cree en las personas; usted les asigna un objetivo y hace que todos lo compren y puedan mover montañas. Ella utiliza las aportaciones de los demás, incluidos su segundo al mando, Mike White a quien trata como un socio; sus miembros del "Equipo Pepsi" y tres anteriores presidentes de Pepsi.

Objetivo de aprendizaje 6 *Expresar los estilos y el número de variables del modelo de liderazgo normativo.*

Teoría y modelos de liderazgo normativo

Una importante pregunta del liderazgo de hoy es: "¿Cuándo el gerente se hace cargo y cuándo permite que el grupo tome la decisión?" En 1973, Víctor Vroom y Philip Yetton publicaron un modelo de toma de decisiones para responder a esta cuestión al momento de mejorar la eficacia de la toma de decisiones.[46] Vroom y Arthur Jago perfeccionaron el modelo y, en 1988, lo ampliaron a otros cuatro. Éstos se basan en dos factores: las decisiones individuales o de grupo y las decisiones impulsadas por el tiempo o por el desarrollo.[47]

En 2000, Víctor Vroom publicó una versión revisada y titulada *El liderazgo y el proceso de toma de decisiones*. El modelo actual se basa en la investigación de Vroom y sus colaboradores en la Universidad de Yale acerca del liderazgo y los procesos de toma de decisiones, con la participación de más de 100 000 gerentes relacionados a estas actividades.[48] Presentamos la versión más reciente con un enfoque en las decisiones impulsadas tanto por el tiempo como por el desarrollo.

El **modelo de liderazgo normativo** *tiene un árbol de decisión impulsado por el tiempo e impulsado por el desarrollo, el cual permite al usuario elegir uno de cinco estilos de liderazgo (decidir; consultar en forma individual, consultar en grupo, facilitar y delegar) apropiados para la situación (siete preguntas/variables) a fin de maximizar las decisiones.* Vea la figura 5.8 y evalúe cómo encaja el modelo de liderazgo normativo en las variables del marco de referencia de liderazgo por contingencia. Se le llama *modelo normativo* porque proporciona un conjunto secuencial de preguntas que son reglas (normas) a seguir para determinar el mejor estilo de liderazgo en una determinada situación.

FIGURA 5.8 Variables del modelo de liderazgo normativo dentro del marco de referencia de liderazgo por contingencia

SEGUIDORES	LÍDER	SITUACIÓN
Impulsado por el desarrollo	3. Expertise del líder	*Impulsados por el tiempo*
Modelo de decisión		*Modelo de decisión*
2. Importancia del compromiso	ESTILOS DE LIDERAZGO	1. Significado de la decisión
4. Probabilidad del compromiso	Decidir	
5. Apoyo del grupo a los objetivos	Consultar en forma individual	
6. Experiencia del grupo	Consultar en grupo	
7. Competencia del equipo	Facilitar	
	Delegar	

Para servirse del modelo normativo, usted debe afrontar una decisión específica, tener la autoridad para tomar la decisión y hacer que los seguidores potenciales participen en la decisión.

Estilos de participación de liderazgo

Vroom identificó cinco estilos de liderazgo basados en el nivel de participación en la decisión por parte de los seguidores. Vroom los adaptó del modelo del continuo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt (figura 5.5), que va de los estilos autocráticos a los participativos. A continuación, los cinco estilos de liderazgo de Vroom.

Decidir

El líder toma la decisión solo y la anuncia o la vende a los seguidores. El líder puede obtener información de otros fuera y dentro del grupo, sin especificar el problema.

Consultar en forma individual

El líder indica a los seguidores en forma individual acerca del problema, obtiene información y sugerencias y luego toma la decisión.

Consultar en grupo

El líder convoca a una reunión de grupo y señala a los seguidores el problema, obtiene información y sugerencias y luego toma la decisión.

Facilitar

El líder sostiene una reunión de grupo y actúa como facilitador para definir el problema y los límites dentro de los cuales se debe tomar una decisión. El líder busca participación y coincidencia acerca de la decisión sin imponer sus ideas.

Delegar

El líder deja que el grupo diagnostique el problema y tome la decisión dentro de los límites establecidos. El rol del líder es responder preguntas y proporcionar estímulo y recursos.

Preguntas modelo para determinar el estilo de liderazgo apropiado

Para determinar cuál de los cinco estilos de liderazgo es el más apropiado para una situación determinada, responda una serie de preguntas de diagnóstico basadas en siete variables, las cuales se presentan en la figura 5.8 y se repiten en las figuras 5.9 y 5.10.

FIGURA 5.9 Modelo de liderazgo normativo impulsado por el tiempo

Instrucciones: el modelo es un árbol de decisión que funciona como un embudo. Defina la declaración del problema, luego responda las preguntas de izquierda a derecha como alto (A) o bajo (B), salte las preguntas cuando no sean apropiadas para la situación y evite cruzar cualquier línea horizontal. La última columna a la que llega contiene el estilo de liderazgo apropiado de participación en la toma de decisiones para la situación.

	1. Significado de la decisión	2. Importancia del compromiso	3. *Expertise* del líder	4. Probabilidad del compromiso	5. Apoyo del grupo	6. *Expertise* del grupo	7. Competencia del equipo	Estilo de liderazgo
DECLARACIÓN DEL PROBLEMA	A	A	A	A	–	–	–	Decidir
				B	A	A	A	Delegar
							B	Consultar (grupo)
						B	–	
					B	–	–	
			B	A	A	A	A	Facilitar
							B	Consultar (individualmente)
						B	–	
					B	–	–	
				B	A	A	A	Facilitar
							B	Consultar (grupo)
						B	–	
					B	–	–	
		B	A	–	–	–	–	Decidir
			B	–	A	A	A	Facilitar
							B	Consultar (individualmente)
						B	–	
					B	–	–	
	B	A	–	A		–	–	Decidir
				B	–	–	A	Delegar
							B	Facilitar
		B	–	–	–	–	–	Decidir

Fuente: adaptado de Organizational Dynamics *28, Víctor H. Vroom, "Leadership and the Decision Making Process", p. 87, Copyright © 2000 con autorización de Elsevier.*

FIGURA 5.10 Modelo de liderazgo normativo impulsado por el desarrollo

Instrucciones: el modelo es un árbol de decisión que funciona como un embudo. Defina la declaración del problema, luego responda las preguntas de izquierda a derecha como alta (A) y baja (B), omita las preguntas que no sean apropiadas para la situación y evite cruzar líneas horizontales. La última columna a la que llegue contiene el estilo de liderazgo de participación en la toma de decisiones para la situación.

	1. Significado de la decisión	2. Importancia del compromiso	3. *Expertise* del líder	4. Probabilidad del compromiso	5. Apoyo del grupo	6. *Expertise* del grupo	7. Competencia del equipo	Estilo de liderazgo
DECLARACIÓN DEL PROBLEMA	A	A	–	A	A	A	A	Delegar
							B	Facilitar
						B	–	Consultar (grupo)
					B	–	–	
				B	A	A	A	Delegar
							B	Facilitar
						B	–	
					B	–	–	Consultar (grupo)
		B	–	–	A	A	A	Delegar
							B	Facilitar
						B	–	Consultar (grupo)
					B	–	–	
	B	A	–	A	–	–	–	Decidir
				B	–	–	–	Delegar
		B	–	–	–	–	–	Decidir

Fuente: adaptado de Organizational Dynamics *28, Víctor H. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process", p. 88, Copyright © 2000 con la autorización de Elsevier.*

Ahora explicamos cómo responder a las preguntas, con base en las variables, cuando se utilizan los dos modelos:

1. *Trascendencia de la decisión.* ¿Qué tan crucial es la decisión para el éxito del proyecto o de la organización? ¿La decisión es de alta (A) o de baja (B) importancia para el éxito? Cuando se toman decisiones de gran relevancia, los líderes necesitan participar.
2. *Importancia del compromiso.* ¿Qué tan primordial es el compromiso de un seguidor para implementar la decisión? Si la aceptación de la decisión es crucial para una implementación eficaz, la importancia es alta (A). Si éste no es el caso, es baja (B). Cuando se toman decisiones de compromiso muy relevantes y que pueden no agradar a los seguidores y por ende, podrían no implementarlas, ellos por lo general necesitan participar en la toma de decisiones.

3. *Expertise del líder.* ¿Cuánto conocimiento y *expertise* goza el líder con esta decisión en específico? ¿El *expertise* es alto (A) o bajo (B)? Entre más *expertise* tenga el jefe, requiere de menos participación de los seguidores.

4. *Probabilidad del compromiso.* Si el líder fuera a tomar la decisión solo, ¿la certidumbre de que los seguidores estarán comprometidos con la decisión es alta (A) o baja (B)? Al tomar las decisiones que a los seguidores les resulten agradables y quieran implementar, hay menos necesidad de que participen en la decisión.

5. *Apoyo del grupo para los objetivos.* ¿Los seguidores tienen un apoyo alto (A) o bajo (B) para que los objetivos del equipo o de la organización se alcancen al solucionar el problema? Los niveles más altos de participación son aceptables con grandes niveles de apoyo.

6. *Expertise del grupo.* ¿Cuánto conocimiento y *expertise* disfrutan los seguidores individuales con esta decisión específica? ¿El *expertise* es alto (A) o bajo (B)? Entre más *expertise* tengan los seguidores, mayor puede ser las participaciones individual o grupal.

7. *Competencia de equipos.* ¿La capacidad de los individuos para trabajar juntos como equipo a fin de resolver el problema es alta (A) o baja (B)? Con una alta competencia de equipos, se puede utilizar más participación.

No todas las siete variables/preguntas son pertinentes para todas las situaciones. En ocasiones, dos preguntas son suficientes para elegir el estilo de liderazgo más apropiado en una situación concreta. Al vincular las preguntas 1, 3 y 6, cuando se toman decisiones importantes es crucial para incluir al líder y a los seguidores con el *expertise* para resolver el problema. A continuación, el tema del compromiso (preguntas 2 y 4) se vuelve pertinente. Al vincular las preguntas 5, 6 y 7 en la toma de decisiones, el líder no debe delegar esta actividad a los grupos con escaso apoyo de los objetivos, bajo *expertise* de grupo y poca competencia del equipo. Lo maravilloso de los modelos es que vinculan las variables pertinentes mientras usted responde las preguntas para determinar el estilo de liderazgo para la situación dada.

Elección de los modelos impulsados por el tiempo o impulsados por el desarrollo con base en la situación

El primer paso es en realidad seleccionar uno de los dos modelos, con base en si la situación está impulsada por la importancia del tiempo o por el desarrollo de los seguidores. Las características de la decisión son el enfoque, el valor y la orientación.

Modelo impulsado por el tiempo

Véase la figura 5.9 para las tres características:

1. *Enfoque.* El modelo se relaciona con tomar decisiones eficaces con el mínimo costo. El tiempo es dispendioso, ya que toma más tiempo para que los grupos tomen las decisiones que el líder solo.

2. *Valor.* Se concede valor al tiempo; no así al desarrollo de los seguidores.

3. *Orientación.* El modelo vislumbra un horizonte a corto plazo.

Modelo impulsado por el desarrollo

Véase la figura 5.10 para considerar las tres características:

1. *Enfoque.* El modelo se relaciona con tomar decisiones eficaces con el desarrollo máximo de los seguidores. Esto vale el costo.

2. *Valor.* Se otorga valor al desarrollo de los seguidores; no así al tiempo.

3. *Orientación.* El modelo atisba un horizonte a largo plazo, ya que el desarrollo toma tiempo.

Modelo normativo computarizado

Vroom ha desarrollado un modelo computarizado en CD-ROM que es más complejo y preciso, pero más sencillo para utilizar. Combina los modelos impulsados por el tiempo y por el desarrollo en un modelo, incluye 11 variables/preguntas (en lugar de siete) y tiene cinco mediciones variables (más que sólo A o B). Guía a los usuarios a través del proceso de analizar la situación con definiciones, ejemplos y otras formas de ayuda mientras progresan en la utilización del modelo. El modelo computarizado está más allá del alcance de este curso, pero usted aprenderá cómo utilizar los modelos impulsado por el tiempo e impulsado por el desarrollo más adelante y en el Ejercicio de desarrollo de habilidades 2.

Determinar el estilo de liderazgo apropiado

Aplicación al trabajo 4

Recuerde una decisión específica que su jefe haya tenido que tomar. ¿La decisión estuvo impulsada por el tiempo o por el desarrollo? Por medio de la figura 5.9 o la 5.10, elija el estilo de participación apropiado para cada situación. Asegúrese de externar las preguntas que respondió y cómo (A o B) lo hizo para cada una.

Para definir el estilo adecuado en una situación específica, utilice el mejor modelo (impulsado por el tiempo o impulsado por el desarrollo) de acuerdo a la situación y responda los planteamientos, algunos de los cuales pueden saltarse con base en el modelo que se utilice y las preguntas previas. Las interrogantes son secuenciales y se presentan en un formato de árbol de decisión similar al modelo de Fiedler, en el que usted concluye con el estilo apropiado a utilizar. Emplee ambos modelos para la misma situación; para algunas decisiones el estilo adecuado será el mismo y diferirá para otras.

Investigación

Numerosos estudios han probado el modelo de liderazgo normativo.[49] En general, los resultados encontrados en la investigación empírica lo han respaldado. Vroom y Jago realizaron un análisis que concluyó que los gerentes que usaron el estilo recomendado por el modelo tenían una probabilidad de 62 por ciento de tomar una decisión exitosa, mientras que no adoptar el estilo propuesto apenas permitía una probabilidad de 37 por ciento de tomar una decisión exitosa.[50] Sin embargo, el modelo no carece de críticos.[51]

En resumen, de la investigación previa basada en seis estudios separados realizados en tres diferentes países (contrario a Fiedler) los gerentes sí varían su estilo para adaptarlo a la situación. Los gerentes que utilizan el estilo de decisión sugerido por el modelo normativo tenían casi el doble de posibilidades de tener éxito que aquellos que tomaron decisiones no recomendadas por el modelo. Los gerentes de nivel superior utilizan más participación en la toma de decisiones. Las gerentes tienden a emplear más participación que los gerentes. Casi todos los gerentes consideran que utilizan un nivel de participación más alto de lo que piensan sus seguidores. Durante los 25 años de investigación, ha habido un incremento en los niveles de participación, del empowerment (delegación de facultades de decisión) y del uso de equipos.[52]

El modelo de Vroom y el de Vroom Yetton/Jago es muy conocido en la comunidad académica porque está basado en la investigación. Sin embargo, no es tan popular entre los gerentes porque les resulta engorroso elegir entre los modelos, obtener uno y seguir un árbol de decisión de siete preguntas cada vez que deben tomar una decisión. En su defensa, Vroom afirma que sus modelos no son herramientas para estar esclavizado a ellas y utilizarlas en todas las decisiones.[53] Además, una vez que usted aprende a aplicar el modelo, puede mentalmente juzgar mejor el estilo más apropiado para la situación sin el modelo. Así, Vroom concuerda con otros investigadores que aseveran que los estilos de liderazgo evolucionan[54] y que los líderes pueden desarrollar su propia habilidad de liderazgo[55] al utilizar sus modelos de liderazgo normativo.

Usted determinará su principal estilo de liderazgo normativo en la Autoevaluación 3.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

5. ¿Qué estilos de liderazgo normativo tiende a utilizar Indra Nooyi en PepsiCo?

Con base en la decisión que se tomará, Nooyi consulta y la facilita a los demás. Como presidenta y CEO tiene la última palabra en las decisiones primordiales que afectan a PepsiCo. Sin embargo, también delega algunas de ellas en forma descendente por la cadena de mando y algunas se relacionan con productos específicos en los mercados estadounidense e internacional.

Objetivos de aprendizaje 7 y 8

Analizar las principales similitudes y diferencias entre las teorías conductuales del liderazgo y por contingencia.

Comparar y contrastar cuatro principales diferencias entre los cuatro modelos de liderazgo por contingencia.

Unión de las teorías de liderazgo del comportamiento y de liderazgo por contingencia

En la figura 5.11 se incluye una revisión de diferentes palabras que se utilizan para describir los mismos dos conceptos de comportamiento de liderazgo. Incluye el número de estilos de liderazgo basados en los dos conceptos de comportamiento y sus diversos nombres. Debe percatarse de que todos los estilos de liderazgo están basados en los mismos dos conceptos de comportamiento. Desarrollamos las figuras 5.11 y 5.12 para reunir todas estas teorías del liderazgo con los estilos conductuales del liderazgo. Estos esquemas deben ayudarle a entender mejor las semejanzas y diferencias entre estas teorías.

Cuando unimos las teorías del liderazgo reconocemos el brillante trabajo de síntesis de Russell Ackoff, fundador de la teoría de sistemas y presentamos su consejo acerca del liderazgo. Ackoff previene contra la confianza continua de la administración en las modas intelectuales y defiende el liderazgo de sistemas. Éste requiere de la capacidad para llevar la voluntad de los seguidores a un acuerdo con la del líder a fin de que lo sigan de manera voluntaria, con entusiasmo y dedicación.[56]

Aplicación al trabajo **5**

1. Identifique el modelo de liderazgo por contingencia que prefiere utilizar en el trabajo y explique por qué.
2. Describa el tipo de líder que usted pretende ser en el trabajo. Identifique un comportamiento específico que planee utilizar como líder. Puede también querer describir el comportamiento que no adoptará.

FIGURA 5.11 Nombres dados a los mismos dos conceptos de comportamiento de liderazgo.

	Estilo de liderazgo y comportamiento		Número de estilos de liderazgo basados en los conceptos del comportamiento
Teorías del comportamiento			
Universidad de Iowa	Autocrático	Democrático	2
Universidad de Michigan	Centrado en el trabajo	Centrado en el empleado	2
Universidad Estatal de Ohio	Estructura	Consideración	4
Grid del liderazgo®	Preocupación por la producción	Interés por las personas	5
Teorías de contingencia			
Modelo de contingencia	Tarea	Relación	2
Continuo del liderazgo	Centrado en el jefe	Centrado en los subordinados	7
Modelo trayectoria-meta	Directivo	Apoyo	4
Modelo normativo	Autocrático	Grupo	5

FIGURA 5.12 Unir las teorías conductuales del liderazgo y por contingencia

TEORÍAS CONDUCTUALES	ESTILOS DE LIDERAZGO				VARIABLES DE CONTINGENCIA	CAMBIO DE CONTINGENCIA	RESULTADO DESEADO
Universidad de Michigan	Centrado en el trabajo		Centrado en los empleados				
Universidad Estatal de Ohio	Alta estructura/ baja consideración	Alta estructura/ alta consideración	Baja estructura/ alta consideración	Baja estructura/ baja consideración			
TEORÍAS POR CONTINGENCIA Modelo de liderazgo por contingencia	Tarea		Relación		Líder/seguidor Relaciones Estructura de la tarea Poder por posición	Situación	Desempeño
Modelo del continuo de liderazgo	1	2 y 3	4 y 5	6 y 7	Gerente Subordinados Situación/tiempo	Estilo de liderazgo	Desempeño
Modelo trayectoria-meta	Directivo	Logro	Apoyo	Participativo	Subordinado (autoritarismo, locus de control, capacidad) Entorno (estructura de la tarea, autoridad formal, grupo de trabajo)	Estilo de liderazgo	Desempeño Satisfacción laboral
Modelo de liderazgo normativo	Decidir	Consulta individual o de grupo	Facilitar	Delegar	Modelos impulsados por el desarrollo o impulsados por el tiempo: 1) Trascendencia de la decisión 2) Importancia del compromiso 3) *Expertise* del líder 4) Probabilidad del compromiso 5) Apoyo de grupo a los objetivos 6) *Expertise* del grupo 7) Competencia del equipo	Estilo de liderazgo	Decisiones

Objetivo de aprendizaje 9 *Listar qué modelos de liderazgo son prescriptivos y descriptivos y explicar por qué se clasifican como tales.*

Modelos prescriptivo y descriptivo

Una última diferencia entre los modelos, la cual no se muestra en ninguna figura, es la diferencia entre los modelos prescriptivo y descriptivo. Los modelos de liderazgo: por contingencia y el normativo son prescriptivos. *Los* **modelos de liderazgo prescriptivo** *señalan al usuario exactamente qué estilo utilizar en una situación dada.* Sin embargo, los modelos de continuo y de trayectoria-meta son descriptivos. *Los* **modelos de liderazgo descriptivo** *identifican las variables de contingencia y los estilos de liderazgo sin especificar qué estilo adoptar en una situación concreta.* En otras palabras, los usuarios del modelo descriptivo eligen el estilo apropiado basado más en su propio juicio. Observe todos los modelos de liderazgo y notará lo que queremos decir.

Numerosos gerentes prefieren los modelos prescriptivos; ésta es una razón por la que el modelo de liderazgo normativo es más comúnmente utilizado en programas de capacitación de liderazgo organizacional que los modelos de liderazgo descriptivo. Por otro lado, un sinnúmero de investigadores académicos se burla de los modelos prescriptivos, en especial de los simples y prefiere los modelos descriptivos más complejos con base en los sólidos cimientos teóricos.

Objetivo de aprendizaje 10 *Explicar los sustitutos y neutralizadores del liderazgo.*

Teoría de los sustitutos del liderazgo

Las cuatro teorías del liderazgo presentadas suponen que cierto estilo de liderazgo será eficaz en cada situación. Sin embargo, al apegarse a la teoría por contingencia, existen factores fuera del control del líder que tienen un impacto mayor en los resultados que las acciones de liderazgo.[57] Los factores de contingencia proporcionan guía e incentivos para desempeñarse, lo que hace que el rol del líder sea innecesario en algunas situaciones.[58] Steven Kerr y John Jermier arguyeron que ciertas variables situacionales evitan que los líderes afecten las actitudes y las conductas de los subordinados (seguidores).[59] *Los* **sustitutos del liderazgo** *incluyen características de los subordinados, tarea y organización que reemplazan la necesidad de un líder o neutralizan el comportamiento del líder.*

Sustitutos y neutralizadores

Así, los *sustitutos* del liderazgo causan que el estilo del líder sea innecesario o redundante. Los trabajadores muy capacitados no necesitan un comportamiento de tareas del líder que les indique cómo hacer su trabajo. Los *neutralizadores* reducen o limitan la eficacia del comportamiento de un líder. Por ejemplo, los gerentes que no están cerca de un empleado no pueden de inmediato proporcionar un comportamiento directivo

FIGURA 5.13 Sustitutos para las variables del liderazgo dentro del marco de referencia del liderazgo por contingencia

SEGUIDORES	LÍDER	SITUACIÓN
Subordinados	Ninguno	Tarea Organización

de tareas. Vea la figura 5.13 para apreciar cómo encajan los sustitutos de liderazgo en el marco de referencia de las variables de liderazgo por contingencia. Enseguida lea una descripción de cada sustituto.

Las siguientes variables pueden sustituir o neutralizar al liderazgo proporcionando dirección orientada a las tareas o apoyo orientado a las personas más que un líder:

1. *Características de los seguidores.* Capacidad, conocimiento, experiencia, capacitación. Necesidad de independencia. Orientación profesional. Indiferencia hacia las recompensas organizacionales.
2. *Características de la tarea.* Claridad y rutina. Metodología invariable. Provisión de retroalimentación propia relacionada con un logro. Satisfacción intrínseca. Esta característica es similar al comportamiento de tarea de Fiedler y de los demás.
3. *Características de la organización.* Formalización (planes explícitos, metas y áreas de responsabilidad). Rigidez (reglas rígidas y procedimientos estrictos que no se modifican). Consultoría altamente especificada y activa y funciones de staff. Grupos de trabajo muy cerrados y cohesivos. Recompensas organizacionales que no están dentro del alcance del líder. Distancia espacial entre el líder y los seguidores.

Estilo de liderazgo

Los líderes pueden analizar su situación y entender mejor cómo estas tres características sustituyen o neutralizan su estilo de liderazgo y así pueden proporcionar el liderazgo y compañerismo más apropiado para la situación. El rol del líder es proporcionar la dirección y el apoyo que no se otorga por la tarea, el grupo o la organización. El líder cubre las brechas en el liderazgo.

Cambio de la situación

Como Fiedler lo sugirió, los líderes pueden modificar la situación más que su estilo de liderazgo. Así, los sustitutos del liderazgo pueden ser diseñados en las organizaciones en formas que complementen el ya existente, para actuar en ausencia de liderazgo y proporcionar de otra forma opciones de liderazgo más exhaustivas. Después de todo, cuando las organizaciones han recortado a miembros de la gerencia de nivel medio, algo tiene que proporcionar el liderazgo en su ausencia. Un enfoque es hacer que la situación sea más favorable para el líder al retirar los neutralizadores. Otro modo es hacer que el liderazgo sea menos importante al aumentar sustitutos como el enriquecimiento del puesto, los equipos autodirigidos y la automatización.[60]

Investigación

Aplicación al trabajo **6**

Identifique a su gerente actual o anterior. ¿Pueden las características de los seguidores, tareas o la organización sustituir a este líder? En otras palabras, ¿es necesario su liderazgo? Explique.

Un estudio del trabajo de enfermería indicó que la educación del personal de esta área, la cohesión de sus integrantes y la tecnología del trabajo sustituyó el comportamiento de liderazgo del jefe de enfermería al determinar el desempeño del personal. Otro estudio reveló que las variables situacionales directamente afectan la satisfacción o la motivación de los subordinados; sin embargo, también reveló escasa evidencia para los efectos moderadores de las variables situacionales en la relación entre el comportamiento del líder y la motivación de los subordinados. Otro estudio descubrió que la necesidad de supervisión modera la relación entre el liderazgo orientado a las tareas y el estrés laboral, pero no la existente entre el liderazgo orientado a las tareas y la satisfacción laboral; sin embargo, se halló una fuerte relación entre el liderazgo orientado a las personas y la satisfacción laboral.[61]

Se realizó un metaanálisis para estimar con más precisión las relaciones de dos variables entre los comportamientos de liderazgo, los sustitutos de éste, las actitudes de los seguidores y las percepciones de roles y desempeño y, para examinar las fortalezas

relativas de las relaciones entre estas variables. Se basó en 435 relaciones obtenidas de 22 estudios que contienen 36 muestras independientes. Sobre todo, la teoría fue respaldada. En resumen, al igual que con las otras teorías, los resultados son mezclados. La investigación ha respaldado algunos aspectos de la teoría, pero otros ámbitos no han sido probados o respaldados. Por tanto, es prematuro evaluar la validez y la utilidad de la teoría de los sustitutos del liderazgo.[62] Para cerrar este capítulo, complete la Autoevaluación 2 y determinar en qué forma su personalidad influye en su uso de la teoría de liderazgo por contingencia.

AUTOEVALUACIÓN 2

Su personalidad y las teorías del liderazgo por contingencia

En la Autoevaluación 1, ¿estuvo más orientado a la tarea o a la relación? Estarlo hacia la relación se basa mucho en su personalidad. Con base en el dominio, si usted tiene una alta necesidad de poder, puede tender a ser más orientado a la tarea. Con base en la afabilidad, si es una "persona" real con una gran necesidad de afiliación, puede tender a orientarse a la relación. Con base en la escrupulosidad, si tiene una gran necesidad de logro, puede ser propenso a estar más orientado a las tareas para asegurarse de que el trabajo se haga como usted quiere.

Con base en su perfil de personalidad, ¿concuerda con la teoría de liderazgo por contingencia de Fiedler, como se presentó en la Autoevaluación 1? Si tiene una necesidad más alta de poder, ¿tiende a adoptar los estilos del continuo de liderazgo autocrático (1-3), estilos de liderazgo directivo y de logro del trayectoria-meta y estilos de liderazgo normativos de decidir y consultar?

Si usted tiene una necesidad más alta de afiliación, ¿tiende a utilizar más estilos del continuo de liderazgo participativo, de apoyo y participativo del trayectoria-meta y estilos de liderazgo normativo de facilitar y delegar?

Podrá entender mejor cuál estilo de liderazgo tiende a utilizar cuando complete la Autoevaluación 3, Determinar su estilo de liderazgo normativo preferido. El continuo de liderazgo y los estilos trayectoria-meta se exploran en la Autoevaluación 4. Es importante darse cuenta de que su personalidad afecta su estilo de liderazgo. Sin embargo, puede adoptar el estilo más apropiado para la situación. Aprenderá cómo en los Ejercicios de desarrollo de habilidades 1 y 2.

Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier)
donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- **Revise el glosario**
- **Resuelva un examen**
- **Encuentre vínculos relacionados**

Resumen

El resumen de este capítulo está organizado para responder los 11 objetivos de aprendizaje planteados.

1. **Expresar la principal diferencia entre las teorías conductuales del liderazgo y liderazgo por contingencia y explicar la contribución de las conductuales a las teorías por contingencia.**

   Las teorías conductuales intentan determinar el mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones. Las teorías del liderazgo por contingencia afirman que no existe un mejor estilo para todas las situaciones. Las teorías conductuales contribuyeron a las por contingencia porque sus estilos de liderazgo básicos se utilizan en los modelos de liderazgo por contingencia.

2. **Describir las variables de la teoría del liderazgo por contingencia.**

   Las variables del liderazgo por contingencia utilizadas para explicar el estilo de liderazgo apropiado son el líder, los seguidores y la situación. El factor del líder está basado

en rasgos de la personalidad, comportamiento y experiencia. El de los seguidores se basa en la capacidad y la motivación. El factor situacional está fundamentado en la tarea, la estructura y el entorno.

3. **Identificar los estilos y variables del modelo de liderazgo por contingencia.**

Los estilos de liderazgo por contingencia son la tarea y la relación. Las variables incluyen: 1) la relación líder-seguidor, 2) los estilos de liderazgo (tarea o relación) y 3) la situación (estructura de tarea y poder por posición).

4. **Enunciar los principales estilos y variables del modelo del continuo de liderazgo.**

Los dos principales estilos del modelo del continuo de liderazgo son los centrados en el jefe y en los subordinados. Las variables comprenden: 1) el jefe, 2) los subordinados y 3) la situación (tiempo).

5. **Identificar los estilos y variables del modelo de liderazgo trayectoria-meta.**

El estilo del modelo de liderazgo trayectoria-meta abarca el directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro. Las variables utilizadas para determinar el estilo de liderazgo son el subordinado y el entorno.

6. **Expresar los estilos y el número de variables del modelo de liderazgo normativo.**

Los cinco estilos del modelo de liderazgo normativo son decidir, consultar en forma individual, consultar al grupo, facilitar y delegar. El modelo cuenta con siete variables.

7. **Analizar las principales similitudes y diferencias entre las teorías conductuales del liderazgo y por contingencia.**

La principal semejanza entre estas teorías es que sus estilos de liderazgo están todos basados en los mismos dos conceptos de liderazgo, aunque tienen diferentes nombres. La principal distinción es que los modelos de liderazgo por contingencia identifican las variables de contingencia sobre las que se debe elegir el estilo de liderazgo del comportamiento más apropiado para una situación determinada.

8. **Comparar y contrastar cuatro principales diferencias entre los cuatro modelos de liderazgo por contingencia.**

Con la figura 5.12, la primera diferencia está en el número de estilos de liderazgo utilizados en los cuatro modelos, que va de 2 (contingencia) a 7 (continuo). La segunda está en el número de variables de contingencia utilizadas para elegir el estilo de liderazgo apropiado, que va de 2 (trayectoria-meta) a 7 (normativo). La tercera diferencia es lo que se cambia al utilizar el modelo. Cuando se utiliza el modelo por contingencia, el líder modifica la situación; con los otros tres, el líder cambia el comportamiento (estilo de liderazgo). La última diferencia es el resultado deseado. Los modelos por contingencia y el continuo de liderazgo se enfocan en el desempeño y el modelo trayectoria-meta agrega la satisfacción laboral. El modelo normativo se enfoca en las decisiones.

9. **Listar qué modelos de liderazgo son prescriptivos y descriptivos y explicar por qué se clasifican como tales.**

Los modelos de liderazgo por contingencia y normativos son modelos prescriptivos, porque especifican exactamente qué estilo de liderazgo utilizar en una situación concreta. Los modelos del continuo de liderazgo y de trayectoria-meta son modelos descriptivos, porque los usuarios eligen el estilo apropiado para una situación particular con base en su propio juicio.

10. **Explicar los sustitutos y neutralizadores del liderazgo.**

Los sustitutos de liderazgo incluyen características de los subordinados, tarea y organización que hacen que el comportamiento de liderazgo sea innecesario o redundante; los neutralizadores reducen o limitan la eficacia del comportamiento de un líder.

11. **Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo).**

Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave; 2) relaciónelos de la siguiente lista con sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en orden de la lista al principio del capítulo.

_____ es el ejemplo para emulación o uso en una situación específica.

_____ determina si el estilo de liderazgo de una persona está orientado a la tarea o a la relación y si la situación (la relación entre el líder y el miembro, la estructura de la tarea y el poder por posición) concuerda con el estilo del líder para maximizar el desempeño.

_____ determina cuál de los siete estilos elegir, con base en el uso de un liderazgo centrado en el jefe o en los subordinados para enfrentar la situación (jefe, subordinados, situación/tiempo) a fin de maximizar el desempeño.

_____ define el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado a los logros) apropiado para la situación (subordinados y el entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción laboral.

_____ cuenta con un árbol de decisión orientado al tiempo y orientado al desarrollo que permite al usuario elegir uno de cinco estilos de liderazgo (decidir, consultar en forma individual, consultar al grupo, facilitar y delegar) apropiado para la situación.

_____ indican al usuario exactamente qué estilo adoptar en una situación determinada.

_____ identifican las variables de contingencia y estilos de liderazgo sin especificar qué estilo utilizar en una situación concreta.

_____ abarcan características de los subordinados, tareas y organización que reemplazan la necesidad de un líder o neutralizan el comportamiento de aquel.

Términos clave

modelo de liderazgo, 152

modelos de liderazgo descriptivo, 173

modelo de liderazgo normativo, 166

modelo de liderazgo por contingencia, 154

modelos de liderazgo prescriptivo, 173

modelo de liderazgo trayectoria-meta, 161

modelo del continuo de liderazgo, 159

sustitutos del liderazgo, 173

Preguntas de revisión

1. ¿Cuál es la diferencia entre una teoría y un modelo?
2. ¿Qué variables de liderazgo por contingencia son comunes para todas las teorías?
3. ¿En qué forma la economía global se relaciona con el liderazgo por contingencia?
4. ¿Cuáles son los dos estilos de la teoría de liderazgo por contingencia?
5. ¿Los tres factores de favorabilidad situacional del modelo de liderazgo por contingencia (figura 5.3) concuerdan con sólo una de las tres variables (seguidor, líder, situación) de todas las de contingencia (figura 5.1)? Explique.
6. ¿Cuál es la diferencia en los resultados del liderazgo por contingencia y los modelos del continuo de liderazgo y el del modelo trayectoria-meta?
7. ¿Cuáles son los tres factores situacionales subordinados y de entorno del modelo trayectoria-meta?
8. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de la teoría trayectoria-meta?
9. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de la teoría del liderazgo normativo?
10. ¿Cuál es la principal diferencia entre los modelos de liderazgo por contingencia y los otros (continuo del liderazgo, trayectoria-meta y liderazgo normativo)?
11. ¿Cuáles son los tres sustitutos del liderazgo?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico pueden utilizarse para una discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar las habilidades de comunicación. Asegúrese de ofrecer explicaciones completas a todas las preguntas.

1. ¿La teoría Z es pertinente en la actualidad?
2. ¿Está de acuerdo con la creencia de Fiedler de que las personas muestran un estilo de liderazgo dominante y no pueden cambiarlo? Explique.
3. ¿Cree usted que los gerentes en la actualidad adoptan más estilos de liderazgo centrado en el jefe o centrado en los subordinados?
4. ¿Está de acuerdo con que el tiempo es un factor situacional y decisivo el cual se debe considerar al elegir un estilo de liderazgo según las circunstancias? Explique.
5. El modelo de liderazgo normativo es el más complejo. ¿Más variables mejoran el modelo?
6. Un grupo de autores cree que el modelo de liderazgo por contingencia de Fiedler es el mejor respaldado por la investigación. Sin embargo, un autor distinto cree que lo es el modelo de liderazgo normativo. ¿Cuál considera que es el mejor respaldado por la investigación? ¿Por qué?
7. ¿Qué teoría del liderazgo por contingencia considera que es la mejor?
8. ¿Qué teoría del liderazgo por contingencia planea utilizar en realidad y cómo? Si usted no planea servirse de ninguna, ofrezca una razón detallada para no querer adoptar ninguno de los modelos.

CASO

Rick Parr–Archer Daniels Midland (ADM) Company

Archer Daniels Midland (ADM) fue clasificada en el lugar 59 en la lista de 2007 de *Fortune 500*.[63] ADM es uno de los procesadores agrícolas más grandes en el mundo, con 27 600 empleados a nivel global. Como todo lo que ADM hace comienza con la agricultura, su sociedad con la comunidad agrícola es vital. Los agricultores son esenciales para la economía mundial general y esa es la razón por la cual el trabajo de ADM es primordial para ellos; ADM crea miles de productos de sus semillas y sirve a cientos de mercados por ellas. Funge como vínculo básico entre los agricultores y los consumidores, ADM toma las semillas y las procesa para elaborar ingredientes alimenticios, ingredientes para alimentos de animales, combustibles renovables y alternativas derivadas en forma natural para los químicos industriales. Cuatro de los principales recursos que obtiene de los agricultores para convertirlos en productos son: cacao (todo tipo de productos de chocolate), maíz (alimento, combustible de etanol para su automóvil y alcohol), trigo (harina y productos alimenticios) y semillas para la producción de aceite (soya, canola, algodón, girasol, palma y también biodiesel para automóviles y camiones).

Como usted sabe, con el alto precio de la gasolina, las personas buscan una alternativa para proveer a sus vehículos a motor. ADM está apostando fuerte en el negocio de trasformar las semillas agrícolas en combustible y químicos. Para liderar esta nueva iniciativa estratégica hacia productos industriales más rentables, en 2006, ADM rompió la tradición de la empresa al designar a una mujer externa muy conocedora de la energía como su nueva presidenta (CEO), Patricia A. Woertz. Ella dejó su puesto como vicepresidenta ejecutiva en Chevron Corporation por buscar un cargo como presidenta. Con ingresos anuales de alrededor de 70 000 millones de dólares, ADM es la empresa estadounidense, que cotiza en bolsa, más grande dirigida por una mujer.[64] Woertz aumentó su poder al haber sido designada como presidenta del consejo de administración en 2007.[65] Ella ha estado clasificada en el lugar 4 y 6 de la lista de *Fortune* "Las mujeres más poderosas".[66] Aunque la historia de Woertz es interesante, en este caso nos enfocamos en un gerente de nivel inferior, Rick Parr.[67] (Nota: ADM es una empresa real. Sin embargo, Rick Parr, Ed Carlton y José Goizueta no son los nombres de los gerentes reales en ADM; se utilizan para ilustrar el liderazgo por contingencia.)

Rick Parr se esforzó por su promoción para convertirse en gerente de un departamento que fabrica partes pequeñas. El trabajo de Parr era supervisar la producción de una parte que se utiliza como componente en otros productos. Manejar las máquinas para fabricar las partes estándar no es complicado, y sus empleados por lo general estiman que el trabajo es aburrido y con escasa remuneración. Parr supervisaba de cerca a los empleados para asegurarse de que mantuvieran la producción a tiempo. Creía que si no observaba a los empleados de cerca y los mantenía informados de sus resultados, se retrasarían y frustrarían las metas de producción. Los empleados de Parr lo consideraban un jefe "aceptable" para trabajar con él, ya que sí dedicaba un interés personal a ellos y los empleados eran productivos. Parr disciplinaba a quienes no cumplían con la productividad estándar y terminó por despedir a algunos.

Ed Carlton, gerente de un departamento más grande que diseña instrumentos con base en las especificaciones de los clientes, se retiró y se le otorgó a Parr la promoción para manejar dicho departamento debido a que hizo un buen trabajo al gestionar su anterior departamento. Parr nunca desempeñó ningún puesto de diseño ni lo supervisó. Todos los diseñadores son ingenieros a quienes se les pagaba bien y que hacían un buen trabajo, de acuerdo con su anterior supervisor Carlton. Mientras Parr observó a los empleados en la forma usual, se percató de que todos los diseñadores realizaban su trabajo en forma diferente. Así que supervisó de cerca su labor y buscó las buenas ideas que todos sus empleados pudieran seguir. No pasó mucho tiempo antes de que Parr les señalara cómo hacer un mejor trabajo para diseñar las especificaciones personalizadas. Las cosas no marchaban demasiado bien, sin embargo, cuando los empleados indicaron a Parr que no sabía de lo que hablaba, él intentó confiar en su autoridad, la cual funcionaba mientras observaba a los empleados. Sin embargo, una vez que Parr dejaba a un empleado para observar a otro, los trabajadores volvían a hacer las cosas a su manera. Los empleados de Parr se quejaban a sus espaldas de que era un mal gerente.

Los reclamos sobre Parr llegaron hasta su jefe, José Goizueta. Él también se percató de que el desempeño en el departamento de diseño había menguado desde que Parr asumió la gerencia. Goizueta decidió llamar a Parr a su oficina para discutir cómo iban las cosas.

VAYA A INTERNET: para saber más acerca de ADM, visite su sitio web **(http://www.admworld.com)**.

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con alguna otra que obtenga de Internet o de otras fuentes.

1. ¿Qué estilo de liderazgo diría Fiedler que utiliza Rick Parr?
2. Con la figura 5.3, el modelo de liderazgo por contingencia de Fiedler, ¿qué situación y estilo de liderazgo son apropiados para los departamentos de producción y de diseño personalizado?
3. ¿Por qué Parr no está realizando un trabajo eficaz en el departamento de diseño?
4. ¿Qué recomendarían Fiedler, Kerr y Jermier a Parr que hiciera para mejorar el desempeño?
5. ¿Cuál de los dos estilos del continuo de liderazgo básicos sugerirían Tannenbaum y Schmidt para el gerente del departamento de diseño?
6. ¿Qué estilo de liderazgo trayectoria-meta propondría House para el gerente del departamento de diseño?

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

7. Describa la personalidad de Parr con base en el modelo de personalidad de las Cinco grandes (capítulo 2). ¿En qué forma la personalidad de Parr influye en su estilo de liderazgo?
8. ¿Cómo el estilo de liderazgo y el comportamiento de Parr afectan las necesidades y la motivación de los empleados (capítulo 3)?
9. ¿Qué fuente y tipo de poder adopta Parr? ¿Opta por el poder apropiado? Si no, ¿qué poder debe utilizar (capítulo 4)?

EJERCICIO DEL CASO Y DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: asuma el papel de José Goizueta. ¿Qué estilo de liderazgo normativo utilizaría usted con Parr durante la reunión? ¿En qué forma manejaría la reunión con él? ¿Qué le diría?

Reunión en clase: divídanse en equipos de cuatro a seis miembros y analice las tres preguntas de preparación.

Desempeño de roles: una persona (quien se representa a sí misma o al equipo) se reúne con Parr para interpretar los roles de la reunión para que el grupo observe. La persona no identifica qué estilo de liderazgo normativo adopta. Usted puede discutir el desempeño de roles, como se hace a continuación. De igual modo, se puede realizar más de una interpretación.

Rol de observador: mientras el resto de los miembros del grupo observan el desempeño de roles, deben: 1) identificar el estilo de liderazgo utilizado por la persona que interpreta el rol de Goizueta. 2) Expresar si es el estilo de liderazgo apropiado para esta situación. 3) Averiguar cosas que Goizueta haga bien y no tan bien. Para sus mejoras sugeridas, asegúrese de contar con conductas alternas que son apoyadas con coaching.

Discusión: después de la primera representación de roles, el grupo 1) vote para el estilo de liderazgo utilizado por la persona que interpreta el rol de Goizueta, 2) determine el estilo de liderazgo apropiado y 3) analice los conductas aceptables y mejores que podrían utilizarse. Si hay interpretaciones adicionales, vaya al paso 2.

CASO EN VIDEO

Liderazgo en McDonald's

McDonald's ha alcanzado el estatus de una de las franquicias más reconocidas en todo el orbe mediante la mezcla de marketing exitosa, servicio y productos consistentes y un sólido liderazgo. Ray Kroc fue un líder visionario que inspiró a otros mediante su carisma. Vislumbró el potencial para estandarizar un modelo de restaurante eficiente, sistematizado y lo replicó en todo el país. Se cita a Kroc señalando, "Si tiene tiempo para descansar, tiene tiempo para limpiar", lo cual revela su estilo de liderazgo orientado a las metas y a las tareas que aún existe en la corporación. McDonald's abraza un compromiso al invertir en el crecimiento y la satisfacción laboral de sus empleados para que puedan realizar todo su potencial.

1. Como líder en los primeros años de McDonald's, ¿qué tipo de estilo de liderazgo normativo considera que es probable haya utilizado Ray Kroc? Explique su respuesta.
2. ¿Cuáles son los beneficios de una estrategia corporativa de liderazgo?

AUTOEVALUACIÓN 3

Determinar su estilo de liderazgo normativo preferido

A continuación se presentan 12 situaciones. Elija la opción que describa más de cerca lo que haría en cada una de ellas. No se preocupe por tratar de elegir la respuesta correcta; escoja la opción que usted realmente utilizaría. Marque con un círculo a, b, c o d. Ignore la parte E ___ que se explicará más adelante en el Ejercicio de desarrollo de habilidades 1.

1. Su equipo novato parece desenvolverse bien. Su necesidad de dirección y supervisión estrecha disminuye. ¿Usted qué hace?
   a. Deja de dirigir y supervisar el desempeño a menos que surja un problema. E ___
   b. Dedica tiempo en conocerles de manera personal, pero se asegura que mantengan los niveles de desempeño. E ___
   c. Se asegura que las cosas marchen bien; continúa la dirección y supervisión estrechas. E ___
   d. Comienza a contemplar nuevas tareas de interés para ellos. E ___
2. Usted asignó a Jill una tarea, especificó exactamente cómo la quería hecha. Jill ignoró deliberadamente sus instrucciones y la hizo a su modo. El trabajo no cumplirá los estándares del cliente. Éste no es el primer problema que ha tenido con Jill. ¿Qué decide hacer?
   a. Escuchar la versión de Jill, pero asegurarse de que el trabajo se haga bien. E ___
   b. Indicar a Jill que lo haga de nuevo en la forma correcta y supervisar de cerca su trabajo. E ___
   c. Recordarle que el cliente no aceptará ese trabajo y dejar que Jill lo maneje como pueda. E ___
   d. Discutir el problema y las posibles soluciones. E ___
3. Sus empleados trabajan bien juntos; el departamento es un verdadero equipo. Ostenta el mejor desempeño en la organización. Debido a los problemas de tráfico, el presidente autorizó horarios escalonados para los departamentos. Como resultado, usted puede modificar el de su departamento. Varios de sus trabajadores han sugerido cambios. ¿Qué acción emprende?
   a. Permitir que el grupo decida sus horarios. E ___
   b. Establecer los nuevos horarios, explicar por qué los escoge e invitar a que planteen preguntas. E ___
   c. Convocar una reunión para invitar a participar con ideas de los miembros. Elijan los horarios juntos, con su autorización. E ___
   d. Enviar un memorando en el que mencione los horarios que usted prefiere. E ___
4. Usted contrató a Bill, un nuevo empleado. No se desempeña al nivel esperado después de un mes de capacitación. Bill se esfuerza, pero parece ser que aprende muy lento. ¿Qué decide hacer?
   a. Explicar con claridad lo que se debe hacer y supervisar su trabajo. Analizar por qué los procedimientos son importantes, respaldarle y alentarle. E ___
   b. Indicar a Bill que su capacitación ha terminado y que es momento de aplicarse solo. E ___
   c. Revisar los procedimientos de tareas y supervisar el trabajo de Bill muy de cerca. E ___
   d. Informar a Bill que su capacitación ha terminado y señalarle que se sienta en libertad de acudir a usted si enfrenta algún problema. E ___
5. Helen ha logrado un récord de desempeño excelente durante los últimos cinco años. Ha recién notado una caída en la calidad y cantidad de su trabajo. Ella afronta un problema familiar. ¿Qué haría?
   a. Decirle a Helen que se vuelva a aplicar y supervisarle muy de cerca. E ___
   b. Discutir el problema con Helen. Ayudarle a darse cuenta de que su problema personal afecta su trabajo. Analizar formas de mejorar la situación. Darle respaldo y aliento. E ___
   c. Decirle a Helen que usted está consciente de su escasa productividad y que está seguro que pronto ella lo manejará. E ___
   d. Analizar el problema y la solución con Helen y supervisarle de cerca. E ___
6. Su organización no permite fumar en ciertas áreas. Usted acaba de caminar por un área restringida y vio a Joan fumando. Ella ha permanecido en la organización por 10 años y es una trabajadora muy productiva. Nunca antes se le ha sorprendido fumando. ¿Qué acción emprende?

continúa

(Autoevaluación 3 continuación)

a. Pedirle que lo apague e irse. E ____

b. Discutir por qué está fumando y qué piensa hacer acerca de eso. E ____

c. Sermonearle acerca de no fumar y vigilarle en el futuro. E ____

d. Decirle que lo apague, esperar a que lo haga y decirle que la vigilará en el futuro. E ____

7. Su departamento por lo general trabaja bien, al mismo tiempo que con poca dirección. Recientemente un conflicto entre Sue y Tom ha ocasionado problemas. Como resultado, ¿qué acción emprende?

a. Llama a Sue y Tom juntos y los hace percatarse de cómo este conflicto afecta al departamento. Analizar cómo resolverlo y en qué forma lo revisará para asegurarse de que el problema se resuelva. E ____

b. Dejar que el grupo resuelva el conflicto. E ____

c. Hacer que Sue y Tom se sienten y analicen su conflicto y la forma de solucionarlo. Respaldar sus esfuerzos para implementar una solución. E ____

d. Indicar a Sue y a Tom cómo resolver su desacuerdo y supervisarlo de cerca. E ____

8. Jim por lo general hace su parte del trabajo con cierto estímulo y dirección. Sin embargo, sufre de migrañas ocasionalmente y no cumple cuando esto sucede. Los demás se molestan por hacer el trabajo de Jim. ¿Qué decide hacer?

a. Analizar su problema y ayudarle para aportar ideas a fin de mantener su trabajo; brindar apoyo. E ____

b. Decirle a Jim que haga su parte del trabajo y observar sus resultados muy de cerca. E ____

c. Informar a Jim que está causando una difícil situación para los demás y que debe resolver el problema él mismo. E ____

d. Brindar apoyo, pero establecer niveles mínimos de desempeño y asegurar su cumplimiento. E ____

9. Bárbara, su trabajadora más experimentada y productiva acudió con una detallada idea que podría incrementar la productividad de su departamento a un costo muy reducido. Ella puede hacer su trabajo actual y esta reciente asignación. Usted cree que es una excelente idea; ¿qué hace?

a. Establecer algunas metas juntos. Alentar y respaldar sus esfuerzos. E ____

b. Establecer metas para Bárbara. Asegurarse que ella esté de acuerdo con las metas y que aprecie que usted respalda sus esfuerzos. E ____

c. Decirle a Bárbara que lo mantenga informado y que recurra a usted si necesita alguna ayuda. E ____

d. Hacer que Bárbara recurra a usted frecuentemente para que pueda dirigir y supervisar sus actividades. E ____

10. Su jefe le ha pedido un informe especial. Frank, un trabajador muy capaz que por lo general no necesita dirección ni apoyo, cuenta con todas las habilidades necesarias para hacer el trabajo. Sin embargo, está renuente porque dice que él nunca ha redactado un informe. ¿Usted qué hace?

a. Decirle a Frank que lo debe hacer. Darle instrucciones y supervisarle muy de cerca. E ____

b. Describir el proyecto a Frank y dejar que lo haga a su manera. E ____

c. Describir los beneficios para Frank. Obtener sus ideas en la forma de hacerlo y revisar su progreso. E ____

d. Analizar posibles formas de realizar el trabajo. Proporcionar apoyo; alentar a Frank. E ____

11. Jean es la principal productora en su departamento. Sin embargo, sus reportes mensuales están constantemente tarde y contienen errores. Usted está confundido porque todo lo demás lo hace sin dirección ni apoyo. ¿Qué decide hacer?

a. Revisar los reportes pasados con Jean, explicarle exactamente qué se espera de ella. Programar una reunión para que pueda revisar con ella su próximo reporte. E ____

b. Discutir el problema con Jean y preguntarle qué se puede hacer acerca de ello; dar apoyo. E ____

c. Explicar la importancia del reporte. Preguntarle cuál es el problema. Indicarle que usted espera que el siguiente reporte esté a tiempo y sin errores. E ____

d. Recordarle a Jean que entregue el siguiente informe a tiempo y sin errores. E ____

12. Sus trabajadores son muy efectivos y les agrada participar en la toma de decisiones. Se contrató a un consultor para desarrollar un flamante método para que su departamento utilice la más moderna tecnología en el campo. ¿Qué hace?

continúa

(Autoevaluación 3 continuación)

a. Explicar el método del consultor y dejar que el grupo decida cómo implementarlo. E ____

b. Enseñarles el novedoso método y supervisarles muy de cerca. E ____

c. Explicar el novedoso método y las razones por las cuales es importante. Enseñarles el método y asegurarse que se siga el procedimiento. Responder a sus preguntas. E ____

d. Explicar el nuevo método y obtener la participación del grupo acerca de las formas de mejorarlo e implementarlo. E ____

Para determinar su estilo de liderazgo normativo preferido, siga estos pasos:

1. En esta gráfica, marque en un círculo la letra que eligió para cada situación.

   Los titulares de las columnas (E1 a E4) representan el estilo que usted eligió.

   E1=Decidir, E2=Consulta (en forma individual o al grupo), E3=Facilitar, E4=Delegar

	E1 D	E2 C	E3 F	E4 DL
1	c	b	d	a
2	b	a	d	c
3	d	b	c	a
4	c	a	d	b
5	a	d	b	c
6	d	c	b	a
7	d	a	c	b
8	b	d	a	c
9	d	b	a	c
10	a	c	d	b
11	a	c	b	d
12	b	c	d	a
Totales	____	____	____	____

2. Sume el número de reactivos por columna. Aquella con el total más alto es su estilo de liderazgo preferido. No existe un mejor estilo de liderazgo normativo ni uno correcto. A continuación se presenta una explicación detallada de cada uno.

E1 Estilo de liderazgo de decidir. Éste incluye tomar la decisión solo. Al ser la persona que decide, en forma autocrática les dice a las personas cómo implementar su decisión y dar seguimiento para asegurarse que se mantenga el desempeño o usted les indica qué hacer y se asegura que continúen haciéndolo.

E2 Estilo de liderazgo de consultar (en forma individual o al grupo). Como ambos son de consultar, combinamos los estilos individual y al grupo para este ejercicio. El estilo de consultar abarca hablar con los individuos o los grupos para aceptar sus aportaciones en una forma de apoyo antes de tomar la decisión. Como consultor; después de tomar la decisión también señala a las personas cómo implementar su decisión y da seguimiento para asegurarse que se mantenga el desempeño, al tiempo que usted les respalda y alienta mientras implementan su decisión.

E3 Estilo de liderazgo de facilitar. El estilo de facilitar comprende hacer que un grupo se reúna para obtener aportes de sus miembros mientras intenta respaldar al grupo para que concuerden con una decisión dentro de los límites establecidos por usted; en otras palabras, todavía tiene la opinión final de la decisión. Como facilitador, usted brinda apoyo y aliento a los miembros del grupo para tomar la decisión e implementar la decisión.

E4 Estilo de liderazgo de delegar. Éste incluye dejar que el grupo tome la decisión dentro de los límites. Al ser la persona que delega, usted no le dice al grupo qué hacer ni le facilita al grupo durante la toma de la decisión y su implementación.

Para determinar su flexibilidad para cambiar estilos, haga lo siguiente. Observe su puntuación total para cada columna de estilo de liderazgo. Entre más nivelados estén distribuidos los totales (por ejemplo, 4, 4, 4, 4) más flexible parece ser para modificar su estilo de liderazgo. Tener números altos en algunas columnas y bajos en otras indica una marcada preferencia para utilizar o evitar uno o más estilos de liderazgo.

Nota: no existe un estilo de liderazgo normativo correcto, adecuado ni mejor. Lo que hace este ejercicio de autoevaluación es permitirle conocer su estilo de liderazgo preferido y su flexibilidad para variar estilos. En el Ejercicio de desarrollo de habilidades 1, desarrollará su capacidad para identificar los estilos de liderazgo normativos. En el Ejercicio de desarrollo de habilidades 2, aprenderá a utilizar tales modelos para elegir el estilo de liderazgo más apropiado para una situación concreta.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Identificar estilos de liderazgo normativo

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Regrese a las 12 situaciones en la Autoevaluación 3. Esta vez, en lugar de elegir una de las cuatro opciones, a-d, identifique el estilo de liderazgo normativo que se utiliza en cada opción, con la ayuda de las definiciones de estilo de liderazgo en la Autoevaluación 3 antes vista. Mostremos el siguiente ejemplo.

Ejemplo

Su equipo novato parece desarrollarse bien. Su necesidad de dirección y supervisión cercana disminuye. ¿Usted qué hace?

a. Deja de dirigir y supervisar el desempeño a menos que surja un problema. E ___ DL ___

b. Emplea tiempo en conocerles de manera personal, pero se asegura que mantengan los niveles de desempeño. E ___ DL ___

c. Se asegura que las cosas marchen bien; continúa la dirección y supervisión estrecha. E ___ DL ___

d. Comienza a discutir nuevas tareas de interés para ellos. E ___ DL ___

Respuestas

a. Como se indicó en la línea E ___ DL ___, éste es el estilo de liderazgo de *delegar*. Según su definición, usted deja solo al grupo a menos que haya un problema (límites) para hacer e implementar sus propias decisiones acerca del trabajo.

b. Como se indicó en la línea E ___ C ___, éste es el estilo de liderazgo de *consulta*. Con base en su definición, usted brinda apoyo al llegar a conocerles, pero aún da seguimiento para asegurarse de que el trabajo se realice.

c. Como se indicó en la línea E ___ D ___, éste es el estilo de liderazgo de *decidir*. Según su definición, usted hace seguimiento para asegurarse de que se mantenga el desempeño.

d. Como se indicó en la línea E ___ F ___, éste es el estilo de liderazgo de *facilitar*. Con base en su definición, usted facilita una decisión de grupo en posibles nuevas tareas para que el grupo se desempeñe.

Ahora, complete los números de situación 2 a 12 al determinar el estilo de liderazgo y colocar las letras D, C, F y DL en cada una de las líneas a-d E ___ como se ilustró antes. Las cuatro conductas alternas representan un estilo de liderazgo normativo diferente.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Desarrollar la habilidad para identificar estilos de liderazgo normativo.

La principal habilidad estándar de aprendizaje de AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio es la habilidad analítica.

Procedimiento *(de 5 a 30 minutos)* Elija una opción:

A. El profesor repasa las respuestas.

B. El profesor llama a los estudiantes y repasan las respuestas.

C. Divídanse en equipos de tres y obtenga las respuestas para las 11 situaciones. Después de esto el profesor repasa las respuestas.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Uso de los modelos de liderazgo normativo

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Usted debe haber estudiado el material del libro acerca del modelo de liderazgo normativo. Por medio de las figuras 5.9 y 5.10, determine el estilo de liderazgo apropiado para las declaraciones de problema más adelante. Siga estos pasos:

1. Determine qué modelo de liderazgo normativo utilizar para la situación específica.
2. Responda a las preguntas variables (entre 2 y 7) para el problema.
3. Elija el estilo de liderazgo apropiado del modelo.

1. Gerente del departamento de producción. Usted es el gerente de un producto fabricado en masa. Cuenta con dos principales máquinas en su departamento con 10 personas que trabajan en cada una. Tiene un pedido importante que necesita embarcarse mañana a primera hora. Su jefe ha dejado en claro que debe cumplir con este plazo. Son las 14:00 y usted está dentro del programa para cumplir el plazo de vencimiento. A las 14:15 uno de los empleados viene a decirle que una de las máquinas está humeando y hace un extraño ruido. Si sigue utilizando la máquina, podría llegar al final del día y entregaría el valioso embarque a tiempo. Si clausura la máquina, el fabricante no podrá revisarla hasta mañana y perderá el vencimiento. Usted llama a su jefe y no responde y no tiene otra forma de contactarle, o bien, no sabe cuánto tardará en devolverle la llamada si le deja un mensaje. No existen gerentes de nivel superior al suyo o nadie que conozca más la maquinaria que usted. ¿Qué estilo de liderazgo debe utilizar?

Paso 1 ¿Qué modelo debe adoptar? (____ impulsado por el tiempo _____ impulsado por el desarrollo)

Paso 2 ¿Qué preguntas respondió y cómo? (A=alto, B=bajo, NR=no respondió/saltó)

1. A B o NR 3. A B o NR 5. A B o NR 7. A B o NR

2. A B o NR 4. A B o NR 6. A B o NR

Paso 3 ¿Qué estilo de liderazgo es el más apropiado?

____ decidir ____ consultar individualmente ____ consultar al grupo ____ facilitar ____ delegar

2. Líder religioso. Usted es el principal líder religioso de su iglesia con 125 familias y 200 miembros. Posee un doctorado en teología con sólo dos años de experiencia como jefe de una iglesia y no ha asistido a cursos de negocios. La iglesia tiene una secretaria remunerada, tres directores de programa de tiempo parcial para instrucción religiosa, música y actividades sociales más, muchas de ellas realizadas por voluntarios. Su personal remunerado sirve en su consejo asesor con otros 10 miembros de la congregación que son principalmente líderes de negocios de nivel superior en la comunidad. Usted elabora un presupuesto anual con la aprobación del consejo. La fuente de ingresos de la iglesia son las donaciones semanales de sus feligreses. Ésta no quiere operar en números rojos y cuenta con fondos excedentes muy modestos. Su contadora (CPA) voluntaria, quien es miembro del consejo, solicitó reunirse con usted. Durante la reunión, ella le informó que las colectas semanales están 20 por ciento por debajo del presupuesto y el costo de los gastos de servicios ha aumentado 25 por ciento sobre la cifra anual presupuestada. Usted maneja un gran déficit y a este paso, su excedente se esfumará en dos meses. ¿Qué estilo de liderazgo utilizará en esta crisis?

Paso 1 ¿Qué modelo de liderazgo debe aplicar? (___ impulsado por el tiempo ____ impulsado por el desarrollo)

Paso 2 ¿Qué preguntas respondió y cómo? (A=alto, B=bajo, NR=no respondió/saltó)

1. A B o NR 3. A B o NR 5. A B o NR 7. A B o NR

2. A B o NR 4. A B o NR 6. A B o NR

Paso 3 ¿Qué estilo de liderazgo es el más apropiado?

____ decidir ____ consultar en forma individual ____ consultar en grupo ____ facilitar ____ delegar

3. Decano de escuela de negocios. Usted es el nuevo decano de la escuela de negocios en una pequeña universidad privada. Su profesorado incluye a 20 profesores, sólo dos de los cuales no tienen titularidad y la permanencia promedio en el puesto en la escuela es de 12 años. Al asumir el cargo, usted espera ingresar a una escuela más grande dentro de tres años. Su principal meta es empezar un consejo consultivo de profesorado de la escuela de negocios para mejorar las relaciones de la comunidad y con los ex alumnos de la escuela y así recaudar dinero para ayuda financiera. Usted ya ha hecho esto en su puesto anterior como decano. Sin embargo, es legos en esta área y no tiene contactos de negocios. Necesita desarrollar una red de ex alumnos y otros líderes de la comunidad medianamente rápido para mostrar resultados en su currículo dentro de dos años y medio. El grupo de profesores se lleva bien y es comunicativo, pero cuando tiene contacto con pequeños grupos de ellos tienden a quedarse callados y a dispersarse. ¿Qué estilo de liderazgo principal utilizaría usted para lograr su objetivo?

Paso 1 ¿Qué modelo debe utilizar? (____ impulsado por el tiempo ____ impulsado por el desarrollo)

Paso 2 ¿Qué preguntas respondió y cómo? (A=alto, B=bajo, NA=no respondió/saltó)

1. A B o NR 3. A B o NR 5. A B o NR 7. A B o NR

2. A B o NR 4. A B o NR 6. A B o NR

Paso 3 ¿Qué estilo de liderazgo es el más apropiado?

____ decidir ____ consultar en forma individual ____ consultar en grupo ____ facilitar ____ delegar

4. Presidente de empresa punto.com. Usted es el presidente de la empresa punto.com que ha estado enfrentando problemas financieros durante algunos años. Como resultado, sus dos principales gerentes se fueron en busca de otros empleos. Uno se fue hace cuatro meses y el otro hace dos. Con sus contactos de red reemplazó a ambos en un mes; no tienen ni han trabajado juntos en el puesto por mucho tiempo. Además, en la actualidad hacen lo que deben para realizar su trabajo. Sin embargo, ambos son muy brillantes, laboriosos y dedicados a su visión de lo que la empresa puede ser. Usted sabe cómo cambiar a la empresa y también a sus dos gerentes clave. Para alterar la dirección de la empresa y sus dos gerentes tendrán que trabajar juntos, con la ayuda de todos sus empleados. Prácticamente todos ellos son especialistas de alta tecnología que quieren participar en la toma de decisiones. Sus socios de negocios no tienen más dinero para invertir. Si no logra obtener utilidades en cuatro o cinco meses, lo más probable es que se vaya a la quiebra. ¿Qué estilo de liderazgo principal utilizaría para lograr su objetivo?

Paso 1 ¿Qué modelo debe utilizar? (____ impulsado por el tiempo ____ impulsado por el desarrollo)

Paso 2 ¿Qué preguntas respondió y cómo? (A=alto B=bajo, NA=no respondió/saltó)

1. A B o NR 3. A B o NR 5. A B o NR 7. A B o NR

2. A B o NR 4. A B o NR 6. A B o NR

Paso 3 ¿Qué estilo de liderazgo es el más apropiado?

____ decidir ____ consultar en forma individual ____ consultar en grupo ____ facilitar ____ delegar

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase

Objetivo

Desarrollar su habilidad para determinar el estilo de liderazgo apropiado para utilizar en una situación específica por medio de los modelos de liderazgo normativo, figuras 5.9 y 5.10.

Las principales habilidades de aprendizaje estándar de la AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son las habilidades de liderazgo y de análisis.

Experiencia
Usted utilizará los modelos de liderazgo normativo en cuatro situaciones de problemas determinadas.

Procedimiento 1 *(de 10 a 15 minutos)* El profesor repasa los modelos de liderazgo normativo y los aplica para ilustrar la forma de elegir el estilo de liderazgo apropiado para la situación del problema 1.

Procedimiento 2 *(de 10 a 20 minutos)* Divídanse en equipos de dos o tres y utilice los modelos para determinar el estilo de liderazgo apropiado para las situaciones 2-4 en la preparación anterior. Después de esto el profesor repasa o proporciona las respuestas a las situaciones 2-4.

Conclusión
El profesor puede dirigir una discusión con el grupo o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo aplicaré el liderazgo normativo en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir
Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

AUTOEVALUACIÓN 4

Sus estilos del continuo de liderazgo y de liderazgo trayectoria-meta

Usted ya ha determinado su estilo de liderazgo por contingencia de LPC preferido (Autoevaluación 1) y su estilo de liderazgo normativo preferido (Autoevaluación 3). Con la Autoevaluación 4, puede determinar sus otros estilos preferidos al revisar su estilo de liderazgo normativo preferido en la primera columna. En la misma fila, las columnas a la derecha muestran sus estilos de liderazgo preferido del continuo y de trayectoria-meta. ¿Su estilo preferido de liderazgo concuerda con su personalidad para la Autoevaluación 2?

ESTILO DE LIDERAZGO NORMATIVO	ESTILO DE CONTINUO DE LIDERAZGO	ESTILO DE LIDERAZGO TRAYECTORIA-META
Decidir	1 Centrado en el jefe	Directivo
Consultar (en forma individual o al grupo)	2 o 3	Orientado al logro
Facilitar	4 o 5	De apoyo
Delegar	6 o 7 Centrado en los subordinados	Participativo

Liderazgo de equipos

parte dos

capítulo 6
Habilidades de comunicación, coaching y manejo del conflicto 188

capítulo 7
Relaciones entre el líder y los seguidores 238

capítulo 8
Liderazgo de equipo y equipos autodirigidos 278

Semblanza del capítulo

Comunicación
Comunicación y liderazgo
Envío de mensajes y dar instrucciones
Recepción de mensajes

Retroalimentación
La relevancia de la retroalimentación
Enfoques comunes para obtener retroalimentación en los mensajes y por qué no funcionan
Cómo obtener retroalimentación en los mensajes
Retroalimentación de 360 grados por múltiples evaluadores

Coaching
Coaching y liderazgo
Cómo brindar retroalimentación de coaching
Qué es la crítica y por qué no funciona
Modelo de coaching para los empleados que se desempeñan por debajo de los estándares
Mentoring

Manejo del conflicto
El contrato psicológico
Conflicto y liderazgo
Estilos de manejo del conflicto

Modelos de estilo colaborativo de manejo del conflicto
Inicio de la solución de conflictos
Respuesta a la solución del conflicto
Mediación en la solución del conflicto

Habilidades de comunicación, coaching y manejo del conflicto

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Listar los pasos en el proceso de envío de mensajes orales. p. 190
2. Listar y explicar las tres partes del proceso de recepción de mensajes. p. 194
3. Describir el parafraseo y expresar por qué se utiliza. p. 197
4. Identificar dos enfoques comunes para obtener retroalimentación y explicar por qué no funcionan. p. 198
5. Describir la diferencia entre la crítica y la retroalimentación de coaching. p. 206
6. Analizar la relación entre la fórmula de desempeño y el modelo de coaching. p. 207
7. Definir los cinco estilos de manejo del conflicto. p. 210
8. Listar los pasos en el modelo de inicio de solución del conflicto. p. 215
9. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

comunicación
proceso de envío de mensajes orales
proceso de recepción de mensajes
retroalimentación
parafraseo
retroalimentación de 360 grados
coaching
capacitación para instrucción en el puesto
retroalimentación de coaching
teoría de la atribución
fórmula del desempeño
mentoring
conflicto
Modelo de inicio de solución del conflicto
Modelo BCF
mediador
árbitro

Caso de apertura APLICACIÓN

El Ranch Golf Club, donde todos los jugadores son tratados como huésped especial del día, abrió en 2001, en Southwick, Massachusetts. Antes de ser un club de golf, era una granja de lácteos propiedad de la familia Hall. Ésta quería convertir la granja en un club de golf con la ayuda de Rowland Bates como coordinador del proyecto. Los Hall proporcionarían el terreno y los inversionistas aportarían el capital.

Peter y Korby Clark eran propietarios parciales de casi 50 Jiffy Lubes, los cuales vendían la mayor parte a Pennzoil en 1991. A lo largo de la década de 1990, los Clark contaban con una variedad de oportunidades para invertir en negocios nuevos y continuos. Nada les interesaba hasta finales de aquella década de 1990. A diferencia de otras empresas que buscaban simplemente inversionistas, Bates ofrecía a Peter Clark la oportunidad de crear y ayudar a administrar un nuevo club de golf. Aunque Clark jugaba golf, no era tanto el deporte sino el desafío de dar lugar a un flamante campo y también tener una parte continua en su administración lo que le interesaba. Bates encontró otros dos inversionistas, Bernard Chiu y Ronald Izen, para proporcionar los fondos adicionales y crearon una propiedad de un tercio para los Hall, los Clark y Chiu e Izen.

Los Clark estaban felices de tener un equipo de administración de golf profesional de Willowbend. Primero, se percataron que no podían crear y manejar un negocio de club de golf exitoso sin conocimiento experto (*expertise*). Ninguno de ellos había trabajado para un club de golf y sólo lo jugaban como pasatiempo. Segundo, no tendrían que administrar The Ranch tiempo completo. Sin embargo, en 2005 Willowbend dejó de administrar campos de golf y vendió su empresa. Para entonces, los Clark habían ganado suficiente experiencia al manejar The Ranch y ya no requerían una administración profesional. Peter Clark aumentó su rol gerencial para convertirse en socio administrativo, supervisar las operaciones cotidianas y Korby también trabaja de tiempo completo.

La ventaja competitiva de The Ranch es su campo público de alto nivel con uniones, bosques y una variedad de elevaciones con un servicio inigualable en Nueva Inglaterra. The Ranch pugna por ser el mejor club de golf de la región. En menos de un año, The Ranch ganó una clasificación de cuatro estrellas, uno de sólo cuatro en Nueva Inglaterra. En el ejemplar de enero de 2003 de *Golf Digest*, The Ranch fue clasificado como el mejor campo de golf público en Massachusetts en 2007.[1]

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Por qué es importante la comunicación para la administración de The Ranch?
2. ¿En qué forma la gerencia usa la retroalimentación en The Ranch?
3. ¿Existe alguna diferencia en la administración de una compañía de cambio de aceite, un campo de golf y un equipo deportivo? Y, ¿cómo Peter Clark utiliza el *coaching* en The Ranch?
4. ¿Qué estilo de manejo del conflicto tiende a utilizar Peter Clark en The Ranch?
5. ¿Qué tipos de solución de conflictos enfrentan los Clark en The Ranch?

¿Puede responder alguna de estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes y aprenderá más acerca de The Ranch Golf Club y su liderazgo conforme avance en la lectura del capítulo.

Para saber más acerca de The Ranch Golf Club o dar un paseo virtual por el campo, visite su sitio web en **http://www.theranchgolfclub.com**.

El enfoque de este capítulo se centra en tres temas relacionados. Comenzamos por el envío y recepción de comunicaciones, porque es la base tanto del coaching como del manejo del conflicto. A continuación se analiza la retroalimentación en lo que respecta a la comunicación y el coaching. Con fundamento en esto, usted aprenderá cómo proporcionar coaching a los seguidores y luego cómo manejar conflictos.

Comunicación

La **comunicación** *es el proceso de transmisión de información y significado.* La verdadera comunicación se presenta sólo cuando todas las partes entienden el mensaje (la información) desde la misma perspectiva (el significado). Así, las comunicaciones son cruciales para el éxito organizacional,[2] y el vocabulario afecta el rubro de la utilidad neta.[3] Sus capacidades para hablar, leer y escribir tendrán un impacto directo en el éxito de su carrera.[4] En esta sección se estudia la importancia de la comunicación en el liderazgo y examinamos el proceso de comunicación al enviar y recibir mensajes.

Comunicación y liderazgo

Los gerentes dedican alrededor de 40 por ciento de su tiempo al comunicarse.[5] El liderazgo trata acerca de influir en los demás y lo hacemos por medio de las comunicaciones.[6] El liderazgo también concierne a construir relaciones, lo cual a su vez, se basa en las comunicaciones. Así, existe una relación positiva entre la competencia de comunicación y el desempeño del liderazgo.[7] Las organizaciones capacitan a los empleados para comunicarse mejor e influir en los demás para desempeñar sus puestos.[8] Dos componentes cruciales de la comunicación de liderazgo son el envío y la recepción de mensajes.

Envío de mensajes y dar instrucciones

Los gerentes utilizan el proceso de comunicación de enviar una variedad de mensajes en persona, por teléfono y por escrito, esto último principalmente por correo electrónico. Una parte importante del trabajo de un gerente es dar instrucciones, lo cual es enviar un mensaje. ¿Alguna vez ha escuchado decir a un gerente, "Esto no es lo que pedí"? Cuando esto sucede, por lo general es culpa de los gerentes. Éstos con frecuencia hacen supuestos erróneos y no asumen toda la responsabilidad para asegurarse de que su mensaje se transmita con una comprensión mutua. Como gerente, lo bien que proporcione instrucciones afecta de manera directa su capacidad para motivar a los empleados, así como su satisfacción con su liderazgo de supervisión. Antes de enviar un mensaje, usted debe planearlo de manera minuciosa por medio de un lenguaje persuasivo.[9] Luego, comunique el mensaje en forma oral por medio del proceso de envío de mensajes o hágalo por escrito.

Planeación del mensaje

Antes de enviar un mensaje, usted debe planearlo, al responder a estas preguntas:

- *¿Cuál es la meta del mensaje?* ¿Es para influir, informar, expresar emociones o todos estos objetivos? ¿Qué busca como resultado final de la comunicación? Establezca un objetivo.[10] Después de considerar las otras dimensiones de planeación, determine con exactitud lo que usted quiere decir para cumplir su objetivo y hable en forma llana para ser entendido.[11]
- *¿Quién debe recibir el mensaje?* ¿Ha incluido a todos los que necesitan recibirlo?
- *¿Cómo enviará el mensaje?* Con los receptores en mente, planee cómo comunicará el mensaje para que sea entendido. Elija el método apropiado para el público y la situación (vea Aplicación del concepto 1 para una lista). Como guía general, utilice canales orales profusos para transmitir los mensajes simples y rutinarios a varias personas y canales combinados para mensajes importantes a los cuales los empleados necesitan prestar atención y entender.
- *¿Cuándo se transmitirá el mensaje?* El tiempo es primordial. Por ejemplo, si requerirá tomar 15 minutos para transmitir el mensaje, no recurra a un empleado cinco minutos antes de la hora de salida. Espere hasta el siguiente día. Haga una cita cuando sea apropiado.
- *¿Dónde se transmitirá el mensaje?* Decida cuál es el mejor escenario: su oficina, el lugar de trabajo del empleado, etc. Recuerde mantener al mínimo las distracciones.

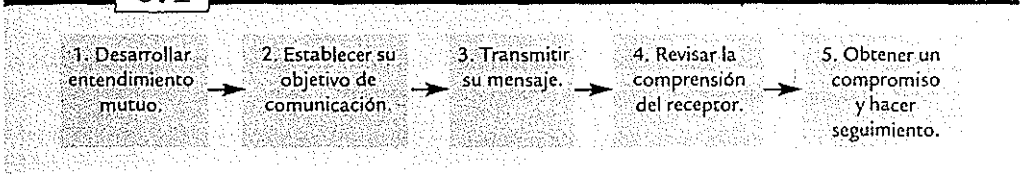
Objetivo de aprendizaje 1 *Listar los pasos en el proceso de envío de mensajes orales.*

El proceso de envío de mensajes orales

Tenga cuidado de no hablar demasiado rápido cuando envíe mensajes orales por teléfono o en persona. Es útil seguir estos pasos en el **proceso de envío de mensajes orales**: 1) *desarrollar un entendimiento mutuo*; 2) *declarar su objetivo de comunicación*; 3) *transmitir su*

mensaje; 4) *verificar la comprensión del receptor*; y 5) *obtener un compromiso y dar seguimiento.* En el modelo 6.1 se listan estos pasos.

MODELO 6.1 El proceso de envío de mensajes orales



Paso 1. Desarrollar entendimiento mutuo. Haga que el receptor se relaje. Por lo general, es apropiado comenzar las comunicaciones con charlas ligeras que estén relacionadas con el mensaje; ayuda a preparar a la persona para recibir el mensaje.

Paso 2. Establecer su objetivo de comunicación. Los objetivos de comunicación de negocios comunes son influir, informar y expresar emociones. Con la meta de influir, es útil para el receptor conocer el resultado final deseado de la comunicación antes de tratar todos los detalles.[12]

Paso 3. Transmitir su mensaje. Si el objetivo de comunicación es influir, señale a las personas lo que usted quiere que hagan, dé instrucciones y demás. Asegúrese de establecer plazos de vencimiento para completar las tareas. Si el objetivo es informar, brinde a la persona la información. Si el objetivo es manifestar una emoción, hágalo.

Paso 4. Revisar la comprensión del receptor. Cuando se influye y se ofrece información, usted debe hacer preguntas directas y/o utilizar el parafraseo. Al simplemente decir, "¿Tiene alguna pregunta?" no verifica el entendimiento. En la siguiente sección de este capítulo, usted aprenderá cómo revisar la comprensión al emplear la retroalimentación.

Paso 5. Obtener un compromiso y hacer seguimiento. Cuando la meta de comunicación es informar o externar sentimientos, no se requiere un compromiso. Sin embargo, cuando la meta es influir, es importante obtener un compromiso con la acción. El líder necesita asegurarse que los seguidores puedan hacer la tarea y haberla concluido para un cierto tiempo o para una fecha particular. Para situaciones en las cuales el seguidor no tiene la intención de completar la tarea, es mejor saber esto cuando se envía el mensaje, más que esperar a averiguarlo hasta el plazo de vencimiento. Cuando los seguidores están renuentes a comprometerse con la acción debida, los líderes pueden servirse del poder de persuasión dentro de su autoridad.[13] Cuando se comunica para influir, dé seguimiento para asegurarse que se han emprendido las acciones necesarias.

Aplicación al trabajo **1**

Recuerde una tarea específica que su gerente le haya asignado. Identifique qué pasos realizó aquel y cuáles no utilizó en el proceso de envío de mensajes orales.

_____

_____

_____

_____

Aplicación del **concepto 1**

Métodos de envío de mensajes

Para cada una de estas 10 situaciones de comunicación, elija el canal más apropiado para transmitir el mensaje. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

Comunicación oral

a. frente a frente
b. reunión
c. presentación
d. teléfono

Comunicación escrita (incluye por correo electrónico y métodos tradicionales)

e. memorando
f. carta
g. informe o reporte
h. tablero de boletines
i. cartel
j. boletín de noticias

continúa

(Aplicación del concepto 1 continuación)

____ 1. Usted espera que llegue una carta importante por FedEx y desea saber si ya está en el área de correos.

____ 2. Los empleados han estado dejando encendidas las luces en el área de suministros sin nadie en él. Usted quiere que las apaguen cuando no se utilicen.

____ 3. José, Jamal y Sam estarán trabajando en un nuevo proyecto como equipo. Usted necesita explicárselo.

____ 4. John ha llegado tarde a trabajar de nuevo y usted quiere que esto deje de suceder.

____ 5. Usted ha excedido los objetivos de su departamento. Pretende que su gerente sepa acerca de ello, porque debe tener una influencia positiva en su próxima evaluación del desempeño.

____ 6. Su cónyuge vende productos Avon y quiere que usted le ayude a anunciarlos en su lugar de trabajo. Sin embargo, no desea mencionarle a nadie directamente que compre Avon.

____ 7. Personas de otro departamento enviaron un mensaje en el cual pedían ciertas cifras relacionadas con su trabajo.

____ 8. Se le ha solicitado ser el orador para una organización local sin fines de lucro.

____ 9. Usted disfruta escribir y quiere volverse más conocido por más personas en su empresa.

____ 10. Se ha presentado una queja por escrito de un cliente y se le pide hacerse cargo de ella.

Comunicación por escrito y recomendaciones de redacción

Con la tecnología de información e Internet, usted se puede comunicar con cualquier persona en el mundo; en tiempo real. Debido a que el uso de Internet continuará en aumento, sus habilidades de comunicación escrita son más importantes que nunca. Incluso si las personas no le hacen notar que está utilizando la gramática de forma incorrecta, ellas le están evaluando y pueden concluir que usted no es inteligente.[14] Así que hemos incluido algunos consejos de escritura simples, pero esenciales que pueden contribuir a mejorar su escritura:

- La falta de organización es un problema considerable en la escritura. Antes de comenzar a escribir, establezca el objetivo de su comunicación. Mantenga en mente a su público. ¿Qué quiere que hagan? Trace un bosquejo, utilice incisos o números para los puntos más importantes que quiera comunicar. Ahora traslade el bosquejo a su forma escrita. El primer párrafo expresa el propósito de la comunicación: hechos, cifras y demás. El último resume los puntos más importantes y define la acción en forma clara, si la hay, que se debe tomar por usted y otras personas.
- Escriba para comunicarse, no para impresionar. Mantenga el mensaje conciso y simple.[15] Siga la regla de 1-5-15. Limite cada párrafo a un solo tema y a un promedio de cinco enunciados. Éstos deben contener un promedio de 15 palabras. Sin embargo, varíe la longitud de los párrafos y los enunciados. Redacte en voz activa (recomiendo...) más que en pasiva (se recomienda...).
- Imprima su trabajo y corrija donde sea necesario. Para mejorar los enunciados y los párrafos, agregue para transmitir un significado completo, elimine las palabras y las frases innecesarias o reacomódelas. Verifique su documento con las herramientas de revisores de ortografía y gramática de su computadora. Haga que otros redacten también su importante trabajo.

Aplicación al trabajo **2**

Elija dos o tres de las recomendaciones que puede utilizar para mejorar su comunicación por escrito. Explique cómo el uso de la recomendación cumplirá su cometido.

_____

_____

_____

_____

Dilema ético 1

Publicidad

Las empresas utilizan la comunicación oral, no verbal y por escrito para anunciar sus productos con el fin de incrementar las ventas. Elegir las mejores palabras para vender un producto o servicio es crucial. Sin embargo, algunos de los términos utilizados en los anuncios son engañosos y hasta falsos, aunque en algunos casos las palabras son legales.

Por ejemplo, algunas empresas utilizan la palabra "natural" en los alimentos que son altamente procesados, como aquellos que contienen azúcar blanca. Así que algunos cuestionan el uso del término "natural". Las bolsas de frituras son anunciadas como "todo natural", lo que lleva a las personas a pensar que son saludables, cuando en realidad se les clasifica como alimento chatarra. Ya que la obesidad se ha convertido en un problema de salud grave, la fuerza de tarea de obesidad de la Food and Drug Administration (FDA) intenta emprender acciones severas contra etiquetas y anuncios engañosos y demanda advertencias y multas para los infractores.

1. ¿Es ético y socialmente responsable que las compañías de alimentos utilicen términos (como "natural") que puedan ser engañosos para incrementar sus ventas y utilidades?
2. ¿Las empresas deben emplear términos que se consideren falaces por algunos pero que no sean ilegales?
3. ¿Cómo definiría "natural"?
4. ¿En qué forma la FDA definiría "natural" para que no se utilice para engañar a las personas para comprar comida y pensar que es saludable, cuando en realidad no lo es?

Recepción de mensajes

El segundo proceso de comunicación en el que los líderes participan es en la recepción de mensajes. Con la comunicación oral, la clave para entender de manera exitosa el mensaje es escuchar. De hecho, el no hacerlo es una de las cinco principales razones por las que los líderes fracasan, y Warren Bennis declaró que es la razón más común por la que fracasan los presidentes (CEO).[16] Así, necesita escuchar a los demás.[17] Complete la Autoevaluación 1 para determinar qué tan buen escucha es usted, a continuación, lea los consejos para mejorar las habilidades de escucha en el proceso de recepción del mensaje.

AUTOEVALUACIÓN 1

Habilidades de escucha

Elija la respuesta que mejor describa la frecuencia de su comportamiento actual. Escriba la letra C, P, F, A o R en la línea antes de cada uno de los 15 enunciados.

C – Casi siempre P – Por lo general F – Con frecuencia A – Algunas veces R – Rara vez

_____ 1. Me agrada escuchar hablar a las personas, les aliento a hacerlo al mostrar interés, sonreír, asentir, etcétera.

_____ 2. Presto atención más de cerca a las personas que son más semejantes a mí que a quienes no lo son.

_____ 3. Evalúo las palabras de las personas y su capacidad de comunicación no verbal mientras hablan.

_____ 4. Evito distracciones; si es ruidoso, sugiero movernos a un lugar silencioso.

_____ 5. Cuando las personas acuden a mí y me interrumpen al momento de estar haciendo algo, aparto de mi mente lo que estaba haciendo y les concedo toda mi atención.

_____ 6. Cuando las personas están hablando, les permito tiempo para terminar. No interrumpo,

continúa

(Autoevaluación 1 continuación)

ni anticipo lo que van a decir, ni salto a conclusiones.

_____ 7. No presto atención a las personas que no están de acuerdo con mis puntos de vista.

_____ 8. Mientras la otra persona habla o los profesores dan discursos, mi mente divaga a temas personales.

_____ 9. Cuando la otra persona habla, presto suma atención a la comunicación no verbal para ayudarme a entender por completo lo que trata de comunicar.

_____10. No presto atención y finjo entender cuando el tema me resulta difícil de asimilar.

_____11. Cuando la otra persona habla, pienso y preparo lo que diré en respuesta.

_____12. Si pienso que algo falta o que es contradictorio, planteo preguntas directas para hacer que la persona explique la idea con mayor detalle.

_____13. Cuando no entiendo algo, dejo saber a la otra persona que me es confuso.

_____14. Al momento de escuchar a otras personas, trato de colocarme en su situación y considerar las cosas desde su perspectiva.

_____15. Durante las conversaciones, repito a la otra persona, con mis propias palabras, lo que ha dicho para asegurarme de haber entendido de manera correcta.

Si las personas con quienes habla regularmente fueran a responder estas preguntas acerca de usted, ¿tendrían las mismas respuestas que eligió? Para averiguarlo, haga que sus amigos contesten las interrogantes respecto a usted más que a ellos mismos. A continuación compare las respuestas.

Para determinar su puntuación, otorgue 5 puntos por cada C, 4 por cada P, 3 por cada F, 2 para cada A y 1 por cada R para los enunciados 1, 4, 5, 6, 9, 12, 13, 14 y 15. Coloque los números en la línea de su letra de respuesta. Para los enunciados 2, 3, 7, 8, 10 y 11 la puntuación se invierte: 5 puntos para cada R, 4 para cada A, 3 para cada F, 2 para cada P y 1 para cada C. Escriba estos números de puntuación en las líneas de las letras de respuestas. Ahora sume su cifra total de puntos. Su puntuación debe estar entre 15 y 75. Sitúe su puntuación en el continuo siguiente. Por lo general, entre más alta sea su puntuación, mejores serán sus habilidades de escucha.

15–20–25–30–35–40–45–50–55–60–65–70–75

Mal escucha *Buen escucha*

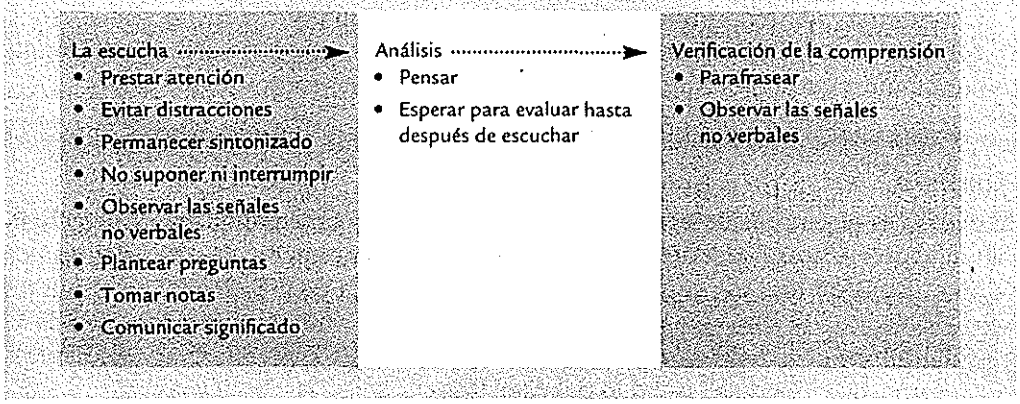
Cuando se le pregunta, "¿Es usted un buen escucha?" la mayoría de las personas indica que sí. En realidad, 75 por ciento de lo que las personas escuchan, lo hacen en forma vaga y 75 por ciento de lo que escuchan con precisión, lo olvidan en tres semanas. En otras palabras, la mayoría de las personas en realidad no son buenos escuchas. Una de las habilidades que más necesitamos desarrollar es la escucha. El mayor valor de ésta es que concede al orador una sensación de valía. Las personas poseen un deseo apasionado por ser escuchadas.

Objetivo de aprendizaje 2 *Listar y explicar las tres partes del proceso de recepción de mensajes.*

El proceso de recepción de mensajes

El **proceso de recepción de mensajes** *incluye la escucha, el análisis y la verificación de la comprensión.* Para mejorar sus habilidades de escucha, dedique una semana en enfocar su atención en escuchar y concentrarse en lo que otras personas dicen y en las comunicaciones no verbales que envían cuando hablan. Observe si sus comunicaciones verbales y no verbales son consistentes. ¿Los mensajes no verbales refuerzan las palabras del orador o les restan importancia? Hable sólo cuando sea necesario, para que pueda escuchar y "ver" lo que los demás dicen. Si usted lleva a la práctica los siguientes consejos, mejorará sus habilidades de escucha. Los consejos se presentan en la descripción del proceso de recepción de mensajes (figura 6.1): debemos escuchar, analizar y luego verificar la comprensión.

FIGURA 6.1 El proceso de recepción de mensajes



La escucha

La *escucha* es el proceso de conceder al orador su atención total. Cuando el orador envía el mensaje, usted debe escuchar al

- *Prestar atención.* Cuando las personas le hablan, deje lo que esté haciendo y concédales toda su atención de inmediato. Relaje con rapidez su mente, para que sea perceptivo con el orador. Esto le ayudará a iniciar de manera correcta. Si se pierde las primeras palabras, puede no captar el mensaje.
- *Evitar distracciones.* Mantenga su mirada en el orador. No manipule los bolígrafos, papeles o alguna otra distracción. Para los mensajes importantes, programe su teléfono en "dejar un mensaje". Si se encuentra en un lugar ruidoso y con distracciones, sugiera moverse a un lugar silencioso.
- *Permanecer atento.* Mientras que la otra persona habla o el profesor imparte su clase, no permita que su mente divague a temas personales. Si lo hace, vuelva poco a poco a conectarse. No se aísle de un orador porque no le agrada algo de él o porque usted no está de acuerdo con lo que dice. Si el tema es complejo, no se desentienda; haga preguntas. No piense en lo que contestará; sólo escuche.
- *No suponer ni interrumpir.* No suponga que sabe lo que el orador dirá, ni sólo escuche el principio y formule conclusiones. La mayoría de los errores de escucha se presenta cuando las personas escuchan las primeras palabras de un enunciado, la terminan en su mente y entonces pierden la segunda mitad. Escuche el mensaje completo sin interrumpir al orador.
- *Observar las señales no verbales.* Entienda tanto las emociones como el contenido del mensaje. Las personas en ocasiones dicen una cosa y pretenden decir otra. Así que observe mientras escucha para asegurarse que los ojos del orador, el cuerpo y el rostro envían el mismo mensaje que el verbal. Si algo parece fuera de sincronía, aclárelo al hacer preguntas.
- *Plantear preguntas.* Cuando usted estima que algo falta, es contradictorio o simplemente no lo entiende, haga preguntas directas para que la persona explique la idea en forma más completa.
- *Tomar notas.* Parte de la escucha es escribir cosas importantes para que usted las pueda recordar más tarde y documentarlas cuando sea necesario. Esto es especialmente cierto cuando escucha instrucciones. Siempre debe tener algo con qué tomar notas, como un bolígrafo y un cuaderno o algunas tarjetas de notas.

- *Comunicar significado.* La forma de dejar saber al orador que lo está escuchando el mensaje es utilizar claves verbales, como "Usted siente que...", "Ajá", "Ya veo" y "Entiendo". Usted también debe servirse de la comunicación no verbal como contacto visual, expresiones faciales apropiadas, asentir con la cabeza o inclinarse ligeramente en su asiento para mostrar que está interesado y escuchando.

Análisis

El *análisis* es el proceso de pensar, decodificar y evaluar el mensaje. Una escucha deficiente ocurre en parte porque las personas hablan a un promedio de 120 palabras por minuto, mientras que son capaces de escuchar a una tasa de más de 500 en el mismo lapso. La capacidad para comprender las palabras más de cuatro veces más rápido de lo que el orador puede hablar, con frecuencia resulta en que la mente divague. Mientras el orador envía el mensaje, usted lo debe analizar al

- *Pensar.* Para ayudarle a superar la discrepancia de la velocidad entre su capacidad para escuchar y la capacidad para hablar de la persona, utilice la velocidad de su cerebro en forma positiva. Escuche de manera activa al organizar, resumir, revisar, interpretar y criticar con frecuencia. Estas actividades le ayudarán a hacer un trabajo eficaz al decodificar el mensaje.
- *Esperar para evaluar hasta después de escuchar.* Cuando las personas tratan de escuchar y evaluar al mismo tiempo lo que se dice, tienden a perderse parte o todo el mensaje. Usted debe sólo escuchar el mensaje completo, luego entonces formular sus conclusiones. Cuando evalúa la decisión, base su conclusión en los hechos presentes más que en estereotipos y generalidades.

Verificación de la comprensión

Es el proceso de proporcionar retroalimentación. Después de que ha escuchado el mensaje (o durante el mismo si es extenso) revise su comprensión de éste al

- *Parafrasear.* Comience a hablar al dar retroalimentación, utilice el parafraseo para repetir el mensaje al emisor. Cuando puede parafrasearlo en forma correcta, usted comunica que ha escuchado y entendido a la otra persona. Ahora está listo para ofrecer sus ideas, consejo, solución, decisión o lo que sea de lo que el emisor del mensaje le esté hablando.
- *Observar las señales no verbales.* Mientras habla, observe las señales no verbales de la otra persona. Si ésta no parece entender lo que usted dice, aclare el mensaje antes de concluir la conversación.

Aplicación al trabajo **3**

Refiérase a la Autoevaluación 1 y a los consejos de escucha. ¿Cuál es su habilidad de escucha más débil en el área del trabajo? ¿Cómo mejorará su capacidad de escucha?

¿Usted habla más de lo que escucha? Asegúrese de que su percepción sea correcta, pida a su gerente, compañeros de trabajo y amigos que le den una respuesta honesta. Si pasa más tiempo hablando que escuchando, quizás esté fallando en sus comunicaciones y también aburra a las personas. Sin importar cuánto escuche, si usted sigue estos lineamientos, mejorará su conversación y se convertirá en una persona con quien los demás querrán hablar, en lugar de ser una persona que los demás lamenten tener que escuchar. Para convertirse en un escucha activo, asuma la responsabilidad de asegurar un entendimiento mutuo.

Trabaje para modificar su comportamiento y convertirse en un mejor escucha. Revise los 15 enunciados en la Autoevaluación 1. Para mejorar sus habilidades de escucha, practique con los reactivos 1, 4, 5, 6, 9, 12, 13, 14 y 15 y evite hacer los reactivos 2, 3, 7, 8, 10 y 11. Una escucha eficaz requiere de responder al mensaje para asegurar que tenga lugar un entendimiento mutuo.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

1. ¿Por qué es importante la comunicación para la administración de The Ranch?

La clave para el éxito en The Ranch es una comunicación clara y abierta de las expectativas. Peter Clark debe comunicarse continuamente con sus socios y jefes de departamentos y nada puede reemplazar el sentarse frente a frente durante las reuniones semanales regulares y escuchar a todos para mejorar de manera constante las operaciones. Las reuniones de los gerentes de los departamentos con los empleados se enfocan en forma continua en la trascendencia para comunicar la filosofía de un servicio profesional sin igual. Para comunicar el profesionalismo, todos los empleados utilizan uniformes de The Ranch y gafetes con sus nombres y se les capacita con instrucciones acerca de cómo brindar un servicio de gran calidad. Incluso las palabras que se pronuncian se elijen para comunicar el profesionalismo. Por ejemplo, The Ranch cuenta con asistentes de jugadores (AJ), no guardabosques; posee autos de golf y no carritos de golf y maneja una tienda de golf y no una tienda pro.

Objetivo de aprendizaje 3 *Describir el parafraseo y expresar por qué se utiliza.*

Retroalimentación

En esta sección se analiza la relevancia de la retroalimentación, los enfoques comunes para obtener retroalimentación y por qué no funcionan además de la forma para obtenerla. Concluimos con una retroalimentación formal de 360 grados. En la siguiente sección se analiza cómo proporcionar retroalimentación como parte del coaching.

La relevancia de la retroalimentación

La **retroalimentación** *es el proceso de verificar los mensajes y determinar si los objetivos se cumplen.* En esencia, en cualquier momento en que una persona envía o recibe información relacionada al trabajo y que afecta el desempeño, dan o reciben retroalimentación.

El rol de la retroalimentación al verificar los mensajes

Cuestionar, parafrasear además de permitir comentarios y sugerencias son todas formas de retroalimentación que revisan la comprensión. Recuerde que verificar la comprensión del receptor es el cuarto paso en el proceso de envío de mensajes orales. La retroalimentación motiva a los empleados a alcanzar altos niveles de desempeño.[18] Las organizaciones capacitan a los empleados para ofrecer una retroalimentación eficaz, porque es una parte esencial de la comunicación del liderazgo.[19]

Una comprensión mutua del significado del mensaje debe existir para que suceda una comunicación. La mejor forma de asegurarse que la comunicación se ha realizado es al obtener retroalimentación del receptor del mensaje por medio de cuestionamientos y parafraseo. *El* **parafraseo** *es el proceso de hacer que el receptor vuelva a expresar el mensaje en sus propias palabras.* Si el receptor del mensaje puede responder a las preguntas o parafrasear el mensaje, ha habido comunicación.

El rol de la retroalimentación para lograr los objetivos

La retroalimentación también es esencial para saber cómo progresan el líder y la organización para el cumplimiento de los objetivos.[20] Recuerde del capítulo 3 que los objetivos deben ser mensurables. La retroalimentación se utiliza para medir el desempeño. Y dar y recibir retroalimentación debe ser un proceso continuo para ser eficaz. Así, los líderes deben establecer objetivos mensurables y monitorear el proceso mediante la retroalimentación.[21]

Aplicación al trabajo 4

¿Es usted realmente receptivo a la retroalimentación (críticas de los demás) en el trabajo? ¿Cómo puede mejorar para aceptar la crítica?

La necesidad de estar abierto a la retroalimentación: la crítica

Para mejorar su desempeño y avanzar en una organización, se tiene que estar dispuesto a la retroalimentación, comúnmente llamada *crítica*.[22] En realidad, usted debe solicitar retroalimentación.[23] Sin embargo, si solicita retroalimentación personal, recuerde que está requiriendo escuchar cosas que puedan sorprenderle, molestarle u ofenderle, e incluso lastimar sus sentimientos. Si se vuelve defensivo y emocional, es difícil no estarlo cuando se siente atacado; la retroalimentación se detendrá. Las personas en realidad no disfrutan recibir críticas, incluso cuando es en forma constructiva. Debe percatarse que la crítica de su gerente, compañeros u otros, son tortuosas. Tenga en mente la frase "Sin dolor no hay ganancia" cuando se trata de la crítica. Cuando usted la recibe, ya sea que las solicite o no, considérela como una oportunidad para mejorar.[24] Permanezca sereno (incluso cuando la otra persona sea emotiva), no se ponga a la defensiva y no culpe a los demás.[25]

Dilema **ético 2**

Calificaciones académicas

Las calificaciones son una forma de retroalimentación y con frecuencia adoptan la forma de crítica. (Recuerde el Dilema ético: Estándares académicos, en el capítulo 3). Los gerentes exitosos establecen y mantienen altas expectativas para todos sus empleados y como declaró Lou Holtz, necesitamos establecer un estándar más alto. Mientras que los estudiantes hacen menos trabajo que en años anteriores, las calificaciones continúan en aumento, lo cual se llama inflación de calificaciones. Alguna vez, la mayoría de las universidades tenía un sistema de promedio de puntos de calificación (GPA, por sus siglas en inglés) para determinar los reconocimientos. Pero en la actualidad, la mayoría de las universidades utiliza un sistema de ranking de GPA, debido a la inflación de las calificaciones, para limitar el número de estudiantes que se gradúan con honores.

1. ¿Cómo reacciona cuando recibe una calificación inferior a lo que usted pretendía o esperaba?
2. ¿Utiliza la retroalimentación de corrección y las calificaciones para ayudarle a mejorar? Y, en caso afirmativo, ¿por qué?, ¿cómo lo hace?
3. ¿Por qué los profesores conceden calificaciones más altas en la actualidad de las que daban hace 5, 10 o 20 años?
4. Los estudiantes que emplean menos tiempo y que obtienen calificaciones más altas, ¿están bien preparados para una carrera con altos estándares después de su graduación?
5. ¿Es ético y socialmente responsable que los profesores rebajen los estándares y que las universidades otorguen títulos con calificaciones más altas hoy que hace 5, 10 o 20 años?

Objetivo de aprendizaje 4 *Identificar dos enfoques comunes para obtener retroalimentación y explicar por qué no funcionan.*

Enfoques comunes para obtener retroalimentación en los mensajes y por qué no funcionan

Un enfoque común que ignora la retroalimentación es enviar el mensaje completo y así, suponer que éste se ha comunicado con entendimiento mutuo. Un segundo enfoque es brindar el mensaje completo y luego averiguar "¿Tienen alguna pregunta?" Por lo general, la retroalimentación no continúa porque las personas tienden a "no" hacer preguntas. Existen por lo menos cuatro buenas razones de por qué las personas no hacen preguntas:

1. *Los receptores creen que son ignorantes.* Plantear una pregunta, en especial, cuando nadie más lo hace, con frecuencia se considera una admisión de no prestar atención o de no ser lo suficientemente brillante para entender el tema.

2. *Los receptores son ignorantes.* En ocasiones, las personas no cuentan con suficiente conocimiento acerca del mensaje para saber si está incompleto, equivocado o si está sujeto a interpretación. No se cuestiona, porque lo que se dijo parece cierto. El receptor no entiende el mensaje o no sabe qué preguntar.

3. *Los receptores están renuentes a poner en evidencia la ignorancia del emisor.* Los empleados, con frecuencia, temen que hacer una pregunta sugiera que el gerente ha hecho un trabajo deficiente al preparar y enviar el mensaje. O bien, ello sugiere que el gerente está equivocado.

4. *Los receptores enfrentan barreras culturales.* Por ejemplo, en incontables países asiáticos se considera de mala educación estar en desacuerdo con el gerente, así que el empleado respondería que sí cuando aquel interrogue si el mensaje ha sido entendido.

Después de que los gerentes envían el mensaje e inquieren por preguntas, proceden luego a cometer otro error común. Los gerentes suponen que al no haber preguntas significa que la comunicación está completa, que hay un entendimiento mutuo del mensaje. En realidad, el mensaje con frecuencia es malentendido. Cuando se presenta el "Esto no es lo que pedí", la tarea tiene que hacerse de nuevo por completo. Y el resultado final a menudo, es desperdicio de tiempo, de materiales y de esfuerzo.

La causa más común de que los mensajes no resulten en comunicación es la falta de obtención de retroalimentación que asegure una comprensión mutua. El uso adecuado de las preguntas y el parafraseo puede ayudarle a cerciorarse de que sus mensajes sean comunicados.

Cómo obtener retroalimentación en los mensajes

Aquí se mencionan cuatro lineamientos apropiados para los gerentes, y para quienes no lo son, los cuales debe utilizar al obtener retroalimentación en los mensajes:

- *Sea receptivo a la comunicación.* No existen preguntas absurdas. Cuando alguien formule una pregunta, usted debe ser sensible y responder con paciencia a los cuestionamientos y explicar las cosas con lucidez. Si las personas perciben que se molesta si hacen preguntas, no las harán más.

- *Sea consciente de la comunicación no verbal.* Asegúrese que sus comunicaciones no verbales alienten la retroalimentación. Por ejemplo, si usted comenta "Les invito a preguntar", pero las plantean mirando a los otros como si fueran estúpidos o actúa de manera intolerante, ellos aprenderán a no hacer preguntas. Asimismo, debe estar consciente de las comunicaciones no verbales de sus interlocutores y aprender a leerlas. Por ejemplo, si usted explica una tarea a Larry y él muestra una expresión confundida en su rostro, quizá lo esté, pero no condescienda a decirlo. En tal caso, debe hacer una pausa y aclarar las cosas antes de continuar.

- *Haga preguntas.* Cuando usted plantea preguntas, es mejor saber si los mensajes son comprendidos antes que se emprenda la acción, para que ésta no tenga que ser corregida o repetida. La comunicación es responsabilidad tanto del emisor como del receptor del mensaje. Haga preguntas para verificar la comprensión, más que sólo decir "¿Tienen dudas?" Las preguntas directas, las cuales se relacionan a la información específica que usted ha dado, indicarán si el receptor ha estado atento y si entiende lo suficiente para dar una respuesta directa. Si la respuesta no es precisa, trate de repetir, ilustrar con más ejemplos o dar más detalles del mensaje.

De igual modo, se pueden plantear preguntas indirectas para lograr retroalimentación. Se puede cuestionar como "¿Qué entiende por...?" acerca del mensaje. También se pueden imaginar situaciones, "Si usted fuera yo, ¿cómo explicaría la manera de hacerlo?" O bien, puede preguntar en tercera persona: "¿Cómo se sentirán los empleados acerca de esto?" La respuesta a las preguntas indirectas con frecuencia le mostrarán las actitudes de los demás.

Aplicación al trabajo 5

Recuerde un gerente pasado o actual. ¿Utilizó un enfoque común para recibir retroalimentación de los mensajes en forma regular? ¿Era receptivo a la retroalimentación y consciente de la comunicación no verbal en forma regular? ¿El gerente preguntaba con frecuencia y le pedía parafrasear?

- *Utilizar el parafraseo.* El indicador más preciso de comprensión es el parafraseo. La forma en que le pida al receptor que parafrasee afectará su actitud. Por ejemplo, si usted comenta "Joan, dígame lo que acabo de explicar para poder estar seguro que no cometerá un error como siempre", esto probablemente resultará en un comportamiento defensivo por parte de Joan. Ella quizá cometerá una equivocación. Aquí tenemos dos ejemplos de solicitudes apropiadas de parafraseo.

  "Ahora dígame lo que hará, para asegurar que estamos en sintonía."

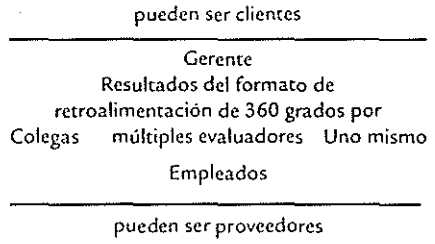
  "¿Me podría decir lo que hará, para que podamos estar seguros que me explico con claridad?"

Observe que la segunda expresión alivia la presión sobre el empleado. El emisor demanda una revisión de su capacidad, no del empleado. Estos tipos de solicitudes de parafraseo deben resultar en una actitud positiva al mensaje y al emisor. Muestran interés por el empleado y por comunicarse en forma eficaz.

Retroalimentación de 360 grados por múltiples evaluadores

Hasta este momento hemos analizado los métodos informales para obtener retroalimentación. Ahora consideramos un proceso de evaluación formal por medio de una retroalimentación de 360 grados por múltiples evaluadores. El uso de la retroalimentación por múltiples fuentes se ha vuelto popular como medio para mejorar el desempeño. Como el nombre lo indica, *la* **retroalimentación de 360 grados** *está basada en recibir evaluaciones del desempeño de varias personas.* La mayoría de las formas de evaluación de 360 grados se contestan por la persona evaluada, su gerente, sus colegas y subordinados cuando sea aplicable. A los clientes, los proveedores y otras personas externas también se les pide una evaluación cuando sea pertinente. Vea la figura 6.2 para una ilustración del proceso de retroalimentación de 360 grados.

FIGURA 6.2 Fuentes de retroalimentación de 360 grados



Si está en realidad interesado en su avance, es crucial para usted enfocarse en la retroalimentación de su gerente y lo que se requiere para lograr una buena evaluación. Debe trabajar junto con su jefe para desarrollar e implementar un plan para mejorar durante el siguiente periodo de evaluación.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

2. ¿En qué forma la gerencia usa la retroalimentación en The Ranch?

La retroalimentación es decisiva para el éxito en The Ranch, porque es la forma en que los Clark y los gerentes saben si los jugadores reciben un servicio de calidad y averiguan también cómo mejorarlo. Los Clark, los gerentes y los empleados están abiertos a las críticas de los jugadores porque se dan cuenta que la única manera de mejorar es escuchar y modificar el desempeño. De hecho, Peter y Korby Clark pasan mucho de su tiempo en The Ranch hablando con los jugadores acerca de su experiencia, con el enfoque en escuchar las formas en que pueden mejorar. Los Clark y los gerentes establecen objetivos claros y convocan a reuniones regulares con los empleados para obtener y proporcionar retroalimentación de cómo The Ranch progresa hacia el logro de sus objetivos.

Aunque es una pequeña empresa, durante el verano son 80 personas las que trabajan en ella y tiene un sistema sofisticado de información para sus tres departamentos, golf (*greens* y práctica, torneos/*outings*, tienda de golf) mantenimiento (el campo y las demás instalaciones) y alimentos y bebidas (The Ranch Grille, el bar y las funciones) que incluyen muchas mediciones del desempeño. The Ranch no cuenta con un sistema formal de retroalimentación de 360 grados. Sin embargo, los gerentes que evalúan el desempeño de los empleados sí interactúan en forma regular con cada empleado, los compañeros de los trabajadores, los jugadores y otros gerentes en The Ranch y utilizan la retroalimentación de los demás en sus evaluaciones de desempeño.

Coaching

El coaching se basa en la retroalimentación y las comunicaciones: abarca dar retroalimentación, la cual requiere comunicación. En esta sección se analiza el coaching y el liderazgo, la forma de dar retroalimentación de coaching y lo que es la crítica, y por qué ésta no funciona. Enseguida se presenta un modelo de coaching que usted puede utilizar en el trabajo y se concluye con una breve discusión del mentoring, que puede ser considerado una forma de coaching.

Coaching y liderazgo

El **coaching** *es el proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño.* El coaching está diseñado para maximizar las fortalezas de los empleados y minimizar sus debilidades. Como medio para mejorar el desempeño, las organizaciones capacitan a sus gerentes para ser coaches y se espera que esta tendencia continúe debido a que el coaching impulsa el desempeño.[26] Desarrollar sus habilidades de coaching es una parte importante de su desarrollo en liderazgo.[27] Ya sea que se trate de un gerente o no, usted puede ser un líder y dar coaching a los demás, incluido a su jefe. El coaching es especialmente decisivo cuando un empleado es nuevo en el puesto y en la organización. Capital One Financial vincula a los gerentes con coaches para perfeccionar sus habilidades de liderazgo.[28]

Cómo brindar retroalimentación de coaching

Cuando las personas escuchan la palabra *coaching*, con frecuencia piensan en atletas, pero los gerentes también deben buscar un desempeño constante y la mejora continua. Las habilidades de coaching de los atletas se utilizan con éxito en el mundo de los negocios. Si usted alguna vez ha tenido un buen coach, piense en el comportamiento que aquél utilizó y le ayudará a mantener y mejorar su desempeño y el de los demás miembros del equipo. La próxima vez que asista a un evento deportivo, dé un vistazo a los coaches y aprenda algunas formas de brindar coaching a los empleados.

A continuación se analizan algunos lineamientos que le facilitarán ser un coach efectivo; estas directrices también se muestran en la figura 6.3. Los lineamientos están diseñados principalmente para utilizarlos con empleados que hacen un buen trabajo. De acuerdo con la definición de coaching, el enfoque está en mantener y mejorar el

FIGURA 6.3 Lineamientos del coaching

1. Desarrollar una relación laboral de respaldo.
2. Elogiar y reconocer.
3. Evitar la culpa y la vergüenza.
4. Enfocarse en el comportamiento, no en la persona.
5. Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño.
6. Dar retroalimentación específica y descriptiva.
7. Proporcionar retroalimentación de coaching.
8. Brindar modelado y capacitación.
9. Hacer que la retroalimentación sea oportuna pero flexible.
10. Evitar criticar.

desempeño de manera continua. En la siguiente sección se presentan lineamientos más específicos y un modelo de coaching para liderar empleados que no muestran el desempeño esperado.

Desarrollar una relación laboral de respaldo

El jefe experimentado debe ser un coach para los novatos.[29] La investigación ha mostrado que el contribuyente más importante para el éxito de los empleados y su retención en la empresa es su relación con el gerente.[30] Éste y el empleado no tienen que ser amigos personales y socializar juntos; se trata de tener una buena relación de trabajo. En su trato con los seguidores debe comunicar su interés por ellos como individuos y su compromiso para brindarles un coaching que los lleve al éxito. Una relación laboral de respaldo puede fomentar entusiasmo y compromiso para una mejora continua del desempeño.

Usted debe preguntar a los empleados en forma periódica si hay algo que pueda hacer para ayudarles a hacer un mejor trabajo. Tómese el tiempo para escucharles.[31] Rara vez habrá grandes problemas. Las dificultades con frecuencia son causadas por pequeños inconvenientes que un empleado cree que son demasiado triviales para importunar al gerente con ellos. Su trabajo como gerente es lidiar la interferencia y remover los obstáculos para que los empleados mejoren su desempeño y el de la unidad de negocios.

Elogiar y reconocer

¿Por qué debe elogiar y reconocer a los empleados por hacer su trabajo? La razón es simple: les motiva para mantener y aumentar el desempeño. En el capítulo 3 usted aprendió la importancia de elogiar y la forma de utilizar el modelo de elogios. No podemos enfatizar suficiente la relevancia de elogiar y reconocer. El reconocimiento incluye elogios, premios y ceremonias de reconocimiento. Los premios incluyen certificados de logro, una carta de recomendación, una insignia, una placa, un trofeo, una medalla, un listón, ropa, efectivo, viajes, alimentos, nombramiento como empleado del mes y demás.

Los premios son actos simbólicos de agradecimiento por las contribuciones al éxito de la organización. Las ceremonias de reconocimiento aseguran que los logros individuales, de equipo y de unidades de trabajo sean reconocidos por los demás en la organización. Las organizaciones más exitosas celebran sus logros en alguna forma. Mary Kay le debe gran parte del éxito de su negocio de cosméticos a sus sofisticados sistemas de reconocimiento, con la recompensa final de un Cadillac rosa. Los verdaderos líderes están prestos para reconocer a sus seguidores.

Evitar la culpa y la vergüenza

El objetivo del coaching es cultivar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los empleados. Así, cualquier comportamiento de liderazgo que se enfoque en hacer que la persona se sienta mal no ayudará a desarrollar al empleado. Algunas cosas es mejor

no mencionarlas. Por ejemplo, si un empleado comete un error y se percata de ello, no es necesario verbalizarlo; hacer esto sólo le hará sentir mal. Expresiones como "Me sorprende que hayas hecho XYZ" o "Me decepciona que..." también se deben evitar. Además, los líderes efectivos tratan los errores como experiencias de aprendizaje.[32]

Enfocarse en el comportamiento, no en la persona

El propósito del coaching es alcanzar un comportamiento deseado, no menospreciar a la persona. Utilicemos ejemplos para ilustrar la diferencia entre ofrecer coaching enfocado en el cambio de comportamiento y el dirigido a la persona. Observe que los enunciados que se centran en la persona provocan culpa y vergüenza o demeritan al individuo:

- *Situación 1.* El empleado domina la discusión en una reunión.

  Enfoque en la persona: Usted habla demasiado; dele oportunidad a los demás.

  Enfoque en el comportamiento: Me gustaría escuchar lo que algunos de los demás miembros del grupo tienen que decir.

- *Situación 2.* El empleado llega tarde de nuevo a una reunión.

  Enfoque en la persona: Siempre llega tarde a las reuniones; ¿por qué no puede llegar puntual como todos los demás?

  Enfoque en el comportamiento: Ésta es la segunda vez consecutiva que usted llega tarde a nuestra reunión. El grupo necesita sus aportes desde el inicio de ésta.

Aplicación al trabajo 6

Recuerde al mejor y al peor gerente que haya tenido. ¿Con quién ha tenido la mejor relación de trabajo? ¿Cuál le proporcionó más aliento, elogio y reconocimiento por un trabajo bien realizado? ¿Cuál le dio las críticas más negativas? ¿Su desempeño estuvo en su nivel más alto con el mejor o con el peor gerente?

Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño

Ahora se incluyen algunos ejemplos de crítica y una autoevaluación de retroalimentación de coaching para ayudar a explicar la diferencia:

- *Situación 3.* El empleado ha estado cometiendo más errores en los últimos días.

  Crítica: Usted no ha estado trabajando a la altura en los últimos días; póngase al corriente.

  Autoevaluación: ¿Cómo evaluaría el número de errores que usted ha cometido esta semana?

- *Situación 4.* El empleado está ocupado en algunos informes y uno se debe entregar dentro de dos días. El gerente cree que el empleado quizá no cumpla el plazo.

  Crítica: ¿Tendrá usted el informe oportunamente?

  Autoevaluación: ¿Cómo va su progreso en el informe de reducción de costos que se debe entregar este jueves? ¿Hay algo que pueda hacer para ayudarle?

¿La crítica puede resultar en un comportamiento defensivo, no escuchar, sentirse mal con uno mismo y provocar disgusto por la tarea y por el gerente? ¿Las expresiones de autoevaluación causan distintos sentimientos y comportamiento?

Proporcionar retroalimentación específica y descriptiva

La *retroalimentación específica* es necesaria para evitar la confusión de no saber cuál comportamiento en particular requiere mejorarse. Compare las expresiones de crítica anteriores (las cuales no son específicas) con los enunciados de autoevaluación (que sí son concretos). ¿Puede entender cómo la persona que es criticada quizá no entienda en particular de qué habla el gerente y por tanto, puede ser incapaz de cambiar incluso si está dispuesto a ello?

La *retroalimentación descriptiva* puede estar basada en *hechos* o *inferencias*. Los hechos pueden ser observados y demostrados; las inferencias no. En la situación 3 el gerente puede observar y comprobar que el empleado cometió más errores esta semana que las previas. Sin embargo, no puede saber o probar por qué. El gerente puede inferir muchas razones por el cambio de comportamiento, como pereza, enfermedad, un problema personal, etc. En la situación 4, el gerente no puede demostrar que el informe será oportuno; sólo infiere que estará tarde e intenta brindar coaching al empleado para asegurarse que se complete a tiempo. Proporcione retroalimentación

de hechos más que de inferencias, porque la primera tiende a ser positiva, mientras que la segunda a ser una crítica más negativa.

Proporcionar retroalimentación de coaching

La autoevaluación puede funcionar bien, en especial cuando el desempeño debe mantenerse más que mejorarse. Sin embargo, no siempre es apropiado; si se utiliza en demasía, puede tener un éxito limitado. Con frecuencia hay ocasiones cuando querrá ofrecer retroalimentación de coaching sin una autoevaluación. Es importante responder de manera positiva al comportamiento negativo y a los resultados y la forma de hacer esto no es evidenciar los errores sino promover los beneficios de un comportamiento positivo.[33] He aquí algunos ejemplos de cómo ofrecer coaching en lugar de crítica:

- *Situación 5.* El gerente acaba de ver a un empleado (quien conoce la manera correcta de hacerlo) levantar una caja medianamente pesada en forma incorrecta.

  Crítica: Acaba de levantar mal esa caja. No quiero volverle a sorprender haciendo eso.

  Retroalimentación de coaching: Si no quiere lastimarse, utilice sus piernas, no la espalda.

- *Situación 6.* Un estudiante ve a un compañero entrar al sitio web de Yahoo! al ingresar la dirección completa, **http://www.yahoo.com**.

  Crítica: Acabas de desperdiciar tu tiempo al teclear la dirección del sitio web completo de Yahoo! No utilices la dirección completa o ponla como una dirección favorita.

  Retroalimentación de coaching: ¿Te gustaría que te mostrara una forma más rápida de llegar a la página principal de Yahoo!?

- *Situación 7.* Un trabajador completa una tarea al seguir un procedimiento ineficiente, paso a paso.

  Crítica: No lo hace de la mejor forma. A partir de ahora, haga primero X, Y y luego Z.

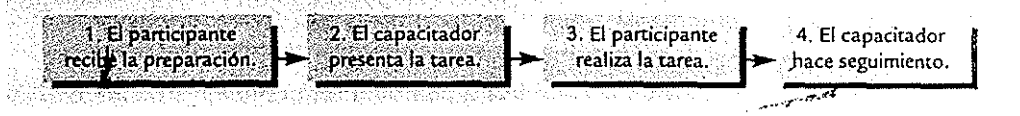
  Retroalimentación de coaching: ¿Ha pensado en cambiar la secuencia de los pasos para completar esa tarea con X, Y y luego Z?

Brindar modelado y capacitación

Un buen gerente lidera con el ejemplo. Si los empleados le ven hacer cosas de manera eficaz, tenderán a imitarle. Como se ilustró en las situaciones 4 y 5, el coaching con frecuencia requiere de capacitación. Fracasar en ofrecer capacitación y coaching a los nuevos empleados es fallar en liderar.[34] El método de capacitación para instrucción en el puesto es ampliamente utilizado (vea el modelo 6.2). *Los pasos de la* **capacitación para instrucción en el puesto** (JIT, por sus siglas en inglés) *incluyen 1) el participante recibe preparación; 2) el capacitador presenta la tarea; 3) el participante desempeña la tarea, y 4) el capacitador hace seguimiento.* Recuerde que las tareas que conocemos bien parecen muy simples, pero por lo general, son arduas para el nuevo empleado. Asimismo, puede utilizar un coliderazgo y hacer que otros brinden la capacitación, en especial si son mejores para hacerlo que usted.

Paso 1. El participante recibe preparación. Haga que el empleado se relaje mientras crea un interés en el trabajo y alienta las preguntas. Explique el número y la calidad de los requerimientos y por qué son importantes.

MODELO 6.2 Pasos de la capacitación de instrucción en el puesto



Paso 2. El capacitador presenta la tarea. Desempeñe la tarea usted mismo a un ritmo pausado, explique cada fase en varias ocasiones. Una vez que el participante parezca tener los pasos memorizados, haga que éste explique cada uno mientras usted lentamente desempeña de nuevo la tarea. Para las actividades complejas con múltiples tareas, resulta útil escribirlas y proporcionarle una copia al empleado.

Paso 3. El participante desempeña la tarea. Haga que el empleado realice la tarea a un ritmo lento, mientras explica cada paso al capacitador. Corrija cualquier error y esté dispuesto y con paciencia a auxiliarle para desempeñar cualquier paso complicado. Continúe hasta que el participante sea fluido en la realización de la tarea.

Paso 4. El capacitador hace seguimiento. Indique al participante que solicite ayuda con cualquier pregunta o problema. En forma gradual, déjele solo. Comience por revisar la calidad y la cantidad con frecuencia y disminuya las revisiones con base en el nivel de destreza del empleado. Observe al participante que desempeña la tarea y asegúrese de corregir cualquier error o procedimiento de trabajo defectuoso antes de que se convierta en un hábito. Mientras hace seguimiento, asegúrese de ser paciente y mostrar aliento. Elogie un buen esfuerzo al principio y el buen desempeño mientras se desarrollan las habilidades.

Brindar retroalimentación oportuna, pero flexible

Se debe brindar retroalimentación *tan pronto como sea posible*, después de que se haya observado el comportamiento. Por ejemplo, en la situación 5, usted querrá ofrecer retroalimentación de coaching tan pronto como vea al empleado levantar la caja en forma incorrecta. Comentárselo al empleado algunos días más tarde surtirá menor efecto en modificar el comportamiento y el empleado podría ya estar lastimado para ese entonces. La parte de *flexibilidad* entra en juego 1) cuando no disponga de tiempo para hacer el trabajo completo de coaching y 2) cuando los ánimos estén exaltados. Por ejemplo, si usted llegara tarde a una reunión importante y quisiera reunirse con el empleado para analizar por completo el problema del levantamiento incorrecto, se podría acordar una fecha posterior. Si realmente estuviera enojado y le gritara al empleado y éste le replicara, sería buena idea hacer una cita para discutirlo más adelante cuando los ánimos se hayan calmado; luego, puede analizar en forma racional el asunto por medio de una retroalimentación de coaching. Además, reñir rara vez funciona; es una forma de crítica. Incluso si usted aullara de enojo y siguiera todos los demás lineamientos del coaching, sería sólo una crítica.

Evitar criticar

Jack Falvey, consultor en administración y autor, considera a la retroalimentación positiva frente a la negativa al punto de recomendar sólo la positiva:

> *La crítica se debe evitar a toda costa (no existe una crítica constructiva como tal; toda crítica es destructiva). Si usted debe corregir a alguien, nunca lo haga después del hecho. Muérdase la lengua y conténgase hasta que la persona esté a punto de volver a hacer lo mismo y luego desafíela a hacer una contribución más positiva.*[35]

Recuerde que todos pueden fungir como coach. Los coaches son efectivos al apegarse a los lineamientos simples que se presentan aquí. Así que no critique, comience a dar coaching hoy. Estas directrices generales aplican a cualquier situación de liderazgo, como ser padre o tutor.

Aplicación al trabajo 7

Recuerde a un gerente actual o anterior. ¿Cuál de los 10 lineamientos utiliza (o empleó) el gerente con mayor y con menor frecuencia?

_____

_____

_____

_____

Qué es la crítica y por qué no funciona

La declaración de Falvey puede parecer un poco extrema, pero es real. Culpar, avergonzar y enfocarse en la persona son tipos de crítica. Ésta rara vez es eficaz. La crítica incluye un juicio, el cual es que la persona está o no en lo correcto. La crítica también

es el proceso de evidenciar los errores, lo cual provoca culpa y es vergonzoso. Una vez que usted le muestra a las personas que están equivocadas o que cometieron un error en forma directa o indirecta, por lo general suceden cuatro cosas: 1) se vuelven defensivas y justifican su comportamiento o culpan a alguien o a algo más; 2) en realidad no escucha la famosa retroalimentación constructiva; 3) se avergüenzan y se sienten mal acerca de sí mismos o se consideran fracasados; 4) les empieza a desagradar la tarea o el trabajo, así como la crítica.

Entre más crítica reciban los empleados, más defensivos se tornarán. Escuchan menos, están en conflicto mientras su autoconcepto es amenazado o disminuye, con el tiempo detestan la tarea o el trabajo y por lo general, la crítica y con frecuencia renuncian al trabajo, obtienen una transferencia o son despedidos. Elogiar conlleva un efecto opuesto, positivo en los empleados, en su comportamiento y en su desempeño.

Desmotivar

Los empleados con gerentes excesivamente críticos tienden a desarrollar la actitud de "Mi gerente no me considera ni aprecia mi trabajo, así que, ¿por qué habría de dedicarme en forma ardua por el trabajo eficaz?" Permanecen en el lado seguro al hacer el mínimo, sin asumir riesgos, enfocarse en no cometer errores y disimular cualquier error para no ser censurados. Evitan el contacto con el gerente y padecen estrés sólo de verle aproximarse. Piensan "¿Y ahora qué hice?"

Aplicación del **concepto 2**

Crítica o retroalimentación de coaching

Identifique cada uno de estos cinco enunciados como crítica o retroalimentación de coaching. Sólo para cada crítica, escriba un enunciado de retroalimentación de coaching para reemplazarla.

a. crítica b. retroalimentación de coaching

____ 11. Se le acaba de caer en el piso.

_____

____ 12. Esto sigue sucio. Lo tendrá que lavar otra vez.

_____

____ 13. No pude evitar escuchar su conflicto con Jack. ¿Le gustaría que le dijera cómo puede minimizar este problema en el futuro?

_____

____ 14. Escribe con mala ortografía. Asegúrese de no olvidar utilizar la herramienta de revisión ortográfica antes de entregar su trabajo.

_____

____ 15. ¡Déjeme ayudarle con eso! *(en un tono estridente y enojado).*

_____

Objetivo de aprendizaje 5 *Describir la diferencia entre la crítica y la retroalimentación de coaching.*

La diferencia entre la crítica y la retroalimentación de coaching

Hasta este momento quizás esté de acuerdo con que la crítica por lo general no funciona; de hecho, con frecuencia empeora el comportamiento. Pero puede estar pensando que no siempre puede sorprender a un empleado en el momento oportuno y retarle a desempeñarse mejor. ¿Qué hacer? La principal diferencia entre la crítica y la **retroalimentación de coaching** *es que ésta se basa en una relación cordial y de respaldo; es específica y descriptiva y no es una crítica de opinión.* Además, el coaching con frecuencia se basa en que el empleado hace una autoevaluación del desempeño. La crítica orilla a los empleados a que se sientan como perdedores; el elogio y la retroalimentación de

coaching les hace considerarse triunfadores. Y nada engendra más éxito que los buenos coaches. A continuación nos enfocamos en cómo brindar coaching a un empleado que se desempeña por debajo de los estándares.

Objetivo de aprendizaje 6 *Analizar la relación entre la fórmula de desempeño y el modelo de coaching.*

Modelo de coaching para los empleados que se desempeñan por debajo de los estándares

Cuando los gerentes ofrecen retroalimentación a los empleados que se desempeñan por debajo del estándar, los 10 lineamientos de coaching son importantes. Sin embargo, la mayoría de los gerentes son más hábiles para utilizar la vergüenza, enfocarse en la persona y criticar a quien muestra un desempeño inferior al estándar, que para enfocarse en la persona que hace un buen trabajo. Evite esta tentación, porque realmente no funciona. No excluya a quienes manifiesten un desempeño deficiente ni desarrolle relaciones negativas con ellos. Necesitan su mejor coaching frente a frente. Sea paciente pero persistente; no se dé por vencido con ellos. Antes de discutir el modelo de coaching, analicemos la teoría de la atribución y la fórmula del desempeño, porque afectan el modelo del coaching.

Teoría de la atribución

La **teoría de la atribución** *se aplica para explicar el proceso por el que pasan los gerentes para determinar las razones de un desempeño eficaz o ineficaz y decidir qué acciones emprender al respecto.* La reacción de un gerente para un desempeño deficiente conlleva dos etapas. Primera, el gerente trata de determinar la causa del mal desempeño y luego elije una acción correctiva apropiada. Para ayudarle a esclarecer la causa del desempeño deficiente, le proporcionamos la fórmula del desempeño; y para emprender una acción correctiva, el modelo de coaching.

Los gerentes tienden a atribuir la causa del mal desempeño de ciertos empleados a razones internas (capacidad y/o motivación) bajo su control y, el mal desempeño por parte de otros empleados a razones externas (recursos) más allá de su control. Los gerentes son menos críticos de los empleados cuyo desempeño inferior se atribuye a razones externas más allá de su control. Los líderes efectivos procuran eludir este problema. (En el capítulo 7 se estudian estas relaciones "dentro del grupo" o "fuera del grupo" con mayor profundidad.)

Determinar la causa del mal desempeño y la acción correctiva de coaching

La **fórmula del desempeño** *explica éste como una función de la capacidad, la motivación y los recursos.* El modelo 6.3 es sencillo y puede facilitarle determinar la causa del desempeño deficiente y la acción correctiva a emprender con base en la causa. Cuando la capacidad, la motivación o los recursos son escasos, el desempeño será inferior.

Cuando la *capacidad* de los empleados es el motivo para evitar que el desempeño sea óptimo, la acción correctiva de coaching es la capacitación (JIT). Cuando se carece de

MODELO 6.3 La fórmula del desempeño

Desempeño (*f*)*
Capacidad, motivación y recursos

*(*f*) = es una función de

motivación las técnicas motivacionales (analizadas en el capítulo 3) como brindar elogios podrían ayudar. Ofrezca coaching al empleado y trabajen juntos para elaborar un plan a fin de mejorar el desempeño. Cuando el problema son los *recursos* (herramientas, material, equipo, información, otros no hicieron su parte, mala suerte u horario, etc.) usted necesita obtener los recursos. Cuando los obstáculos entorpecen el desempeño, requiere superarlos.

Mejorar el desempeño con el modelo de coaching

Los pasos en el modelo de coaching son: 1) describir el desempeño actual; 2) detalle el desempeño deseado; 3) obtener un compromiso para el cambio, y 4) hacer seguimiento. De nuevo, utilice los 10 lineamientos para el *coaching* dentro del marco de referencia del modelo de coaching.

Paso 1. Describir el desempeño actual. Con minucia, por medio de ejemplos concretos, describa el comportamiento actual que necesita modificarse.

Por ejemplo, para un problema de capacidad o de motivación, comente algo como "Existe una forma de levantar cajas y que reduce el riesgo de lastimarse".

Paso 2. Detalle el desempeño deseado. Mencione a los empleados exactamente cuál es el desempeño deseado, a detalle. Si la *capacidad* es la razón del desempeño deficiente, el modelado y la capacitación JIT del empleado son muy apropiados. Si el empleado conoce la forma adecuada, la causa para un pobre desempeño es *motivacional.* La demostración no es necesaria; sólo describa el desempeño deseado mientras le pide al empleado expresar por qué es importante el desempeño.

Por ejemplo, *capacidad*: "Si se coloca en cuclillas y levanta la caja con la fuerza de sus piernas en vez de su espalda, es mucho más fácil y hay menor probabilidad de lesionarse. Permítame enseñarle". *Motivación*: "¿Por qué debe colocarse en cuclillas y hacer fuerza con sus piernas en vez de su espalda para levantar las cajas?"

Paso 3. Obtener un compromiso con el cambio. Al tratar un tema de desempeño referente a la *capacidad*, no es necesario hacer que los empleados se comprometan verbalmente con el cambio si parecen dispuestos a hacerlo. Sin embargo, si los empleados defienden su estilo y está seguro que no es tan eficaz, explique por qué el que usted propuso es mejor. Si no puede lograr que el empleado entienda y esté de acuerdo con base en una persuasión racional, obtenga un compromiso verbal mediante el poder coercitivo, como una amenaza disciplinaria. Para temas de desempeño de *motivación*, esto es importante porque, si el empleado no está dispuesto a comprometerse con el cambio, lo más probable es que él o ella no lo lleven a cabo.

Por ejemplo, *capacidad*: Lo más probable es que el empleado esté dispuesto a hacerlo en forma correcta, así que omita ese paso. *Motivación*: "¿Se colocará en cuclillas en lugar de usar su espalda de ahora en adelante?"

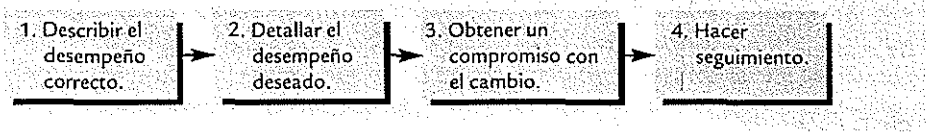
Paso 4. Hacer seguimiento. Recuerde, algunos empleados hacen lo que los gerentes inspeccionan, no lo que esperan. Usted debe dar seguimiento para asegurarse que el empleado se comporte como es deseado.

Cuando se enfrenta a un tema de desempeño de *capacidad*, la persona fue receptiva y usted omitió el paso 3, no diga nada. Pero observe para estar seguro que la tarea se haga en forma correcta en el futuro. Si es necesario, vuelva a brindar coaching. Para un problema de *motivación*, manifieste que hará seguimiento y describa las posibles consecuencias por un desempeño deficiente y repetido.

Por ejemplo, *capacidad*: No diga nada, pero observe. *Motivación*: "Levantar cajas con su espalda es peligroso; si le sorprendo de nuevo, tomaré una acción disciplinaria".

Vea el modelo 6.4 para una revisión de los pasos en el modelo de coaching.

MODELO 6.4 Modelo de coaching



Mentoring

El **mentoring** *es una forma de coaching en la cual un gerente más experimentado ayuda a uno "protegido" e inexperto.* Así, los 10 consejos del coaching aplican al mentoring. Sin embargo, éste incluye más que el coaching y es más participativo y personal que aquel. El mentor formal por lo general ostenta un nivel superior en la gerencia y no es el gerente inmediato al protegido. La familia, los amigos y los compañeros de trabajo también pueden ser mentores. La responsabilidad primaria es ofrecer coaching al protegido al proporcionar consejos profesionales, buenos y astutos, y ayudar a cultivar las habilidades de liderazgo necesarias para una carrera gerencial exitosa.[36] Sin embargo, el protegido no debe intentar volverse como es su mentor; todos necesitamos aprender de los demás, pero debemos ser nosotros mismos para ser efectivos.

Los estudios de investigación han revelado que el mentoring resulta en un mayor avance profesional y satisfacción laboral del protegido. Con base en el éxito del mentoring, incontables organizaciones, como IRS, Hewlett-Packard e IBM, cuentan con programas de mentoring formales, mientras que otros tienen mentoring informal. Nokia toma el mentoring tan en serio que crea una mentalidad del mismo al hacer que las evaluaciones de sus principales 200 ejecutivos incluyan cómo califican los subordinados en su capacidad para liderar, enseñar e inspirar.[37]

Todos necesitamos mentores, así que no espere que alguien más se lo encuentre. Busque uno bueno.[38] Si su organización goza de un programa formal de mentoring, trate de participar en él. Si es informal, averigüe acerca de conseguir un mentor y recuerde que éste puede ser de otra organización. Siempre que tenga preguntas relacionadas con el trabajo o la profesión y que le gustaría un consejo, contacte a su mentor.

Aplicación al trabajo **8**

Recuerde una persona que sea o haya sido un mentor para usted. Describa brevemente la relación y tipo de consejo que usted obtuvo de él.

_____

_____

_____

_____

Caso de apertura **APLICACIÓN**

3. ¿Existe alguna diferencia en la administración de una compañía de cambio de aceite, un campo de golf y un equipo deportivo? Y, ¿cómo Peter Clark utiliza el coaching en The Ranch?

Peter Clark afirma que hay más semejanzas que diferencias en manejar un negocio de Jiffy Lube y un club de golf y ser coach deportivo. El enfoque es el mismo; servicio de alta calidad. Usted debe tratar al cliente o al jugador de forma correcta. Clark adopta la misma filosofía de coaching de las tres I para los tres: usted necesita Intensidad para estar preparado para hacer bien el trabajo; Integridad para hacer lo correcto cuando nadie lo ve, e Intimidad o familiaridad para ser un jugador de equipo. Si una persona no realiza el trabajo correcto, todos son afectados en forma negativa. En los negocios y en los deportes, usted necesita esforzarse por ser el mejor. Requiere establecer y cumplir las metas desafiantes.

Clark cree firmemente en ser positivo y en la necesidad de desarrollar una relación laboral de respaldo, que incluye sentarse y charlar y escuchar en verdad a su interlocutor. Asimismo, cree con fervor en la necesidad de una buena capacitación. Los empleados en The Ranch brindan un servicio de alta calidad porque son capacitados a conciencia para hacerlo y reciben de forma constante coaching para mantener y mejorar el desempeño. Aunque The Ranch no disfruta de un programa de mentoring formal, Clark a todas luces considera el mentoring como un importante rol que tiene en The Ranch.

Manejo del conflicto

Un **conflicto** *existe siempre que las personas estén en desacuerdo y en oposición.* El conflicto es inevitable porque las personas no aprecian las cosas exactamente de la misma manera.[39] El éxito de una organización está basado en lo bien que lidia los conflictos.[40] En esta sección se estudia el contrato psicológico, el conflicto y el liderazgo y los cinco estilos de manejo del conflicto que usted puede utilizar para resolverlo.

El contrato psicológico

Todas las relaciones humanas se basan en el *contrato psicológico,*[41] el cual son las expectativas no escritas de cada parte en una relación. En el trabajo, usted tiene un conjunto de expectativas con lo que contribuirá a la organización (esfuerzo, tiempo, habilidades) y lo que le proporcionará (compensación, satisfacción laboral y demás). A menudo no estamos conscientes de nuestras expectativas hasta que no han sido satisfechas (por ejemplo, la forma en que usted es tratado por su gerente).[42]

El conflicto surge al romper el contrato psicológico

El contrato psicológico se fractura por dos razones principales: 1) fracasamos en hacer explícitas nuestras expectativas y también en preguntar las expectativas de las demás partes. 2) Suponemos aún más que las otras partes tienen las mismas expectativas que nosotros. Así que, siempre y cuando las personas cumplan nuestras expectativas, todo está bien; cuando no lo hacen, entramos en conflicto. Así, es importante compartir la información y negociar las expectativas en forma asertiva.[43] Después de todo, ¿cómo puede esperar que otros cumplan las expectativas de usted cuando no saben cuáles son?

Conflicto y liderazgo

Innumerables líderes constantemente están expuestos al conflicto. Los ejecutivos aseveran que sus gerentes dedican un promedio de más de 70 horas por semana en resolver conflictos entre los miembros de su personal.[44] Así, el manejo del conflicto constructivo es una habilidad de liderazgo crucial.[45] Su capacidad para resolver conflictos tendrá un efecto directo en su éxito de liderazgo. Con la tendencia hacia el trabajo en equipo, las habilidades de manejo del conflicto son cada vez más importantes para la toma de decisiones de equipo.[46] En la economía global, usted debe ser sensible a las diferencias culturales, para no crear conflictos adicionales.[47]

El conflicto puede ser disfuncional o funcional

Con frecuencia, las personas piensan que el conflicto es pelear y es perjudicial. Cuando un conflicto no se resuelve de manera eficaz, ocurren consecuencias negativas.[48] Cuando el conflicto evita el logro de los objetivos organizacionales, es negativo o un *conflicto disfuncional.* No obstante, puede ser positivo. El conflicto funcional existe cuando el desacuerdo y la oposición respaldan el logro de los objetivos organizacionales. El *conflicto funcional* aumenta la calidad de las decisiones de grupo y lleva a innovadores cambios.[49] La pregunta en la actualidad no es si el conflicto es negativo o positivo, sino cómo manejarlo para beneficio de la organización.

Objetivo de aprendizaje 7 *Definir los cinco estilos de manejo del conflicto.*

Estilos de manejo del conflicto

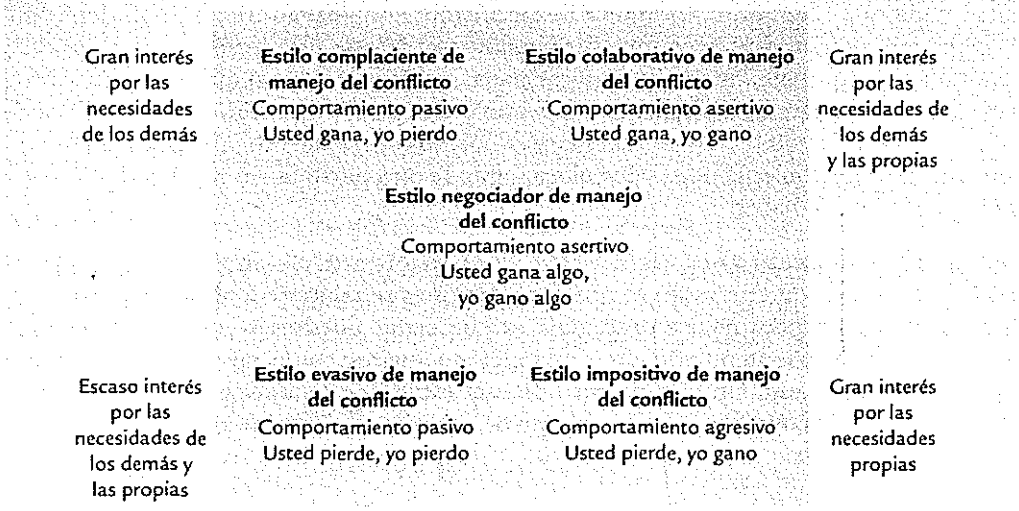
Las habilidades de manejo del conflicto pueden desarrollarse con una capacitación apropiada. En esta discusión nos enfocamos a resolver conflictos en su vida personal y profesional.

Cuando usted está en conflicto, tiene cinco estilos de manejo del mismo de los cuales elegir. Los cinco estilos están basados en dos dimensiones de interés: concerniente a las necesidades de los demás y preocupación por las propias. Estas preocupaciones resultan en tres tipos de comportamiento:

1. Un escaso interés por sus necesidades y una gran preocupación por las necesidades de los demás resulta en un comportamiento pasivo.
2. Un gran interés por sus necesidades y una escasa preocupación por las de los demás conduce a un comportamiento agresivo.
3. Un interés moderado o alto por sus necesidades y las de los demás resultan en un comportamiento asertivo.

Cada estilo del comportamiento de conflicto resulta en una combinación diferente de situaciones ganar-perder. Los cinco estilos, junto con el interés por las necesidades y las combinaciones de ganar-perder, se presentan en la figura 6.4 y se analizan aquí en orden de comportamiento pasivo, agresivo y asertivo. El estilo del conflicto que usted tiende a utilizar más está basado en su personalidad y estilo de liderazgo. No existe un mejor estilo de manejo del conflicto para todas las situaciones. En esta sección aprenderá las ventajas y desventajas, además del uso apropiado de cada estilo de manejo del conflicto.

FIGURA 6.4 Estilos de manejo del conflicto



Estilo evasivo de manejo del conflicto

El usuario del *estilo evasivo de manejo del conflicto* intenta ignorar en forma pasiva el conflicto más que resolverlo. Cuando evita un conflicto, usted no es asertivo ni cooperativo. Las personas evitan el conflicto al rehusarse a asumir una postura o escapar al conflicto al retirarse mentalmente y al salir físicamente. Una situación de perder-perder se crea porque el conflicto no se resuelve.

Ventajas y desventajas del estilo evasivo de manejo del conflicto. La ventaja del estilo evasivo es que puede mantener las relaciones que serían dañadas mediante la solución del conflicto. El inconveniente de este estilo es que los conflictos no se resuelven. Un uso excesivo de este estilo conduce a un conflicto dentro del individuo.

Las personas tienden a humillar al evasor. Algunos gerentes permiten a los empleados violar las reglas sin confrontarles. Evitar los problemas no hace que desaparezcan; al contrario: suelen empeorar. Y, entre más espere para confrontar a los demás, por lo general es más ardua la confrontación.[50]

Uso apropiado del estilo evasivo de manejo del conflicto. Es adecuado utilizar este estilo cuando: 1) el conflicto es trivial; 2) su interés en el tema no es considerable; 3) la confrontación dañará una relación importante; 4) usted no tiene tiempo para resolver el conflicto, o 5) los ánimos están exaltados. Cuando no cuenta con tiempo para resolver el conflicto o las personas son emocionales, debe encarar a la persona más tarde. Sin embargo, es inapropiado evadir en forma repetida la confrontación hasta que usted está tan molesto que termine por gritar a la otra persona. Este comportamiento pasivo-agresivo tiende a empeorar la situación al dañar las relaciones humanas. Con frecuencia, las personas no se dan cuenta que están haciendo algo que le molesta (que usted está en conflicto), cuando se les aborda de manera adecuada, están dispuestos a cambiar.

Estilo complaciente de manejo del conflicto

El usuario del *estilo complaciente de manejo del conflicto* intenta resolver el problema al ceder de manera pasiva a la otra parte. Cuando se sirve del estilo complaciente, usted no está siendo asertivo sino cooperativo. Intenta satisfacer a la otra parte, descuida sus propias necesidades al permitir que los demás se salgan con la suya. Se crea una situación de ganar-perder cuando trata de condescender con todos.

Diferencias entre el estilo evasivo y el complaciente. Una diferencia común entre estos estilos se basa en el comportamiento. Con el primero, usted no tiene que hacer nada que realmente no quiera llevar a cabo; con el segundo, sí. Por ejemplo, si habla con alguien que hace una declaración con la que usted está en desacuerdo, para evitar un conflicto, puede no replicar nada, cambiar el tema o interrumpir la conversación. Sin embargo, suponga que tiene que montar una exhibición con alguien que dice, "Hagamos la exhibición de esta manera". Si no quiere hacerlo al modo de la otra persona, pero no comenta nada y lo coloca según la otra persona, en realidad ha hecho algo que no quería hacer.

Ventajas y desventajas del estilo complaciente de manejo del conflicto. La ventaja de este estilo es que las relaciones se conservan al hacer cosas a la manera de la otra persona. La desventaja es que ceder puede ser contraproducente. La persona complaciente puede tener una mejor solución, como un mejor modo para disponer la exhibición. Un uso excesivo de este estilo tiende a llevar a las personas a aprovecharse de la condescendiente y el tipo de relación que ésta intenta mantener, por lo general, se pierde.

Uso apropiado del estilo complaciente de manejo del conflicto. Este estilo es apropiado cuando: 1) la persona disfruta de ser un seguidor; 2) la conservación de la relación supera todas las demás consideraciones; 3) los cambios acordados no son importantes para el complaciente, pero lo son para la contraparte, o 4) el tiempo para resolver el conflicto es limitado. Este estilo con frecuencia es el único que puede adoptarse con un gerente autocrático quien utiliza el estilo impositivo.

Estilo impositivo de manejo del conflicto

El usuario del *estilo impositivo de manejo del conflicto* intenta resolver el conflicto al utilizar un comportamiento agresivo para salirse con la suya. Cuando usted se sirve del estilo impositivo, no coopera y es agresivo, hace lo necesario para satisfacer sus propias necesidades a costa de los demás, si así lo requiere. Quienes son impositivos ejercen la autoridad, amenazan, intimidan y convocan a una decisión de la mayoría cuando saben que ganarán. Los impositivos por lo general disfrutan del trato con los evasores y los complacientes. Si intenta hacer que los demás cambien sin estar dispuesto a hacerlo

usted mismo, sin importar el medio, entonces adopta el estilo impositivo. Se crea así una situación de ganar-perder.

Ventajas y desventajas del estilo impositivo. La ventaja de este estilo es que se tomarán mejores decisiones organizacionales, cuando el impositivo está en lo correcto, en lugar de decisiones de compromiso menos eficaces. La desventaja es que el uso excesivo de este estilo ocasiona hostilidad y resentimiento hacia quien lo ostenta. Los impositivos tienden a tener malas relaciones humanas.

Uso apropiado del estilo impositivo. Algunos gerentes suelen ejercer su poder por posición para forzar a los demás a hacer lo que ellos quieren. Es apropiado utilizar el estilo impositivo cuando: 1) se debe emprender una acción impopular acerca de temas trascendentes; 2) el compromiso de los demás con una acción propuesta no es crucial para su implementación; en otras palabras, las personas no se resistirán a hacer lo que usted quiere que hagan; 3) mantener las relaciones no es primordial, o 4) la solución del conflicto es urgente.

Estilo negociador de manejo del conflicto

El usuario del *estilo negociador de manejo del conflicto* intenta resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir. A esto también se le conoce como *estilo de compromiso.* Cuando usted utiliza el enfoque de compromiso, es moderado en asertividad y cooperación. Se crea una situación "yo gano algo, usted también" por medio del compromiso. Como se analizó en el capítulo 4, las habilidades de negociación son importantes tanto en su vida personal como profesional.[51]

Ventajas y desventajas del estilo negociador de manejo del conflicto. La ventaja de este estilo es que el conflicto se resuelve en forma relativamente rápida y se mantienen las relaciones de trabajo. La desventaja es que el compromiso con frecuencia lleva a resultados contraproducentes, como decisiones por debajo de la óptima. Un uso excesivo de este estilo conduce a las personas a participar en prácticas como pedir el doble de lo que en realidad necesitan con el fin de obtener lo que desean. Se utiliza de manera común durante las negociaciones colectivas entre la gerencia y los trabajadores.

Uso apropiado del estilo negociador de manejo del conflicto. Este estilo de manejo del conflicto es apropiado para utilizar cuando: 1) los temas son complejos y cruciales y no se contempla una solución simple y clara; 2) las partes tienen poder equiparable y están interesadas en diferentes soluciones; 3) una solución será sólo temporal, o 4) el tiempo es escaso.

Estilo colaborativo de manejo del conflicto

El usuario del *estilo colaborativo de manejo del conflicto* intenta, de manera asertiva, resolver en forma conjunta el conflicto con la mejor solución que sea aceptable para todas las partes. También se conoce como *estilo de solución de problemas.* Cuando utiliza el enfoque colaborativo, usted es asertivo y cooperador. Aunque los evasores y complacientes están preocupados por las necesidades de los demás y los impositivos se obsesionan por sus propias necesidades, el colaborador se interesa acerca de encontrar la mejor solución al problema y que sea satisfactoria para todas las partes. A diferencia del impositivo, el colaborador está dispuesto a cambiar si se presenta una mejor solución. Aunque la negociación con frecuencia está basada en información secreta, la colaboración está cimentada en una comunicación abierta y honesta. Éste es el único estilo que crea una verdadera situación de ganar-ganar.

Diferencias entre los estilos negociador y colaborativo. Una diferencia común entre ellos es la solución. Continuamos con el ejemplo de montar una exhibición. Con la negociación, las dos personas pueden hacer concesiones al poner una exhibición a la manera de una persona y la siguiente exhibición a la manera de la

otra persona. De esta forma pueden ganar y perder. Con la colaboración, las dos personas trabajan juntas para desarrollar un método de exhibición que a ambos les agrade. Puede ser una combinación de ambos o simplemente la idea de una persona si, después de una explicación, la otra en realidad está de acuerdo con que el método es mejor. La clave de la colaboración es acordar que la solución es la mejor posible.

Aplicación al trabajo 9

Elija un gerente actual o anterior. ¿Qué estilo de manejo del conflicto utilizó con mayor frecuencia? Explique por medio de un ejemplo común. ¿Cuál de los cinco estilos de manejo tiende a utilizar con más frecuencia? Explique su respuesta.

_____

_____

_____

_____

Ventajas y desventajas del estilo colaborativo. La ventaja de este estilo es que tiende a llevar a la mejor solución del conflicto, por medio de un comportamiento asertivo. La desventaja es que la capacidad, el esfuerzo y el tiempo que toma resolver el conflicto, por lo general, son mucho mayores que los demás estilos. Existen situaciones mencionadas que se presentan con la etiqueta "estilo negociador de manejo del conflicto", cuando la colaboración es complicada y cuando un impositivo evita su uso. El estilo colaborativo ofrece el mayor beneficio para el individuo, el grupo y la organización.

Aplicación del **concepto 3**

Elegir los estilos de manejo del conflicto

Para cada una de estas situaciones, identifique el estilo más apropiado de manejo del conflicto. Escriba la letra más apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. evasivo
b. complaciente
c. impositivo
d. negociador
e. colaborativo

____ 16. Usted se ha unido a un comité a fin de conocer personas. Es poco su interés en lo que ese comité realiza. Mientras trabaja en él, hace una recomendación a la que otro miembro se opone. Usted se da cuenta de que la propia es la mejor idea. La otra parte ejerce un estilo impositivo.

____ 17. Usted está en una fuerza de tarea que debe elegir una nueva computadora. Las cuatro opciones de computadoras pueden con todo el trabajo. Es la marca, el precio y el servicio en lo que las personas no están de acuerdo.

____ 18. Usted es gerente de ventas. Beth, una integrante competente de su personal de ventas trata de cerrar una gran venta. Los dos discuten la siguiente visita de ventas que ella hará. Usted no está de acuerdo con la estrategia por la cual se optará para cerrar la venta.

____ 19. Usted va tarde camino a una reunión importante. Cuando sale de su oficina al otro extremo del área de trabajo, ve a Chris, uno de sus empleados, quien descansa en vez de trabajar.

____ 20. Usted ha excedido el presupuesto de mano de obra este mes. No hay mucha actividad, así que pide a Kent, un empleado de tiempo parcial que se vaya temprano del trabajo. Kent le indica que no se quiere ir porque necesita el dinero.

Uso apropiado del estilo colaborativo de manejo del conflicto. Este estilo es apropiado cuando: 1) usted lidia con un tema importante que requiere de una solución óptima y un compromiso resultaría en una solución por debajo de lo óptimo; 2) las personas están dispuestas a colocar por delante la meta del grupo que el interés personal y además los miembros realmente colaborarán; 3) mantener las relaciones es importante; 4) se cuenta con tiempo suficiente, y 5) es un conflicto entre compañeros.

De los cinco estilos, el más difícil de implementar con éxito, debido a la complejidad y al nivel de habilidad necesario, es el estilo colaborativo. Es más probable que no se utilice por completo cuando hubiera sido apropiado. Las organizaciones de todo el mundo capacitan a los empleados para resolver conflictos mediante la colaboración.[52]

Por tanto, con el propósito de cultivar sus habilidades para la solución de conflictos, el estilo colaborativo es el único que abarcamos con detalle en la siguiente sección. Usted aprendió cómo negociar en el capítulo 4.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

4. ¿Qué estilo de manejo del conflicto tiende a utilizar Peter Clark en The Ranch?

En The Ranch, con socios y gerentes, el conflicto es inevitable. Peter Clark prefiere utilizar el estilo colaborativo de manejo del conflicto, el cual se remonta a la importancia que asigna en las comunicaciones abiertas y una buena relación laboral de respaldo. Prefiere sentarse y resolver problemas juntos y acordar las soluciones. Cree que cuando se enfrenta un problema de conflicto, ignorarlo por medio del estilo evasivo, por lo general, no lo resuelve. Cuando Clark está en conflicto con un gerente, no le agrada simplemente complacer cuando no está de acuerdo con lo que aquel quiere hacer, pero él lo ha hecho, como en el caso de construir una cascada en el campo.

A Clark no le agrada aplicar el estilo impositivo de manejo del conflicto, pero hay ocasiones cuando contradice a los gerentes, como operar una costosa cascada en el campo; le detuvo con base en su pregunta guía: ¿gastar dinero mejorará claramente la satisfacción del jugador lo suficiente para pagar por ello? Tener una cascada es atractivo, pero no será un factor decisivo para jugar golf en The Ranch.

Clark también tiene que negociar con las organizaciones externas.

Modelos de estilo colaborativo de manejo del conflicto

Los líderes efectivos alientan la solución de conflictos y construyen la colaboración a lo largo de la organización.[53] Nos desafían a todos a aprender a llevarnos bien con los demás. Aunque usted puede contribuir a evitar el conflicto, no lo eliminará por completo, ni debe intentarlo, porque el conflicto puede ser funcional.[54] Desarrollará su habilidad para confrontar (o ser confrontado) de manera asertiva por personas con quienes está en conflicto y en una forma que resuelva éste sin dañar las relaciones interpersonales. El modelo de manejo del conflicto puede utilizarse para desarrollar habilidades relacionadas al conflicto. Proporcionamos un modelo con los pasos que puede seguir al iniciar, responder y mediar una solución del conflicto. Los mismos pasos para hacerlo de manera eficaz son aplicables a los compañeros de trabajo, las personas con quienes vivimos y situaciones políticas internacionales.

Objetivo de aprendizaje 8 *Listar los pasos en el modelo de inicio de solución del conflicto.*

Inicio de la solución de conflictos

Un iniciador es la persona que confronta a las otras para resolver el conflicto. Enfrentar a las personas con las que usted está en conflicto por lo general es la mejor forma de solucionarlo, más que el estilo evasivo o el complaciente.[55] Al iniciar una solución del conflicto por medio del estilo colaborativo, utilice el siguiente modelo: los pasos del **modelo de inicio de solución del conflicto** son: 1) *planear una declaración BCF (más adelante se explica esto) que contenga la causa del problema;* 2) *presentar su declaración BCF y llegar a un acuerdo para solucionar el conflicto;* 3) *pedir u ofrecer soluciones alternas al conflicto,* y 4) *llegar a un acuerdo para el cambio.* Este modelo es parte del modelado del comportamiento,

el cual es un método de capacitación eficaz para desarrollar sus habilidades de liderazgo para la solución de conflictos.

Paso 1. Planear una declaración de BCF que contenga la causa del problema. La planeación es la función administrativa de inicio y el punto de partida para iniciar una solución del conflicto. Comencemos por establecer lo que significa *contener la causa del problema.* Suponga que usted no fuma y alguien llega fumando a visitarle. ¿Quién tiene el problema: usted o el fumador? El humo le molesta a usted, no al fumador. Es problema de usted. Inicie la confrontación con una solicitud para que el demandado le ayude a resolver el problema. Este enfoque reduce la posición defensiva y establece una atmósfera de solución de problemas que mantendrá la relación.

El **modelo BCF** (por sus siglas en inglés) *describe un conflicto en términos de comportamiento* (behavior), *consecuencias* (consecuences) *y emociones* (feelings). Cuando tiene un comportamiento (B), suceden consecuencias (C) y experimento de emociones (F). Por ejemplo, cuando usted fuma en mi habitación (comportamiento), tengo problemas para respirar y me provoca náuseas (consecuencia) además me siento incómodo e irritado (emoción). Usted puede variar la secuencia al iniciar con una emoción o consecuencia para concordar con la situación y proporcionar variedad. Por ejemplo, temo (emoción) que la publicidad no funcionará (comportamiento) y que perderemos dinero (consecuencias).

Al desarrollar su declaración BCF, como se muestra en los ejemplos que se acaban de citar, sea descriptivo, no evaluativo. Abrevie la declaración de inicio. Entre más extensa sea ésta, más tiempo tomará resolver el conflicto. Las personas se vuelven defensivas cuando se les mantiene esperando a que sea su turno para hablar. Evite señalar quién tiene la culpa por algo o quién tiene o no la razón. Ambas partes, por lo general, son culpables o están en lo correcto. Establecer la culpa o lo correcto sólo coloca a las personas a la defensiva, lo cual es contraproducente para la solución del conflicto. La oportunidad también es importante. Si los demás están ocupados, véalos más tarde para analizar el conflicto. Además, no confronte a una persona acerca de varios temas que se relacionen al mismo tiempo.

Luego de planear su declaración BCF, usted debe practicar decirla antes de confrontar a la otra parte. Además, piense en alguna posible opción que pueda ofrecer para resolver el conflicto. Sin embargo, asegúrese que sus ideas muestren una alta preocupación por los demás, más que sólo por usted mismo; debe crear una situación de ganar-ganar. Intente asumir la postura de la otra persona. Si usted fuera ella, ¿le agradarían las ideas presentadas por el confrontador?

Paso 2. Presentar su declaración BCF y llegar a un acuerdo para solucionar el conflicto. Luego de hacer su declaración BCF, concisa y planeada, deje que la otra parte responda. Si ésta no entiende o evita el reconocimiento del problema, persista. No puede resolver el conflicto si la otra parte ni siquiera reconoce su existencia. Repita su declaración planeada varias veces al explicarla en distintos términos hasta que usted reciba un reconocimiento o se percate de que no tiene remedio. Pero no se dé por vencido con demasiada facilidad. Si no puede estar de acuerdo acerca de un conflicto, puede tener que modificar su enfoque y utilizar uno de los otros cuatro estilos de manejo del conflicto.

Paso 3. Pedir u ofrecer soluciones alternas al conflicto. Comience por pedir a la otra parte qué se puede hacer para resolver el conflicto. Si usted está de acuerdo, maravilloso; si no, ofrezca una solución. Sin embargo, recuerde que está actuando en colaboración, no simplemente intente cambiar a los demás. Cuando la otra parte reconozca el problema, pero no sea sensible para resolverlo, apele a las

metas comunes. Haga que la otra parte se percate de los beneficios que le aportará y también a la organización.

Paso 4. Llegar a un acuerdo para el cambio. Intente lograr un acuerdo acerca de cierta acción específica que ambos ejecuten para resolver el conflicto. Exprese claramente, o mejor aún para un cambio complejo, escriba los cambios de comportamiento concretos y necesarios para que todas las partes resuelvan el conflicto. De nuevo, recuerde que usted utiliza el estilo colaborativo y no el impositivo. Los pasos también se listan en el modelo 6.5.

Aplicación al trabajo 10

Aplique el modelo BCF para describir un conflicto que usted enfrente o lo haya hecho en el trabajo.

Respuesta a la solución del conflicto

Como respondente, un iniciador le ha confrontado. Aquí mostramos cómo manejar el rol de respondente de un conflicto. La mayoría de los iniciadores no se apegan al modelo. Por tanto, el respondente debe asumir la responsabilidad para una solución exitosa del conflicto al seguir los pasos de solución del mismo, los cuales también están listados en el modelo 6.5:

1. Escuchar y parafrasear el conflicto por medio del modelo BCF.
2. Llegar a un acuerdo con algún aspecto de la queja.
3. Pedir u ofrecer soluciones alternas al conflicto.
4. Llegar a un acuerdo para el cambio.

Mediación en la solución del conflicto

Con frecuencia, las partes en oposición no pueden resolver solos sus disputas.[56] En estos casos se debe recurrir a un mediador. Un **mediador** *es un tercero neutral que facilita la solución de un conflicto.* En las organizaciones no sindicalizadas, los gerentes fungen comúnmente como mediadores. Pero otras organizaciones han capacitado y designado a los empleados como mediadores. En las organizaciones sindicalizadas, el mediador por lo general es un profesional ajeno a la organización. Sin embargo, una solución del conflicto se debe buscar primero de manera interna. Como gerente o como líder, mediará en los conflictos.[57]

Antes de reunir a las partes en conflicto, debe decidir si empezar con una reunión conjunta o realizar encuentros individuales. Si un empleado viene a quejarse, pero no ha confrontado a la otra parte, o si hay una seria discrepancia en las percepciones de los empleados, encuéntrese frente a frente con cada parte antes de reunirlas. Por otro lado, cuando ambas partes tienen una conciencia similar del problema, además de la

MODELO 6.5 El estilo colaborativo de manejo del conflicto

Inicio de la solución de conflictos	Respuesta a la solución del conflicto	Mediación a la solución del conflicto
Paso 1. Planear una declaración BCF que contenga la causa del problema.	Paso 1. Escuchar y parafrasear el conflicto por medio del modelo BCF.	Paso 1. Hacer que cada parte exprese su queja por medio del modelo BCF.
Paso 2. Presentar su declaración BCF y llegar a un acuerdo para solucionar el conflicto.	Paso 2. Llegar a un acuerdo con algún aspecto de la queja.	Paso 2. Llegar a un acuerdo acerca del problema de conflicto.
Paso 3. Pedir u ofrecer soluciones alternas al conflicto.	Paso 3. Pedir u ofrecer soluciones alternas al conflicto.	Paso 3. Desarrollar soluciones alternas al conflicto.
Paso 4. Llegar a un acuerdo para el cambio.	Paso 4. Llegar a un acuerdo para el cambio.	Paso 4. Llegar a un acuerdo para el cambio.
		Paso 5. Hacer seguimiento para asegurarse que el conflicto se resuelva.

motivación para resolverlo, usted puede comenzar una reunión conjunta cuando todas las partes estén tranquilas.[58] El gerente debe ser un mediador, no un juez. Haga que los empleados resuelvan el conflicto, si esto es posible. Permanezca imparcial, a menos que una parte viole las políticas de la empresa. Haga un buen trabajo de coaching. Evite la culpa y la vergüenza. No haga comentarios como "Estoy decepcionado de ustedes dos" ni "Actúan como bebés".

Cuando se reúnan las partes en conflicto, apéguese a los pasos del modelo de mediación de conflictos. Ellos se listan en el modelo 6.5.

Si alguna de las partes culpa a la otra, haga declaraciones como "Estamos aquí para resolver el conflicto; señalar culpas no es productivo". Enfóquese en cómo el conflicto afecta su trabajo. Analice los temas al abordar un comportamiento específico, no las personalidades. Si una persona señala, "No podemos trabajar juntos debido a un conflicto de personalidad" pida a las partes que expresen el comportamiento concreto que les molesta. La discusión debe hacer conscientes a los involucrados de su comportamiento y sus consecuencias. El mediador puede plantear preguntas o hacer afirmaciones para aclarar lo que se dice. El mediador debe desarrollar una declaración del problema que sea satisfactoria para todas las partes, de ser ello posible.

Si el conflicto no ha sido resuelto, se puede acudir a un árbitro. *El* **árbirtro** *es un tercero neutral que toma una decisión de compromiso para resolver un conflicto.* Éste es como un juez y su decisión debe acatarse. Sin embargo, el uso del arbitraje debe mantenerse al mínimo porque no es un estilo colaborativo de manejo del conflicto. Los árbitros comúnmente utilizan un estilo negociador en el que cada parte gana y pierde algo. La mediación y luego el arbitraje tienden a aplicarse en negociaciones entre la gerencia y los trabajadores, cuando las negociaciones colectivas se rompen y el vencimiento del contrato está próximo.

Caso de apertura APLICACIÓN

5. ¿Qué tipos de solución de conflictos enfrentan los Clark en The Ranch?

En The Ranch, Peter Clark responde al conflicto con más frecuencia que al iniciar las soluciones del mismo, ya que cuando surgen los problemas, se le piden soluciones o que apruebe las acciones. Clark también tiene en ocasiones, que mediar un conflicto entre los socios o entre los gerentes y los empleados.

Al tiempo que terminamos este capítulo, debe entender qué importante es la comunicación, la retroalimentación, el coaching y la solución del conflicto para la eficacia del liderazgo en todas las organizaciones. La Autoevaluación 2 le ayudará a entender cómo sus rasgos de personalidad afectan su comunicación, retroalimentación, coaching y estilo de manejo del conflicto.

AUTOEVALUACIÓN 2

Sus rasgos de personalidad y la comunicación, retroalimentación, coaching y el estilo de manejo del conflicto

Vinculemos los rasgos de personalidad del capítulo 2 con lo que hemos abarcado en este capítulo. Se presentan algunas declaraciones generales acerca de cómo su personalidad puede afectar su comunicación, retroalimentación, coaching y estilos de manejo del conflicto.

Para cada área, determine en qué forma la información se relaciona con usted. Ésta le ayudará a entender mejor sus fortalezas y debilidades de su comportamiento y a identificar áreas que quiera mejorar.

continúa

(Autoevaluación 2 continuación)

Comunicación

Si usted tiene una alta personalidad de *extroversión*, lo más probable es que sea sociable y que no tenga dificultad para iniciar y comunicarse con otras personas. Sin embargo, puede dominar durante la comunicación y puede no escuchar bien ni estar abierto a las ideas de los demás. Sea precavido al no utilizar la comunicación simplemente como medio para obtener lo que desea; interésese por los demás y por lo que quieren. Si usted muestra escasa extroversión, puede ser callado y reservado en sus comunicaciones. Quizá quiera ser más expresivo.

Si muestra con énfasis el rasgo de personalidad de *afabilidad*, lo más probable es que sea buen escucha y comunicador. Su nivel de *ajuste* afecta el tono emocional de sus comunicaciones. Si tiende a tornarse sentimental durante las comunicaciones, puede esforzarse por mantener sus emociones bajo control. No podemos gobernar nuestras emociones, pero podemos moderar nuestro comportamiento. Si usted manifiesta gran *escrupulosidad*, tiende a tener comunicaciones confiables. Si no es así, quizá quiera dedicarse a devolver los mensajes con rapidez. Las personas que están *dispuestas a una nueva experiencia* con frecuencia inician la comunicación, porque ésta a menudo es parte de la nueva experiencia.

Retroalimentación y coaching

Si usted muestra una marcada personalidad de *extroversión*, tiene necesidad de detentar el control. Advierta la tendencia a dar retroalimentación, pero no la escucha. Tal vez necesite esforzarse por no criticar. Si exhibe una escasa extroversión, puede querer proporcionar más retroalimentación y brindar más coaching. Si muestra una personalidad con mucha afabilidad, es una persona sociable y quizá le guste dar coaching a los demás. Sin embargo, como gerente, debe disciplinar cuando sea necesario, lo cual puede ser difícil para usted.

Si usted muestra un marcado rasgo de personalidad de *ajuste*, puede tender a ofrecer coaching positivo; las personas con un *ajuste* bajo necesitan considerar las críticas negativas. Si usted demuestra una alta *escrupulosidad* con gran necesidad de logro, puede tender a estar más concentrado en su propio éxito. Esto también es cierto para las personas con personalidad muy extrovertida. Recuerde que una parte importante del liderazgo es brindar coaching a los demás. Si usted tiene una baja *escrupulosidad*, quizá necesite dedicar un esfuerzo para ser un buen coach. Su personalidad de *apertura a la experiencia* le afecta si está dispuesto a escuchar la retroalimentación de los demás y a hacer cambios.

Estilos de manejo del conflicto

El mejor estilo de manejo del conflicto es la colaboración. Si usted tiene una personalidad *muy extrovertida*, lo más probable es que no tenga problema para confrontar a los demás cuando están en conflicto. Sin embargo, tenga cuidado de no utilizar el estilo impositivo con los demás; recuerde emplear el poder social, no el personal. Si tiene una personalidad de alta *afabilidad*, tiende a llevarse bien con los demás. Sin embargo, sea precavido al no aplicar los estilos evasivo y complaciente para evitar confrontar a los demás; debe también satisfacer sus necesidades.

El *ajuste* afectará la forma de lidiar con una situación de conflicto. Trate de no estar bajo en ajuste y de no ser demasiado emotivo. Si usted es *escrupuloso*, esto puede ser benéfico para la solución de conflictos; pero, de nuevo, sea cuidadoso en satisfacer también las necesidades de los demás. La *apertura a la experiencia* afecta los conflictos porque su solución con frecuencia requiere un cambio; esté dispuesto a cosas nuevas.

Plan de acción

Con base en su personalidad, ¿qué opciones en específico tomará para mejorar su comunicación, retroalimentación, coaching y estilo de manejo del conflicto?

_____

_____

_____

Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier)
donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- Revise el glosario
- Resuelva un examen
- Encuentre vínculos relacionados

Resumen

El resumen de este capítulo está organizado para responder a los nueve objetivos de aprendizaje del capítulo 6.

1. **Listar los pasos en el proceso de envío de mensajes orales.**

   Los cinco pasos que conforman este proceso son: 1) desarrollar un entendimiento mutuo; 2) establecer su objetivo de comunicación; 3) transmitir su mensaje; 4) verificar la comprensión del receptor; 5) obtener un compromiso y hacer seguimiento.

2. **Listar y explicar las tres partes del proceso de recepción de mensajes.**

   Las tres partes que conforman este proceso son la escucha, el análisis y la verificación de la comprensión. La escucha es el proceso de conceder al orador su atención completa. El análisis es el proceso de pensar, decodificar y evaluar el mensaje. La verificación de la comprensión es el proceso de brindar retroalimentación.

3. **Describir el parafraseo y expresar por qué se utiliza.**

   El parafraseo es el proceso de hacer que el receptor vuelva a expresar el mensaje con sus propias palabras. El parafraseo se utiliza para revisar la comprensión del mensaje transmitido. Si el receptor puede parafrasear con precisión el mensaje, ha habido comunicación. Si no, ésta no está completa.

4. **Identificar dos enfoques comunes para obtener retroalimentación y explicar por qué no funcionan.**

   El primero de ellos es enviar el mensaje completo y suponer que el mensaje se ha comunicado con una comprensión mutua. El segundo enfoque es enviar el mensaje completo y luego interrogar: "¿Tienen alguna pregunta?" La retroalimentación, por lo general, no se suscita porque las personas tienden a no plantear preguntas. Hay al menos cuatro buenas razones por las cuales las personas no hacen esto: los receptores se consideran ignorantes, los receptores son ignorantes, los receptores están renuentes a señalar la ignorancia del emisor y los receptores enfrentan barreras culturales.

5. **Describir la diferencia entre la crítica y la retroalimentación de coaching.**

   La crítica es retroalimentación que formula un juicio acerca del comportamiento que está mal. La retroalimentación de coaching está basada en una relación de respaldo y ofrece formas específicas y descriptivas para mejorar el desempeño. La crítica se enfoca en señalar los errores, mientras que la retroalimentación de coaching lo hace en los beneficios de un comportamiento positivo.

6. **Analizar la relación entre la fórmula de desempeño y el modelo de coaching.**

   La fórmula de desempeño se utiliza para determinar la razón de un desempeño deficiente y la acción correctiva necesaria. El modelo de coaching se emplea para mejorar el desempeño.

7. **Definir los cinco estilos de manejo del conflicto.**

   1) El usuario del *estilo evasivo de manejo del conflicto* pretende ignorar en forma pasiva el problema en lugar de resolverlo. 2) Quien adopta el *estilo complaciente de manejo del conflicto* intenta resolver el conflicto al ceder de manera pasiva a la otra parte. 3) El usuario del *estilo impositivo de manejo del conflicto* pretende resolver el conflicto por medio de un comportamiento agresivo y a su favor. 4) Quien opta por el *estilo negociador de manejo del conflicto* intenta resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir. 5) El usuario del *estilo colaborativo de manejo del conflicto* pretende, de manera asertiva, resolver en forma conjunta el conflicto con la mejor solución que resulte aceptable para todas las partes.

8. **Listar los pasos en el modelo de inicio de solución del conflicto.**

   Estos pasos son: 1) planear una declaración BCF que contenga la causa del problema; 2) presentar su declaración BCF y llegar a un acuerdo para solucionar el conflicto; 3) pedir u ofrecer soluciones alternas al conflicto, y 4) llegar a un acuerdo para el cambio.

9. **Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo):**

   Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave; 2) relaciónelos de la siguiente lista con sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en orden de la lista al principio del capítulo.

   _____ es el proceso de comunicar información y significado.

   _____ los pasos incluyen: 1) desarrollar un entendimiento mutuo; 2) declarar su objetivo de comunicación; 3) transmitir su mensaje; 4) verificar la comprensión del receptor, y 5) obtener un compromiso y dar seguimiento.

   _____ abarca la escucha, el análisis y la verificación de la comprensión.

   _____ es el proceso de verificar los mensajes y determinar si los objetivos se cumplen.

   _____ es el proceso de hacer que el receptor vuelva a expresar el mensaje con sus propias palabras.

   _____ es un proceso de evaluación formal basado en recibir las calificaciones de desempeño de diversas personas.

   _____ es el proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño.

   _____ los pasos incluyen: 1) el participante recibe la preparación; 2) el capacitador presenta la tarea; 3) el participante desempeña la tarea, y 4) el capacitador hace seguimiento.

_____ está: 1) basada en una relación cordial y de respaldo; 2) es específica y descriptiva, y 3) no es crítica de juicio.

_____ se utiliza para explicar el proceso por el que pasan los gerentes para determinar las razones para un desempeño eficaz o ineficaz y decidir qué hacer al respecto.

_____ explica el desempeño como una función de la capacidad, la motivación y los recursos.

_____ es una forma de coaching en la cual un gerente más experimentado ayuda a uno protegido e inexperto.

_____ existe siempre que las personas están en desacuerdo y oposición.

_____ los pasos son: 1) planear una declaración BCF que contenga la causa del problema; 2) presentar su declaración BCF y estar de acuerdo con el conflicto; 3) pedir u ofrecer soluciones alternas al conflicto; 4) llegar a un acuerdo para el cambio.

_____ describe un conflicto en términos del comportamiento, consecuencias y emociones.

_____ es un tercero neutral que facilita resolver un conflicto.

_____ es un tercero neutral que toma una decisión de compromiso para resolver un conflicto.

Términos clave

árbitro, 218

capacitación para instrucción en el puesto, 204

coaching, 201

comunicación, 189

conflicto, 210

fórmula del desempeño, 207

mediador, 217

mentoring, 209

modelo BCF, 216

modelo de inicio de solución del conflicto, 215

parafraseo, 197

proceso de envío de mensajes orales, 190

proceso de recepción de mensajes, 194

retroalimentación, 197

retroalimentación de 360 grados, 200

retroalimentación de coaching, 206

teoría de la atribución, 207

Preguntas de revisión

1. ¿Qué se debe incluir en su plan para enviar un mensaje?
2. ¿Cuáles son las tres partes de un bosquejo escrito?
3. En promedio, ¿cuántas palabras debe tener un enunciado? Y, ¿cuántas enunciados debe haber en un párrafo?
4. ¿Qué rasgos de la personalidad están asociados con ser renuente a la retroalimentación?
5. ¿Cuáles son los cuatro lineamientos para obtener retroalimentación sobre los mensajes?
6. ¿Qué es la retroalimentación de 360 grados? Y, ¿existen muchas organizaciones que la utilicen?
7. ¿Una relación laboral de respaldo debe ser una amistad verdadera?
8. ¿Por qué la crítica no funciona?
9. ¿Todos los gerentes son mentores?
10. ¿Cómo saber cuando usted está en conflicto?
11. ¿Cuál es la diferencia entre los conflictos funcional y disfuncional y en qué forma cada uno afecta el desempeño?
12. ¿Qué se quiere decir con *contener la causa de un problema*?
13. ¿En qué forma se utiliza el modelo BCF?
14. ¿Cuál es la diferencia entre un mediador y un árbitro?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico se pueden utilizar para una discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar las habilidades de comunicación. Asegúrese de ofrecer explicaciones completas a todas las preguntas.

1. ¿Cómo evaluaría las comunicaciones en las organizaciones? Cite ejemplos de comunicaciones eficaces y deficientes en las organizaciones.
2. ¿Qué puntuación obtuvo en la Autoevaluación 1: Habilidades de escucha? Exprese su plan para mejorar dichas habilidades.
3. ¿Cómo evaluaría a los gerentes en cuanto a la retroalimentación que brindan? En específico, ¿qué deben hacer para mejorar?

4. ¿La retroalimentación de 360 grados por múltiples evaluadores en realidad es mejor que una evaluación basada en el jefe? Como gerente, ¿elegiría utilizar la de 360 grados?
5. ¿Está de acuerdo con la afirmación "Evite criticar"? Los gerentes tienden a criticar o a dar retroalimentación de coaching? ¿Cómo pueden mejorar los gerentes?
6. Las mujeres y las minorías tienen menos probabilidad de tener mentores, así que, ¿deben conseguirlos? ¿Buscaría usted mentores profesionales?
7. ¿Cuáles son sus expectativas del contrato psicológico con su jefe y con sus compañeros de trabajo? Dé ejemplos de conflictos que haya afrontado en el trabajo, liste la expectativa que no haya sido satisfecha.
8. ¿Qué porcentaje de las veces cree usted que un gerente puede en realidad utilizar el estilo colaborativo de manejo del conflicto? Proporcione ejemplos detallados de cuándo los gerentes han empleado la colaboración en el trabajo.

CASO

Lawrence Weinbach– de Unisys Corporation a Yankee Hill Capital Management

Éste es un caso acerca de un líder promisorio que voló durante un tiempo, pero que al final cayó. Unisys Corporation ha estado en los negocios por más de 130 años. La empresa contribuyó a la revolución de computadoras con el primer sistema comercial a gran escala, su computadora de 29 000 libras UNIVAC en 1951. Como usted sabe, el negocio de servidores de computadora gradualmente declinó cuando llegaron las computadoras más pequeñas y las PC. Al igual que IBM, Unisys tuvo que cambiar su enfoque de negocios. Larry Weinbach asumió el cargo de presidente (CEO) de Unisys con la estrategia de alejar a la empresa de los servidores y dirigirla hacia los servicios y a las PC para el consumidor.[59]

Lawrence Weinbach entiende la importancia de las buenas comunicaciones. De hecho, ganó el Excellence in Communication Leadership Award (EXCEL). Éste es el más alto honor que entrega la International Association of Business Communicators (IABC) a los no miembros, por lo general presidentes de importantes empresas. La estrategia de comunicaciones de Weinbach recibió el crédito como un factor principal para su éxito al impulsar la moral de los empleados y la productividad y, al mismo tiempo, generar un cambio financiero.

Aquí tenemos algunos de los métodos de comunicaciones que Weinbach aplicó para transformar a Unisys de ser principalmente una empresa de computadoras a una de servicio completo de tecnología de información (TI). Un importante desafío fue modificar la cultura por medio de las comunicaciones. A los tres o cuatro días después de asumir el cargo de presidente, Weinbach envió una carta a los clientes y accionistas en la cual se presentaba y les decía que si tenían cualquier pregunta o preocupación, le escribieran y personalmente les respondería. Weinbach también contrató a un vicepresidente de comunicaciones corporativas, quien le reportaba directamente a él.

Como persona externa, Weinbach se percató de que los empleados habían perdido cierta confianza en la empresa y en ellos mismos. Para recuperarla, fue al campo y habló con 12000 empleados, les pidió que le enviaran ideas para mejorar a Unisys. En seis semanas, Weinbach recibió 4500 mensajes por correo electrónico y respondió aproximadamente 2000 de ellos antes de que la tarea se volviera demasiado ardua para él. Entonces, desarrolló "Pregunte a Larry" en la intranet a fin de responder a preguntas más genéricas y dio seguimiento a esto con un boletín de noticias mensual para todos los empleados a fin de que éstos pudieran percibir que eran parte de lo que sucedía en la empresa.

Weinbach transformó a Unisys de un flujo jerárquico de información a uno más descentralizado de autoridad y de comunicaciones en el que la persona con la información necesaria pudiera ser contactada. Al haber estado en el negocio de los servicios, Weinbach sabía que la clave para el éxito fue, primero, motivar a las personas y luego asegurarse que estuvieran dispuestas a seguir hacia donde él quería que la empresa fuera; es decir, compartir su visión. Weinbach creyó que ésta tenía que ser simple.

La visión de Unisys se ilustra mediante su "banquillo de tres patas", enfocada en los clientes, los empleados y la reputación. Los tres valores son igualmente importantes y cada uno es representado por una pata del banquillo; si alguna falta, el banquillo (Unisys) cae. De hecho, todos los empleados recibieron un distintivo con un banco de tres patas para recordarles la visión de Unisys. Weinbach siempre

portaba la insignia y si alguien le preguntaba cuál era su visión de la empresa, sólo señalaba el distintivo.

Unisys se encargó de firmar con Compaq Computer, Hewlett-Packard (HP) y Dell Computer para revender su innovador servidor, llamado ES7000. Sin embargo, algunos años después ellos dejaron de venderlo para enfocarse en sus propios diseños y Unisys pugnaba para efectuar el salto de una empresa de computadoras a una empresa de servicios de comercio electrónico. Unisys no competía de manera eficaz con los servicios de IBM y de HP IT. De nuevo, perdía dinero y Unisys reemplazó a Weinbach por un nuevo presidente; el actual es Joseph McGrath, quien planeaba dejar el cargo a finales de 2008.[60] Unisys estaba aún en *Fortune 500* (número 400 en 2007).[61]

En vez de buscar otro puesto como presidente, Weinbach decidió iniciar su empresa con su hijo Peter Weinbach: Yankee Hill (YH) Capital Management, con oficinas en Connecticut y Nueva York. YH es una firma de asesoría e inversión de especialistas en la industria de los servicios.

Vaya a Internet: para aprender más acerca de Larry Weinbach y YH visite su sitio web **(http://www.yankeehillcapital.com)**, y para averiguar más acerca de Unisys Corporation, visite **(http://www.unisys.com)**.

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con alguna otra que obtenga de Internet o de otras fuentes.

1. ¿Qué tema importante de este capítulo (comunicación, retroalimentación, coaching, conflicto) fue el principal enfoque de Weinbach cuando asumió el cargo de presidente de Unisys?
2. ¿Qué método de comunicación adoptó el presidente Weinbach durante sus primeros y escasos días de haber tomado el cargo, con clientes y accionistas y luego con los empleados? ¿Qué método de comunicación utilizó principalmente con los tres grupos?
3. ¿El enfoque de comunicación de Weinbach estuvo en enviar o en recibir mensajes?
4. ¿Cómo evalúa el uso de la retroalimentación de Weinbach?
5. ¿Weinbach utilizó el coaching? Si es así, ¿en qué forma?
6. Con la figura 6.3, Lineamientos del coaching, ¿Weinbach utilizó cada uno de los 10 lineamientos como nuevo presidente de Unisys? Asegúrese de explicar sus respuestas.
7. ¿Weinbach utilizó la crítica o la retroalimentación de coaching cuando asumió el cargo de presidente?
8. ¿Qué estilo de manejo del conflicto aplicó Weinbach como presidente?
9. Weinbach tuvo un buen inicio, entonces ¿qué piensa usted que le llevó a su caída?
10. ¿Qué consejo daría a los demás para mejorar sus habilidades de comunicación? Para obtener una respuesta, tal vez quiera pensar en una persona que sepa que es un comunicador muy efectivo. ¿Qué hace que esa persona sea exitosa?

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

11. ¿Qué nivel de análisis y paradigma de liderazgo se presentan en este caso? Y, ¿Weinbach utilizó la administración o el paradigma de liderazgo (capítulo 1)?
12. ¿En qué se relaciona el efecto Pigmalión y la satisfacción laboral con este caso (capítulo 2)?
13. ¿Qué rol tuvo el comportamiento de liderazgo y la capacidad de Weinbach para motivar a los empleados en el cambio de Unisys (capítulo 3)?
14. ¿Cuál de las teorías de liderazgo por contingencia considera usted que utilizó Weinbach como presidente (capítulo 5)?

EJERCICIO DEL CASO Y DE DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: una parte importante para obtener ideas a fin de mejorar Unisys proviene de plantear preguntas a los clientes y escucharles. Su ROI es el de un ejecutivo de Unisys. Liste algunos planteamientos que le gustaría hacer a los clientes para obtener ideas a fin de mejorar.

Grupos en clase: divídanse en equipos de cuatro a cinco miembros y elabore una lista de interrogantes que hacer a los clientes para obtener ideas a fin de mejorar Unisys. Elija a un portavoz para registrar las preguntas y luego planteárselas a un cliente frente al grupo.

Desempeño de roles: una persona (que se interprete a sí misma o a un grupo) hace preguntas de un cliente para recibir ideas a fin de mejorar Unisys.

CASO EN VIDEO

Comunicación en Navistar International

La decisión de dedicar los recursos necesarios para proveer fondos y respaldar al Departamento de comunicaciones dentro de Navistar International envía una señal de que la comunicación corporativa es considerada como esencial para el bienestar de su corporación de fabricación de camiones y motores además de servicios financieros de 12 000 millones de dólares. El Departamento de comunicaciones funciona como socio de negocios con las tres principales unidades de negocio de la empresa. Cada planta cuenta con un gerente de comunicaciones que informa tanto al gerente de planta como al director corporativo del Departamento de comunicaciones. La función del gerente de comunicaciones es transmitir el mensaje al público meta. El gerente utiliza distintos enfoques según el público y la dirección del mensaje, ya sea que ascienda o descienda por la escalera corporativa o por las unidades de negocio.

1. Explique por qué las habilidades y técnicas de comunicación utilizadas dentro de una unidad de negocios (departamento) no siempre son eficaces para comunicarse mediante las unidades de negocio o hacia arriba o hacia abajo por la escalera corporativa.
2. Explique por qué las habilidades de comunicación para la solución del conflictos no siempre están presentes en situaciones cotidianas del lugar de trabajo y cómo un profesional capacitado en comunicaciones agregaría valor a dicho lugar de trabajo.

Ejercicio del desarrollo de habilidades 1

Dar instrucciones

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Desarrollar su capacidad para brindar y recibir mensajes de comunicación (habilidades de comunicación).

Las habilidades estándar de aprendizaje de AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio son las habilidades de comunicación.

Preparación

Ésta no es necesaria, excepto leer y entender el capítulo. El profesor le proporcionará los dibujos originales que se deben hacer.

Experiencia

Usted planeará, dará y recibirá instrucciones para completar un dibujo de tres objetos.

Procedimiento 1 (*de 3 a 7 minutos*) Lea todo el Procedimiento 1 dos veces. La tarea es que el gerente dé instrucciones a un empleado para completar el dibujo de cuatro objetos. Éstos deben dibujarse a escala y verse como fotocopias de los originales. Tendrá hasta 15 minutos para concluir la tarea.

El ejercicio consta de cuatro partes o pasos separados:

1. El gerente planea.
2. El gerente da instrucciones.
3. El empleado traza el dibujo.
4. Se lleva a cabo la evaluación de los resultados.

Reglas: éstas son numeradas para correlacionarse con las cuatro partes del ejercicio.

1. *Planeación.* Al completar ésta, el gerente puede redactar las instrucciones para el empleado, pero no puede hacer dibujos de ningún tipo.
2. *Instrucciones.* Al proporcionar éstas, el gerente no puede mostrar el dibujo original al empleado (el profesor se lo dará a usted). Las instrucciones pueden comunicarse de manera oral y/o por escrito, pero no se permiten gestos manuales ni no verbales. El empleado puede tomar notas mientras se dan las instrucciones, pero no puede simular ningún trazo del dibujo con o sin bolígrafo. El gerente debe dar las instrucciones para los cuatro objetos antes de que se comiencen los primeros trazos.
3. *Dibujo.* Una vez que el empleado comienza el dibujo, el gerente debe observar, pero ya no comunicarse de ninguna manera.
4. *Evaluación.* Cuando el empleado haya concluido o se termine el tiempo, el gerente muestra al empleado el dibujo original. Analice cómo lo hizo. Vaya a la sección Integración de este ejercicio y responda las preguntas. El gerente escribe las respuestas, no el empleado. Éste lo hará cuando desempeñe el rol de gerente.

Procedimiento 2 (*de 2 a 5 minutos*) La mitad de los miembros del grupo actuarán primero como gerentes y darán instrucciones. Éstos mueven sus asientos a una de las cuatro paredes (se separan). Deben mirar al frente, hacia el centro del aula con sus espaldas cerca de la pared.

Los empleados se sientan a la mitad del aula hasta que les llama un gerente. Cuando esto suceda, lleve una silla con el gerente. Siéntese frente a él, para que no pueda ver ninguno de los dibujos de los demás gerentes.

Procedimiento 3 (*hasta 15 minutos para los dibujos y la integración*) El profesor da a cada gerente una copia del dibujo, tenga cuidado de no dejar que ninguno de los empleados lo vea. Los gerentes planean las instrucciones. Cuando alguno de ellos está listo, llama a un empleado y le da las instrucciones. Resulta útil emplear el proceso de envío de mensajes. Asegúrese de seguir las reglas. El empleado debe trazar el dibujo en una hoja de papel tamaño carta, no en este libro. Si usted utiliza instrucciones por escrito, pueden estar al lado opuesto de la página en la que el empleado dibuja o en una hoja de papel distinta. Tiene hasta 15 minutos para completar el dibujo y cerca de 5 minutos para la integración (evaluación). Cuando complete el dibujo vaya a las preguntas de evaluación en la sección Integración.

Procedimiento 4 *(hasta 15 minutos)* Los empleados ahora fungen como gerentes y toman su lugar en los asientos frente al centro del aula. Ahora los empleados van al centro de la habitación hasta que se les llama.

Siga el procedimiento 3 y el profesor da un dibujo diferente. No trabaje con la misma persona; cambie de compañero.

Integración

Preguntas de evaluación: usted puede elegir más de una respuesta. El gerente y el empleado analizan cada pregunta y el gerente, no el empleado, escribe las respuestas.

1. La meta de la comunicación fue:
   a. influir c. externar emociones
   b. informar
2. El gerente transmitió el mensaje a través de los canales _____ de comunicación.
   a. orales c. no verbales
   b. escritos d. combinados
3. El gerente dedicó _____ tiempo a la planeación.
   a. demasiado c. la cantidad correcta de
   b. muy poco

Las preguntas 4 a 8 se relacionan a los pasos en el proceso de envío de mensajes.

4. El gerente desarrolló un entendimiento mutuo. (paso 1)
   a. cierto b. falso
5. El gerente expresó el objetivo de la comunicación. (paso 2)
   a. cierto b. falso
6. El gerente transmitió el mensaje _____ (paso 3)
   a. en forma eficaz b. en forma ineficaz
7. El gerente verificó la comprensión al servirse de _____ (paso 4).
   a. preguntas directas c. ambas
   b. parafraseo d. ninguna

   La periodicidad de la revisión fue _____.
   a. demasiado frecuente c. justo la correcta
   b. muy esporádico
8. El gerente obtuvo un compromiso y dio seguimiento. (paso 5)
   a. cierto b. falso
9. El empleado hizo un trabajo _____ al escuchar, un trabajo _____ al analizar y un trabajo _____ al revisar la comprensión mediante el proceso de recepción de mensajes.
   a. eficaz b. ineficaz
10. Al pasar por esta integración, el gerente fue _____ y el empleado fue _____ a la crítica que puede ayudar a mejorar las habilidades de comunicación.
    a. abierto b. cerrado
11. ¿Los objetos fueron dibujados a una escala aproximada (mismo tamaño). Si no, ¿por qué?
12. ¿Siguió las reglas? Si no, ¿por qué?
13. Si usted pudiera llevar a cabo este ejercicio de nuevo, ¿qué haría diferente para mejorar las comunicaciones?

_____

_____

_____

_____

Conclusión

El profesor dirige una discusión con la clase o hace comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro? ¿Cuándo lo aplicaré?

_____

_____

_____

_____

Compartir

Los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Capacitación de habilidades 1 del modelo del comportamiento

Sesión 1

En este ejercicio usted realizará cuatro actividades:

1. Complete la Autoevaluación 3 (para determinar su estilo de comunicación preferido).
2. Lea el Modelo situacional de comunicaciones.
3. Observe el video 6.1 del modelo de comportamiento: Comunicaciones situacionales.
4. Complete el Ejercicio de desarrollo de habilidades 2 (aplique el modelo a diversas situaciones).

Como práctica, utilice el modelo situacional en sus comunicaciones personal y profesional.

AUTOEVALUACIÓN 3

Determinar su estilo de comunicación preferido

Para determinar su estilo preferido de comunicación, elija la opción que describa más de cerca lo que haría en cada una de las 12 situaciones descritas. No se preocupe por intentar elegir la respuesta correcta; seleccione aquella que mejor describa lo que usted hace en realidad. Marque con un círculo la letra a, b, c o d.

Por ahora, ignore estos tres tipos de líneas:

- ____ 1. (antes de cada número)
- _____ tiempo _____ información
  _____ aceptación _____ capacidad
  _____ estilo de comunicación
- E____ (después de cada letra)

Se explican más adelante y serán utilizados durante la parte en clase del Ejercicio de desarrollo de habilidades 2.

_____ 1. Wendy, una persona experta de otro departamento, acude a usted como supervisor de ingeniería y le solicita que diseñe un producto especial para sus especificaciones. Usted:

_____ tiempo _____ información

_____ aceptación _____ capacidad

_____ estilo de comunicación

a. Controla la conversación y le dice a Wendy lo que puede hacer por ella. E _____

b. Pide a Wendy que describa el producto. Una vez que lo entienda, usted le presentará sus ideas. Deja que ella se percate de que está interesado y que quiere ayudar al aportar sus ideas. E _____

c. Responde a la solicitud de Wendy al comunicar comprensión y respaldo. Ayudar a aclarar lo que usted hace. Ofrece ideas, pero lo hace a su manera. E _____

d. Averigua lo que usted necesita saber. Deja que Wendy sepa que lo hará a su manera. E _____

_____ 2. Su departamento ha diseñado un producto que es fabricado por el departamento de Saúl. Él ha estado en la empresa más tiempo que usted; él conoce su departamento. Saúl acude a usted y le pide que modifique el diseño del producto. Usted decide:

_____ tiempo _____ información

_____ aceptación _____ capacidad

_____ estilo de comunicación

a. Escuchar el cambio y por qué sería benéfico. Si usted cree que la forma de Saúl es mejor, lo modifica; si no, explica por qué el diseño original es superior. Si es necesario, insiste en que se haga a su modo. E _____

b. Le dice a Saúl que lo fabrique como quiera hacerlo. E _____

c. Usted está ocupado; indica a Saúl que lo haga a su manera. No tiene tiempo de escucharle y de discutir con él. E _____

d. Brinda respaldo; hacen los cambios juntos como equipo. E _____

_____ 3. La gerencia de nivel superior tiene una decisión que tomar. Ellos le llaman a una reunión y le dicen que tienen cierta información para resolver un problema que le describen. Usted:

_____ tiempo _____ información

_____ aceptación _____ capacidad

_____ estilo de comunicación

continúa

(Autoevaluación 3 continuación)

a. Responde de una manera que comunica un respaldo personal y ofrece maneras alternas para resolver el problema. E _____

b. Sólo responde a sus preguntas. E _____

c. Explica la forma de resolver el problema. E _____

d. Muestra su interés al explicar cómo resolver el problema y por qué es una solución eficaz. E _____

_____ 4. Usted tiene un pedido de trabajo de rutina. Éste se debe recibir en forma verbal y surtirse en tres días. Sue, la receptora, es muy experimentada y está dispuesta a serle de utilidad. Usted decide:

_____ tiempo _____ información

_____ aceptación _____ capacidad

_____ estilo de comunicación

a. Explicar sus necesidades, pero permitir que Sue tome la decisión del pedido. E _____

b. Decir a Sue lo que quiere y por qué lo necesita. E _____

c. Decidir juntos qué ordenar. E _____

d. Simplemente dar el pedido a Sue. E _____

_____ 5. Las órdenes al trabajo del departamento de personal por lo general tardan tres días; sin embargo, usted tiene una urgencia y necesita el trabajo hoy mismo. Su colega Jim, el supervisor del departamento, es experto y de alguna manera es cooperador. Usted decide:

_____ tiempo _____ información

_____ aceptación _____ capacidad

_____ estilo de comunicación

a. Indicar a Jim que lo necesita para las tres de la tarde y que regresará a esa hora para recogerlo. E _____

b. Explicar la situación y la forma en que la organización se beneficiará al acelerar el pedido. Se ofrece como voluntario para ayudar de cualquier forma posible. E _____

c. Describir la situación y preguntar a Jim cuándo estará el pedido. E _____

d. Exponer la situación y juntos llegar a una solución para su problema. E _____

_____ 6. Danielle, una compañera con un historial de alto desempeño, ha tenido últimamente una baja de productividad. Su problema afecta el desempeño de usted. Sabe que ella enfrenta un problema familiar. Usted:

_____ tiempo _____ información

_____ aceptación _____ capacidad

_____ estilo de comunicación

a. Discute el problema; ayuda a Danielle a percatarse de que el problema mina su trabajo y el de usted. Analiza, como respaldo, formas para mejorar la situación. E _____

b. Da aviso de esto al gerente y que él decida qué hacer. E _____

c. Le señala a Danielle que se ponga a trabajar. E _____

d. Analiza el problema y comenta a Danielle la forma de resolver la situación laboral; brinda apoyo. E _____

_____ 7. Usted es un supervisor experto. Compra suministros de Peter con cierta regularidad. Es un excelente vendedor y muy entendido acerca de su situación. Usted está colocando su pedido semanal. Decide:

_____ tiempo _____ información

_____ aceptación _____ capacidad

_____ estilo de comunicación

a. Explicar lo que quiere y por qué. Desarrollar una relación de respaldo. E _____

b. Detallar lo que usted quiere y solicitar a Peter que le recomiende algunos productos. E _____

c. Dar a Peter el pedido. E _____

d. Explicar su situación y permitir que Peter haga el pedido. E _____

_____ 8. Jean, una persona experta de otro departamento le ha solicitado que realice una función rutinaria de staff de acuerdo con sus especificaciones. Usted decide:

_____ tiempo _____ información

_____ aceptación _____ capacidad

_____ estilo de comunicación

a. Realizar la tarea de acuerdo con sus especificaciones sin cuestionarla. E _____

b. Decirle que usted lo hará en la forma correcta. E _____

c. Explicar lo que usted hará y por qué. E _____

d. Mostrar su disposición a ayudar; ofrecer opciones para hacerlo. E _____.

continúa

(Autoevaluación 3 continuación)

_____ 9. Tom, un vendedor, ha solicitado un pedido de los servicios de su departamento con una fecha de entrega breve. Como siempre, Tom afirma que es una oferta de "tómelo o déjelo". Quiere su decisión ahora o dentro de unos pocos minutos porque está en la oficina del cliente. Su acción es:

_____ tiempo _____ información
_____ aceptación _____ capacidad
_____ estilo de comunicación

a. Convencer a Tom de trabajar juntos para llegar a una fecha posterior. E _____
b. Dar a Tom una respuesta: sí o no. E _____
c. Explicar su situación y dejar que Tom decida si usted debe tomar el pedido. E _____
d. Ofrecer una fecha de entrega alterna. Trabajar en su relación; mostrar su respaldo. E _____

_____ 10. Como experto en tiempos y movimientos, usted ha sido llamado en relación a una queja acerca del tiempo estándar que tarda desempeñar un trabajo. Mientras analiza el trabajo completo, se da cuenta que un elemento del mismo debe tomar más tiempo, pero otros deberán tardar menos. El resultado final es un tiempo estándar total menor para el trabajo. Usted decide:

_____ tiempo _____ información
_____ aceptación _____ capacidad
_____ estilo de comunicación

a. Decirle al operador y al capataz que el tiempo debe reducirse y por qué. E _____
b. Llegar a un acuerdo con el operador e incrementar el tiempo estándar. E _____
c. Explicar sus resultados. Manejar las inquietudes del operador o del capataz, pero asegurar el cumplimiento con su nuevo estándar. E _____.
d. Junto con el operador, desarrollar un tiempo estándar. E _____

_____ 11. Usted aprueba las asignaciones del presupuesto para los proyectos. Marie, quien es muy competente para desarrollar presupuestos, ha acudido a usted. Usted:

_____ tiempo _____ información
_____ aceptación _____ capacidad
_____ estilo de comunicación

a. Verifica el presupuesto, hace revisiones y las explica en una forma de respaldo. Maneja las inquietudes, pero insiste en sus cambios. E _____
b. Revisa la propuesta y sugiere áreas donde se puedan requerir los cambios. Hacen los cambios juntos, si es necesario. E _____
c. Revisa el presupuesto sugerido, hace revisiones y las explica. E _____
d. Responde cualquier pregunta o preocupación que Marie tiene y aprueba el presupuesto como está. E _____

_____ 12. Usted es un gerente de ventas. Un cliente le ha ofrecido un contrato para su producto, pero el contrato establece una fecha de entrega breve: sólo dos días. El contrato sería rentable para usted y para la organización. La cooperación del departamento de producción es esencial para cumplir con el plazo de vencimiento. Tim, el gerente de producción y usted no se llevan bien debido a su repetida solicitud de una entrega rápida. Su acción es:

_____ tiempo _____ información
_____ aceptación _____ capacidad
_____ estilo de comunicación

a. Contactar a Tim e intentar trabajar juntos para completar el contrato. E _____
b. Aceptar el contrato y convencer a Tim en una forma de respaldo para que cumpla su obligación. E _____
c. Contactar a Tim y explicarle la situación. Preguntarle si él y usted deben aceptar el contrato pero dejarle a él decidir. E _____
d. Aceptar el contrato. Comunicarse con Tim y decirle que cumpla con la obligación. Si está renuente, indicarle que recurrirá a su jefe. E _____

Para determinar su estilo preferido de comunicación: 1) marque con un círculo la letra que seleccionó como la alternativa que usted elegiría en las situaciones 1 a 12. Los encabezados de las columnas indican el estilo que eligió. 2) Sume los números de los temas marcados por columna. El total para todas las columnas no debe ser más de 12. La columna con el número más alto representa su estilo de comunicación preferido. No hay un mejor estilo en todas las situaciones. Entre más equitativamente estén distribuidos los números entre los cuatro estilos, más flexibles son sus comunicaciones. Un total de 0 o de 1 en cualquier columna puede indicar renuencia a utilizar el correspondiente estilo. Usted puede encarar obstáculos en situaciones que requieren el uso de tal estilo.

continúa

(Autoevaluación 3 continuación)

	Autocrático (E1A)	Consultivo (E2C)	Participativo (E3P)	Empowerment (E4E)
1.	a	b	c	d
2.	c	a	d	b
3.	c	d	a	b
4.	d	b	c	a
5.	a	b	d	c
6.	c	d	a	b
7.	c	a	b	d
8.	b	c	d	a
9.	b	d	a	c
10.	a	c	d	b
11.	c	a	b	d
12.	d	b	a	c
	Totales			

Modelo situacional de comunicaciones

El sistema del proceso interactivo

La comunicación tiene las siguientes cinco dimensiones, que se sitúan cada una en un continuo:

Inicio_____Respuesta

- *Inicio.* El emisor empieza o abre la comunicación. El emisor puede o no esperar una respuesta al mensaje iniciado.
- *Respuesta.* La respuesta o acción del receptor al mensaje del emisor. Al contestar, el receptor puede convertirse en el iniciador. Mientras se realiza una comunicación de dos vías, el rol del iniciador (emisor) y de quien responde (receptor) pueden intercambiarse.

Presentación_____Solicitud de respuesta

- *Presentación.* El mensaje del emisor es estructurado, directivo o informativo. Una respuesta puede no ser necesaria aunque se puede requerir acción. ("Nos estamos reuniendo para desarrollar el presupuesto del siguiente año". "Por favor abra la puerta").
- *Solicitud de respuesta.* El emisor invita a una respuesta al mensaje. La acción puede o no ser necesaria. ("¿Qué tan grande es el presupuesto que necesitamos? ¿Cree que debemos dejar la puerta abierta?).

Cerrado_____Abierto

- *Cerrado.* El emisor espera que el receptor siga el mensaje. ("Este es un nuevo formato que se debe llenar y regresar con cada pedido").
- *Abierto.* El emisor solicita una respuesta como medio para considerar la opinión del receptor. ("¿Debemos utilizar este nuevo formato con cada pedido?")

Rechazo_____Aceptación

- *Rechazo.* El receptor no acepta el mensaje del emisor. ("No llenaré este nuevo formato por cada pedido").
- *Aceptación.* El receptor concuerda con el mensaje del emisor. ("Llenaré el nuevo formato por cada pedido").

Enérgico_____Sutil

- *Enérgico.* El emisor utilizará la fuerza o el poder para que se actúe de acuerdo con lo indicado en el mensaje. ("Llene el formato o está despedido").
- *Sutil.* El emisor no ejercerá la fuerza o el poder para hacer que se actúe de acuerdo con lo indicado en el mensaje. ("Por favor, llene el formato cuando pueda").

Estilos de comunicación situacionales

A continuación tenemos el proceso interactivo. La aceptación o rechazo puede venir de cualquiera de los estilos porque, a un largo alcance, está fuera del control del emisor.

***El estilo de comunicación autocrático* (E1A)** Éste demuestra un comportamiento alto en tareas/bajo en relaciones (AT/BR), que inicia una presentación cerrada. La otra parte tiene escasa información, si acaso, y cuenta con una capacidad baja.

- *Inicio/Respuesta.* Usted inicia y controla la comunicación con mínima respuesta, si acaso.
- *Presentación/Solicitud de respuesta.* Usted hace una presentación y deja saber a las otras partes que se espera que obedezcan su mensaje; hay poca solicitud de respuesta, si acaso.
- *Cerrado/Abierto.* Usted emplea una presentación cerrada; no considerará la aportación del receptor.

***El estilo de comunicación consultivo* (E2C)** Éste, también llamado estilo de consultar, demuestra un comportamiento alto en tareas/alto en relaciones (AT/AR), por medio de una presentación cerrada para la tarea con una solicitud de respuesta abierta a las relaciones. La otra parte tiene información y capacidad moderada.

- *Inicio/Respuesta.* Usted inicia la comunicación al dejar saber a la otra parte que quiere que acepte su influencia. Usted desea cierta respuesta.
- *Presentación/Solicitud de respuesta.* Ambos se utilizan. Usted emplea la solicitud de respuesta para determinar la meta de la comunicación. Por ejemplo, puede plantear preguntas para determinar la situación y dar seguimiento con una presentación. Cuando la meta de la comunicación es conocida, se requiere poca solicitud de respuesta. La comunicación de la relación se obtiene a fin de determinar el interés de la otra parte y la aceptación del mensaje. La solicitud de respuesta abierta debe mostrar su interés por el punto de vista de la otra parte y motivarle a seguir su influencia.
- *Cerrado/Abierto.* Usted está cerrado a hacer que el mensaje sea aceptado (tarea), pero abierto a los sentimientos de la persona (relación). Sea empático.

***El estilo de comunicación participativo* (E3P)** Este estilo demuestra un comportamiento bajo en tareas/alto en relaciones (BT/AR), contesta con una solicitud de respuesta abierta, cierto inicio y escasa presentación. La otra parte muestra altas información y capacidad.

- *Inicio/Respuesta.* Usted responde con cierto inicio. Usted quiere ayudar a la otra parte a solucionar un problema o hacer que él o ella contribuya a su vez, a resolver uno. Usted es útil y comunica respaldo personal.
- *Presentación/Solicitud de respuesta.* La solicitud de respuesta puede ocurrir con poca presentación. Su rol es obtener las ideas de la otra parte acerca de cómo lograr los objetivos.
- *Cerrado/Abierto.* Se utiliza la comunicación abierta, si usted participa bien, la otra parte llegará a una solución que usted pueda aceptar. Si no, puede tener que rechazar el mensaje de la otra parte.

***El estilo de comunicación de empowerment* (E4E)** Éste demuestra un comportamiento bajo en tareas/bajo en relaciones (BT/BR), responde con la presentación abierta necesaria. La otra parte es sobresaliente en información y capacidad.

- *Inicio/Respuesta.* Usted responde a la otra parte con escaso inicio, si acaso.
- *Presentación/Solicitud de respuesta.* Usted presenta a la otra parte información, estructura y demás, lo que quiere el emisor.
- *Abierto/Cerrado.* Dispuesto, usted comunica que la otra parte está a cargo; aceptará el mensaje.

Variables situacionales

Al elegir el estilo de comunicación apropiado, debe considerar cuatro variables: tiempo, información, aceptación y capacidad. Responder a las preguntas relacionadas a cada una de estas variables puede ayudarle a elegir el estilo apropiado para la situación.

Tiempo. ¿Tengo suficiente tiempo para utilizar una comunicación de dos vías: sí o no? Cuando no se dispone de tiempo, las otras tres variables no se consideran; el estilo autocrático es el apropiado. Cuando hay tiempo disponible, cualquiera de los demás estilos pueden ser los apropiados, según las otras variables. El tiempo es un término relativo; en una situación, algunos minutos pueden considerarse un breve periodo, en otra, un mes podría considerarse un corto lapso.

Información. ¿Tengo la información necesaria para comunicar mi mensaje, tomar una decisión o emprender una acción? Cuando se goza de toda la información necesaria, el estilo autocrático puede ser el apropiado. Cuando tiene parte de la información, el estilo consultivo puede ser el correcto. Cuando la información es limitada, el estilo participativo o el de empowerment pueden ser apropiados.

Aceptación. ¿La otra parte aceptará el mensaje sin aportar? Si el receptor aceptará el mensaje, el estilo autocrático puede ser adecuado. Si el receptor estará renuente a aceptarlo, el consultivo puede ser adecuado. Si el receptor rechazará el mensaje, los estilos de empowerment o el participativo pueden ser apropiados para ganar aceptación. Hay situaciones en las cuales la aceptación es crucial para el éxito, como en el área de implementación de los cambios.

Capacidad. Ésta consta de dos partes. *Facultad*: ¿La otra parte tiene la experiencia o el conocimiento para participar en comunicaciones de dos vías? ¿El receptor colocó las metas de la organización por delante de las necesidades o metas personales? *Motivación*: ¿La otra parte desea participar? Cuando la otra parte es baja en capacidad, el estilo autocrático puede ser apropiado; moderado en capacidad, el estilo consultivo puede ser el adecuado; alto en capacidad, el estilo participativo puede ser el correcto; sobresaliente en capacidad, el estilo de empowerment puede ser apropiado. Además, los niveles de capacidad pueden variar entre una tarea y otra. Por ejemplo, un profesor puede tener una capacidad sobresaliente en la enseñanza en un aula, pero puede ser bajo en capacidad para aconsejar a los estudiantes.

Elegir estilos de comunicación

Los gerentes exitosos confían en diferentes estilos de comunicación con base en la situación. Existen tres pasos que seguir al elegir el estilo de comunicación apropiado en una situación determinada. Después de leerlos y de ver el modelo 6.6, usted podrá llevar a la práctica este proceso de selección en la sección Determinación del estilo de comunicación apropiado para la situación 1.

Paso 1. Diagnosticar la situación. Responda a las preguntas para cada una de las cuatro variables situacionales (tiempo, información, aceptación y

capacidad). En la Autoevaluación 3 al principio de esta sesión de capacitación, se le pidió elegir una opción a 12 situaciones. Se le indicó que ignorara ciertas líneas. Al completar la parte en clase del Ejercicio de desarrollo de habilidades 2, usted colocará las letras del estilo (E1A, E2C, E3P, E4E) en las líneas que se proporcionan para cada una de las 12 situaciones.

Paso 2. Elegir el estilo de comunicación apropiado para la situación. Después de analizar las cuatro variables, usted selecciona el estilo de comunicación apropiado para la situación. En algunas situaciones, las variables pueden tener estilos en conflicto; usted debe elegir aquel con la variable más importante para la situación. Por ejemplo, la capacidad puede ser sobresaliente (E4E) pero usted tiene toda la información necesaria (E1A). Si la información es más trascendente, utilice el estilo autocrático incluso si la capacidad es destacada. Al hacer la parte en clase del ejercicio de desarrollo de habilidades 2, coloque las letras (E1A, E2C, E3P, E4E) para los estilos de comunicación apropiados en las líneas del estilo (E _____).

Paso 3. Utilizar el estilo de comunicación apropiado para la situación. Durante la parte en clase del ejercicio de desarrollo de habilidades 2, usted identificará uno de los cuatro estilos de comunicación para cada acción alterna; coloque el E1A, E2C, E3P o E4E en las líneas S _____. Elija la opción (a, b, c o d) que represente el estilo de comunicación apropiado para cada una de las 12 situaciones y escríbala en la línea antes del número de la situación.

Determinación del estilo de comunicación apropiado para la situación 1

Paso 1. Diagnosticar la situación. Responder las cuatro preguntas variables del modelo y colocar las letras en las cuatro variables situacionales 1.

____ 1. Wendy, una persona experta de otro departamento, acude a usted, como supervisor de ingeniería y le solicita que diseñe un producto especial para sus especificaciones. Usted:

____ tiempo ____ información

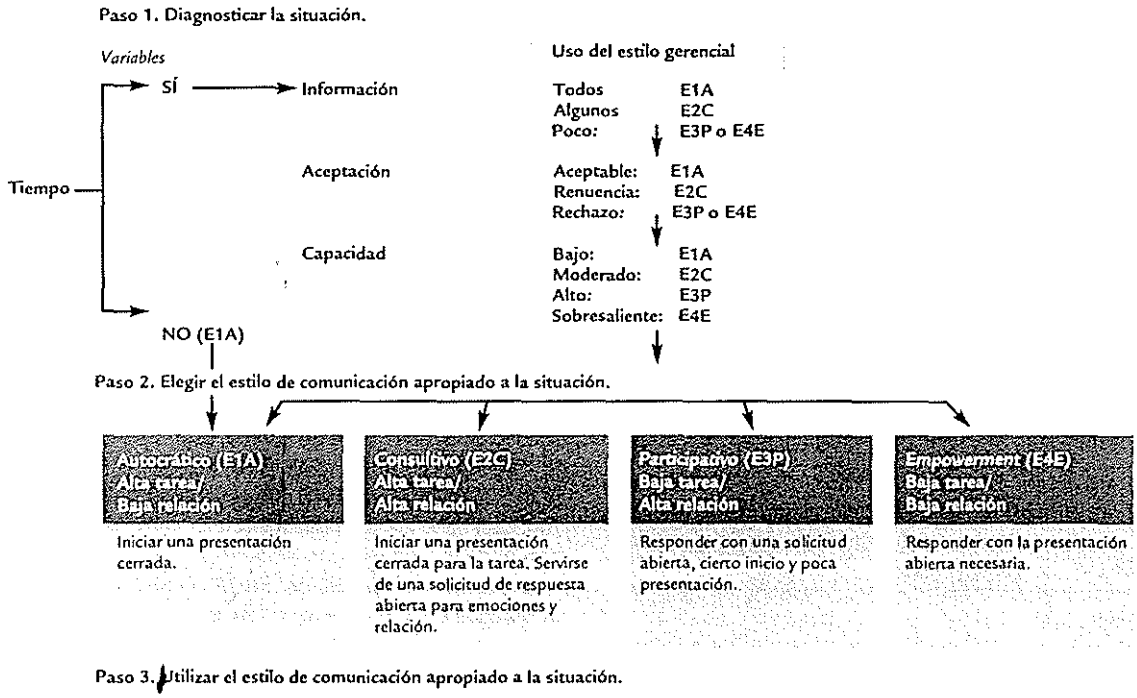
____ aceptación ____ capacidad

____ estilo de comunicación

a. Controla la conversación y le indica a Wendy lo que puede hacer por ella. S _____

b. Pide a Wendy que describa el producto. Una vez que lo entienda, usted le presentará sus ideas. Deja que ella se percate de que está interesado y que quiere ayudar al ofrecer sus ideas. E _____

MODELO 6.6 Comunicación situacional



c. Responder la solicitud de Wendy al comunicar una comprensión y respaldo. Ayudar a aclarar lo que usted hace. Ofrecer ideas, pero hacerlo a su manera. E _____

d. Averiguar lo que necesita saber. Dejar que Wendy sepa que usted lo hará a su manera. E _____

Paso 2. **Elegir el estilo de comunicación apropiado a la situación.** Revisar las cuatro variables. Si son todas consistentes, elija un estilo. Si están en conflicto, seleccione la variable más importante como el estilo a utilizar. Escriba sus correspondientes códigos (E1A, E2C, E3P o E4E) en la línea del estilo.

Paso 3. **Utilizar el estilo de comunicación apropiado a la situación.** Revise las cuatro acciones alternas. Identifique el estilo de comunicación para cada uno, escriba las letras en la línea E _____, luego coloque la letra apropiada que concuerde (a, b, c, d) en la línea antes del número.

Veamos cómo lo hizo

1. *Tiempo*: éste está disponible (o sí, usted tiene tiempo); puede ser cualquier estilo. *Información*: usted cuenta con poca información, así que necesita utilizar un estilo participativo o de empowerment para averiguar lo que Wendy quiere hecho (E3P o E4E). *Aceptación:* si usted pretende hacerlo a su manera más que a la de Wendy, lo más probable es que ella lo rechace. Usted necesita utilizar un estilo participativo o de empowerment (E3P o E4E). *Capacidad:* Wendy tiene conocimientos y tiene un alto nivel de capacidad (E3P).
2. Al revisar las cuatro variables, nota que hay una mezcla de E3P y E4E. Ya que usted es ingeniero, es apropiado participar con Wendy para darle lo que ella requiere. Por tanto, la opción es E3P.
3. La alternativa *a*) es E1A; éste es el estilo autocrático, alta tarea/baja relación. La opción *b*) es E2C; éste es el estilo consultivo, alta tarea/alta relación. La alternativa *c*) es E3P; éste es el estilo participativo, tarea baja/alta relación. La opción *d*) es E4E; éste es el estilo de empowerment, comportamiento bajo en tarea/baja relación. Si usted eligió *c*) como su acción, seleccionó aquella más apropiada para la situación. Ésta fue una respuesta de tres puntos. Si eligió *d*) como su respuesta, ésta también es una buena elección; sume dos puntos. Si eligió *b*), obtiene un punto por dirigir en exceso. Si eligió *a*) obtiene cero puntos; esto es demasiada dirección y lo más probable es que dañe las relaciones.

Entre mejor concuerde su estilo de comunicación con la situación, más eficaz será para comunicarse. En la parte en clase del ejercicio de desarrollo de habilidades 3, usted aplicará el modelo a las otras 11 situaciones en la Autoevaluación 3 para acrecentar su capacidad como comunicador situacional.

Video de modelo de comportamiento 6.1

Comunicaciones situacionales

Objetivos

Entender mejor los cuatro estilos de comunicación situacionales y cuál de ellos utilizar en una situación determinada.

Panorama del video *(12 minutos)*

Primero escuchará un discurso para entender cómo emplear el modelo situacional de comunicaciones. Luego, verá a los dos gerentes Steve y Darius, quienes se reúnen para discutir partes defectuosas. Se le pide identificar el estilo de comunicación que Darius utiliza en cuatro escenas diferentes. Escriba las letras del estilo en la línea de escena después de cada una.

Esto puede completarse como parte del ejercicio de desarrollo de habilidades 2.

Escena 1. _____	Autocrático (E1A)
Escena 2. _____	Consultivo (E2C)
Escena 3. _____	Participativo (E3P)
Escena 4. _____	Empowerment (E4E)

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Comunicaciones situacionales

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase

Objetivos

Desarrollar su capacidad para comunicarse por medio del estilo apropiado para la situación.

La principal habilidad estándar de aprendizaje de AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio son las habilidades de comunicación.

Preparación

Usted debe haber completado la Autoevaluación 3 y la lectura acerca de las comunicaciones situacionales. Puede querer ver el video de modelo de comportamiento 6.1.

Experiencia

Elegirá el estilo apropiado para las 12 situaciones en la Autoevaluación 3. En la línea de *tiempo*, escriba S (sí); en las líneas de *información*, *aceptación* y *capacidad*, coloque las letras E1A, E2C, E3P o bien E4E que sean apropiadas para la situación. Con base en su diagnóstico, elija el estilo que usted utilizaría al poner sus códigos (E1A, E2C, E3P o E4E) en la línea de *estilo de comunicación*. En las cuatro líneas E, escriba los códigos E1A, E2C, E3P o E4E para identificar cada estilo que se utiliza. Coloque la letra a, b, c o d en la línea antes del número del ejercicio que representa el estilo de comunicación más apropiado para la situación.

Procedimiento 1 *(de 10 a 20 minutos)* El profesor muestra el video y luego revisa el modelo situacional de comunicaciones, explica cómo aplicarlo para determinar el estilo apropiado para la situación 2.

Procedimiento 2 *(de 4 a 8 minutos)* Los estudiantes trabajan solos, completan la situación 3 de la Autoevaluación 3 por medio del modelo. El profesor revisa las respuestas recomendadas.

Procedimiento 3 *(de 20 a 50 minutos)*

A. Divídanse en equipos de dos o tres. Como equipo, aplique el modelo a las situaciones 4 a 8. El profesor revisará las respuestas apropiadas cuando todos los equipos hayan terminado o se acabe el tiempo.

B. Divídanse en nuevos equipos de dos o tres y complete las situaciones 9 a 12. El profesor revisará las respuestas adecuadas.

Conclusión
El profesor dirige la discusión con la clase o hace comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro? ¿Cuándo practicaré el uso del modelo?

_____

_____

_____

Para compartir
En el equipo o al grupo completo, los voluntarios pueden responder a las preguntas de "Aplíquelo".

Capacitación de habilidades del modelo de comportamiento 2

Sesión 2

En esta sesión de capacitación de habilidades del modelo de comportamiento, realizará tres actividades:

1. Leer mejora el desempeño con el modelo de coaching (revisar cómo utilizar el modelo).
2. Observar el video 6.2 de modelo de comportamiento, coaching.
3. Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 3 (para acrecentar sus habilidades de coaching).

Para prácticas posteriores, utilice el modelo de coaching en sus ámbitos personal y profesional.

El modelo de coaching

Lea acerca del modelo de coaching y revise el modelo 6.4.

Video 6.2 del modelo de comportamiento

Coaching

Objetivo
Ayudarle en el coaching para mejorar la actuación de los empleados que no se desempeñan con base en el estándar.

Panorama del video *(3½ minutos)*
Usted observará a un gerente de desarrollo de Internet dar coaching a un empleado que no ha cumplido con los plazos de vencimiento para terminar los sitios web.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 3

Coaching

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 3

Usted debe haber leído y entendido el material del libro acerca del coaching. También puede ver el video 6.2 del modelo de comportamiento.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 3 en clase

Objetivo
Desarrollar su habilidad para mejorar el desempeño por medio del coaching.

La habilidad estándar de aprendizaje de AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio es la de liderazgo.

Experiencia
Usted dará y recibirá coaching mientras es observado durante la sesión al utilizar el modelo 6.4 del libro.

Procedimiento 1 *(de 2 a 4 minutos)* Divídanse en equipos de tres. Forme algunos equipos de dos, si es necesario. Cada miembro elige una de las siguientes tres situaciones en las que sea gerente y una diferente en la que funja de empleado. En cada una, el empleado conoce los planes establecidos, pero no está motivado a seguirlos. Tomará turnos en dar y recibir coaching.

Tres soluciones de coaching a los empleados

1. *El empleado 1 es de oficina.* La persona utiliza archivos, al igual que los otros 10 empleados del departamento. Todos ellos saben que se supone que deben devolver los archivos cuando han terminado de consultarles, para que los demás puedan encontrar los archivos cuando los necesiten. Los empleados deben tener sólo un archivo a la vez. El supervisor nota que el empleado 1 tiene cinco archivos en el escritorio y que otro empleado está buscando uno de ellos. El supervisor piensa que el empleado 1 se quejará de la pesada carga al trabajo como excusa por tener más de un archivo a la vez.
2. *El empleado 2 trabaja en una tienda de helados.* La persona sabe que las mesas se deben limpiar con rapidez en cuanto los clientes se van para que los clientes recién llegados no tengan que sentarse en mesas sucias. Es una noche de gran afluencia. El supervisor encuentra los utensilios de cocina sucios en dos de las mesas ocupadas de sus empleados. El empleado 2 socializa con amigos en una de ellas. Se supone que los empleados deben ser amigables; el empleado 2 quizás utilizará esto como pretexto por las mesas sucias.
3. *El empleado 3 es un técnico de automóviles.* Todos los empleados en el taller donde esta persona trabaja saben que deben colocar un tapete de papel en el piso de cada automóvil para que no se ensucien las alfombras. Cuando el supervisor de servicio entró al automóvil reparado por el empleado 3, aquel no tenía un tapete y había grasa en la alfombra. El empleado 3 hace un trabajo excelente y quizá mencionará este hecho cuando reciba coaching.

Procedimiento 2 *(de 3 a 7 minutos)* Prepárese para dar coaching a fin de mejorar el desempeño. En las siguientes líneas, cada miembro del grupo escribe una descripción de que lo que él o ella dirá al proporcionar coaching al empleado 1, 2 o 3, al seguir los pasos listados:

1. Describir el desempeño actual. _____

_____

_____

2. Detallar el comportamiento deseado. _____

_____

_____

3. Obtener un compromiso para el cambio. _____

_____

_____

4. Hacer seguimiento.

_____

_____

_____

Procedimiento 3 *(de 5 a 8 minutos)*

A. Desempeño de roles. El gerente del empleado 1, el empleado de oficina, le brinda coaching según lo planeado. (Utilice el nombre real del miembro del grupo que interpreta al empleado 1. Hable, no lea su plan escrito.) Empleado 1, adopte la postura del trabajador. Usted trabaja duro; hay mucha presión por trabajar rápido. Es más fácil cuando se tiene más de un archivo. Refiérase a la carga de trabajo mientras recibe coaching. Tanto el gerente como el empleado tendrán que improvisar sus roles.

La persona que no desempeña un rol es el observador. Él o ella toma notas por medio del formato de observador. Trate de hacer comentarios positivos de retroalimentación de coaching para mejorar. Ofrezca al gerente sugerencias alternas para lo que él o ella pudieron haber dicho para mejorar la sesión de coaching.

Formato del observador

1. ¿Qué tan bien describe el gerente el comportamiento actual?

_____

_____

_____

2. ¿Qué tan bien describe el gerente el comportamiento deseado?

_____

_____

_____

3. ¿Qué tan exitoso fue el gerente para obtener un compromiso para el cambio? ¿Cree usted que el empleado cambiará?

_____

_____

_____

4. ¿Qué tan bien describe el gerente cómo él o ella hará seguimiento para asegurarse de que el empleado desempeñe el comportamiento deseado?

_____

_____

_____

B. Retroalimentación. El observador dirige una discusión acerca de qué tan bien el gerente brindó coaching al empleado. (Ésta debe ser una discusión de coaching, no un discurso.) Enfóquese en lo que el gerente hizo bien y en la forma en la cual podría mejorar. El empleado también debe ofrecer retroalimentación acerca de cómo

se sintió y qué hubiera sido más eficaz para hacer que él o ella cambiaran.

No pase a la siguiente entrevista hasta que se le indique. Si termina antes, espere a que los demás lo hagan.

Procedimiento 4 *(de 5 a 8 minutos)* Igual que el procedimiento 3, pero cambie los roles para que el empleado 2, quien atiende, reciba coaching. El empleado 2 debe hacer un comentario acerca de la importancia de hablar con los clientes para hacerles sentir bienvenidos. El trabajo no es muy divertido si no se puede hablar con los amigos.

Procedimiento 5 *(de 5 a 8 minutos)* Igual que el procedimiento 3, pero cambie los roles para que el empleado 3, el técnico de automóviles, reciba coaching. El empleado debe hacer un comentario acerca del excelente trabajo que realiza.

Conclusión
El profesor dirige a una discusión con el grupo y hace comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro? ¿Cuándo practicaré?

_____

_____

_____

Para compartir
Ante el equipo o frente a todo el grupo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Capacitación de habilidades del modelo de comportamiento 3

Sesión 3

En esta ocasión para capacitación de habilidades del modelo de comportamiento, usted realizará estas tres actividades:

1. Leer Inicio de la solución de conflictos (para revisar la forma de utilizar el modelo).
2. Observar el video 6.3 del modelo de comportamiento, Iniciar la solución de conflictos.
3. Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 4 (para acrecentar sus habilidades en la solución de conflictos).

Para más prácticas, utilice el modelo de solución de conflictos en su vida personal y profesional.

El modelo 6.5 del inicio de solución de conflictos

Lea el modelo de inicio de solución de conflictos y revise el modelo 6.5.

Video 6.3 del modelo de comportamiento

Objetivo
Ayudarle a resolver conflictos.

Inicio de la solución de conflictos

Panorama del video *(4½ minutos)*
Observará a los empleados de una agencia de publicidad. Alex inicia una solución de conflictos con Catherine para resolver un problema con un cliente.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 4

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 4

Durante la clase tendrá la oportunidad de desempeñar roles de un conflicto que usted enfrente o lo haya hecho a fin de desarrollar sus habilidades en para el manejo de conflictos. Los estudiantes y los trabajadores han reportado que este ejercicio les ayudó a prepararlos para un inicio de solución de conflictos exitosa con los compañeros de habitación y los de trabajo. Llene la siguiente información.

Inicio de la solución del conflicto

Otras partes (se pueden utilizar nombres ficticios).

_____

_____

Describir la situación del conflicto:

Listar la información pertinente acerca de la otra parte (por ejemplo, la relación con usted, el conocimiento de la situación, la edad, los antecedentes y demás).

Identificar la posible reacción de la otra parte a su confrontación. (¿Qué tan receptivos serán a ser colaboradores?) ¿Qué podrían decir o hacer durante la discusión para resistirse al cambio?)

¿Cómo superará dicha resistencia al cambio?

Después de seguir los pasos del modelo de inicio de solución de conflictos escriba su declaración BCF de apertura planeada que contenga la causa del problema.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 4 en clase

Objetivo

Experimentar y desarrollar habilidades para resolver un conflicto.

La principal habilidad estándar de AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio son las habilidades de comunicación.

Preparación

Usted debe haber completado el cuestionario en Preparación para el ejercicio del desarrollo de habilidades 4.

Experiencia

Iniciará, responderá y observará un desempeño de roles del conflicto y luego evaluará la eficacia de su solución.

Procedimiento 1 *(de 2 a 3 minutos)* Divídanse en tantos equipos de tres como sea posible. Si hay algunas personas que no estén en una triada, forme uno o dos equipos de dos. Cada miembro elija el número 1, 2 o 3. El número 1 será el primero en iniciar un desempeño de roles del conflicto, luego el 2 y después el 3.

Procedimiento 2 *(de 8 a 15 minutos)*

A. El iniciador número 1 da su información de la preparación al número 2 (el encuestado) para leer. Una vez que éste ha entendido, proceda con el desempeño de roles (vea el reactivo B). El número 3 es el observador.

B. Interprete los roles de la solución de conflictos. El número 3, el observador, escribe sus notas en la forma de retroalimentación al final de este ejercicio.

C. Integración. Cuando concluye el desempeño de roles, el observador dirige una discusión sobre la eficacia de la solución de conflictos. Los tres deben discutir la eficacia. El número 3 no es orador. No continúa hasta que se le diga que lo haga.

Procedimiento 3 *(de 8 a 15 minutos)* Igual que el procedimiento 2, sólo que el número 2 es ahora el iniciador, el número 3 es quien responde y el número 1 el observador.

Procedimiento 4 *(de 8 a 15 minutos)* Igual que el procedimiento 2, sólo que ahora el número 3 es el iniciador, el número 1 es quien responde y el número 2 es el observador.

Conclusión

El profesor dirige una discusión con el grupo o hace comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro? ¿Cuándo practicaré?

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Formato de retroalimentación

Intente tener comentarios de retroalimentación de mejora de coaching positivos para cada paso en el inicio de solución de conflictos. Recuerde ser *específico* y *descriptivo* y para todas las mejoras tener un comportamiento positivo alterno (APB, por sus siglas en inglés). (Por ejemplo: "Si usted hubiera dicho..., hubiera mejorado la solución de conflictos en...".)

Pasos del modelo de inicio de solución de conflictos

Paso 1. Planear una declaración BCF que contenga la causa del problema. (¿El iniciador cuenta con una declaración BCF bien planeada y eficaz?)

_____

_____

_____

_____

Paso 2. Presentar su declaración BCF y llegar a un acuerdo del conflicto. (¿El iniciador presentó la declaración BCF de manera eficaz? ¿Los dos estuvieron de acuerdo en el conflicto?)

_____

_____

_____

_____

Paso 3. Pedir u ofrecer soluciones alternas al conflicto. (¿Quién sugirió soluciones alternas? ¿Se hizo de manera eficaz?)

_____

_____

_____

_____

Paso 4. Llegue a un acuerdo para el cambio. (¿Se logró un acuerdo para el cambio?)

_____

_____

_____

_____

Video 6.4 de modelo del comportamiento

Mediación para la solución de conflictos

Objetivo

Ver el proceso de mediación de solución de conflictos entre empleados.

Panorama del video *(6½ minutos)*

Éste es un seguimiento al conflicto de la agencia de publicidad (video 6.3). Los dos empleados terminan en conflicto de nuevo. Su gerente, Peter, los reúne para resolverlo al seguir los pasos en Mediación en la solución del conflicto (modelo 6.5).

Nota: no hay un ejercicio para el desarrollo de habilidades.

7

Relaciones entre el líder y los seguidores

Semblanza del capítulo

Evolución de la teoría diádica

Teoría del vínculo diádico vertical (VDV)

Teoría del intercambio entre líder y miembro (ILM)

Formación de equipos

Sistemas y redes

Teoría del intercambio entre líder y miembro

La influencia del ILM en el comportamiento del seguidor

El proceso de tres etapas para desarrollar relaciones positivas del ILM

Factores que determinan la calidad del ILM

Retroalimentación efectiva entre líder y seguidor

Limitaciones de la aplicación de la teoría del ILM

Sesgo en el ILM: repercusiones profesionales para el empleado

Seguimiento del líder

El seguidor efectivo y los tipos de seguidores

Lineamientos para convertirse en un seguidor efectivo

Determinantes de la influencia del seguidor

El doble rol de ser líder y seguidor

Delegación

Delegar

Decisiones concernientes a la delegación

Delegar con el uso de un modelo

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Listar las cuatro etapas del desarrollo del enfoque diádico. p. 240
2. Definir los dos tipos de relaciones que pueden ocurrir entre líderes y seguidores, según el modelo de vínculo diádico vertical. p. 241
3. Describir el enfoque principal de la formación de equipos desde una perspectiva de líder-seguidor. p. 244
4. Analizar la concentración del enfoque de sistemas y redes desde la perspectiva de líder-seguidor. p. 245
5. Describir tres factores determinantes de las relaciones del ILM de alta calidad. p. 250
6. Analizar la limitación clave o desventaja de la aplicación del ILM. p. 252
7. Explicar el ciclo que conduce al efecto Pigmalión. p. 254
8. Explicar en qué forma las relaciones del ILM pueden conducir a un sesgo no intencionado en las prácticas de recursos humanos. p. 254
9. Analizar las tres características de influencia de los seguidores. p. 261
10. Listar los cinco aspectos que un líder debe delegar. p. 265
11. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

diádica
teoría diádica
teoría del vínculo diádico vertical (VDV)
grupo de incluidos
grupo de excluidos
intercambio entre líder y miembro (ILM)
manejo de la imagen
congraciamiento
autopromoción
seguimiento del líder
seguidor
seguidor enajenado
seguidor conformista
seguidor pasivo
seguidor efectivo
seguidor pragmático
locus de control
delegación
modelo de delegación

Caso de apertura APLICACIÓN

Lakewood Church es la iglesia más grande y de más rápido crecimiento en Estados Unidos en la actualidad. Su líder es el predicador Joel Osteen. Es alguien de una nueva generación de líderes emprendedores evangélicos que ha transformado su iglesia en un gran imperio por medio de herramientas inteligentes de marketing que, por lo general, son utilizadas por las organizaciones con fines de lucro.[1] La iglesia muy diversa y de ninguna confesión religiosa en concreto, la cual heredó de su difunto padre en 1999, se ha más que cuadruplicado en tamaño y da la bienvenida a 40000 visitantes por semana.

Osteen, de apariencia joven de cuarenta y tantos con una sonrisa a flor de labios, es conocedor de los medios y sabe cómo utilizar la tecnología para llegar a sus seguidores. La relación de Osteen con sus seguidores y su enfoque en compartir el mensaje es todo menos convencional. No grita ni llora para que los pecadores se arrepientan. Él predica un evangelio positivo y alegre de esperanza y prosperidad. Casi de inmediato, Osteen tiene la capacidad para ganar la confianza de quienes le escuchan. Como lo explica el señor Osteen, "No condeno y no creo en ser crítico".[2] Piensa que alentar y levantar el ánimo de las personas ganará su respeto, admiración y lealtad, un mensaje que los líderes de negocios pueden aplicar con sus empleados, clientes o colegas.

Los servicios de Joel Osteen son sorpresivamente íntimos si se considera el tamaño de la congregación. Las personas que necesitan una oración especial son invitadas a recibir consejos de un "socio de oración", quien puede ser un miembro de la familia Osteen y del equipo de liderazgo o un voluntario capacitado para el trabajo. Estas relaciones diádicas permiten intercambios significativos entre los líderes de la iglesia y sus seguidores. El servicio de la iglesia y el momento del intercambio de saludos son las únicas oportunidades que los seguidores de Osteen tienen para acercarse a él de manera personal. A diferencia de su padre, Osteen no realiza bodas ni funerales. Evita las camas de los enfermos y no brinda consejería (*counseling*) personal. Ha delegado estas tareas a sus asistentes. Los miembros parecen estar de acuerdo con este arreglo.[3]

La música y el entretenimiento son una gran parte del servicio de Joel Osteen. Innumerables personas le han criticado por reducir el tema serio de predicar la doctrina bíblica a simplemente preparar un espectáculo. Pero, la popularidad de Osteen continúa en aumento. Ha sido presentado en *60 Minutes*, *Larry King Live*, *Good Morning America* y otros programas importantes de televisión, así como en incontables artículos de revistas y periódicos.

Preguntas del caso de apertura:

1. Explicar la relación diádica entre el predicador Osteen y sus seguidores y la forma como afecta la manera en que es percibido.
2. ¿Qué acción/decisión de liderazgo por parte del predicador Osteen podría crear grupos de incluidos y de excluidos en Lakewood Church?
3. ¿Qué cualidades de liderazgo posee el pastor Osteen y en qué forma esas cualidades han afectado el nivel de trabajo en equipo entre los líderes de la iglesia y los seguidores?
4. Describir la calidad de la relación del ILM entre Osteen y su equipo de liderazgo y la forma en que esto, a su vez, ha influido en la capacidad para aconsejar y atender a los miembros de la iglesia.
5. Si existieran algunas preocupaciones acerca de que el personal y los ministros de Osteen no estuvieran satisfaciendo las necesidades de los miembros de la iglesia en las sesiones de *counseling* frente a frente, ¿cómo el predicador Osteen podría realizar una sesión de retroalimentación efectiva para asegurarse de tener un mayor éxito?

¿Puede responder algunas de estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes y averiguará más acerca del pastor Osteen y su liderazgo en Lakewood Church conforme avance en la lectura del capítulo.

Para saber más acerca del predicador Osteen y Lakewood Church, visite el sitio web de la iglesia en **http://www.lakewood.cc**.

En este capítulo usted explorará la intricada naturaleza de las relaciones diádicas. Analizaremos su evolución, además de la teoría del vínculo diádico vertical (VDV) y la teoría del intercambio entre el líder y el miembro. A continuación enfocaremos nuestra atención al seguimiento del líder, un componente con frecuencia ignorado pero pertinente de un liderazgo efectivo. La última sección del capítulo abarca la delegación e incluye un modelo de ésta que puede ayudarle a desarrollar sus habilidades correspondientes.

Evolución de la teoría diádica

La mayor parte de la primera teoría e investigación acerca del liderazgo se ha enfocado en los líderes y no ha prestado gran atención a los seguidores. Sin embargo, es evidente que un liderazgo adecuado o eficaz se debe en parte a las buenas relaciones entre los líderes y los seguidores. Los enfoques de la teoría de liderazgo que se basan en las relaciones han estado en desarrollo durante los últimos 25 años y continúan su evolución. Cada asociación única entre un líder y un seguidor se conoce como *díada*. Para nuestros propósitos, **diádica** *se refiere a la relación individualizada entre un líder y cada seguidor en una unidad de trabajo.* Los teóricos diádicos se concentran en el desarrollo y en los efectos de las relaciones diádicas separadas entre los líderes y los seguidores. *La* **teoría diádica** *es un enfoque del liderazgo que intenta explicar por qué los líderes varían su comportamiento con los distintos seguidores.*

El enfoque diádico se ocupa de la heterogeneidad de las relaciones diádicas y afirma que un líder formará diferentes vínculos con distintos seguidores. Por ejemplo, si fuéramos a tomar una muestra de las opiniones de los distintos seguidores acerca de un líder, revelarían diferentes relaciones diádicas. Un grupo de seguidores puede caracterizar su trato con el líder en términos positivos, mientras que otro grupo atribuye a su relación con el mismo líder en términos negativos. Un tema central en el liderazgo diádico es la noción del "respaldo a la valía personal" que los líderes proveen a los seguidores y el desempeño a cambio que estos últimos proporcionan a los líderes. El respaldo a la valía personal se define como el respaldo de un líder a las acciones e ideas de un seguidor; alentar la confianza de éste en su capacidad, integridad y motivación y prestarle atención a sus sentimientos y necesidades.

Caso de apertura APLICACIÓN

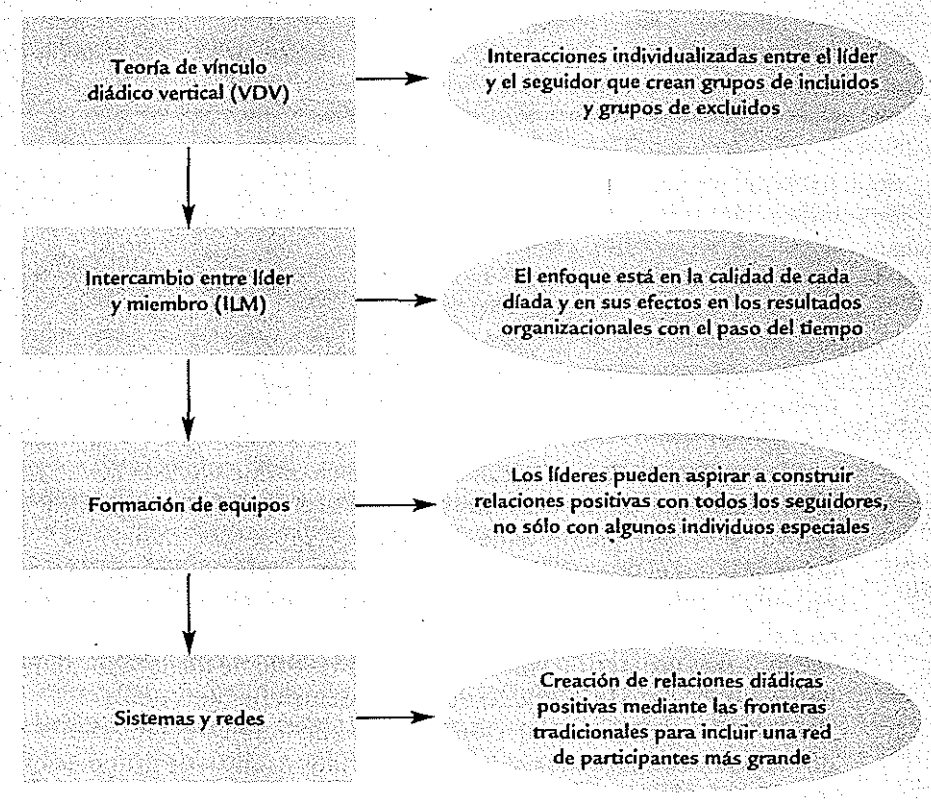
1. Explicar la relación diádica entre el pastor Osteen y sus seguidores, y cómo esto afecta la manera en que es percibido.

La naturaleza de la relación diádica entre el predicador Osteen y sus seguidores influirá en la forma como trata a cada miembro. El círculo interno consiste en la familia Osteen y un equipo de 4 000 voluntarios. También, el pastor Osteen es muy apegado al director musical y al autor de las canciones, dos individuos que son instrumentales para poner a punto el ánimo antes de la gran aparición del predicador Osteen durante cada servicio. No hay evidencias de que trata a los miembros de su círculo interno de liderazgo en forma distinta que a los demás miembros de la congregación. Debido a la personalidad carismática de Osteen, cada miembro de la iglesia siente que tiene una relación positiva frente a frente con él. Este sentimiento podría ser parte de la razón por la cual la iglesia experimenta ese crecimiento fenomenal.

Objetivo de aprendizaje 1 *Listar las cuatro etapas del desarrollo del enfoque diádico.*

Como se muestra en la figura 7.1, las cuatro etapas de evolución en el enfoque diádico son una teoría de vínculo diádico vertical (VDV), teoría del intercambio entre el líder y el miembro (ILM), formación de equipos y teoría de sistemas y redes. La primera etapa de evolución (VDV) es la conciencia de una relación entre un líder y un seguidor, en vez de entre un líder y un grupo de seguidores. La segunda etapa (ILM) propone que la calidad del trato entre un líder y un seguidor es un determinante crucial de cómo será tratado cada seguidor. La tercera etapa (formación de equipos) explora la relación entre el líder y los seguidores como un concepto de equipo más que como una díada y, la cuarta etapa (sistemas y redes) examina los vínculos en una escala mucho más amplia, asociada con múltiples niveles y unidades estructurales dentro de la organización. Las cuatro etapas evolutivas de la teoría diádica se presentan en forma separada.

FIGURA 7.1 Enfoque diádico: etapas del desarrollo



Objetivo de aprendizaje 2 *Definir los dos tipos de relaciones que pueden ocurrir entre líderes y seguidores, según el modelo de vínculo diádico vertical.*

Teoría del vínculo diádico vertical (VDV)

Antes de comenzar, determine la relación diádica con su gerente al completar la Autoevaluación 1.

AUTOEVALUACIÓN 1

Relación diádica con su gerente

Elija un gerente actual o anterior y responda a cada pregunta al describir su relación por medio de la siguiente escala:

1 — 2 — 3 — 4 — 5

Es descriptivo de nuestra relación — *No es descriptivo de nuestra relación*

_____ 1. Tengo acceso rápido y fácil para hablar con mi gerente en el momento que yo desee.

_____ 2. Me llevo bien con mi gerente.

_____ 3. Puedo influir en mi gerente para hacer las cosas a mi modo a fin de obtener lo que pretendo.

_____ 4. Cuando interactúo con mi gerente, nuestra conversación con frecuencia está orientada a la relación (charlamos a nivel personal), más que sólo estarlo a las tareas (hablamos sólo acerca del trabajo).

continúa

(Autoevaluación 1 continuación)

_____ 5. Llevamos una relación leal y de confianza. Cuidamos los intereses del otro.

_____ 6. Mi gerente entiende mi trabajo y los problemas que enfrento; aprecia el trabajo que desempeño.

_____ 7. Mi gerente reconoce mi potencial y me brinda la oportunidad de crecer en el puesto.

_____ 8. Mi gerente escucha con atención lo que tengo que decir y, a su vez, busca mi consejo.

_____ 9. Mi gerente me otorga buenas evaluaciones de desempeño.

_____ 10. Mi gerente me concede recompensas (aumentos y otros beneficios) más allá de lo mínimo.

Sume los números en las líneas 1 a 10 y coloque su puntuación aquí _____ y en el siguiente continuo.

10 — 20 — 30 — 40 — 50

Grupo de incluidos *Grupo de excluidos*

Entre más baja sea su puntuación, su relación es más característica del grupo de incluidos. Continúe la lectura para entender mejor a este grupo y al de excluidos.

El enfoque de díada vertical es una fase de evolución de la investigación de liderazgo individualizado. La primera investigación acerca del liderazgo individualizado se concentró en el enfoque de estilo de liderazgo promedio tradicional (ALS, por sus siglas en inglés), en el que un líder aplica el mismo estilo de liderazgo hacia un grupo como un todo.[4] La percepción es que el líder/superior trata a todos de la misma forma. Sin embargo, algunos describen otro enfoque en el que el líder interactúa con sus seguidores en forma distinta. Se llama enfoque de vínculo de díada vertical. Esto es, en esencia, un punto de vista de liderazgo de díadas dentro de otras díadas.[5]

El VDV describe una situación en la cual un líder forma relaciones diádicas de grupo de incluidos con algunos seguidores y vínculos diádicos de grupo de excluidos con otros seguidores. Por tanto, *la* **teoría del vínculo diádico vertical (VDV)** *examina la manera en que los líderes forman relaciones uno a uno con los seguidores y la forma en que éstas con frecuencia crean grupos de incluidos y de excluidos dentro de la unidad de trabajo del líder.*

La noción del "respaldo para la valía personal" que un individuo proporciona a otro resulta central para la teoría VDV. Un líder brinda respaldo para los sentimientos de valía personal de un seguidor.[6] Por ejemplo, un líder puede ofrecer atención cercana, guía, retroalimentación y consideración a un seguidor. Éste, a su vez, entrega un desempeño excepcional al líder (por ejemplo, un seguidor que se desempeña por encima de los estándares y que siempre está dispuesto a dar un esfuerzo adicional por el líder). Los estudios han revelado que las relaciones desarrolladas en estas díadas pueden ocurrir a un nivel formal o informal, en el que algunas díadas están vinculadas a grupos de trabajo asignados y otras son independientes de los grupos de trabajo formales. Asimismo, un líder puede vincularse (uno a uno) con innumerables individuos o sólo con algunos de ellos y con otros no. Esta asociación selectiva de diferenciación por parte de los líderes con los subordinados lleva a grupos de incluidos y de excluidos que tienden a permanecer estables con el paso del tiempo.[7] Estas relaciones afectan los tipos de poder y tácticas de influencia que utilizan los líderes.

El **grupo de incluidos** *comprende seguidores con firmes vínculos sociales con su líder en una relación de respaldo que se caracteriza por una gran confianza mutua, respeto, lealtad e influencia.* Los líderes emplean principalmente el poder experto, el referente y el de recompensa para influir en los miembros del grupo de incluidos. *El* **grupo de excluidos** *abarca seguidores con escasos o ningún vínculo social con su líder, en una relación estrictamente orientada a las tareas caracterizada por un bajo intercambio e influencia descendente.* Los líderes en su mayoría se sirven de la recompensa, así como de los poderes legítimo y coercitivo para influir en los miembros del grupo de excluidos. (Estos tipos de poder se analizaron con mayor detalle en el capítulo 4.) Para satisfacer los términos de la relación de intercambio, los seguidores del grupo de excluidos necesitan sólo cumplir con los requerimientos de rol formal (como obligaciones, reglas, procedimientos estándar y dirección legítima del líder). Siempre y cuando dicho cumplimiento sea honesto, el seguidor del grupo de excluidos recibe los beneficios estándar del trabajo (como salario) y nada más.[8]

Caso de apertura APLICACIÓN

2. ¿Qué acción/decisión de liderazgo por parte del pastor Osteen podría crear grupos de incluidos y de excluidos en Lakewood Church?

Se dice que el predicador Osteen no realiza bodas ni funerales y que evita las camas de enfermos y no brinda *counseling* personal. Decidió delegar esas necesidades a los ministros que la iglesia emplea. Si el pastor Osteen de pronto empezara a realizar estos servicios para algunos miembros y para otros no, ciertamente daría la impresión de favorecer a algunos sobre otros y esto quizá crearía grupos de incluidos y de excluidos dentro de la iglesia.

Los miembros del grupo de incluidos son invitados a participar en la toma de decisiones importantes, reciben una mayor responsabilidad y disfrutan de mayor acceso al líder. Los miembros del grupo de excluidos son tratados con base en los requerimientos del contrato de empleo. Reciben poca inspiración, aliento o reconocimiento. En términos de influencia y respaldo, los miembros del grupo de incluidos gozan de un mayor respaldo e influencia positiva del líder, mientras que los integrantes del grupo de excluidos tienden a no experimentar relaciones ni influencia positivas. El estado de uno y otro grupo también revela un elemento de reciprocidad o intercambio en la relación. El líder otorga favores especiales a los miembros del grupo de incluidos a cambio de su lealtad, compromiso y desempeño sobresaliente. Esto crea un refuerzo mutuo basado en las necesidades e intereses comunes. Por último, estas formaciones crean vínculos sociales más sólidos dentro de los grupos así como sesgos entre éstos. Así, será más probable que los individuos compartan con los miembros de su propio grupo (grupo de incluidos) que con los miembros de otros grupos (grupo de excluidos).[9]

Aplicación al trabajo **1**

Recuerde una unidad de trabajo u organización en la cual haya trabajado y contado con grupos de incluidos y de excluidos. Describa algunas de las formas en las que el comportamiento y las acciones del gerente hayan variado hacia los miembros de uno y otro grupo.

_____

_____

_____

_____

Aplicación del **concepto 1**

Grupos internos frente a grupos externos

De cada una de las siguientes declaraciones de un subordinado, identifique el grupo al que pertenece. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. grupo de incluidos b. grupo de excluidos

____ 1. Mi jefe y yo compartimos similitudes en diversas formas.

____ 2. Cuando no estoy seguro de qué sucede, puedo contar conque mi jefe me dirá la verdad, incluso si eso lastima mis sentimientos.

____ 3. Cuando enfrento un problema importante en el trabajo o en mi vida personal, mi jefe hará sólo lo que se requiere de él como mi gerente, sin tomarse ninguna molestia adicional.

____ 4. En lo que se refiere a mis sentimientos hacia mi jefe, nos relacionamos estrictamente a lo largo de las líneas profesionales y de trabajo.

____ 5. Rara vez tengo algún contacto directo con mi jefe, a menos que algo marche mal con la forma en que he realizado mi trabajo.

Teoría del intercambio entre líder y miembro (ILM)

La siguiente etapa evolutiva en el enfoque diádico es la teoría del ILM. La interacción frente a frente entre el líder y el miembro tiene un rol crucial en la vida organizacional. Por desgracia, dichos intercambios también pueden ser una causa importante de angustia en los empleados. El supuesto subyacente de la teoría del ILM es que los

líderes o superiores cuentan con cantidades limitadas de recursos sociales, personales y organizacionales (como energía, tiempo, atención y opinión) y como resultado tienden a distribuirlos entre los seguidores en forma selectiva.[10] Los líderes no interactúan con todos los seguidores de manera igual, lo que al final resulta en la formación del ILM que varían en calidad.

En las relaciones del ILM de alta calidad, los seguidores tienden a recibir un mejor respaldo social, más recursos y guía para el desarrollo profesional. La relación se caracteriza por mayor aportación de los seguidores en la toma de decisiones y mayor flexibilidad para negociar. Las relaciones del ILM de escasa calidad se caracterizan por menos respaldo, más supervisión formal y mínima o ninguna participación en la toma de decisiones.[11] Por tanto, *el* **intercambio entre líder y miembro (ILM)** *se define como la calidad de la relación de intercambio entre un empleado y su superior.*[12] La teoría del ILM y la investigación ofrecen una forma alterna de examinar el liderazgo organizacional, al afirmar que la calidad del intercambio social entre un líder y un seguidor sería un mejor predictor del desempeño de este último que los rasgos o conductas de los superiores.

Dilema **ético 1**

ILM en el trabajo

La teoría del intercambio entre líder y miembro afirma que en cada grupo de trabajo algunos empleados pertenecen al grupo de incluidos y otros forman parte del grupo de excluidos. Piense acerca de su empleo actual o anterior. ¿Puede identificar a miembros de uno y otro grupo? ¿A cuál pertenecía usted?

1. ¿Es ético excluir a empleados para que no formen parte del grupo de incluidos?
2. ¿Cree usted que las personas en el grupo de incluidos tienden a pensar que la exclusión es ética y que los individuos en el grupo de excluidos tienden a pensar que es poco ética?
3. ¿Su respuesta a la pregunta 1 está basada en si usted es un miembro del grupo de incluidos o en el de excluidos?
4. ¿Es posible que todos los empleados pertenezcan al grupo de incluidos?
5. ¿Los gerentes deben dedicarse a superar la teoría del ILM al englobar a todos los empleados en el grupo de incluidos?

Objetivo de aprendizaje 3 *Describir el enfoque principal de la formación de equipos desde una perspectiva de líder-seguidor.*

Formación de equipos

Dado el entorno cada vez más complejo e incierto en el cual se encuentran las organizaciones, incontables han respondido con el uso de equipos como su unidad fundamental de diseño organizacional en un esfuerzo por descentralizar la toma de decisiones y responder en forma más eficaz a las oportunidades y amenazas externas.[13] No hay duda que la dinámica de equipo influye en el desempeño de la tarea y en la calidad de las relaciones interpersonales.[14] Por tanto, el liderazgo de equipo engloba un interés principal por motivar a un grupo de individuos para trabajar juntos y lograr un objetivo

común, al tiempo que solucionan cualquier conflicto u obstáculo que pueda surgir mientras se esfuerzan por lograr un objetivo.[15] El énfasis está en formar relaciones con todos los miembros del grupo, no sólo con algunos individuos especiales. Los líderes efectivos saben que aunque no es posible tratar a todos los seguidores exactamente de la misma manera, es importante que cada persona perciba que él o ella es un miembro importante y respetado del equipo y no una nulidad. Por ejemplo, no todos los empleados pueden desear mayores responsabilidades, pero todos deben sentir que hay una oportunidad igual con base en la competencia más que en ser parte de algún grupo de incluidos en la organización.

Las relaciones de intercambio entre líder y miembro pueden resultar en un mayor trabajo en equipo, porque los empleados buscan la cooperación con los demás miembros del equipo como forma de reciprocar con el líder quien desea dicho comportamiento.[16] Por tanto, los intercambios sociales en el lugar de trabajo entre empleados en lo individual, grupos de trabajo y gerentes son decisivos para la formación de equipos. El concepto de capital social se utiliza para describir las relaciones sociales de los miembros del grupo dentro y fuera de sus grupos y la forma en que esas relaciones afectan la eficacia de grupo.[17] Como resultado, algunos consideran la formación de equipos como un concepto de intercambio social de múltiples niveles donde la interfaz de los procesos de liderazgo y equipo es bastante evidente.[18]

Caso de apertura **APLICACIÓN**

3. ¿Qué cualidades de liderazgo posee el pastor Osteen y en qué forma ellas han afectado el nivel de trabajo en equipo entre los líderes de la iglesia y los seguidores?

Se describe al predicador Osteen como una persona encantadora con una sonrisa que cautiva a todos a quienes encuentra. Es un comunicador efectivo. Algunos lo han llamado "predicador sonriente". La personalidad amigable de Osteen y su mensaje de alegría de autoayuda llega a todos en una forma personal. Como lo comenta Osteen "Yo no condeno; no creo en ser crítico". Evidentemente es un líder muy orientado a las personas.

Los estudios han demostrado que cuando los líderes están capacitados para desarrollar y nutrir relaciones de alta calidad con todos sus seguidores, los resultados en el desempeño del seguidor son sorprendentes. Los seguidores que perciben que han desarrollado una relación positiva frente a frente con el líder tienden a exhibir una mayor productividad y ganancias en el desempeño. Al tiempo que estas relaciones maduran, el grupo de trabajo completo se vuelve más cohesivo y los resultados son evidentes para todos los participantes. En cierto sentido, la construcción de sociedades permite a un líder satisfacer las necesidades personales y laborales de cada miembro del grupo en un momento dado. Mediante respaldo, aliento y capacitación del líder, los seguidores captan una sensación de valía personal, aprecio y valor por su trabajo y responden con un alto desempeño. El concepto de dirigir equipos se abarca con detalle en el capítulo 8.

Objetivo de aprendizaje 4 *Analizar la concentración del enfoque de sistemas y redes desde la perspectiva de líder-seguidor.*

Sistemas y redes

En todos los sectores de la economía, existe una tendencia notable de las organizaciones a buscar y participar en una diversidad de arreglos colaborativos (como sociedades, consorcios, alianzas y redes) con el fin de ingresar a nuevos mercados y ganar innovaciones o nuevos productos. Al colaborar, las organizaciones esperan intercambiar

fortalezas (como habilidades, capacidades, conocimiento y recursos) con otras, lo que permitirá a todas las partes desarrollar soluciones oportunas, innovadoras y de sinergia para problemas complejos que no hayan podido abordar por sí solas. Desde una perspectiva de red, el enfoque está en las relaciones entre los actores, ya sea que se trate de individuos, unidades de trabajo u organizaciones. Los actores incluyen redes de relaciones interconectadas que proporcionan oportunidades y restricciones en el comportamiento.[19]

Un ILM eficaz a este nivel determinaría el grado al cual los participantes individuales gozan de la capacidad para basarse en sus vínculos de grupo y al mismo tiempo, trascender esos vínculos para actuar en forma colectiva. Una perspectiva orientada a los sistemas se enfoca en la forma en que la calidad de la relación del ILM afecta a los seguidores a nivel interpersonal, de grupo y organizacional. Por ejemplo, algunos estudios han revelado que la calidad del ILM influye de manera muy marcada en la satisfacción de comunicación de los subordinados al nivel interpersonal (retroalimentación personal y comunicación de supervisión), de grupo (intercambio de los compañeros de trabajo e integración organizacional en el grupo de trabajo) y organizacional (comunicaciones corporativas y clima de comunicaciones).[20,21]

Quienes están a favor del enfoque de sistemas y redes afirman que las relaciones del líder no están limitadas a los seguidores, sino que incluyen compañeros, clientes, proveedores y otros grupos de interés pertinentes en las asociaciones de grupos de trabajo y redes a lo ancho de la organización. Ésta se considera como un sistema de partes interrelacionadas. Para ser efectivos, los grupos deben manejar relaciones de "ampliación de fronteras" con otros grupos y miembros ajenos a su organización a fin de ganar acceso a la información y a los recursos políticos. Lograr este resultado requiere de un liderazgo efectivo.

En la actualidad, las organizaciones están estructuradas a lo largo de líneas funcionales, divisionales, de producto, de clientes y geográficas. La investigación acerca de la dinámica de grupo y la cultura no revela que dichas estructuras organizacionales también afecten las estructuras cognitivas de los empleados. En otras palabras, estas estructuras forman fronteras departamentales que crean vínculos sociales más firmes dentro del grupo así como sesgos intergrupales. Los individuos y los grupos están conectados a ciertas personas (y no a otras) y esta pauta de conexión crea una red de intercambios sociales interdependientes donde algunas personas se vuelven socios confiables de intercambio a quienes se puede acudir por recursos y respaldo.[22] Como resultado, los individuos estarán más inclinados a alinearse o asociarse con miembros de su propio grupo funcional (grupo de incluidos) que con los integrantes de otros grupos funcionales (grupos de excluidos). Dichas redes de alianzas pueden proporcionar a los miembros beneficios como acceso al conocimiento, información, referencias y oportunidades profesionales.[23,24]

Sin embargo, también se debe señalar que las fronteras organizacionales de grupo crean dificultades reales y percibidas al integrar y coordinar las actividades organizacionales. Un estudio que compara la compartición percibida con la real entre los empleados reveló que los individuos restaban importancia al alcance de su compartición con los miembros del grupo de excluidos y exageraban la importancia de su compartición con los miembros del grupo de incluidos. Por tanto, hay una necesidad de que los grupos manejen en forma más activa su cooperación y coordinación con otras unidades organizacionales. Los líderes deben crear procesos y redes que reúnan a todos los trabajadores (por medio de las líneas funcionales) para hablar entre ellos, escuchar las historias de los demás y reflexionar juntos. Desarrollar relaciones de confianza, donde las personas de distintos antecedentes, disciplinas y jerarquías hablen entre sí, sin duda evitaría la polarización que domina las organizaciones caracterizadas por grupos de incluidos y de excluidos.[25] Cisco Systems es un proveedor líder de tecnologías de creación de redes que optimizan las colaboraciones dentro y entre las organizaciones. La forma en que Cisco lo percibe es que la colaboración entre funciones, geografías y fronteras corporativas es imperativa y es la forma de actuar del futuro.[26]

Aplicación del **concepto 2**

Etapas del desarrollo del enfoque diádico

¿Qué etapa se describe en los siguientes enunciados? Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. teoría de vínculo diádico vertical
b. teoría del intercambio entre líder y miembro
c. formación de equipos
d. sistemas y redes

____ 6. Un enfoque diádico que se concentra en la creación de relaciones diádicas positivas mediante las fronteras tradicionales para incluir más participantes.

____ 7. Una relación jerárquica en la cual se desarrolla la díada entre líder y seguidor y el énfasis en la calidad de cada relación y sus efectos en los resultados organizacionales con el paso del tiempo.

____ 8. Un enfoque diádico que alienta a los líderes a aspirar a tener relaciones positivas con todos los seguidores, no sólo con algunos individuos.

____ 9. Relación en la cual las interacciones entre el líder y el seguidor llevan a la creación de grupos de incluidos y de excluidos.

Teoría del intercambio entre líder y miembro

Como se definió con anterioridad, el liderazgo es la capacidad para influir en los demás a fin de contribuir hacia el logro de los objetivos organizacionales. El intercambio entre líder y miembro es una teoría que examina la forma en que los líderes influyen en el comportamiento de los miembros. Con base en esta teoría, los líderes forman intercambios sociales de alta calidad (con base en la confianza y el agrado) con algunos miembros e intercambios económicos de baja calidad con otros que no se extienden más allá del contrato de empleo.[27,28] La calidad del ILM afecta la ética laboral, la productividad, la satisfacción y las percepciones de los empleados. Hay una tendencia entre los seguidores en la relación de intercambio a reciprocar la confianza y agrado de su líder mediante "conductas de ciudadanía" y un desempeño excelente. Los estudios que han utilizado la teoría del intercambio entre líder y miembro para examinar los efectos de la relación entre el empleado y su supervisor en los resultados importantes relacionados con el trabajo han llegado a la misma conclusión: los empleados que se perciben a sí mismos como que están en relaciones de respaldo con sus supervisores tienden a tener un desempeño, satisfacción laboral y compromiso organizacional más altos.[29,30] Para un análisis más extenso de la teoría, en esta sección analizaremos lo siguiente: la influencia de la calidad del ILM en el comportamiento del seguidor, el proceso de tres etapas para desarrollar relaciones del ILM positivas, factores que determinan la calidad del ILM, retroalimentación efectiva entre líder y seguidor, limitaciones de la aplicación de la teoría del ILM y sesgo en el ILM con las repercusiones profesionales para los empleados.

La influencia del ILM en el comportamiento del seguidor

El supuesto implícito del ILM es que los líderes no interactúan con todos los seguidores de igual forma, lo que al final resulta en la formación de relaciones de intercambio entre líder y miembro que varían en calidad. Se dice que los seguidores con sólidos vínculos sociales con el líder (un alto ILM) pertenecen al grupo de incluidos mientras que aquellos con débiles vínculos sociales con el líder (bajo ILM) se dice que pertenecen al grupo de excluidos. Como se reveló antes, ser miembro del grupo de incluidos lo coloca en una posición favorable. Por ejemplo, los seguidores de ese grupo en forma rutinaria reciben evaluaciones del desempeño más altas que los seguidores del grupo de excluidos; los seguidores de este último en forma rutinaria muestran niveles más altos de rotación que los seguidores del grupo de incluidos y, por último, cuando se les pide evaluar el clima organizacional, los seguidores del grupo de incluidos obtienen evaluaciones más positivas que los seguidores del grupo de excluidos.

Sin embargo, la relación especial con los seguidores del grupo de incluidos crea ciertas obligaciones y restricciones para el líder.[31] Para mantener la relación, el líder debe prestar atención en forma continua a los miembros del grupo de incluidos, permanecer sensible a sus necesidades y sentimientos y confiar más en métodos de influencia que consumen tiempo, como la persuasión y la consulta. El líder no puede recurrir a la coerción o al uso de mano dura de autoridad sin poner en riesgo la calidad de la relación. Por tanto, se afirma que los seguidores han desarrollado *capital social*, definido como el conjunto de recursos que son parte integrante de la estructura de las relaciones entre los miembros del grupo, lo que les ayuda a avanzar.[32,33]

La base para establecer una relación de intercambio más profunda con los miembros del grupo de incluidos es el control del líder sobre los resultados que son deseables para los seguidores. Tales resultados incluyen beneficios como ayudar en la carrera de un seguidor (por ejemplo, al recomendar su avance), conceder favores especiales (una oficina más grande, un mejor horario de trabajo), permitir la participación en la toma de decisiones, delegar mayor responsabilidad y autoridad, más compartición de información, asignar miembros del grupo de incluidos a tareas interesantes y deseables y otorgar recompensas tangibles como aumentos de sueldo. A cambio de dichos beneficios, los miembros del grupo de incluidos asumen ciertas obligaciones y expectativas más allá de las que requieren los miembros del grupo de excluidos. Se espera que los miembros del grupo de incluidos sean leales al líder, estén más comprometidos con los objetivos de las tareas, trabajen en forma más ardua y compartan algunos de los deberes administrativos del líder.

Para el líder, esto también representa un capital social que le otorga poder e influencia sobre los seguidores. A menos que este ciclo de reforzamiento recíproco del comportamiento entre líder y seguidor sea interrumpido, es probable que la relación se desarrolle hasta un punto donde haya un alto grado de dependencia, respaldo y lealtad mutuos. La cultura organizacional, y en forma más específica el respeto por las personas, tiene una función clave en proteger el ciclo y el reforzamiento de la relación entre las percepciones de justicia y el ILM.[34]

Diversos estudios han demostrado que la calidad del ILM es central para influir en las experiencias afectivas, cognitivas y conductuales de los seguidores; en los roles y su destino en las organizaciones.[35,36] Estudios que se enfocan en estos resultados han explorado factores como la frecuencia de la comunicación, rotación de personal, satisfacción laboral, desempeño, clima laboral y compromiso.[37,38] Las relaciones del ILM de alta calidad se caracterizan por niveles más altos de respaldo y guía del líder, mayores niveles de satisfacción y desempeño de los seguidores, mayor flexibilidad de opinión para los seguidores y menores niveles de rotación de los seguidores.[39,40,41] Asimismo, la relación positiva entre el ILM y la satisfacción laboral del seguidor es más sólida cuando los líderes tienen un alto respaldo organizacional percibido (ARO) porque estos líderes perciben que cuentan con más recursos para intercambiar con los seguidores.[42] En comparación con los empleados en los ILM de baja calidad, los empleados en ILM de alta calidad muestran un mayor comportamiento de ciudadanía organizacional.[43]

Caso de apertura APLICACIÓN

4. Describir la calidad de la relación del ILM entre Osteen y su equipo de liderazgo y la forma en que esto a su vez, ha influido en la capacidad para aconsejar y atender a los miembros de la iglesia.

El pastor Osteen tiene una relación del ILM de alta calidad con su equipo de liderazgo. Las evidencias de esto se pueden notar en los vínculos cercanos que tiene con su equipo de voluntarios, ministros y el consejo de la iglesia. Existe un alto nivel de confianza entre ellos. Hay un nivel alto de participación en las decisiones relacionadas con los asuntos de la iglesia así como respaldo por los demás. Como resultado, el equipo completo se enfoca en la misión de la iglesia, gracias al liderazgo de su pastor.

Ahora que usted entiende el ILM, complete la Autoevaluación 2.

AUTOEVALUACIÓN 2

Grupos de incluidos y de excluidos

Con base en la Autoevaluación 1 y su lectura de la teoría del VDV y del ILM, coloque a las personas con las que trabaja o ha trabajado para su gerente actual o anterior en el grupo de incluidos o de excluidos. Asegúrese de incluirse.

Miembros del grupo de incluidos	Miembros del grupo de excluidos
_____	_____
_____	_____
_____	_____

El proceso de tres etapas para desarrollar relaciones positivas del ILM

El desarrollo de las relaciones en una díada de intercambio entre líder y miembro se ha descrito como "modelo del ciclo de vida" con tres etapas posibles. Cada una de ellas se describe a continuación.

Etapa 1

En ésta, el líder y el seguidor se conducen como extraños, se prueban uno a otro para identificar qué tipos de comportamiento son aceptables. Cada relación se negocia de manera informal entre cada seguidor y el líder. La definición del rol de cada miembro del grupo determina lo que el líder espera que el miembro haga. Aquí, el manejo de la imagen por parte del seguidor tiene un rol crucial en influir en la manera en que el líder lo percibe. *El* **manejo de la imagen** *es el esfuerzo de un seguidor por proyectar una imagen favorable a fin de ganar un beneficio inmediato o mejorar una relación a largo plazo con el líder.* Los empleados que buscan formar una relación positiva con el líder con frecuencia serán quienes busquen retroalimentación acerca de cómo mejorar su desempeño laboral. Los investigadores han identificado dos tipos de motivos asociados con el comportamiento de búsqueda de retroalimentación del seguidor: el primero orientado al desempeño y el segundo dirigido a las impresiones. El motivo orientado al desempeño es el intento genuino del seguidor por buscar información del líder que ayudará a mejorar el desempeño del trabajo, mientras que el motivo orientado a las impresiones se refiere al deseo de controlar cómo uno aparece frente al líder.[44]

Otra táctica para influir en el líder es el **congraciamiento**, el cual *es el esfuerzo por parecer alguien que brinda soporte, aprecio y respeto.* Las tácticas de influencia de congraciamiento incluyen devolución de favores, autopromoción y conformidad conductual. En este caso, los seguidores van más allá de la llamada del deber para devolver servicios al líder y adaptar su comportamiento a las expectativas del mismo. *La* **autopromoción** *es el esfuerzo por parecer competente y confiable.* Los estudios han revelado una correlación positiva entre el congraciamiento de un seguidor y el afecto (o agrado) del líder por el seguidor. A su vez, el afecto tiene una relación positiva en la calidad de la relación de intercambio y la evaluación del líder de la competencia, lealtad, compromiso y ética laboral del seguidor. Estas tácticas son valiosas herramientas que pueden mejorar la visibilidad de las fortalezas y el desempeño del seguidor. Sin embargo, otros advierten que esta táctica puede tener un efecto negativo en la relación del ILM en cuanto a que los líderes pueden descontar o devaluar los intentos del seguidor, si se consideran egoístas.[45] Por tanto, las habilidades sociales de la persona son decisivas para influir en las relaciones entre líder y miembro.

Aplicación al trabajo **2**

Recuerde una ocasión cuando haya tenido la oportunidad de hacer una primera impresión positiva en su gerente. Describa cuáles tácticas empleó y sus efectos en él o ella.

_____

_____

_____

_____

Etapa 2

Mientras que el líder y el seguidor se conocen, participan en un mayor refinamiento de los roles que tendrán juntos. La confianza mutua, la lealtad y el respeto comienzan a desarrollarse entre el líder y el seguidor. Durante esta etapa, la justicia percibida de los líderes es crucial. Cuando el líder es percibido como justo y benevolente en sus intenciones, los seguidores inferirán de esto que el líder está comprometido con ellos y resultan los intercambios de alta calidad.[46] Los seguidores en este tipo de relación gozan de mayor probabilidad de ser proactivos. Algunos han afirmado que los intercambios sociales de alta calidad pueden conceder a las organizaciones una ventaja competitiva para retener y motivar a los empleados talentosos. Las relaciones que no maduran más allá de la primera etapa pueden deteriorarse y seguir al nivel de un grupo de excluidos. Como se describió con anterioridad, en el intercambio del grupo de excluidos, hay menos interacción social y los seguidores reciben oportunidades limitadas para influir en las decisiones o interactuar de manera informal con los líderes.

Etapa 3

Algunas relaciones de intercambio avanzan a una tercera etapa mientras los roles llegan a la madurez. Aquí, el intercambio basado en el interés personal se transforma en un compromiso mutuo para la misión y objetivos de la unidad de trabajo. Al examinar estas tres etapas parecería que el resultado final del modelo del ciclo de vida de las relaciones del ILM es la creación de las diferencias reales y percibidas entre los miembros del grupo de incluidos (ILM de alta calidad) y el grupo de excluidos (ILM de baja calidad). Los críticos señalan que estas diferencias podrían llevar a conflictos intergrupales y a minar el trabajo en equipo dentro de la unidad de trabajo más amplia.[47]

Objetivo de aprendizaje 5 *Describir tres factores determinantes de las relaciones del ILM de alta calidad.*

Factores que determinan la calidad del ILM

Los factores conductuales y situacionales influyen en la creación de las relaciones de intercambio de alta o baja calidad entre líder y miembro. Los antecedentes de las relaciones del ILM incluyen 1) los atributos del seguidor, 2) las percepciones del líder y el seguidor de la otra parte y 3) los factores situacionales. Cada uno se analiza en forma breve.

Atributos de los seguidores

La diferencia entre las teorías por contingencia y del ILM es que aunque el primero enfatiza la forma en que un buen líder facilita el desempeño laboral del empleado, el segundo recalca la forma en que un buen empleado facilita el desempeño laboral del líder.[48] El modelo del intercambio entre líder y miembro sugiere que los seguidores proactivos muestran iniciativa incluso en áreas fuera de su responsabilidad inmediata, poseen un intenso sentido del compromiso para trabajar en las metas de la unidad y muestran un mayor sentido de responsabilidad por el éxito de la misma. Estos atributos de los seguidores influyen en los líderes para mostrar respaldo, delegar más, permitir una mayor discreción, participar en una comunicación abierta y alentar la influencia mutua entre ellos mismos y sus seguidores.[49]

Aplicación al trabajo 3

Recuerde a dos líderes con quienes haya trabajado durante algún periodo. Identifique los atributos específicos que describirían la verdadera naturaleza de su relación con ellos. Identifique dos líderes con quien usted sienta que haya tenido una relación de alta calidad con uno y de baja calidad con el otro. ¿Qué atributos describen las relaciones de alta y de baja calidad con estos líderes?

Percepciones mutuas entre el líder y el seguidor

Las primeras impresiones del líder acerca del seguidor pueden influir en el comportamiento del líder hacia el seguidor. Una relación positiva es más probable cuando el seguidor es percibido como competente y confiable al tiempo que los valores del seguidor y las actitudes son similares a las del líder. Lo mismo sucede con las percepciones del seguidor acerca de aquel. Se dice que una relación de intercambio favorable está correlacionada con un comportamiento de mayor respaldo por parte del líder hacia el seguidor, monitoreo menos cercano, más mentoring y más participación y delegación. Desde la perspectiva del seguidor, los líderes que son considerados como competentes, experimentados, justos y honestos disfrutan de mayor probabilidad de ser respaldados,

de encontrar menos tácticas de presión (por ejemplo, amenazas y quejas) y de recibir una aportación más honesta.[50] Los resultados de un estudio revelaron que las relaciones de liderazgo transformacional eran significativamente más sólidas para los seguidores que percibían un intercambio de alta calidad entre el líder y el miembro.[51]

Factores situacionales

Los factores situacionales se utilizan aquí para referirse a sucesos fortuitos o planeados que brindan la oportunidad de que los líderes evalúen la ética de trabajo o el carácter de un seguidor. La reacción de este último a "las pruebas", descritas como "episodios de roles", darán a los líderes señales acerca de los empleados.[52,53] Por ejemplo, un gerente solicita a un empleado nuevo hacer algo más allá de lo que requiere el contrato formal de trabajo. La reacción del nuevo empleado ("Claro, con gusto ayudo" frente a un gruñido o una actitud de "Ese no es mi trabajo") indica probable lealtad, respaldo y confianza y lleva a más (en lugar de menos) oportunidades de responsabilidad, crecimiento personal y otras experiencias futuras. La percepción del líder de esta prueba influirá en gran manera en el tipo de relación o intercambio social que acontezca entre el líder y el seguidor. Los seguidores percibidos como empeñados y dispuestos a dar un esfuerzo adicional para el líder gozan de una relación de intercambio de mayor calidad con aquel que quienes son considerados como perezosos o no dispuestos a dar un esfuerzo adicional por el líder".[54]

Aplicación al trabajo **4**

Recuerde una situación de trabajo en la cual se le haya requerido hacer algo que estuviera más allá de lo estipulado por su contrato de trabajo. ¿Cómo respondió a la solicitud de su gerente y qué consecuencias tuvo en su relación con él o ella?

Retroalimentación efectiva entre líder y seguidor

Los seguidores son responsables de implementar cualquier plan que formule el líder. Son juzgados por su eficacia y eficiencia. Sin embargo, cuando esto no sucede, es la responsabilidad del líder proporcionar una retroalimentación adecuada a los seguidores acerca de su desempeño.[55] Como lo pueden atestiguar la mayoría de los líderes, ésta es una responsabilidad gerencial importante pero difícil. Las personas en general tienden a estar a la defensiva acerca de la crítica porque cuestionan sus capacidades y amenazan su autoestima. Innumerables líderes evitan confrontar a los seguidores acerca de un desempeño por debajo del promedio debido a la probabilidad de que dichas acciones se conviertan en un conflicto personal que fracase en tratar con el problema subyacente o lo hacen sólo a costa de minar el respeto y la confianza entre el líder y el seguidor.

Mientras que algunos líderes pueden esgrimir amenazas acerca del comportamiento deseado, el líder efectivo prefiere servirse de los poderes por posición o el referente para realizar un cambio positivo en los seguidores. Se puede necesitar corregir las deficiencias de desempeño de un seguidor para ayudarle a mejorar, pero la forma en que se hace puede preservar o tensar la relación entre el líder y el seguidor. Algunos de los principios más importantes de la confianza que pueden facilitar una retroalimentación efectiva de los seguidores incluyen auténticas acciones éticas de interés, un buen liderazgo y carácter personal. Gran parte de la bibliografía de sociología y psicología acerca de este tema revela que los seguidores buscan, admiran y respetan a sus líderes que, mediante un proceso de retroalimentación, producen dentro de ellos tres respuestas emocionales: un sentimiento de importancia, sentido de pertenencia y una percepción de estímulo. Los líderes deben reconocer el significado de este aspecto de su trabajo y tomarlo con seriedad.

Los líderes deben aprender a permanecer calmos y ser profesionales cuando los seguidores reaccionan en forma exagerada a la retroalimentación correctiva. Los líderes deben evitar apresurarse a juzgar cuando los seguidores no muestran un buen desempeño. El líder debe ser específico al afirmar la deficiencia, explicar en forma nítida el impacto negativo de un comportamiento ineficaz, incluir al seguidor para identificar las razones de un mal desempeño y sugerir remedios para el cambio. En la conclusión de una sesión de evaluación, el seguidor debe irse con la creencia de que el líder mostró un deseo genuino por ayudar y que ambas partes llegaron a un acuerdo mutuo sobre los pasos de acciones concretas para mejorar. La confianza personal del seguidor debe permanecer intacta, o bien, mejorarse por medio de la retroalimentación, más que destruirse.[56]

Aplicación al trabajo **5**

Recuerde la última vez que fue evaluado en el trabajo por su gerente. Describa cómo se sintió al final de la sesión. ¿Qué factores contribuyeron a sus sentimientos? Vea si algunos de los factores analizados en esta sección aplican en su situación particular.

En la figura 7.2 se presentan lineamientos para una retroalimentación efectiva del líder. Debe señalarse que estos 12 lineamientos no siguen un orden secuencial; sin embargo, han sido organizados en un proceso de tres pasos para subrayar la trascendencia de una planeación minuciosa previo a realizar cualquier actividad de retroalimentación.

FIGURA 7.2 Lineamientos para una retroalimentación efectiva del líder

Previo a la retroalimentación, el líder debe:
- recordarse a sí mismo permanecer tranquilo y profesional
- recabar hechos precisos acerca de la retroalimentación del seguidor
- recordarse a sí mismo evitar apresurarse a formular un juicio

Durante la sesión de retroalimentación, el líder debe:
- ser específico para expresar la deficiencia del desempeño
- explicar el impacto negativo de un comportamiento ineficaz
- ayudar al seguidor a identificar razones para un mal desempeño
- pedir al seguidor que sugiera soluciones
- llegar a un acuerdo mutuo sobre pasos de acción específicos

En la sesión posterior a la retroalimentación, el líder debe:
- dar seguimiento para asegurarse de la implementación de los pasos a seguir
- mostrar deseo por ser de ayuda al seguidor
- construir la confianza personal del seguidor

Caso de apertura APLICACIÓN

5. Si existieran algunas preocupaciones acerca de que el personal y los ministros de Osteen no estuvieran cumpliendo con las necesidades de los miembros de la iglesia en las sesiones de *counseling* de uno a uno, ¿en qué forma el predicador Osteen podría realizar una sesión de retroalimentación efectiva para asegurarse de tener un mayor éxito?

Esta situación es una posibilidad real porque el predicador Osteen no brinda *counseling* personal. Confía en los más de 60 ministros contratados por la iglesia. Los miembros confían en estos ministros para *counseling* sobre todo tipo de temas (dificultades en las relaciones, enfermedades, muerte de seres queridos, soledad y depresión, por nombrar algunos). Si los ministros no realizan bien su trabajo y declina la satisfacción del miembro de la iglesia, podría resultar en la pérdida de sus miembros. El uso de los lineamientos para una retroalimentación efectiva en la figura 7.2 debe aumentar en forma significativa las oportunidades del predicador Osteen de tener éxito con el proceso.

Objetivo de aprendizaje 6 *Analizar la limitación clave o desventaja de la aplicación del ILM.*

Limitaciones de la aplicación de la teoría del ILM

Una importante limitación del ILM es la dificultad de medición. La teoría del ILM trata con actitudes y percepciones de individuos; dos temas que con frecuencia son difíciles de cuantificar y medir. Por esta razón, los esfuerzos recientes en el ILM se han enfocado en la instrumentación de la teoría.[57] La forma en la cual los atributos de las relaciones del ILM de alta calidad han sido definidos y medidos ha variado un poco entre un estudio y otro. La mayoría de los análisis ha medido el ILM con una escala basada en un cuestionario que el seguidor completa. La escala ILM-7 es el instrumento más comúnmente utilizado

para definir y medir la calidad de las relaciones. Ejemplos de preguntas presentadas en dicha escala incluyeron algunas estructuradas, como las siguientes:

- ¿Qué tan bien su líder entiende sus problemas y necesidades laborales? (Ni un poco, una cantidad justa, bastante y mucho.)
- ¿Qué tan bien su líder reconoce su potencial? (En absoluto, un poco, en forma moderada, en su mayoría y por completo.)
- ¿Cómo caracterizaría la relación de trabajo con su líder? (En extremo ineficaz, peor que el promedio, promedio, mejor que el promedio, en extremo eficaz.)

En estudios que utilizan esta escala, por lo general se supone la calidad de las relaciones para incluir atributos como confianza mutua, respeto, afecto y lealtad. Complete la Autoevaluación 3 para determinar su relación del ILM con su gerente.

AUTOEVALUACIÓN 3

Su relación del ILM con su gerente

La Autoevaluación 1 es una forma de medir su relación del ILM con su gerente. Observe que algunas de las preguntas son similares a las del ILM-7. La puntuación, que va de 10 a 50, le da más que una simple evaluación de grupos de incluidos o de excluidos. Escriba su puntuación aquí _____ y en el siguiente continuo.

10 — 20 — 30 — 40 — 50

Relación del ILM del alta calidad *Relación del ILM de baja calidad*

Entre más baja sea su puntuación, por lo general, mejor será su relación con su gerente. Decimos, en general, porque usted podría tener un gerente que no cuente con una buena relación con ningún empleado. Así, un buen ILM puede ser una medición relativa.

El ILM-7 mide los vínculos diádicos verticales y no los intercambios sociales. Otras mediciones emplean cuestionarios más diversos en un intento por identificar dimensiones separadas de las relaciones del ILM y los atributos únicos. Una nueva escala llamada intercambio social entre líder y miembro (ISLM) propone evaluar diferentes componentes de la relación entre líder y subordinado.[58] Estas nuevas mediciones parecen combinar la calidad de la relación con determinantes de la misma, como una competencia percibida o el comportamiento de otra persona. No queda claro aún si las escalas más recientes ofrecen alguna ventaja sobre una escala simple para identificar y medir los atributos que puedan describirse como de base más amplia o universales. Sólo algunos estudios han medido el ILM desde la percepción tanto del líder como del seguidor.[59,60]

Las características del ILM consideradas positivas para la relación de intercambio pueden variar entre los líderes y los seguidores, según los factores de influencia clave.[61] Contrario a las expectativas de una alta correlación de los atributos del ILM, la correlación entre el ILM evaluado por el líder y el ILM evaluado por el seguidor es lo suficientemente débil para plantear cuestionamientos acerca de la validez de la escala de una o ambas fuentes. No queda claro si la baja correlación refleja la confiabilidad del instrumento o diferencias reales en la percepción. A pesar de un respaldo de investigación reciente de la teoría del ILM, resulta evidente de la discusión previa que se necesita un mayor estudio acerca de la instrumentación.

Arraigada dentro de la teoría del ILM está la cuestión del sesgo. ¿A qué grado éste afecta la calidad de las relaciones entre los líderes y los seguidores? y ¿en qué forma influye en su desempeño afectivo, conductual y relacionado con la organización? La siguiente sección analiza esta cuestión.

Objetivo de aprendizaje 7 *Explicar el ciclo que lleva al efecto Pigmalión.*

Sesgo en el ILM: repercusiones profesionales para el empleado

Aplicación al trabajo 6

Identifique una relación de trabajo en particular entre un líder y un seguidor que haya tenido con un gerente. ¿A qué grado el efecto Pigmalión desempeñó un rol en la calidad de esta relación? ¿En qué forma afectó su desarrollo profesional dentro de la organización?

Como se menciona en el capítulo 2, el efecto Pigmalión ocurre cuando los gerentes muestran reciprocidad a la amistad y lealtad de algunos seguidores con evaluaciones de desempeño más altas. Aquí lo aplicamos al ILM y consideramos cómo aplica a la evaluación de desempeño de los líderes hacia un seguidor. El efecto Pigmalión sucede cuando los miembros seleccionados del grupo demuestran lealtad, compromiso, dedicación además de confianza y como resultado, ganan el agrado de los líderes que en forma subsecuente les conceden calificaciones de desempeño más altas. Estas calificaciones, que pueden o no estar relacionadas con el desempeño real, luego influyen en la reputación del miembro y con frecuencia se consignan en su informe. Las calificaciones al final pueden utilizarse (de manera formal o informal) en decisiones futuras de selección, desarrollo y promoción. Por lo general, los empleados con un historial de calificaciones altas de desempeño son quienes reciben las promociones a puestos superiores.

Objetivo de aprendizaje 8 *Explicar en qué forma las relaciones del ILM pueden conducir a un sesgo no intencionado en las prácticas de recursos humanos.*

De entrada, la idea de promover a quienes reciben puntuaciones consistentemente altas en sus evaluaciones del desempeño parece inocuo y hasta racional si no fuera por las repercusiones adversas posibles que podría conllevar para el avance profesional y el desarrollo de los demás miembros del grupo quienes (sin importar su desempeño laboral) no son similares, no están familiarizados ni son del agrado de su líder. Los miembros del grupo de excluidos pueden pagar un precio por no mantener la misma equidad social con sus líderes como miembros del grupo.

La conclusión que se debe tomar de este análisis es que los líderes, gerentes y especialistas en administración de recursos humanos deben ser conscientes de los procesos de sesgo probables inherentes a las relaciones del ILM de alta calidad. Se deben aplicar revisiones de procedimiento y balances para minimizar tales sesgos, si en realidad esto es posible. De otra manera, el desarrollo de las relaciones del ILM de alta calidad podría resultar en consecuencias negativas y discriminación contra los seguidores del grupo de excluidos. Un enfoque posible para minimizar este tipo de sesgo es simplemente capacitar y alentar a los líderes para mantener relaciones del ILM de alta calidad con todos los seguidores, no sólo con algunos.

Seguimiento del líder

La mayoría de los eruditos estaría de acuerdo en que hay un uso cada vez mayor de las palabras *seguidor* y *seguimiento del líder* en las discusiones de liderazgo organizacional. Esta tendencia representa un cambio de las primeras teorías que se enfocaban en las disposiciones internas asociadas con un liderazgo efectivo.[62] El alcance del liderazgo pasado se ha enfocado en los líderes y ha ignorado la función de los seguidores para explicar los éxitos o fracasos organizacionales. Esto ha llevado a las críticas de las teorías de liderazgo existentes de ser demasiado "centradas en el líder".[63] La perspectiva de estas teorías ha estado casi en exclusiva en el impacto de los rasgos y el comportamiento del líder sobre las actitudes y comportamiento de los seguidores. Sin embargo, hay un reconocimiento cada vez mayor de la noción de que el liderazgo es una relación que se produce en forma conjunta por líderes y seguidores y que, para entenderla en forma adecuada, debemos saber más acerca de las personas en ocasiones no mencionadas quienes abarcan a los seguidores de los líderes.[64] El énfasis en la bibliografía actual está en las cogniciones, atributos, comportamiento y contextos en los que los líderes y seguidores interactúan.[65]

El **seguimiento del líder** *se refiere al comportamiento de los seguidores que resulta de una relación de influencia entre líder y seguidor.* Mucho menos se ha hecho por acrecentar el entendimiento del componente del seguidor y los procesos psicológicos y el mecanismo que conecta a los líderes con los seguidores.[66] A largo alcance, los puntos de vista de la sociedad acerca de estos últimos han contribuido a nuestra comprensión limitada del seguimiento del líder. Desde una temprana edad se nos enseña a enfocarnos en ser un líder, no un seguidor.

El diccionario Webster define a un seguidor como "uno que sigue las opiniones o enseñanzas de otro". Esta definición implica que los seguidores son socios pasivos de la díada líder-seguidor hasta que reciben instrucciones explícitas de un líder y luego proceden a seguirlas de forma incuestionable.[67] Hay un reconocimiento creciente de que los líderes son sólo una parte de la dualidad, porque no puede haber líderes sin seguidores. Un liderazgo efectivo requiere de un seguimiento eficaz del seguidor, porque sin seguidores, no hay líderes. Ningún esfuerzo organizado ni unidad de trabajo puede tener éxito y sostenerse sin seguidores.

Los seguidores efectivos hacen más que cumplir con la visión establecida por su líder, son socios para crear la visión. Asumen la responsabilidad por hacer su trabajo, toman la iniciativa para solucionar problemas y cuestionan a los líderes cuando creen que están equivocados.[68] Estos tipos de seguidores muestran lo que algunos han llamado autoliderazgo y se desempeñan a alto nivel en sus equipos. Tienen una alta necesidad de autonomía y dan la bienvenida a un espectro de liderazgo más amplio por parte de sus líderes.[69,70]

Recuerde del capítulo 1 que definimos liderazgo como "el proceso de influencia de los líderes y seguidores por lograr objetivos organizacionales por medio del cambio". *Un* **seguidor** *es una persona que está siendo influida por parte de un líder.* Sin embargo, existe una conciencia creciente de que el proceso de influencia es una calle de dos sentidos, con seguidores que también influyen en los líderes. Los buenos líderes que dan aportes que inspiran en los gerentes son esenciales para el éxito de cualquier organización. En esta sección se analizan los estilos de seguidores, lineamientos para un seguimiento eficaz del líder, características de influencia de los seguidores y los roles duales de ser líder y seguidor.

El seguidor efectivo y los tipos de seguidores

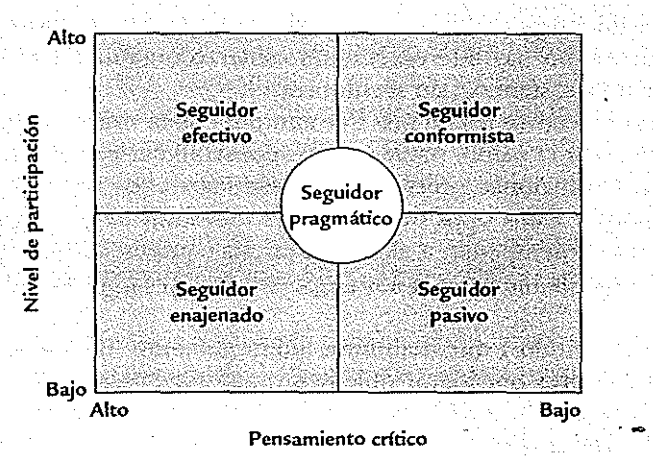
Los éxitos y fracasos organizacionales con frecuencia se atribuyen a líderes efectivos o no efectivos sin reconocer por completo las contribuciones de los seguidores. Por desgracia, debido a la investigación limitada que se enfoca en el rol de los seguidores, no parece haber demasiada evidencia que respalde una correlación intensa entre un liderazgo efectivo y un seguimiento eficaz del líder. Sin embargo, al examinar la cuestión de qué distingue a las organizaciones de alto desempeño de las promedio, la mayoría de los estudiosos y practicantes está de acuerdo con que las primeras cuentan con buenos líderes y adecuados seguidores. Los seguidores competentes, seguros y motivados son cruciales para el desempeño exitoso del grupo o equipo de trabajo de cualquier líder. Más que el rol de conformismo y pasividad en el que se ha encasillado a los seguidores, quienes son efectivos son descritos como valientes, responsables y proactivos.[71]

Al igual que los líderes, hay distintos tipos de seguidores. Con base en las características, motivaciones y conductas individuales, algunos seguidores pueden ser más activos e involucrados que otros. Algunos de los nombres que se han utilizado para describir diferentes tipos de seguidores incluyen aislados, observadores, participantes, activistas y duros.[72] La mejor conceptualización de los tipos de seguidores es el modelo de Kelley.[73] Por medio de una combinación de dos tipos de comportamiento (el pensamiento crítico y el nivel de participación en los asuntos organizacionales) Kelley agrupa los seguidores en cinco categorías con base en su mezcla conductual específica.

La mezcla conductual se puede resumir en dos componentes: la capacidad del seguidor para pensar o no en forma crítica y su nivel de participación o falta de ésta. En la figura 7.3 se describen estas dos variables en los ejes vertical y horizontal, donde el

nivel de participación se sitúa en un continuo de bajo a alto y lo mismo aplica respecto al pensamiento crítico. El pensador crítico alto se refiere a la capacidad de examinar, analizar y evaluar asuntos de importancia del seguidor en la vida de la organización. Por el contrario, lo opuesto de esta persona es alguien carente de pensamiento crítico. La segunda variable es la de comportamiento (nivel de participación) se asocia con la disposición del seguidor a ser visible y un participante activo. Lo opuesto de esta persona es alguien con mínima participación. Él o ella son apenas perceptibles dentro de la unidad de trabajo.

FIGURA 7.3 Tipos de estilos de seguidores



De acuerdo con Kelley, el grado al que un seguidor sea activo o pasivo (y que sea un pensador independiente o crítico o uno dependiente y no crítico, determina si él o ella es un tipo de seguidor: enajenado, pasivo, conformista, pragmático o seguidor efectivo (figura 7.3):[74]

- *El* **seguidor enajenado** *es alguien que muestra una baja participación pero que es alto en pensamiento crítico.* Este seguidor es alguien que se siente timado o menospreciado, por parte de su organización por su trabajo ejemplar. Con frecuencia, de comportamiento cínico, los seguidores enajenados son capaces pero no están dispuestos a participar en desarrollar soluciones para los problemas. Simplemente están felices de residir en lo negativo e ignorar lo positivo en cuanto a lo que la vida organizacional se refiere.
- *El* **seguidor conformista** *es alguien que es alto en participación pero bajo en pensamiento crítico.* En otras palabras, los conformistas son las "personas sí" en la organización. Realizan todas las órdenes sin considerar sus consecuencias. Un conformista haría cualquier cosa por evitar el conflicto. Los líderes autoritarios prefieren a este tipo de seguidores.
- *El* **seguidor pasivo** *es alguien que no exhibe gran pensamiento crítico ni participación.* El seguidor pasivo observa al líder o a los demás para que formulen todo el pensamiento y no participa. Al carecer de iniciativa y compromiso con el equipo, el seguidor invisible requiere de supervisión constante y nunca va más allá de la descripción de su puesto. Con frecuencia son caracterizados por sus líderes como holgazanes, desmotivados e incompetentes.
- *El* **seguidor efectivo** *es alguien que muestra gran pensamiento crítico y también participación.* Los seguidores efectivos no sienten aversión al riesgo ni son tímidos al conflicto. Tienen el valor para iniciar el cambio y ponerse en riesgo o en conflicto con otras

personas, incluso sus líderes, para servir al mejor interés de la organización. Como tal, con frecuencia son descritos como proactivos. Los seguidores efectivos tienden a funcionar muy bien en los equipos autodirigidos. Son el mejor activo de un gerente en cuanto a que complementan los esfuerzos del líder y se puede confiar en ellos para desahogar al líder de innumerables tareas.

- *El* **seguidor pragmático** *muestra un poco de los cuatro estilos, según el estilo que concuerde con la situación prevaleciente.* Los seguidores pragmáticos están "atrapados a la mitad" la mayor parte del tiempo. Como es difícil discernir justo donde se encuentran respecto a los temas, presentan una imagen ambigua, con aspectos positivos y negativos. Por el lado positivo, cuando una organización pasa por momentos desesperados, el seguidor pragmático sabe cómo "trabajar con el sistema para hacer las cosas". Por el lado negativo, este mismo comportamiento se puede interpretar como "participar en juegos políticos" o ajustarse para maximizar el interés personal.

Para ser efectivo como seguidor, es importante adquirir las habilidades necesarias para combinar dos roles de seguidores opuestos; digamos, para ejecutar las decisiones tomadas por el líder y plantear cuestiones acerca de tales decisiones cuando se consideran equivocadas o poco éticas. Aunque no siempre es práctico, los seguidores deben estar dispuestos a arriesgarse a la displicencia del líder con dicha retroalimentación. La integridad moral y la disposición a tomar una postura con base en un principio son características distintivas del seguidor efectivo. Desarrollar un alto nivel de confianza mutua y respeto entre el líder y el seguidor puede mitigar el riesgo de perder el favor del líder. En dicha relación, es probable que un líder considere la crítica y los puntos de vista discrepantes como un esfuerzo honesto por facilitar el logro de los objetivos y valores compartidos, más que como una expresión intencional de un desacuerdo personal o deslealtad.

La forma en que los seguidores perciben a un líder desempeña un rol crucial en su capacidad por ayudar al líder a crecer y tener éxito. Así como los líderes hacen atribuciones acerca de la competencia del seguidor, los seguidores lo hacen respecto a la competencia e intenciones del líder. Los seguidores evalúan si la motivación principal del líder es más para su beneficio personal o avance profesional que para su bienestar y el de la organización. La credibilidad aumenta y mejora el compromiso del seguidor cuando el líder hace sacrificios personales para obtener respaldo de sus ideas, más que imponerse sobre los seguidores. Los líderes que parecen poco sinceros o motivados sólo por una ganancia personal, crean una atmósfera en la cual es imposible integrar los dos roles contrastantes del seguidor. Aquí, los seguidores asumirían el rol pasivo de conformarse con las expectativas del líder sin ofrecer ninguna crítica constructiva, incluso cuando se requiere en las decisiones y acciones del líder. Complete la Autoevaluación 4 para averiguar qué tan efectivo es usted como seguidor.

AUTOEVALUACIÓN 4

Seguimiento eficaz del líder

Elija un jefe actual o anterior y responda a cada pregunta que describa su comportamiento al utilizar la siguiente escala.

5 — 4 — 3 — 2 — 1

Hago esto en forma regular *No hago esto*

_____ 1. Ofrezco mi respaldo y mi aliento a mi jefe cuando las cosas no marchan bien.

_____ 2. Tomo la iniciativa para hacer más que mi trabajo normal sin que se me tenga que pedir que lo haga.

_____ 3. Doy consejo y dirección a mi jefe cuando es apropiado, como con un jefe nuevo e inexperto y en una situación única en la que el jefe necesita ayuda.

continúa

(Autoevaluación 4 continuación)

_____ 4. Cuando el jefe ha tenido una mala idea, yo planteo inquietudes y trato de mejorar los planes, más que simplemente implementar una mala decisión.

_____ 5. Recurro y aliento al jefe para darme una retroalimentación honesta, más que evitarla y actuar en forma defensiva cuando se me ofrece.

_____ 6. Trato de definir con claridad mi rol en las tareas al asegurarme de entender las expectativas que el jefe tiene de mí y mis estándares de desempeño.

_____ 7. Muestro mi aprecio a mi jefe, como dar las gracias cuando el jefe hace algo en mi interés.

_____ 8. Mantengo informado al jefe; no me guardo las malas noticias.

_____ 9. Resistiría una influencia inapropiada por parte del jefe; si se me pidiera, no haría nada ilegal ni poco ético.

Sume los números en las líneas del 1 a 9 y escriba su puntuación aquí _____ y en el siguiente continuo.

9 — 15 — 25 — 35 — 45

Seguidor no efectivo *Seguidor efectivo*

Por lo general, entre más alta sea su puntuación, más efectivo es usted como seguidor. Sin embargo, su jefe también ha tenido un efecto en su seguimiento. Un jefe deficiente puede afectar su comportamiento de seguimiento del líder; sin embargo, asegúrese de tratar de ser un buen seguidor. Continúe la lectura para entender mejor cómo lograr esto.

Lineamientos para convertirse en un seguidor efectivo

La investigación enfocada en el seguimiento ha identificado ciertos comportamientos que funcionan y otros que no. Esto ha llevado a una elaboración de lineamientos acerca de cómo volverse un seguidor efectivo. Se afirma que estos lineamientos distinguen a los seguidores en los equipos de alto desempeño de sus contrapartes en los equipos de desempeño marginal. Temas como la forma de mejorar la relación entre el líder y el seguidor, cómo resistirse a una influencia inapropiada y cómo desafiar los planes y acciones con fallas se tratan mediante estos lineamientos. También, según éstos, se encuentran los temas éticos y morales, como mantener la credibilidad y la confianza, apegarse a sus propios valores y convicciones y asumir responsabilidad personal por el desempeño del equipo y por su propia vida. En la figura 7.4 se presentan nueve lineamientos para un seguimiento eficaz del líder; observe que las nueve preguntas en la Autoevaluación 4 están basadas en estos lineamientos.

FIGURA 7.4 Lineamientos para convertirse en un seguidor efectivo

a. Ofrecer respaldo al líder
b. Tomar la iniciativa
c. Desempeñar roles de consultoría y coaching para el líder cuando resulte apropiado
d. Plantear temas y/o preocupaciones cuando sea necesario
e. Buscar y alentar una retroalimentación honesta por parte del líder
f. Aclarar su rol y sus expectativas
g. Mostrar aprecio
h. Mantener informado al líder
i. Resistir la influencia inapropiada

Ofrecer respaldo al líder

Un buen seguidor busca formas de expresar respaldo y aliento a un líder que encuentra resistencia para tratar de introducir el cambio necesario en su organización. Las orga-

nizaciones exitosas se caracterizan por seguidores cuya ética y filosofía son congruentes con las del líder.

Tomar la iniciativa

Los seguidores efectivos toman la iniciativa de emprender lo que sea necesario sin que se les diga, incluido el trabajar más allá de sus tareas normalmente asignadas. Buscan oportunidades por ejercer un impacto positivo en los objetivos de la organización. Cuando surgen problemas serios que impiden la capacidad de ésta para lograr sus objetivos, los seguidores eficaces asumen el riesgo de iniciar una acción correctiva al señalar el problema al líder, sugerir soluciones alternas o, si es necesario, resolver el problema de inmediato. Mientras que tomar la iniciativa con frecuencia conlleva riesgos, si se hace con cuidado y en forma apropiada, puede hacer que el seguidor sea una parte valiosa del equipo y un miembro del grupo de incluidos del líder.

Desempeñar roles de counseling y coaching al líder cuando resulte apropiado

Contrario al mito de que los líderes tienen todas las respuestas, la mayoría de las personas ahora reconoce que los seguidores también disfrutan de oportunidades para ofrecer coaching y counseling a los líderes, en especial cuando el líder es nuevo e inexperto. Una relación de confianza mutua con un líder facilita el coaching y el counseling ascendentes. Un seguidor efectivo debe estar alerta a las oportunidades para brindar consejos útiles y hacer preguntas o simplemente ser un buen escucha cuando el líder necesita alguien en quien confiar. Ya que algunos líderes pueden estar renuentes a pedir ayuda, es responsabilidad del seguidor reconocer esas situaciones e intervenir cuando sea apropiado. Por ejemplo, un líder cuya relación interpersonal con otro seguidor puede estar teniendo un efecto distinto al que el líder pretendía, podría recibir consejos para notar la ineficacia de su enfoque o estilo por parte de otro seguidor: "Estoy seguro de que tu intención es que Bob vea el valor de estar a tiempo cuando dijiste..., pero esa no es la forma en que lo tomó". Cuando la entrega de coaching y counseling a un líder se hace con respeto, es de lo más eficaz. El respeto crea simetría, empatía y conexión en todo tipo de relaciones, incluida la del líder y un seguidor.[75]

Plantear temas y/o preocupaciones cuando sea necesario

Cuando hay problemas potenciales o desventajas con los planes y propuestas de un líder, la capacidad de un seguidor para sacar a la luz estos asuntos o inquietudes es decisiva. La forma en que el seguidor plantea estos temas es relevante, porque los líderes con frecuencia se colocan a la defensiva al responder a una retroalimentación negativa. Los seguidores pueden minimizar dicha postura al reconocer el estatus superior del líder y comunicar un sincero deseo por ser útil para alcanzar las metas organizacionales, más que las personales. Cuando se desafían los planes con fallas de un líder, es importante que el seguidor señale en específico más que generalidades vagas y que evite personalizar la crítica. Este lineamiento corresponde con el punto de vista en surgimiento del empleado proactivo como seguidor que está altamente comprometido y que es un pensador independiente con iniciativa y un sentido de responsabilidad bien desarrollado.

Buscar y alentar retroalimentación honesta por parte del líder

Los seguidores pueden asumir un rol constructivo en la forma en que sus líderes les evalúan. Algunos líderes se sienten incómodos al expresar preocupaciones negativas acerca del desempeño de un seguidor, así que tienden a enfocarse sólo en las fortalezas de un subordinado. Una forma de construir la confianza mutua y el respeto con el líder es alentar una retroalimentación honesta en la evaluación de su desempeño. Aliente al líder a señalar los aspectos más fuertes y más débiles de su trabajo. Para asegurarse de

tener una evaluación exhaustiva, consulte al líder su aportación acerca de las cosas que puede hacer para ser más efectivo y averiguar si él o ella tiene alguna inquietud acerca de algún otro aspecto de su desempeño laboral.

Aclarar su rol y sus expectativas

Donde haya alguna duda de ambigüedad de roles o de incertidumbre acerca de las expectativas de trabajo, esto se debe aclarar con el líder. Como se estudia en el capítulo 8, acerca de liderar equipos efectivos, es responsabilidad del líder comunicar con claridad las expectativas del rol de los seguidores. Sin embargo, algunos líderes fracasan al comunicar expectativas de trabajo nítidas, el alcance de los seguidores en cuanto a autoridad y responsabilidad, los objetivos de desempeño que se deben lograr y los vencimientos. Los seguidores deben insistir en la aclaración de estas áreas por parte de sus líderes. En algunos casos el problema es el conflicto del rol. El líder dirige a un seguidor para desempeñar tareas mutuamente excluyentes y espera resultados en todas ellas al mismo tiempo. Los seguidores deben ser asertivos pero diplomáticos para resolver la ambigüedad y el conflicto de roles.

Mostrar aprecio

Todos, incluidos los líderes, aman sentirse apreciados cuando realizan una buena obra que beneficie a los demás. Cuando un líder hace un esfuerzo especial por ayudar a un seguidor, como contribuir a proteger el interés del seguidor o nutrir y promover la carrera del mismo, es apropiado que el seguidor muestre aprecio. Incluso cuando las acciones del líder no benefician en forma directa a un seguidor en particular pero representan un logro significativo para la organización (por ejemplo, negociar una *joint venture* difícil, completar una tarea exitosa de reestructura, asegurar una mayor participación de recursos para el grupo) es aun un gesto apropiado para que los seguidores expresen su aprecio y admiración por el líder. El reconocimiento y respaldo de este tipo sólo refuerzan el comportamiento de liderazgo deseable. Aunque algunos puedan alegar que los elogios a un líder son una forma de congraciamiento que se utiliza con facilidad para influir en el líder, cuando son sinceros, pueden ayudar a construir una relación productiva de intercambio entre el líder y el seguidor.

Mantener informado al líder

Los líderes confían en sus seguidores para comunicar información importante acerca de sus acciones y de sus decisiones. La información precisa y oportuna permite a un líder tomar buenas decisiones y gozar de una imagen completa de dónde se encuentran las cosas en la organización. Los líderes que parecen no saber lo que sucede en sus organizaciones se sienten y parecen incompetentes a la vista de sus compañeros y superiores. Es embarazoso que un líder escuche de sucesos o cambios que tienen lugar dentro de su unidad por otras personas. Esta responsabilidad de comunicar información al líder incluye la positiva y la negativa. Algunos seguidores tienden a retener la información negativa para sus líderes; esto va en igual detrimento que no proporcionar ninguna.

Aplicación al trabajo **7**

Mencione ejemplos de cómo usted o alguien con quien haya trabajado, implementaron tres de los nueve lineamientos para un seguimiento eficaz del líder.

Resistir la influencia inapropiada del líder

Un líder puede estar tentado a utilizar su poder para influir en el seguidor en formas que son inapropiadas (en forma legal o ética). A pesar de la brecha de poder entre el líder y el seguidor, a este último no se le requiere cumplir con intentos de influencia inapropiados o ser explotado por un líder abusivo. Los seguidores efectivos desafían al líder en una forma firme, diplomática y con tacto. Recordar al líder sus responsabilidades éticas, insistir en sus derechos y señalar las consecuencias negativas de hacerlo son diversas formas en las que un seguidor puede resistir los intentos de influencia inapropiada por parte de un líder. Es importante desafiar ese comportamiento en forma temprana, antes de que se vuelva habitual y hacerlo sin hostilidad personal.

Aplicación del **concepto 3**

Lineamientos para convertirse en un seguidor efectivo

Identificar cada lineamiento por medio de las letras a-i, de la figura 7.4 en la página 258:

____ 10. Iniciamos un nuevo proyecto hoy, y no entendí lo que se supone que tengo que hacer. Así que fui a hablar con mi jefe acerca de lo que debo realizar.

____ 11. Tenemos un jefe nuevo y le he estado informando acerca de la forma en que hacemos las cosas en nuestro departamento.

____ 12. Mi jefe y yo tenemos breves reuniones cada día.

____ 13. Los empleados no han estado siguiendo las normas de seguridad como deberían y el jefe no ha hecho nada al respecto. Así que fui a hablar con él acerca de eso.

____ 14. Sólo tenemos revisiones de desempeño una vez al año. Pero quería saber lo que piensa mi jefe de mi trabajo, así que tuvimos una reunión para discutir mi desempeño.

____ 15. Mi jefe me dio una nueva asignación que yo quería, así que le di las gracias.

____ 16. Me presenté temprano para la reunión y la sala de conferencias estaba sucia, así que la limpié.

____ 17. Mi jefa insinuó acerca de tener una relación sexual, así que le recordé que yo era felizmente casado y le dije en forma clara que no me interesaba volver a discutir ese tema.

Objetivo de aprendizaje 9 *Analizar las tres características de influencia de los seguidores.*

Determinantes de la influencia del seguidor

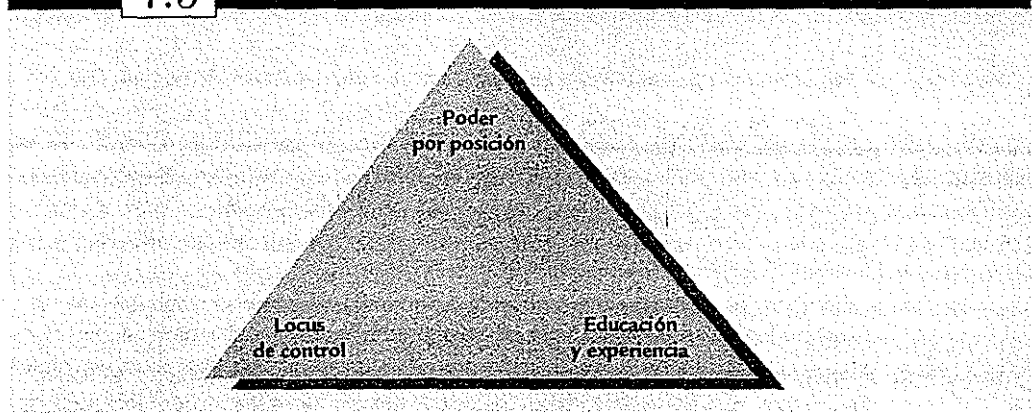
En todas las organizaciones o escenario laboral, algunos seguidores parecen tener más influencia sobre sus compañeros (e incluso sus líderes) que otros. Éstos son quienes infunden respeto, obediencia y lealtad a sus compañeros y, por tanto, se consideran de mayor estatus que los demás. El estatus de un seguidor dentro de una organización afectará la forma en que él o ella es tratado por los demás seguidores. No es poco común que un seguidor con un alto estatus ejerza más influencia en los demás seguidores que incluso el líder. Los líderes que entienden esta dinámica entre los seguidores pueden utilizarla en su beneficio.

No es el caso de que todos los seguidores influyentes sean seguidores efectivos. Pueden emplear su influencia en formas negativas para dificultar el trabajo del líder de influir en los seguidores. En esta sección se analizan los factores que determinan la influencia de éstos. Los tres factores determinantes que se ha encontrado que distinguen a los seguidores influyentes de sus compañeros son: la posición de poder relativa del seguidor, locus de control y educación y experiencia (figura 7.5).

Posición de poder relativa del seguidor

Los líderes deben percatarse de que ya no son los poseedores del poder y de la influencia en sus unidades de trabajo. La nueva realidad es que sin importar la posición que disfrute una persona en el lugar de trabajo, es una fuerza de cambio. Los seguidores con frecuencia son reconocidos como innovadores, autodirigidos y tomadores de riesgos. Éstos son términos que tradicionalmente estaban reservados para describir a los líderes y no a los seguidores. Algunos de estos últimos pueden tener fuentes de poder personal, referente, experto, por información y conexión que se pueden utilizar para impulsar la influencia ascendente. Estas fuentes de poder se analizaron en el capítulo 4. Cualquiera de estos tipos de poder puede dar al seguidor la capacidad para influir en los demás a diferentes niveles en la organización. Mientras cada vez más empleados llegan a basarse en un seguidor en particular por información, conocimiento experto (o *expertise)* o simplemente debido a su personalidad, aumenta el poder de posición relativo del seguidor.

FIGURA 7.5 Factores que determinan la influencia del seguidor



Éstos son quienes pueden influir en otros seguidores para disminuir su desempeño, presentar quejas, escenificar manifestaciones o incluso sabotear las operaciones; todas estas acciones pueden dañar la reputación de un líder.

Locus de control del seguidor

Como se estudia en el capítulo 2, *el* **locus de control** *está en un continuo entre una creencia externa e interna sobre quién ejerce el control del destino de una persona.* Quienes creen que son "dueñas de su destino" se afirma que tienen un locus de control interno; ellas creen que pueden influir en las personas y en los sucesos en su lugar de trabajo. Los individuos quienes creen que son "peones del destino" (locus de control externo) tienden a creer que no tienen ninguna influencia o control en el trabajo. Los seguidores con un locus de control interno prefieren un tipo distinto de entorno de trabajo que quienes muestran un locus de control externo.

Los seguidores con un locus de control interno prefieren un entorno de trabajo que facilita la comunicación con los líderes, la participación en la toma de decisiones y oportunidades para ser creativos. La investigación relacionada con esta propuesta encontró que el locus de control de los seguidores sí influía en su elección de estilo de liderazgo preferido. Los seguidores con un locus de control interno gustaban de un estilo participativo, mientras que los seguidores con un locus de control externo optaban por un estilo directivo. Por tanto, es probable que exista un conflicto cuando los seguidores de locus de control interno son liderados por quienes desean ejercer un liderazgo directivo. Es probable que los seguidores con un locus de control interno ejerzan más influencia con otros seguidores que los que muestran un locus de control externo.

La educación y experiencia del seguidor

No todos los seguidores tienen el mismo nivel de formación o experiencia. Estas diferencias pueden tener un importante impacto en las relaciones entre los propios seguidores y entre los líderes y los seguidores. Los seguidores en posiciones laborales nuevas con poca o ninguna experiencia tienden a necesitar más guía, coaching y retroalimentación, mientras que aquellos en posiciones de empleo a largo plazo con experiencia, con frecuencia necesitan sólo una mínima guía y retroalimentación periódica a fin de alcanzar altos niveles de desempeño. Para mejorar éste, los empleados inexpertos con frecuencia buscan la ayuda de los empleados más experimentados. Los seguidores con habilidades y experiencia valiosos pueden tener la capacidad de utilizar su poder experto para influir en otros seguidores e incluso en el líder. Para ser más efectivos, los líderes necesitarán entender y apreciar la formación, experiencia, capacitación y antecedentes de sus seguidores y la forma en que estos factores influyen en su comportamiento.

Los líderes tienen que permitirse espacio para aprender de los seguidores en la economía global moderna. Este requerimiento es dictado por el hecho de que los líderes y seguidores en la actualidad trabajan en un entorno de cambio constante. Los trabajadores en la actualidad (la mayoría de ellos seguidores) tienen una mejor formación, son más dinámicos, diversos y jóvenes que la fuerza de trabajo de hace 20 años; pero la necesidad de educación continua y capacitación en el puesto sólo irá en aumento. Los líderes tienen que alejarse del estilo directivo descendente de liderar, común cuando las tareas eran altamente estructuradas y el poder tendía a estar centralizado y moverse hacia un estilo de administración descentralizado más participativo. Al tiempo que aumenta la educación y experiencia de los trabajadores, tienden a rechazar este estilo de liderazgo. Los líderes que ignoran este hecho enfrentarán una mayor insatisfacción de los empleados y rotación.[76] Parecería que la era del seguidor pasivo es cosa del pasado. El seguidor experimentado y con formación puede ser mucho más influyente con los demás seguidores que el líder.

Aplicación al trabajo 8

Recuerde un incidente laboral cuando se haya sentido mejor calificado para hacer el trabajo que su jefe, debido a su formación y experiencia. Describa la forma en que esta característica le haya permitido influir en su jefe.

_____

_____

_____

_____

Aplicación del **concepto 4**

Determinantes de la influencia del seguidor

Identificar la característica de influencia específica del seguidor en cada uno de estos enunciados.

a. poder de posición relativo b. locus de control c. educación y experiencia

____ 18. Cuando se trata de promover mi opinión a los compañeros, con facilidad les hago ver las cosas a mi manera más que la del jefe debido a mi antigüedad y popularidad en esta división.

____ 19. Muchos de mis compañeros dependen de mí para recibir dirección, porque soy el único en el departamento que ha recibido capacitación para trabajar con éxito en esta nueva máquina.

____ 20. No se trata de lo que sabes; a quién conoces es lo que cuenta por estos lugares.

Concluimos esta sección acerca del liderazgo con una discusión breve del rol dual de ser líder y seguidor y del desafío que presenta.

El rol dual de ser líder y seguidor

Como se mencionó antes, el liderazgo no es una calle de un sentido. Y como lo revelaron los lineamientos para un seguimiento eficaz del líder, el buen liderazgo se encuentra en los seguidores altamente efectivos. Es importante reconocer que incluso cuando alguien se identifica como líder, la misma persona con frecuencia tiene un rol complementario de seguidor.[77] No es en absoluto poco común cambiar entre ser un líder y ser un seguidor varias veces a lo largo del curso de un día de trabajo. Por ejemplo, dentro de una organización, los gerentes de nivel medio responden a vicepresidentes, quienes dan cuenta al presidente (CEO), quien responde al consejo de administración; dentro del sistema escolar, los profesores responden al director, quien da cuenta al superintendente escolar, quien responde a los miembros del consejo escolar. Sin importar la posición de alguien en la escalera corporativa, todos estamos en un rol de seguidor de alguien más.

Existe investigación que propone que la relación del líder con su superior (intercambio entre líder y líder) modera los efectos de la relación del líder con los subordinados (intercambio entre el líder y miembro). Los proponentes afirman que el intercambio entre el líder y el miembro tiene un efecto positivo más fuerte en las actitudes de los empleados hacia la organización y sus clientes cuando el intercambio entre líderes es más alto.[78] Esto señala respaldo organizacional para las relaciones del ILM de alta calidad a todos los niveles de la organización y cierta indicación de la cultura organizacional.

La investigación acerca de los equipos de alto desempeño revela que algunas organizaciones se desplazan hacia el uso de los equipos autodirigidos, en el que los miembros del equipo se alternan entre desempeñar el rol del liderazgo y el de seguimiento. La

dualidad de desempeñar los roles de líder y de seguidor se analiza con mayor detalle en el capítulo 8, con los equipos autodirigidos.

Es un desafío ejecutar ambos roles. No es una tarea fácil, dado el alto potencial para conflictos y ambigüedades en los roles. Se responsabiliza a los líderes por todo lo que sucede en su unidad de trabajo, pero también se les pide delegar gran parte de la responsabilidad y autoridad a sus seguidores para otorgarles facultades de decisión a fin de resolver problemas por sí mismos. En efecto, a los líderes se les pide capacitar y desarrollar a los seguidores, que pueden a la larga desear el puesto del líder, incluso si éste no está listo para cederlo. La forma de equilibrar estas demandas, con frecuencia en conflicto, y desempeñar los roles duales de líder y de seguidor en forma eficaz es un tema que merece mucho más enfoque de investigación del que ha recibido.

Delegación

Ahora nos enfocamos en desarrollar seguidores al delegarles las tareas. *La* **delegación** *es el proceso de asignar responsabilidad y autoridad para lograr los objetivos.* Indicar a los empleados que desempeñen las tareas que son parte de su diseño del puesto es emitir órdenes, no delegar. *Delegar* se refiere a asignar a los empleados nuevas tareas. Éstas pueden volverse parte de un puesto rediseñado o puede simplemente ser una tarea de una vez. El verdadero arte de la delegación reside en la capacidad de un gerente para saber lo que no se puede y lo que se debe delegar.[79] Algunos expertos en administración creen que si hubiera una lista de los 10 principales errores gerenciales, el no delegar sería uno de ellos.[80] En esta sección se estudia la delegación, las decisiones relacionadas a ella y cómo hacerlo siguiendo un modelo.

Delegar

La delegación efectiva requiere que un líder deba considerar con cuidado diversos factores relacionados con la tarea, el requerimiento de tiempo y las características del seguidor antes de delegar.[81] Un líder debe delegar el trabajo cuando no dispone de suficiente tiempo para atender las tareas prioritarias, cuando los seguidores desean más desafíos y oportunidades y cuando las tareas concuerdan con los niveles de habilidad del seguidor y su experiencia. También un líder debe encontrar a la persona apropiada para el trabajo y brindar instrucciones cuidadosas. Una delegación efectiva permite a las personas prosperar en su condición única.

Comencemos por analizar los beneficios de la delegación, los obstáculos para ella y las señales de delegar muy poco.

Beneficios de la delegación

Cuando los gerentes delegan, gozan de más tiempo para desempeñar tareas de alta prioridad. La delegación hace que las tareas se cumplan y aumenta la productividad. Permite a los líderes movilizar recursos y asegurar mejores resultados de lo que podrían lograr solos. La delegación capacita a los empleados y mejora su autoestima, asimismo disminuye la tensión y la carga sobre los gerentes.[82] Al delegar las responsabilidades, los líderes pueden enfocarse en hacer algunas tareas bien, en lugar de varias de manera menos eficaz. En consecuencia, mejoran su administración y potencial de liderazgo mientras capacitan a otros para sucederles. Enriquecer los puestos es un medio de nutrir a los seguidores. Desde la perspectiva de la organización, la delegación puede resultar en un mejor desempeño y resultados laborales. Asimismo, puede llevar a una mayor comunicación entre líderes y seguidores, con lo cual alientan a estos últimos a expresar sus opiniones acerca de cómo mejorar el entorno laboral.[83]

Obstáculos para la delegación

Los gerentes se acostumbran a llevar a cabo las cosas ellos mismos. Temen que los empleados fallen al realizar las tareas. Usted puede delegar responsabilidad y autoridad pero no su responsabilidad por los resultados (*accountability*). Los gerentes creen que pueden desempeñar las tareas en forma más eficiente que los demás.[84] Algunos de ellos no se

percatan de que la delegación es una parte importante de su trabajo, otros no saben qué delegar y otros no saben cómo hacerlo.

La delegación efectiva mejora en gran medida la administración del tiempo del líder, sin lo cual sufren la eficiencia y la eficacia.[85,86] Si permite que estas u otras razones eviten que usted delegue, podría terminar como el doctor Rudenstine, ex rector de la Universidad de Harvard, que se enfermó debido al estrés laboral por tratar de hacer demasiadas cosas por él mismo.

Señales de delegar muy poco

Ciertas conductas se asocian con líderes que están renuentes a delegar a sus subordinados. Estas conductas son señales de que un líder delega muy poco. Algunas de tales conductas incluyen llevar trabajo a casa, desempeñar las tareas de los empleados, estar retrasado en el trabajo, sentimiento continuo de tensión y estrés, apresurarse a cumplir con los plazos de vencimiento y requerir que los empleados le pidan aprobación antes de actuar. Los líderes que no pueden desentenderse de la oficina y delegar autoridad y responsabilidad minan la confianza de los empleados para tomar decisiones y asumir responsabilidad de sus acciones.[87] Por desgracia, en muchos de los entornos actuales de recorte de costos, usted no siempre tiene a alguien a quien pueda delegar alguna de sus tareas.

Aplicación al trabajo **9**

Describa un obstáculo para la delegación o una señal de que se delega muy poco, que haya observado en el trabajo.

_____

_____

_____

_____

Objetivo de aprendizaje 10 *Listar los cinco aspectos que un líder debe delegar.*

Decisiones concernientes a la delegación

Como se mencionó antes, una parte importante de la delegación es saber cuáles tareas delegar.[88] La delegación exitosa con frecuencia se basa en elegir qué actividad delegar y a quién.[89]

Qué delegar

Como guía general, utilice su lista priorizada de pendientes y delegue cualquier asunto en el que usted no tenga que participar personalmente debido a sus conocimientos y habilidades únicos.[90] Algunas posibilidades incluyen lo siguiente:

- *Documentos de trabajo.* Haga que otros preparen los reportes, memorandos, cartas y demás.
- *Tareas rutinarias.* Delegue revisar el inventario, la programación, los pedidos y demás.
- *Asuntos técnicos.* Haga que sus principales empleados traten las cuestiones y problemas técnicos.
- *Tareas con potencial de desarrollo.* Dé a los empleados la oportunidad de aprender cosas nuevas. Prepárelos para avanzar al enriquecer sus puestos.
- *Problemas de los empleados.* Capacítelos para resolver sus propios problemas; no se los resuelva, a menos que su capacidad sea insuficiente.

Qué no delegar

Como guía general, no delegue nada en lo que usted tenga que participar en forma personal debido a sus conocimientos y habilidades únicas. He aquí algunos ejemplos típicos:

- *Asuntos personales.* Evaluaciones del desempeño, consultoría, disciplinar, despedir, resolver conflictos y demás.
- *Actividades confidenciales.* A menos que tenga autorización para hacerlo.
- *Crisis.* No hay tiempo para delegar.
- *Actividades delegadas a usted en forma personal.* Por ejemplo, si se le asigna a un comité, no asigne a alguien más sin autorización.

Determinar a quién delegar

Una vez que ha decidido qué delegar, debe elegir a un empleado que realice la tarea. Al hacerlo, asegúrese que él o ella cuente con la capacidad para hacer bien el trabajo antes

del plazo de vencimiento. Considere los talentos e intereses de su empleado al hacer la elección.[91] Puede consultar con varios subordinados para determinar sus intereses antes de hacer la elección final.

Antes de aprender a delegar con el uso de un modelo, complete la Autoevaluación 5 para averiguar en qué forma su personalidad puede afectar su seguimiento del líder y su delegación.

AUTOEVALUACIÓN 5

Seguimiento del líder y personalidad

Diferencias de personalidad

En general, si usted tiene un tipo de personalidad de afabilidad en los Cinco grandes, que es una gran necesidad de afiliación, tendrá una buena relación con su gerente, porque llevar una relación cordial con todos le ayuda a satisfacer sus necesidades. Si tiene una necesidad de poder más baja, prefiere ser un seguidor, más que un líder. En general, estará dispuesto a delegar autoridad.

Si tiene una necesidad alta de dominio/gran necesidad de poder, puede enfrentar algunos problemas en llevarse bien con su gerente. Prefiere tener el control o ser un líder más que un seguidor. Sin embargo, si usted no lleva una buena relación con su gerente, tendrá dificultad para ascender por la escalera corporativa. Puede tener alguna renuencia a delegar autoridad debido a que le gusta ejercer el control y cuando delega, lo pierde.

Si tiene una necesidad de logro de alta escrupulosidad, puede no estar preocupado por la relación con su gerente, más que obtener lo que desea para hacer el trabajo. Sin embargo, si no se lleva bien con él, puede afrontar dificultades para obtener lo que desea. Puede también estar renuente a delegar tareas que le gusta hacer, porque obtiene satisfacción de realizar el trabajo mismo, más que asignar que alguien más lo haga.

Estar bien adaptado también le ayuda a tener una buena relación con su jefe. Estar abierto a la experiencia, lo que incluye un locus de control interno (capítulo 2), le ayuda a llevarse bien con los demás, ya que usted está dispuesto a intentar cosas nuevas.

Diferencias de género

Aunque hay excepciones, en general, las mujeres tienden a buscar relaciones que van más a nivel personal que los hombres. Por ejemplo, dos mujeres que trabajan juntas son más aptas para hablar acerca de su vida familiar que dos hombres. Éstos socializan, pero es más frecuente que lo hagan acerca de otros intereses como los deportes. No es poco común que las mujeres que han trabajado juntas durante meses sepan más acerca de la vida personal y familiar de la otra que los hombres que han trabajado juntos durante años. Los hombres que disfrutan hablar acerca de su vida personal tienden a hacerlo más de sus familias en díadas con mujeres que con hombres. Una de las razones por las que los hombres disfrutan trabajar con mujeres es porque con frecuencia llevan relaciones a nivel personal al trabajo.

¿En qué forma su personalidad afecta sus relaciones diádicas, el seguimiento del líder y la delegación?

_____

_____

_____

_____

Dilema ético 2

Delegar la destrucción de documentos

Arthur Andersen, firma de consultoría, y Global Crossing, empresa de comunicaciones de multimedia, fueron ambas llevadas a tribunal por destruir evidencia que podía haber sido utilizada en un juicio para respaldar los cargos de actividades ilegales. Arthur Andersen destruyó evidencia relacionada con Enron, para proteger a ambas empresas de ser encontradas culpables de realizar prácticas de negocios ilícitas. Arthur Andersen afirmó que no

continúa

(Dilema ético 2 continuación)

trataba de destruir evidencia comprometedora, que simplemente destruía registros, lo que se hace de manera periódica. Eliminar documentos es rutinario; por tanto, la pregunta es ¿qué se está destruyendo y por qué se hace?

1. ¿Es éticamente responsable delegar la tarea de destruir documentos que potencialmente puedan ser utilizados como evidencia de malos manejos?
2. ¿Qué haría si su jefe le pide destruir documentos que usted piense que podrían ocultar malos manejos (evidencias) de la empresa? (Algunas opciones incluyen: sólo hacerlo, no decir nada y no hacerlo, cuestionar los motivos, ver muy de cerca lo que se le pide destruir, ir con el superior de su jefe para asegurarse de que es correcto hacer esto, decirle al jefe que no lo hará, pedir al jefe que lo haga él mismo, denunciar con alguna fuente externa como el gobierno o los medios y demás.)
3. Si usted fuera a la corte por destruir evidencias, ¿cree que tendría una buena defensa al decir "Yo sólo seguía órdenes"?

Delegar con el uso de un modelo

Luego de determinar qué delegar y a quién, usted debe planear y delegar las tareas. *Los pasos del* **modelo de delegación** *son: 1) explicar la necesidad de delegar y las razones para elegir al empleado; 2) establecer objetivos que definan responsabilidad, nivel de autoridad y vencimiento; 3) desarrollar un plan, y 4) establecer puntos de revisión del control y hacer que los empleados rindan cuentas.*[92,93] Seguir estos cuatro pasos puede aumentar sus oportunidades de delegar en forma exitosa. Mientras continúa la lectura, usted verá cómo se utiliza el modelo de delegación con el modelo de características del puesto, las dimensiones laborales centrales y los estados psicológicos cruciales para incluir en el desempeño y en los resultados laborales.

Paso 1. Explicar la necesidad de delegar y las razones para elegir al empleado. Es útil que el empleado entienda por qué se debe completar la asignación. En otras palabras, ¿cómo se puede beneficiar el departamento o la organización? Informar a los empleados les ayuda a percatarse de la importancia de la tarea (significado experimentado del trabajo). Indicarle al empleado por qué él o ella fue seleccionado puede hacerle sentir valorado. No utilice el enfoque "es un trabajo horrible, pero alguien lo tiene que hacer". Sea positivo; haga que los empleados estén conscientes de cómo se beneficiarán de la asignación. Si el paso 1 se termina con éxito, el empleado deberá estar motivado o al menos dispuesto a ejecutar la asignación.

Paso 2. Establecer los objetivos que definan la responsabilidad, nivel de autoridad y vencimiento. Los objetivos claramente deben expresar el resultado final, el cual es que el empleado es responsable de alcanzar un plazo específico. Usted también debe definir el nivel de autoridad que disfrutará el empleado, como lo ilustran las siguientes opciones:

- Haga una lista de todos los suministros disponibles y preséntemela cada viernes a las 2:00 (informar autoridad).
- Llene un pedido de orden de compra de suministros y preséntemelo cada viernes a las 2:00 (autoridad recomendada).
- Llene y firme un pedido de compra de suministros; envíelo al departamento de compras con una copia en mi charola de entrada todos los viernes hacia las 2:00 (reportar autoridad).

- Llene y firme un pedido de compras de suministros y envíelo al departamento de compras cada viernes hacia las 2:00 y guarde una copia (autoridad total).

Paso 3. Desarrollar un plan. Una vez que el objetivo se ha establecido, se necesita un plan para alcanzarlo. Resulta útil redactarlo, especificar el nivel de autoridad y el plan. Al desarrollar el plan, asegúrese de identificar los recursos que se necesitan para lograr los objetivos y otorgue al empleado la autoridad necesaria para obtener los recursos. Informe a todas las partes de la autoridad del empleado y con quién debe trabajar. Por ejemplo, si un empleado prepara un informe de marketing, usted debe contactar al departamento correspondiente y señalarle que el empleado debe tener acceso a la información necesaria.

Paso 4. Establecer los puntos de revisión de control y hacer que los empleados se responsabilicen por los resultados. Para tareas simples y breves, es apropiado un plazo de vencimiento sin puntos de revisión de control. Sin embargo, a menudo es aconsejable revisar el progreso a intervalos predeterminados (controlar los puntos de revisión) para tareas que tienen múltiples pasos o que lleven algún tiempo para completarse. Esto construye el flujo de información hacia el sistema de delegación desde el inicio. Usted y el empleado deben estar de acuerdo con la forma (llamada telefónica, visita, memorando o informe detallado) y marco temporal (diario, semanal o después de que los pasos específicos hayan concluido pero antes de continuar al siguiente) para información relacionada con la asignación. Cuando se establece el control, considere el nivel de capacidad del empleado. Entre más inferior sea ésta, más frecuentes serán las revisiones; entre más alta sea menos frecuentes serán las revisiones.

Resulta útil listar los puntos de revisión de control al escribir sobre una hoja de planeación operativa, hacer copias del plan terminado para que las partes involucradas y usted como gerente que delega tengan un registro al cual referirse. Además, todas las partes incluidas deben registrar los puntos de revisión de control en sus calendarios. Si el empleado a quien se le delegó la tarea no reporta según lo programado, haga un seguimiento y averigüe por qué no lo hizo y obtenga la información. Usted debe evaluar el desempeño en cada punto de revisión de control y después de la terminación proporcione retroalimentación que desarrolle el conocimiento de los resultados del trabajo.

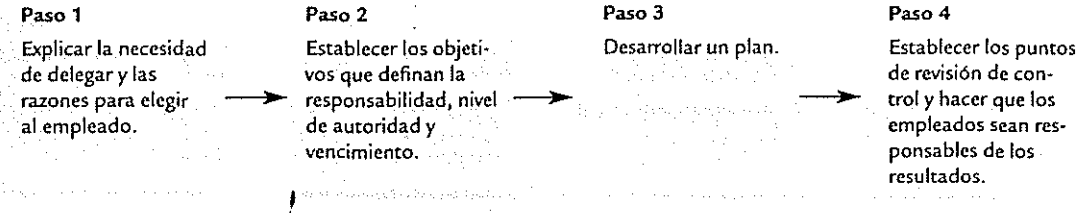
Aplicación al trabajo 10

Elija un gerente con quien haya trabajado y analice lo bien que él o ella implementa los cuatro pasos de la delegación. ¿Por lo general, qué pasos sigue o no el gerente?

Proporcionar elogio por el progreso y la terminación de la tarea motiva a los empleados a hacer un buen trabajo. Recordará que en el capítulo 6 analizamos cómo elogiar.

Los cuatro pasos para el proceso de la delegación se resumen en el modelo 7.1. En el Ejercicio de desarrollo de habilidades 2; usted tendrá la oportunidad de utilizar el modelo para delegar una tarea y desarrollar sus habilidades de delegación.

MODELO 7.1 Pasos en el modelo de delegación



Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier)
donde usted encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- Revise el glosario
- Resuelva un examen
- Encuentre vínculos relacionados

Resumen

El resumen está organizado para responder los 11 objetivos de aprendizaje del capítulo.

1. **Listar las cuatro etapas del desarrollo del enfoque diádico.**

   La primera concepción de la teoría diádica fue la conciencia de una relación entre un líder y un seguidor, más que entre el líder y el grupo de seguidores. La segunda etapa de la teoría diádica describe atributos específicos de intercambio entre un líder y un seguidor que lleven a relaciones de mayor o menor calidad. Las etapas 3 y 4 de la teoría diádica enfatizan la formación de equipos y sistemas y redes. Las organizaciones se esfuerzan por la formación de equipos entre todos los empleados (gerentes y quienes no lo son) y por crear sistemas y redes valiosos a través de las fronteras tradicionales de la organización. Los líderes y los seguidores comienzan a percibirse como parte de una red más amplia, más que como unidades aisladas.

2. **Definir los dos tipos de relaciones que pueden ocurrir entre líderes y seguidores según el modelo de vínculo diádico vertical.**

   Los dos tipos de relaciones que pueden ocurrir entre los líderes y seguidores bajo el modelo VDV son miembros del grupo de incluidos o del de excluidos. Los miembros del grupo de incluidos abarcan a seguidores con sólidos vínculos sociales con su líder en una relación orientada a las personas, caracterizada por una alta confianza mutua, respeto, lealtad e influencia. Los grupos de excluidos engloban a seguidores con escasos o ningún vínculo social con su líder en una relación estrictamente orientada a las tareas, la cual se caracteriza por un intercambio inferior, falta de confianza y de lealtad e influencia descendente.

3. **Describir el enfoque principal de la formación de equipos desde una perspectiva de líder-seguidor.**

   El énfasis del punto de vista de formación de equipos es la noción de que los líderes efectivos deben aspirar a establecer relaciones con todos los seguidores, no sólo con algunos individuos especiales. Se trata de forjar una sociedad con cada miembro del grupo sin aislar a nadie.

4. **Analizar la concentración del enfoque de sistemas y redes desde la perspectiva de líder-seguidor.**

   La versión de sistemas y redes del enfoque diádico examina la forma en que una relación diádica puede ser creada a través de las fronteras tradicionales para incluir a todos en la organización. Enfatiza la creación de relaciones que cruzan las fronteras funcionales, divisionales y hasta organizacionales, más que incluir líderes y seguidores de sólo una sección limitada de la organización.

5. **Describir tres factores determinantes de las relaciones del ILM de alta calidad.**

   Las relaciones del ILM de alta calidad pueden estar influidas por los siguientes tres factores antecedentes: 1) atributos de los seguidores: como compromiso, confianza, respeto y lealtad que influirán en los líderes para mostrar respaldo, delegar más, permitir más opinión a los seguidores para realizar su trabajo y participar en una comunicación abierta con los mismos. 2) Percepciones y comportamiento del líder: las primeras impresiones del líder de la competencia de los miembros del grupo tiene un papel importante para definir la calidad de su relación. 3) Factores situacionales: como pruebas o audiciones para un nuevo empleado pueden ser determinantes clave del estatus del grupo de incluidos o del de excluidos de un seguidor.

6. **Analizar la limitación clave o desventaja de la aplicación del ILM.**

   Una importante limitante del ILM es la dificultad de medición. La teoría del ILM trata con actitudes y percepciones de individuos; dos temas que con frecuencia son difíciles de cuantificar y de medir. Por esta razón, los esfuerzos recientes de investigación en el ILM se han enfocado en la instrumentación de la teoría. La forma en la cual los atributos de las relaciones del ILM de alta calidad se han definido y medido de alguna manera ha variado entre un estudio y otro.

7. **Explicar el ciclo que lleva al efecto Pigmalión.**

   El efecto Pigmalión ocurre cuando los seguidores elegidos demuestran lealtad, compromiso y confianza, como resultado de ganar el favor de los líderes que subsecuentemente conceden a esos seguidores calificaciones de desempeño más altas. Estas calificaciones, las cuales pueden o no estar vinculadas al desempeño real, luego influyen en la reputación del seguidor y con frecuencia se vuelven tema para su historial. Las evaluaciones por último, pueden ser utilizadas (de manera formal o informal) en decisiones de selección futura, desarrollo y promoción. En consecuencia, los seguidores con un historial de calificaciones de alto desempeño (efecto Pigmalión positivo) con frecuencia son promovidos a puestos de nivel superior y aquéllos con un historial de calificaciones de bajo desempeño (efecto Pigmalión negativo) pueden no ser promovidos nunca o peor aún, ser degradados.

8. **Explicar en qué forma las relaciones del ILM pueden conducir a un sesgo no intencionado en las prácticas de RH.**

   En las relaciones del ILM, los líderes desarrollan fuertes vínculos sociales con miembros del grupo de incluidos. Ya sea de manera intencional o no, se ha sabido que esta relación positiva está correlacionada con evaluaciones del desempeño más altas para los miembros del grupo de incluidos en comparación con los del grupo de excluidos. Las decisiones de recursos humanos relacionadas con las promociones, demociones, reasignaciones, despidos y aumentos de sueldo con frecuencia se basan en información acumulada en los archivos de los emplea-

dos. Una evaluación del desempeño de un empleado por su gerente puede influir en la decisión de quién es promovido, degradado, o peor, despedido. Si la evaluación se basó en que a un gerente le agrade o no un seguidor en primer lugar, más que en el desempeño laboral real, entonces puede parecer injusto utilizarlo como base para cualquier acción; pero sucede todos los días.

9. **Analizar las tres características de influencia de los seguidores.**

   Las tres características de influencia de los seguidores son: 1) posición de poder relativa: los líderes necesitan percatarse de que los seguidores también tienen el poder de influir en ellos. 2) Locus de control: los seguidores pueden manifestar un locus de control interno o externo, con base en su creencia de quién es el dueño de su destino. Así, los intercambios entre líder y miembros deben ser distintos con base en el locus de control. 3) Formación y experiencia: los líderes necesitan percatarse de que los seguidores pueden tener distintos niveles de formación y experiencia y que necesitan supervisarles en forma distinta.

10. **Listar los cinco aspectos que un líder debe delegar.**

    Un líder puede delegar el papeleo, las tareas rutinarias, asuntos técnicos, tareas con potencial de desarrollo y problemas de los empleados.

11. **Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo):**

    Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave; 2) relaciónelos de la siguiente lista con sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en orden de la lista al principio del capítulo.

    _____ se refiere a la relación individualizada entre un líder y cada seguidor en una unidad de trabajo.

    _____ es un enfoque al liderazgo que intenta explicar por qué los líderes varían en su comportamiento con distintos seguidores.

    _____ examina la forma en que los líderes forman relaciones uno a uno con los seguidores y la manera en que éstos con frecuencia crean grupos de incluidos y de excluidos dentro de la unidad de trabajo del líder.

    _____ engloba seguidores con firmes vínculos sociales con su líder en una relación de respaldo caracterizada por una alta confianza mutua, respeto, lealtad e influencia.

    _____ abarca seguidores con escasos o ningún vínculo con su líder, en una relación estrictamente centrada en las tareas por medio de un intercambio bajo e influencia descendente.

    _____ es la calidad de la relación de intercambio entre un empleado y su superior.

    _____ es el esfuerzo de un seguidor por proyectar una imagen favorable a fin de ganar un beneficio inmediato o mejorar una relación a largo plazo con el líder.

    _____ es el esfuerzo por parecer que se da respaldo, aprecio y respeto.

    _____ es el esfuerzo por parecer competente y confiable.

    _____ se refiere al comportamiento de los seguidores que resulta de la relación de influencia entre el líder y el seguidor.

    _____ es una persona que está siendo influida por el líder.

    _____ alguien que muestra baja participación pero tiene alto pensamiento crítico.

    _____ alguien que manifiesta alta participación pero poco pensamiento crítico.

    _____ alguien que no exhibe alto pensamiento crítico ni participación.

    _____ alguien que muestra alto pensamiento crítico y participación.

    _____ alguien que manifiesta un poco de los cuatro estilos, según aquel que concuerde con la situación prevaleciente.

    _____ está en un continuo entre una creencia externa e interna sobre quién ejerce el control del destino de una persona.

    _____ es el proceso de asignar responsabilidad y autoridad para lograr los objetivos.

    _____ los pasos son: 1) explicar la necesidad para delegar y las razones para elegir al empleado; 2) establecer objetivos que definan la responsabilidad, nivel de autoridad y vencimiento; 3) desarrollar un plan, y 4) establecer los puntos de revisión de control y hacer que los empleados sean responsables de los resultados.

Términos clave

autopromoción, 249
congraciamiento, 249
delegación, 264
diádica, 240
grupo de excluidos, 242
grupo de incluidos, 242
intercambio entre líder y miembro (ILM), 244
locus de control, 262
manejo de la imagen, 249
modelo de delegación, 267
seguidor, 255
seguidor conformista, 256
seguidor efectivo, 256
seguidor enajenado, 256
seguidor pasivo, 256
seguidor pragmático, 257
seguimiento del líder, 255
teoría de vínculo diádico vertical (VDV), 242
teoría diádica, 240

Preguntas de revisión

1. ¿Cuáles son las diferencias entre los grupos de incluidos y de los excluidos?
2. ¿En qué forma las relaciones de intercambio entre el líder y miembro influyen en el comportamiento del seguidor?
3. ¿Cómo la primera impresión y percepción del líder de un seguidor influye en la calidad de su relación?
4. ¿Cuáles son las tres etapas del modelo del ciclo de vida de la teoría del ILM?
5. ¿En qué forma puede la percepción o atribución de un seguidor respecto al líder influye en su relación?
6. ¿Cuál es la presencia del sesgo en la relación del ILM? ¿Cuál es el impacto potencial de aquel sobre los miembros del grupo de incluidos y del de excluidos en la organización?
7. ¿De qué manera la formación y la experiencia, descritas como características de influencia de un seguidor, afectan el seguimiento eficaz del líder?
8. ¿Cuáles son algunos de los beneficios de delegar?
9. ¿Cuáles son algunos asuntos que un líder no debe delegar?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico se pueden utilizar para la discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar las habilidades de comunicación. Asegúrese de dar explicaciones completas para todas las preguntas.

1. En su opinión, ¿puede un líder mantener una amistad personal con algunos miembros de su equipo de trabajo sin crear la percepción de grupos de incluidos (quienes pertenecen a su círculo social) y grupos de excluidos (quienes no forman su círculo social)?
2. ¿Qué debe hacer un líder para disipar alguna noción o mala interpretación de que hay grupos de incluidos y de excluidos en su unidad de trabajo?
3. Las relaciones del ILM de alta calidad crean un círculo de reciprocidad donde los seguidores perciben que deberían dar un esfuerzo adicional para un líder que les respalda y el líder siente que él o ella debe ofrecer a los seguidores más respaldo y beneficios para mantener su lealtad. ¿Cree usted que este sea el caso en la vida real o es algo distinto?
4. Las películas que tratan con un entorno en la prisión o en la universidad con frecuencia presentan uno o dos prisioneros o estudiantes que parecen tener más influencia sobre los demás prisioneros o estudiantes que incluso los guardias o los administradores. ¿Puede pensar usted en algún caso similar y explicar por qué el individuo era influyente sobre los demás prisioneros o estudiantes?
5. ¿Qué puede decirle a quienes afirman que la táctica que utilizan los seguidores para ser notados por su líder (como manejo de la imagen, congraciamiento y autopromoción) son vergonzosas y egoístas y deben ser evitadas?
6. ¿Puede alguien tener una carrera exitosa al aspirar a ser un seguidor efectivo? Explique.
7. Como líder, ¿en qué forma motivaría al seguidor enajenado?

CASO

W. L. Gore & Associates

Fundado en 1958, W. L. Gore & Associates se ha convertido en una historia de éxito de la época moderna como empresa familiar administrada de manera única y de propiedad privada. Los fundadores, Bill y Vieve Gore, se plantearon explorar oportunidades para polímeros de fluorocarbono, en especial politetrafluoretileno (PTFE). En la actualidad Gore es mejor conocido por su fábrica Gore-Tex y las cuerdas Elixir para guitarra. Gore es el fabricante líder de miles de productos de tecnología avanzada para los mercados médico, electrónico, industrial y de tela. Con ventas de más de 2000 millones de dólares, la empresa emplea aproximadamente 8000 asociados en más de 45 instalaciones en todo el mundo.

Terri Kelly reemplazó a Chuck Carroll como presidenta y CEO de W. L. Gore & Associates en abril de 2005. En 2008, Gore fue nombrada una de las mejores empresas para trabajar en el país por la revista *Fortune*. Fue el undécimo año consecutivo que Gore apareció en la lista. La presidenta

Kelly señaló que la selección de 2008 fue particularmente significativa porque Gore celebraba su aniversario número 50. De acuerdo con Kelly, todas las prácticas de Gore y sus formas de hacer negocios reflejan el espíritu innovador y emprendedor de sus fundadores. "Nuestras prácticas enfatizan la maximización del potencial individual, cultivar un entorno que fomente la creatividad y operar con alta integridad en todo lo que hacemos", indicó.[94] La presidenta Kelly atribuye el éxito de Gore a su cultura única.

La forma en que se conduce el trabajo en Gore y cómo los empleados se relacionan entre sí, la distingue. No hay títulos de puestos formales. La compensación y las promociones se determinan por las evaluaciones del desempeño de los compañeros de cada uno. Para evitar obstaculizar la creatividad de los empleados, la empresa tiene una estructura y cultura organizacionales que va en contra de la sabiduría convencional. W. L. Gore & Associates ha sido descrita como no sólo sin administración, sino también sin estructura. Bill Gore (el fundador) se refiere a la estructura de la empresa como "organización en red". Ésta incluye las siguientes características:

- Líneas de comunicación directas (persona a persona) sin ningún intermediario
- Sin autoridad fija ni asignada
- Patrocinadores, no jefes
- Liderazgo natural como lo es evidenciado por la disposición de los demás a seguir
- Objetivos establecidos por quienes "deben hacerlos suceder"
- Tareas y funciones organizadas mediante los compromisos
- Evasión completa del mando jerárquico y la estructura de control

La estructura en red, como la describen las personas en Gore, fomenta una innovación activa y desalienta la burocracia que influye en la toma de decisiones a los más cercanos a un proyecto. En lugar de una pirámide de jefes y gerentes, Gore cuenta con una estructura organizacional plana. No existen cadenas de mando, ni canales de comunicación predeterminados. Suena mucho como un equipo autodirigido a una escala mucho más vasta.

¿Por qué Gore ha alcanzado un éxito tan sorprendente? W. L. Gore & Associates prefiere pensar en las diversas personas que tienen roles clave en la organización como líderes y no gerentes. Mientras que Bill Gore no creía en ampliar a la empresa bajo gruesas capas de administración formal, también sabía que cuando la empresa creciera, tenía que encontrar formas de ayudar a las personas y seguir su progreso. Así, W. L. Gore & Associates ideó su programa de "patrocinadores". Éste es una relación diádica entre un interesado, empleado experimentado y uno inexperto, recién contratado. Antes de contratar a un candidato, un asociado tiene que estar de acuerdo con ser su patrocinador o lo que los demás llaman mentor. El rol del patrocinador es asumir un interés personal en las contribuciones del nuevo asociado, problemas y objetivos, actuar como *coach* y defensor. El patrocinador rastrea el progreso del nuevo asociado, le ofrece ayuda y aliento, señala sus debilidades y sugiere formas para corregirlas y se concentra en la forma en que el asociado podría explotar mejor sus fortalezas.

El patrocinio no es un compromiso a corto plazo. Todos los asociados tienen patrocinadores e incontables tienen más de uno. Cuando se contrata a los individuos, al principio es probable que tengan un patrocinador en su área de trabajo inmediata. Conforme los compromisos de los asociados cambian o crecen, es normal que adquieran patrocinadores adicionales. Por ejemplo, si se transfieren a un nuevo puesto en otra área de la empresa, por lo general obtienen ahí un patrocinador. Los patrocinadores ayudan a los asociados a trazar un curso en la organización que ofrezca satisfacción personal mientras maximiza su contribución con la empresa. Los líderes emergen en forma natural al demostrar un conocimiento especial o experiencia que avance un objetivo de negocios.

Un memorando interno describe los tres tipos de patrocinio y cómo podrían funcionar:

- *Patrocinador de inicio*: aquel que ayuda a un nuevo asociado a iniciarse en su primer trabajo en Gore o facilita a un asociado actual a iniciarse en uno nuevo.
- *Patrocinador defensor*: aquel que se encarga de ver que el asociado a quien patrocina reciba el crédito y el reconocimiento por sus contribuciones y sus logros.
- *Patrocinador de compensación*: aquel que se encarga de que el asociado patrocinado tenga una remuneración justa por sus contribuciones al éxito de la empresa.

Un asociado puede desempeñar uno o los tres tipos de patrocinio. Con gran frecuencia, un asociado patrocinador es un buen amigo y no es poco común que dos asociados se patrocinen entre sí como defensores.

Ser un asociado es un compromiso natural con los cuatro principios básicos articulados por Bill Gore y es aun una creencia clave de la empresa: la justicia con los demás y con todos con los que estamos en contacto; libertad para alentar, ayudar y permitir a otros asociados crecer en conocimiento, habilidad y alcance de la responsabilidad; la capacidad para hacer los compromisos propios y mantenerlos y consultar con otros asociados antes de realizar acciones que puedan afectar la reputación de la empresa.

Con el paso de los años, W. L. Gore & Associates ha enfrentado varios intentos de sindicalización. La empresa no trata de disuadir a los empleados de asistir a las reuniones organizacionales ni ejerce represalias contra los empleados que reparten los volantes del sindicato. Sin embargo, Bill Gore cree que no hay necesidad de una representación de un tercero bajo la estructura de entramado. Pregunta, "¿por qué los asociados se unirían a un sindicato cuando ellos son dueños de la empresa? Parece algo absurdo".

El compromiso se considera como una calle de dos sentidos en W. L. Gore & Associates, mientras que se espera que los asociados se comprometan en hacer una contribución para el éxito de la empresa, ésta se encuen-tra comprometida en brindar un entorno desafiante y generoso en oportunidades y seguridad laboral razonable. La empresa intenta evitar despedir a asociados. Si una reducción en la fuerza de trabajo se vuelve necesaria, la empresa utiliza un sistema de transferencias temporales dentro de una planta o un grupo de ellas y solicita despidos voluntarios. De acuerdo con la presidenta Kelly, la estructura, los sistemas y la cultura de Gore ha continuado generando resultados sorprendentes para la empresa. Gore, declaró, ha tenido un crecimiento consistente de ingresos en una tasa de 7 por ciento a 9 por ceinto durante la década pasada y la rotación voluntaria es de sólo 5 por ciento un número sorprendentemente bajo para una empresa industrial con más de 45 plantas de manufactura a nivel mundial.

VAYA A INTERNET: para averiguar más acerca de W.L. Gore & Associates, visite el sitio web **(http://www.gore.com)**.

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con alguna otra que usted obtenga de la Internet o de otras fuentes.

1. ¿Qué teorías de este capítulo se revelan por medio de este caso?
2. ¿En qué forma el programa de "patrocinadores" de Gore facilita la creación de relaciones de alta calidad entre líderes, patrocinadores y asociados?
3. Evalúe el seguimiento del líder en W. L. Gore & Associates. ¿Qué acciones de la empresa y/o políticas justifican la calidad del seguimiento del líder?

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

4. ¿Clasificaría el estilo de liderazgo en W. L. Gore & Associates como centrado en el puesto o centrado en los empleados (capítulo 3)? Argumente su respuesta.
5. Con base en los tipos de poder analizados en el libro, ¿qué tipos de poder tienen los patrocinadores en sus relaciones con los asociados (capítulo 4)?
6. ¿Qué rol, si acaso, desempeña el coaching en la estructura en red de W. L. Gore (capítulo 6)?

EJERCICIO DEL CASO Y DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: usted es parte de una organización que evalúa a sus empleados al final de cada año. Se acerca la fecha cuando las evaluaciones deben completarse por todos los líderes y gerentes. Su tarea es desempeñar el rol del líder que evalúa a sus seguidores y luego el rol del seguidor que es evaluado por su gerente. Con base en su comprensión de la discusión de los lineamientos para una retroalimentación efectiva del líder y lineamientos para un seguimiento efectivo del líder: 1) presente un escenario de una sesión de retroalimentación efectiva y una no efectiva, aplique por lo menos tres de los lineamientos analizados en el libro y 2) muestre un escenario de un seguimiento del líder efectivo y no efectivo, y aplique por lo menos tres de los lineamientos analizados en el libro.

Desempeño de roles: el profesor forma estudiantes en parejas de líder-seguidor y cada una dramatiza los escenarios 1 y 2 ante el resto del grupo. Después de cada situación, el grupo contrastará los dos enfoques (retroalimentación efectiva frente a la no efectiva) al identificar los lineamientos que los presentadores o actores emplearon en mostrar sus opiniones. Distintos equipos de estudiantes deben probar el ejercicio al emplear diferentes lineamientos con ambos escenarios.

CASO EN VIDEO

Delegación en Boyne USA Resorts

El oriundo de Detroit, Everett Kircher, se cambió al norte de Michigan en 1947 y compró terreno (por el bajo precio de un dólar) necesario para iniciar su primer centro de ski conocido en la actualidad como Boyne Mountain. Kircher practicó una cadena de mando tradicional en una estructura organizacional vertical. Cada decisión venía desde su escritorio. Cuando la empresa se amplió, se necesitaron personas adicionales para manejar las distintas ubicaciones. Para Kircher, fue el inicio de una descentralización parcial y delegación de su liderazgo y toma de decisiones. En 2002, Everett Kircher murió a la edad de 85, pero su legado continúa. La reorganización de la empresa en 2004 preparó el camino para que creciera "Boyne Brand" mientras mantiene la integridad organizacional. Se contrataron gerentes generales en cada ubicación del centro para supervisar las operaciones. Además, se contrataron vicepresidentes conocidos como "expertos en temas". Los VP comparten información crucial con los gerentes generales para ayudar en cada operación del centro. Los gerentes generales involucran a esos expertos en el proceso de toma de decisiones y ayudan a proporcionar una política.

1. Describa las relaciones entre el líder y el seguidor en Boyne USA Resorts.
2. ¿Por qué la descentralización y delegación fue necesaria para el futuro de Boyne a pesar del éxito con Everett Kircher al mando de una estructura vertical?

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Con base en su lectura de las relaciones eficaces de intercambio entre líder y miembro, ¿en qué forma puede mejorar su relación actual o futura con su gerente?

Asegúrese de listar cosas específicas que planee hacer.

_____

_____

Con base en la Autoevaluación 4, en las páginas 257-258 "Seguimiento eficaz del líder", ¿en qué forma puede mejorar sus habilidades de seguimiento del líder con su gerente actual o futuro? Asegúrese de listar las cosas específicas que planea hacer.

_____

_____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Desarrollar un plan para mejorar su relación diádica con su gerente y para mejorar sus habilidades de seguimiento del líder.

Las principales habilidades del estándar de aprendizaje AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son el pensamiento reflexivo y las habilidades analíticas y de autoadministración.

Preparación

Debe haber terminado un plan en la parte de preparación de este ejercicio.

Mejorar las relaciones diádicas y el seguimiento del líder

Experiencia

Compartirá su plan en un equipo para proporcionar un mayor desarrollo.

Procedimiento 1 *(de 8 a 12 minutos)*

Opción A: divídanse en equipos de tres o cuatro y comparta sus planes. Ofrezcan ideas entre ustedes para mejorarlos.

Opción B: igual que la opción A, pero agregue un portavoz para que registre algunas de las mejores ideas de cada miembro del equipo.

Procedimiento 2 *(de 10 a 20 minutos)* Opción B, cada portavoz informa al grupo completo.

Conclusión

El profesor dirige una discusión con el grupo o hace comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de este ejercicio? ¿Cuándo implementaré mi plan?

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden proporcionar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Capacitación de habilidades del modelo de comportamiento

En esta sesión de capacitación de habilidades del modelo del comportamiento, realizará tres actividades.

1. Leer la sección Delegación en este capítulo (para averiguar cómo utilizar el modelo 7.1).
2. Observar el video 7.1 del modelo de comportamiento, Delegar.
3. Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 (para desarrollar sus habilidades de delegación).

Para mayor práctica, utilice el modelo de delegación en su vida personal y profesional.

Modelo de delegación

Paso 1 Explicar la necesidad de delegar y las razones para elegir al empleado.

Paso 2 Establecer los objetivos que definan la responsabilidad, nivel de autoridad y vencimiento.

Paso 3 Desarrollar un plan.

Paso 4 Establecer puntos de revisión de control y hacer que los empleados sean asuman responsabilidad por los resultados.

Video 7.1 del modelo de comportamiento

Delegar

Objetivo
Observar a un gerente cuando delega una tarea a un empleado.

Semblanza del video *(4½ minutos)*
Observará a un gerente de producción, Steve, delegar el llenado de un formato de producción a Dale.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Delegar

Preparación para el ejercicio 2 del desarrollo de las habilidades

Debe leer y entender el material acerca de la delegación.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase

Objetivo

Experimentar y desarrollar las habilidades para delegar la tarea.

Las habilidades de aprendizaje del estándar de AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son el liderazgo y las habilidades de comunicación.

Experiencia
Usted delegará, se le delegará y observará la delegación de una tarea y luego evaluará la eficacia de la tarea delegada. También puede ver un ejemplo en video de la forma de delegar por medio del modelo de la delegación.

Procedimiento 1 *(de 4 a 8 minutos)* Divídase en tantos equipos de tres como sea posible con el resto en grupos de dos. Cada persona en el grupo elije un número 1, 2 o 3. El número 1 será el primero en delegar una tarea, luego el 2 y después el 3. El nivel de dificultad de la delegación aumentará con el número.

Luego cada persona lee su situación de delegación más adelante (1, 2 o 3) y planea la forma en que él o ella delegará la tarea. Si lo prefiere, puede utilizar una delegación real de un trabajo actual o anterior. Sólo asegúrese de explicar por completo la situación a la persona a la quien se le delega. Asegúrese de seguir los cuatro pasos de delegación vistos en este capítulo. Una hoja de observador se incluye al final de este ejercicio para brindar retroalimentación a cada delegación.

Situación 1 de delegación
Delegador 1, usted es un estudiante universitario que tiene la entrega de un ensayo en tres días para su clase de las 10:00 a.m. Debe estar redactado a máquina. Pero no escribe bien a máquina, así que ha decidido contratar a alguien que lo haga por usted. La tarifa continua es de 1.50 dólares por página. Piense en un ensayo real que haya escrito en el pasado o que escribirá en el futuro. Planee delegar. Asegúrese de incluir el nombre del curso, título del ensayo, instrucciones especiales de la escritura y demás. Suponga que se reúne con la persona que lo escribirá por primera vez. Él o ella no le conoce y no lo está esperando.

Delegador 2, suponga que sabe escribir a máquina y que está dispuesto a hacer el trabajo si la delegación es aceptable para usted.

Situación 2 de delegación
Delegador 2, usted es el gerente de un restaurante de comida rápida. En el pasado, ha programado los horarios de los tra-

bajadores. Su política es continuar haciendo esto. Ha decidido delegar la programación al subgerente. Esta persona nunca ha hecho esta actividad, pero parece estar muy dispuesta y segura acerca de asumir una nueva responsabilidad. Planee su delegación.

Situación 3 de delegación

Delegador 3, usted es dueño y administra su empresa. Emplea a ocho personas, una de las cuales es secretaria de la organización. En la actualidad, la secretaria utiliza una vieja computadora que necesita reemplazo. Usted no se ha mantenido al día con la tecnología más moderna y no sabe qué comprar. Puede gastar 1 200 dólares. Intenta mantener los costos bajos y conseguir lo más por su dinero. Como la secretaria utilizará la máquina nueva, usted cree que esta empleada debe participar o incluso tomar la decisión. La secretaria nunca ha comprado equipo y cree que se sentirá algo insegura acerca de la asignación. Planee su delegación.

Delegador 1, suponga que es capaz de hacer el trabajo pero de alguna manera se siente inseguro. Acepte la tarea si el delegador participa "de manera eficaz".

Procedimiento 2 *(de 7 a 10 minutos)*

A. *Delegación 1.* El delegador 1 asigna la tarea (desempeño de roles) al número 2. El número 3 es el observador. Mientras la delegación se realiza, el observador utiliza el formato al final de este ejercicio para proporcionar retroalimentación acerca de la eficacia del delegador. Responda las preguntas en el formato.

B. *Integración.* El observador (o número 3) lleva a una discusión de la eficacia de la delegación, aunque todos los miembros del equipo deben participar. No continúe hasta que se le indique.

Procedimiento 3 *(de 7 a 10 minutos)*

A. *Delegación* 2. Siga el procedimiento 2A, excepto que el número 2 es ahora el delegador, el número 3 es la persona a quien se le delega y el número 1 es el observador.

B. *Integración.* Siga el procedimiento 2B con el número 1 como observador. No continúe hasta que se le indique.

Procedimiento 4 *(de 7 a 10 minutos)*

A. *Delegación 3.* Siga el procedimiento 2A, excepto que el número 3 es ahora quien delega, el número 1 es a quien se le delega y el número 2 es el observador. Si usted está en un grupo de dos, sea un observador adicional para otro grupo.

B. *Integración.* Siga el procedimiento 2B con el número 2 como observador.

Conclusión

El profesor puede dirigir una discusión con el grupo y hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cuándo delegaré por medio del modelo?

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas "Aplíquelo".

Nota: recuerde que el proceso no termina con delegar la tarea; debe controlar (revisar el progreso en los puntos de control y ayudar cuando sea necesario) para asegurarse que la tarea se complete conforme a lo programado.

FORMATO DEL OBSERVADOR

Durante el proceso de delegación, el observador marca los asuntos realizados por los delegadores. Los temas no marcados son los no realizados. Después de la delegación, el delegador y la persona a quien se le delegó también marcan los temas.

Esta hoja se utiliza para las tres situaciones. Utilice la columna para cada situación.

	Situación		
Temas de delegación para todas las situaciones	1	2	3
¿El delegador siguió estos pasos?			
Paso 1. Explicar la necesidad para delegar y las razones para elegir a la persona.			
Paso 2. Establecer un objetivo que defina la responsabilidad, nivel de autoridad y vencimiento.			
Paso 3. Desarrollar un plan.			
Paso 4. Establecer puntos de revisión de control y hacer que la persona asuma la responsabilidad por los resultados.			

Proceso

¿La persona a la que se le delegó entendió con claridadlo que se espera de él o ella y sabe cómo seguir el plan?

_____

_____

Mejoras

¿En qué forma se puede mejorar la delegación si se realiza de nuevo?

_____

_____

_____

8 Liderazgo de equipo y equipos autodirigidos

Semblanza del capítulo

El uso de equipos en las organizaciones
Grupos frente a equipos: ¿cuál es la diferencia?
Ventajas y desventajas del trabajo en equipo
Características de los equipos efectivos

Tipos de equipos
Equipo funcional
Equipo transfuncional
Equipo virtual
Equipo autodirigido (EAD)

Toma de decisiones en equipo
Modelo de toma de decisiones centrado en el líder
Modelo de toma de decisiones centrado en el equipo
Modelo de liderazgo normativo

Habilidades de liderazgo para juntas de equipo eficaces
Planeación de juntas
Conducción de juntas
Manejo de miembros problemáticos

Equipos autodirigidos
La naturaleza de los equipos autodirigidos
Los beneficios de los equipos autodirigidos
Lineamientos para mejorar la eficacia de los equipos autodirigidos
El rol cambiante del liderazgo en los equipos autodirigidos
Los desafíos para implementar equipos autodirigidos

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Analizar las ventajas y desventajas del trabajo en equipo. p. 282
2. Describir en forma breve las siete características de los equipos efectivos. p. 286
3. Describir los roles de la alta gerencia y del líder de equipo para fomentar la creatividad. Para cada uno, liste las actividades que deben realizar para promoverla. p. 291
4. Describir las tres partes para conducir juntas eficaces. p. 303
5. Explicar las diferencias entre los equipos convencionales y los autodirigidos. p. 306
6. Describir la forma en que las características de los miembros del equipo impactan en la eficacia del equipo autodirigido. p. 306
7. Describir los beneficios por utilizar equipos autodirigidos en las organizaciones. p. 308
8. Describir los lineamientos para mejorar la eficacia de los equipos autodirigidos. p. 309
9. Describir los desafíos para implementar equipos autodirigidos efectivos. p. 313
10. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

trabajo en equipo	equipo funcional
holgazanería social	equipo transfuncional
groupthink	equipo virtual
eficacia en equipo	equipos autodirigidos (EAD)
aprendizaje en equipo	campeón de equipo autodirigido
normas de equipo	liderazgo distribuido
cohesión de equipo	facilitador de equipo autodirigido
creatividad del equipo	

Caso de apertura APLICACIÓN

John Chambers es el presidente (CEO) de Cisco Systems. Su legado en esa empresa no se olvidará pronto. Como lo expresó un autor, "Tal vez ningún CEO en la historia ha escalado tan alto, ha caído tan fuerte y ha regresado con tanta rapidez".[1] Después de que Chambers fue nombrado CEO en 1995, el dominio y la competitividad de Cisco en la industria era tan intensa que llevó a la pronta salida de algunos competidores. *BusinessWeek* nombró a Cisco una de las 50 empresas de mejor desempeño en el mercado, la revista *Fortune* la designó una de las "Empresas más admiradas" de Estados Unidos y la revista *Forbes* la llamó una de las "Empresas líderes en el mundo". *Business Ethics Magazine* listó a Cisco como una de sus "100 mejores ciudadanos corporativos de ética en los negocios".[2]

Sin embargo, no ha sido una travesía tranquila todo el camino. A principios de 2001, las cosas empezaron a cambiar. Algunas compañías de telecomunicaciones y proveedores de servicio de Internet (algunos de los clientes más grandes de Cisco) experimentaron considerables caídas en ventas y rentabilidad. Como resultado, dejaron de comprar equipo de Cisco. El efecto negativo en el desempeño de la empresa ocasionó que algunos expertos de la industria cuestionaran las capacidades de liderazgo de Chambers. Él permaneció impasible. Su estrategia para hacer resurgir a Cisco fue doble: primero fue reducir el tamaño de la empresa al hacer profundos recortes de personal en forma inmediata y, segundo, implementar una nueva estructura organizacional enfocada en el trabajo en equipo interdivisional y en la colaboración en todos los niveles de la empresa. Los productos con desempeño deficiente fueron eliminados como parte de la recuperación de Cisco.

Al presentar su caso para el cambio, Chambers señaló que el futuro pertenece a quienes colaboran. Hay una gran necesidad del tipo de colaboración que construye puentes entre las fronteras tradicionales, geográficas, institucionales y funcionales, aclaró. En un mundo caracterizado por la necesidad de una agilidad corporativa, la competencia global y el aumento de los mercados emergentes, el enfoque en la colaboración tanto dentro de las organizaciones como entre ellas es imperativo. Chambers sostiene que la colaboración entre grupos funcionales y organizaciones facilitará a las empresas convertirse en más productivas e innovadoras.[3]

La recuperación de Cisco se atribuye en gran medida al liderazgo y a la mente estratégica y brillante de Chambers. Se dice que es un excelente comunicador y motivador. El regreso de Cisco ha ocasionado que algunos analistas sugieran que Chambers ha ascendido a un nivel superior, con personajes como los anteriores CEO Jack Welch de General Electric y Andy Grove de Intel.[4]

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Cuál sería la evidencia de que Cisco es un equipo de empleados y no sólo un grupo de trabajadores?
2. ¿Qué características de liderazgo de equipo posee John Chambers que le hacen tan eficaz?
3. ¿Qué rol desempeñó el respaldo organizacional en el éxito de los equipos interdivisionales en Cisco?
4. Una de las características de los equipos efectivos es que están orientados a la creatividad. ¿Qué tan importante es ésta para el éxito de Cisco?
5. ¿Por qué John Chambers considera los equipos interdivisionales y la colaboración como la solución para los problemas de Cisco?
6. ¿Qué evidencia existe de que la estructura de los equipos interdivisionales en Cisco ha funcionado hasta ahora?
7. ¿Considera que John Chambers es el tipo de líder que daría la bienvenida a los equipos autodirigidos? Explique su respuesta.

¿Puede responder a estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes y aprenderá más acerca de Cisco Systems y el liderazgo de equipos a lo largo del capítulo.

Para averiguar más acerca de John Chambers y Cisco Systems visite el sitio web de la empresa en **http://www.cisco.com**.

El enfoque en este capítulo está en la forma en que las organizaciones pueden desarrollar y utilizar equipos efectivos para alcanzar las metas organizacionales. Exploraremos la trascendencia de incorporar equipos a la estructura de la organización y los distintos tipos de equipos que se encuentran comúnmente en las organizaciones. Se aborda la toma de decisiones en equipo y las habilidades de liderazgo para realizar juntas de equipo eficaces. El capítulo concluye con un análisis de los equipos autodirigidos.

El uso de equipos en las organizaciones

El trabajo en equipo es una forma de vida en la organización posmoderna.[5,6] Los equipos se han convertido en la estructura básica mediante la cual se hace el trabajo en las organizaciones.[7,8] Las primeras discusiones del concepto provinieron de los enfoques administrativos japoneses de la época posterior a la Segunda Guerra Mundial y llevaron a un mayor escrutinio académico en el movimiento de relaciones humanas antes de ser recibidos por importantes empresas estadounidenses. Con los años, innumerables estudios han documentado la relevancia de los equipos para alcanzar el éxito organizacional.[9] La premisa básica del trabajo en equipo es que los equipos ofrecen la mayor oportunidad para un mejor desempeño organizacional en forma de una mayor productividad y utilidades. En otras palabras, los beneficios sinérgicos del trabajo en equipo son tales que los miembros de éste que trabajan en forma cooperativa entre sí, pueden alcanzar más que al hacerlo de manera independiente. Así, los equipos se han convertido en la unidad básica del *empowerment*; grande con suficiencia para la fuerza colectiva y sinergia de diversos talentos y lo suficientemente pequeña para una participación y vinculación eficaces.

Desde principios de la década de 1990, diversos estudios han reportado mayores cifras de corporaciones estadounidenses que utilizan equipos para cumpletar las tareas organizacionales.[10,11] Las razones para esta tendencia son evidentes. Incontables empresas, grandes y pequeñas, enfrentan serios desafíos debido a una economía global dinámica y compleja; retos que han cuestionado la eficacia de los métodos de administración tradicionales. Algunos de estos desafíos incluyen las demandas en aumento de los clientes por una mejor calidad de productos y servicios a precios más bajos, la globalización, los avances tecnológicos y la presión de los competidores y proveedores.[12] Debido a esta tendencia, numerosas organizaciones más buscan empleados que posean habilidades de liderazgo en equipos.

Con base en algunas estimaciones, más de 50 por ciento de todas las organizaciones y 80 por ciento de aquellas con más de 100 empleados utilizan alguna forma de equipos.[13] Innumerables organizaciones han practicado la reingeniería de sus procesos y procedimientos de trabajo para adaptarlos a los equipos. Existe una evidencia creciente de que el uso de equipos ha llevado a mejoras de desempeño deseables para numerosas organizaciones en una variedad de industrias. Algunos ejemplos específicos de los resultados de equipos incluyen los siguientes:

- Una empresa grande de estampados creó equipos de mantenimiento facultados para tomar decisiones, que se encargaron de mejorar la funcionalidad de máquinas específicas en la operación para mantenimiento preventivo y de rápida respuesta, lo que resultó en una reducción de 28 por ciento en el tiempo de descompostura de la maquinaria.
- Por medio de los equipos autodirigidos, una planta de fabricación de electrodomésticos aumentó 22 por ciento la productividad.
- Una operación de almacenamiento grande redujo el tiempo de ciclo de compra en un día completo mediante la creación de un equipo de mejora operativa que gozaba del respaldo total de la alta gerencia.
- Al crear y otorgar facultades de decisión a un nuevo equipo de seguridad, una fábrica de muebles de tamaño mediano redujo 30 por ciento el tiempo perdido por lesiones en el trabajo.

Sin embargo, no todos los esfuerzos de equipos han resultado en éxitos. En algunos casos, el uso de equipos ha ocasionado consecuencias negativas como mayores costos, tensión y una cohesión más baja del grupo.[14] Para evitar estos resultados, se recomienda que una organización plantee preguntas cruciales de sí misma antes de dar la bienvenida al concepto de equipos, como si éstos diluirán las capacidades organizacionales importantes, cuánta realineación de la infraestructura se requerirá, si los líderes adopta-

rán el concepto de equipos y cambiarán sus estilos para adaptarse, si los equipos pueden desempeñar las tareas antes realizadas por los individuos, y qué tan arduo será desarrollar las habilidades de solución de problemas de equipo.[15] En este capítulo se abordan varios temas relacionados con los equipos convencionales y la tendencia en surgimiento hacia los equipos autodirigidos. En esta sección se trata la cuestión definitoria de si un equipo es lo mismo que un grupo y se examinarán las ventajas y desventajas del uso de equipos.

Grupos frente a equipos: ¿cuál es la diferencia?

Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Un gerente puede reunir a un grupo de personas y nunca construir un **equipo**, *una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y un conjunto de metas de desempeño y que comparten expectativas comunes, por las cuales se hacen responsables.*[16] Una vasta investigación en el lugar de trabajo ha confirmado que existen algunas diferencias entre los equipos y los grupos. El concepto de equipo implica un sentido de misión compartida y responsabilidad colectiva. Mientras que los grupos se enfocan en el desempeño individual, las metas y la confianza en las capacidades individuales, los equipos cuentan con una mentalidad colectiva que se enfoca en 1) compartir información, ideas y perspectivas; 2) tomar decisiones que respalden a cada individuo para realizar mejor su propio trabajo, y/o 3) reforzar entre sí los estándares de desempeño individuales.

Los miembros de equipos tienden a compartir responsabilidades, mientras que los integrantes de un grupo, en ocasiones, trabajan ligeramente en forma más independiente con una mayor motivación por alcanzar las metas personales. El estilo de liderazgo en un grupo tiende a ser jerárquico, mientras que en un equipo es más probable que sea participativo u orientado al empowerment. En un equipo, las mediciones de desempeño crean una responsabilidad por los resultados (*accountability*) directa para el equipo y los incentivos están basados en los equipos; en contraste, un grupo se caracteriza por el interés personal individual, con una mentalidad de "yo qué obtengo". Algunos señalan que un grupo es simplemente una colección de personas que trabajan juntas. Los equipos se esfuerzan por la igualdad entre sus miembros; en los mejores equipos no hay estrellas, y todos suprimen el ego individual por el bien del conjunto. Dados estos antecedentes, parecería que los términos "equipo" y "grupo" no son intercambiables, aunque algunos autores no han hecho distinciones entre ellos. Es importante tener en mente que sus diferencias quizá reflejen cuestiones de grado. Uno podría considerar que los equipos son grupos altamente especializados.

Aplicación al trabajo **1**

Piense en un empleo anterior o actual. Con base en su conocimiento de la distinción entre un grupo y un equipo, ¿diría que usted formaba parte de un grupo o de un equipo? Explique.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Cuál sería la evidencia de que Cisco es un equipo de empleados y no sólo un grupo de trabajadores?

El presidente John Chambers establece la agenda para transformar a Cisco en un equipo de empleados, no sólo en un grupo. Institucionalizó el concepto del trabajo en equipo en forma descendente. En la actualidad, parte de la compensación de los directivos está basada en la forma en que trabajan como equipo. El mensaje se ha transmitido en forma descendente mientras que la empresa ahora enfatiza los equipos de trabajo interdivisionales. Chambers mismo dedicó mucho tiempo en comunicar sus cambios de política a todos los empleados y en asegurarse de que se comprometieran con la justificación para efectuar el cambio al trabajo en equipo. Las encuestas de satisfacción de empleados de alta puntuación y la popularidad de Chambers con sus empleados son la prueba de que han dado la bienvenida al cambio de manera incondicional.

Aplicación del **concepto 1**

Grupo o equipo

Con base en cada enunciado, identifíquelo como característico de un grupo o un equipo. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. grupo b. equipo

____ 1. Mi jefe realiza mis evaluaciones del desempeño y recibo buenas calificaciones.

____ 2. No tenemos ningún objetivo departamental; sólo hacemos lo mejor que podemos para cumplir con la misión.

____ 3. Mi compensación se basa principalmente en el desempeño de mi departamento.

____ 4. Recibo de Jean el producto ensamblado; lo pinto y lo envío a Tony para su empaque.

____ 5. Laboran alrededor de 30 personas en mi departamento.

Objetivo de aprendizaje 1 *Analizar las ventajas y desventajas del trabajo en equipo.*

Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

El **trabajo en equipo** *es la comprensión y el compromiso con las metas del grupo por parte de todos los miembros del equipo.* La aceptación y uso cada vez mayores de equipos sugiere que su utilización ofrece diversas ventajas. Sin embargo, los equipos también presentan innumerables desafíos para las organizaciones, como la necesidad de una comunicación eficaz; la solución de conflictos y egos de personalidad; el establecimiento de metas unificadoras, dirección y enfoque; el establecimiento de recompensas e incentivos apropiados; claridad acerca de la estructura del equipo; liderazgo efectivo, y organización del trabajo en equipo para asegurar las decisiones oportunas. Es evidente que las habilidades y el conocimiento del trabajo en equipo son imperativos mientras las organizaciones aprenden a competir en la economía de información y el conocimiento.[17] El fracaso en manejar de manera eficaz estos desafíos con frecuencia resulta en equipos disfuncionales, lo que significa que aparecen desventajas que acompañan el uso de equipos en las organizaciones.[18,19]

Ventajas del trabajo en equipo

Existen varios beneficios del trabajo en equipo:

- Primera, en una situación de equipos es posible alcanzar una sinergia, en la cual la producción total del equipo exceda la suma de las contribuciones de los diversos miembros. La sinergia incluye la cooperación creativa de las personas que trabajan en conjunto para alcanzar algo más allá de las capacidades de los individuos que laboran juntos.
- Segunda, los miembros del equipo con frecuencia evalúan el pensamiento de los demás, así que es probable que el equipo evite errores graves. Esta tendencia de respaldo mutuo y revisión de las ideas de los compañeros contribuye a los equipos a tomar mejores decisiones y puede proporcionar inmunidad a una organización en contra de sorpresas dañinas.
- Tercera, los equipos pueden contribuir, y de hecho lo hacen, bien a la mejora continua y a la innovación. Además de acelerar la toma de decisiones y la innovación, los miembros del equipo muestran una mayor satisfacción en sus puestos.[20]
- Cuarta, los equipos crean un entorno de trabajo que alienta a las personas a ser automotivadas, con empowerment y satisfechas con sus puestos. La satisfacción laboral es decisiva porque, a su vez, ha sido asociada con otros resultados organizacionales positivos. Por ejemplo, los empleados que están complacidos con sus puestos son mucho menos proclives a renunciar, se ausentan menos tiempo y gozan de mayor probabilidad de exhibir un comportamiento de ciudadanía organizacional.[21]

- Quinta, ser un miembro de equipo posibilita satisfacer más necesidades que si se trabaja sólo; entre estas necesidades están las de afiliación, seguridad, autoestima y autorrealización. Los miembros del equipo desarrollan confianza entre ellos y llegan a considerar al equipo como una unidad social que satisface otras exigencias.[22]

La investigación acerca del trabajo en equipo proporciona respaldo para la proposición de que las percepciones de las personas de su propia interdependencia con los demás (como dentro de un equipo) influye tanto en sus creencias acerca de la confianza en los miembros del grupo como en su actitud hacia los mismos. Así, la confianza interpersonal es apreciada como un recurso social primordial que puede facilitar la cooperación y permitir interacciones sociales coordinadas. Esto se suma al compromiso y a la motivación del líder. Los empleados que están más comprometidos y motivados tienen menos probabilidad de renunciar a sus puestos, menos probabilidad de sufrir estrés y mayor probabilidad de desempeñarse bien y mostrar conductas prosociales.[23]

Aplicación al trabajo **2**

Identifique un equipo del que haya formado parte y describa las ventajas que haya obtenido por ser uno de sus miembros.

Desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo adolece de algunos inconvenientes potenciales tanto para las organizaciones como para los individuos:

- Un problema común puede ser que los miembros enfrenten presión por conformarse con los estándares de desempeño y de comportamiento del grupo. Por ejemplo, un integrante del equipo puede sufrir ostracismo por ser mucho más productivo que sus compañeros de trabajo.

- Existen situaciones en las cuales trabajar en equipos se percibe por algunos individuos como que repercute en su autonomía, con lo cual se crea resistencia al esfuerzo en equipo.[24] Eludir la responsabilidad individual, también conocido como *holgazanería social*, es otro obstáculo que se observa con frecuencia en los grupos. *La* **holgazanería social** *es la tendencia consciente o inconsciente de algunos miembros del equipo a eludir responsabilidades al retener el esfuerzo hacia las metas del grupo cuando no tienen responsabilidad individual por los resultados de su trabajo.* Innumerables estudiantes quienes han trabajado en proyectos en equipo (como ensayos en grupo) se han topado con una persona que practica la holgazanería social. Algunos opinan que es un proceso que ocurre en forma natural en los equipos de proyectos.[25] Es probable que se presente la holgazanería social cuando el esfuerzo individual no se reconoce ni se evalúa.[26]

  La evaluación del desempeño individual ayuda a desalentar la holgazanería social al conceder a cada miembro retroalimentación acerca de la calidad de su trabajo; sin embargo, va en contra del punto de vista popular de que implementar mediciones del desempeño basadas en equipos es necesario para una marcada identidad del mismo y ésta lleva a una mayor coordinación.[27] En otras palabras, una evaluación del desempeño a nivel individual ayuda a reducir la holgazanería social, pero con el riesgo de poner en peligro la interacción y los beneficios de sinergia que son característicos de los equipos efectivos.

- Otra desventaja bien conocida que se asocia con los grupos o equipos muy cohesivos es el ***groupthink***, *esto es, cuando los miembros de un grupo cohesivo tienden a estar de acuerdo con una decisión no con base en el mérito sino porque están menos dispuestos a arriesgarse al rechazo al cuestionar un punto de vista de la mayoría o al manifestar una opinión discrepante.* La cultura de grupo valora llevarse bien más que realizar las actividades. El grupo, con frecuencia, se preocupa más por esforzarse por alcanzar la unanimidad que por evaluar en forma objetiva los diferentes cursos de acción. Los puntos de vista discrepantes se suprimen en favor del consenso.[28] Estos obstáculos pueden explicar por qué algunos estudios no han encontrado un respaldo consistente para la firme creencia de la eficacia de los equipos. El problema del pensamiento grupal puede remediarse al capacitar a los miembros para convertirse en partícipes activos en el proceso de toma de decisiones; algo que se da por sentado cuando se forma un equipo.[29,30,31]

- Aunque la cohesión es una cualidad deseable de los equipos, aquellos que son en extremo cohesivos también pueden convertirse, en el peor de los casos, en una fuente de conflicto con otros equipos. Pueden volverse tan cohesivos que parezcan

Aplicación al trabajo **3**

Con base en la Autoevaluación 1, mencione algunas cuestiones que podría realizar en equipo para mejorar su nivel de trabajo. Utilice experiencias asociadas con un trabajo anterior o el actual.

camarillas con mínima interacción o influencia externa, con lo cual crean el potencial para conflictos intergrupales significativos. Se ejerce presión para que los trabajadores apoyen a sus compañeros de equipo y alcancen las metas del mismo. Altos grados de presión pueden contribuir a grandes niveles de estrés que con el tiempo afectan el desempeño del equipo si no se atienden.[32] Asimismo, dentro del equipo, el *groupthink* (descrito antes como la tendencia a que los miembros de los equipos cohesivos coincidan en una decisión no con base en sus méritos sino porque no quieren estar en desacuerdo con sus compañeros de equipo y arriesgarse al rechazo) puede dominar en la toma de decisiones.

Los líderes efectivos de equipos encuentran formas de maximizar y minimizar las ventajas y desventajas, respectivamente, de los equipos. Complete la Autoevaluación 1 para calificar el trabajo en equipo desde su experiencia laboral.

AUTOEVALUACIÓN 1

Evaluar el trabajo en equipo en su grupo

Con base en experiencias que haya tenido con equipos, indique si su equipo muestra (o lo ha hecho) las siguientes características al colocar una marca en la columna apropiada:

En mi equipo:	En su mayor parte cierto	En su mayor parte falso
1. Hay una comprensión y un compromiso comunes con las metas del grupo por parte de todos los miembros del equipo.	___	___
2. Los miembros respaldan y proporcionan una retroalimentación constructiva para las ideas de los demás.	___	___
3. Los integrantes no sufren la presión de conformarse con los estándares de desempeño y comportamiento del grupo.	___	___
4. Los integrantes no sufren la presión de conformarse con los estándares de desempeño y comportamiento del grupo.	___	___
5. El nivel de interacción interpersonal entre los miembros es alto.	___	___
6. Gran parte de la responsabilidad y autoridad para tomar decisiones importantes se traslada al equipo.	___	___
7. Existe un canal de comunicación abierto para que todos los miembros expresen sus opiniones.	___	___
8. Los miembros reciben la oportunidad de un aprendizaje y capacitación continuos en las habilidades apropiadas.	___	___
9. A cada miembro del equipo se le trata igual.	___	___
10. Es más probable que los miembros proporcionen respaldo y apoyo entre ellos sin la instrucción del líder del equipo.	___	___
11. Las recompensas y el reconocimiento están vinculados al individuo así como los resultados del equipo.	___	___
12. Los roles y responsabilidades para desempeñar diversas tareas están claramente establecidos.	___	___

Puntuación

Sume el número de las respuestas en su mayor parte cierto y coloque el total en el continuo siguiente.

12—11—10—9—8—7—6—5—4—3—2—1

Trabajo en equipo eficaz *Trabajo en equipo ineficaz*

Interpretación de la puntuación

Entre más alta sea la puntuación, más eficaz es el trabajo en equipo. Los ejercicios de autoevaluación como éste pueden utilizarse por grupos durante la formación de equipos para mejorar el trabajo en éstos. Usted aprenderá más acerca del rol del líder de equipo para formar equipos efectivos en la siguiente sección y acerca de los equipos autodirigidos más adelante en el capítulo.

Dilema ético 1

Jugadores de equipo

JetBlue Airways no está estructurada alrededor de equipos. Sin embargo, el conocimiento del trabajo en equipo, las habilidades y las actitudes son importantes para el éxito de JetBlue. De hecho, la empresa concede prolongadas entrevistas de verificación para asegurarse de que los candidatos a puestos sean jugadores de equipo. Además de revisar las seis o siete referencias que proporciona el candidato a un puesto, los reclutadores de JetBlue solicitan a las referencias nombres de personas que puedan proporcionar información adicional sobre el candidato y también les llaman.

1. ¿Es realmente necesario ser un jugador de equipo para ser un empleado exitoso en JetBlue?
2. ¿Es ético y socialmente responsable por parte de JetBlue rechazar candidatos a puestos sólo porque se considera que no son buenos jugadores de equipo?

Características de los equipos efectivos

Los equipos varían en términos de su eficacia. Algunos son efectivos y otros no. Por tanto, la pregunta evidente se convierte en ¿qué hace que un equipo tenga éxito y otro no? De acuerdo con un autor, existen cinco disfunciones que cada equipo debe superar para ser efectivo: falta de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, falta de responsabilidad y de atención por los resultados.[33] Gran parte de la bibliografía presenta la eficacia del equipo como una función dependiente de factores internos y externos. Como respaldo a este punto de vista, un modelo de eficacia del equipo se enfocó en procesos de equipo internos como aprendizaje de grupo, autoliderazgo, interdependencia y cohesión de equipos (también conocida como potencia de grupo) como factores de influencia de la eficacia del equipo.[34,35,36] Otro modelo examinó tres factores contextuales (diseño de equipo, recursos y recompensas organizacionales y ayuda del proceso) como determinantes de la **eficacia del equipo**,[37] *la cual tiene tres componentes: 1) el desempeño de la tarea: el grado al cual la producción del equipo (producto o servicio) satisface las necesidades y expectativas de quienes lo utilizan; 2) el proceso grupal: grado al cual los miembros interactúan o se relacionan en formas que permiten al equipo trabajar cada vez mejor juntos en el tiempo y, 3) la satisfacción individual: grado al cual la experiencia del grupo, en balance, es más satisfactoria que frustrante para los miembros del equipo.*[38]

Esta definición abarca diversos resultados de desempeño que otras personas han utilizado como base para evaluar la eficacia del equipo. Éstos incluyen innovación, eficiencia, calidad y satisfacción de los empleados. Los equipos innovadores son aquellos con la capacidad para responder en forma rápida a las necesidades y cambios del entorno con soluciones creativas. Son equipos que han dominado lo que algunos estudiosos llaman "aprendizaje en equipo". *El* **aprendizaje en equipo** *es la adquisición, combinación, creación y compartición colectivos del conocimiento.*[39] Los equipos eficientes permiten a la organización alcanzar metas con menos recursos. La calidad se refiere a la capacidad del equipo para lograr resultados superiores con menos recursos y exceder las expectativas de los clientes. La satisfacción mide la capacidad del equipo para mantener el compromiso de los empleados y el entusiasmo por el esfuerzo en equipo al lograr no sólo los objetivos del mismo sino también las necesidades personales de sus miembros.

Entender qué hace que los equipos sean efectivos es de evidente importancia para los líderes organizacionales. Con base en la bibliografía pertinente acerca de la eficacia de los equipos, en esta sección se resumen los siguientes factores como característicos de los equipos efectivos: sus normas, liderazgo de equipo, cohesión e interdependencia del equipo, composición del equipo, estructura del equipo además del respaldo organizacional.[40,41,42] La característica final de los equipos efectivos que demanda atención particular es la última que se analiza en esta sección: un equipo efectivo también es uno muy creativo.

Objetivo de aprendizaje 2 *Describir en forma breve las siete características de los equipos efectivos.*

Normas de equipo

Las normas de equipo son una característica de los equipos efectivos porque ellas regulan el comportamiento de los miembros. Las normas determinan qué comportamiento es o no aceptable. *Las* **normas de equipo** *son estándares de comportamiento aceptables que se comparten por los miembros del equipo.* Las normas influyen en la forma en que los miembros de un equipo se perciben e interactúan entre sí, abordan las decisiones y resuelven los problemas. Un equipo efectivo debe poseer un conjunto apropiado de normas que gobiernen el comportamiento de todos los miembros. Por ejemplo, una norma de equipo podría especificar un comportamiento cooperativo sobre uno competitivo. Para el observador externo, esto puede verse reflejado por el nivel de importancia que los miembros otorgan a las búsquedas compartidas, los objetivos e intereses mutuos más que a los intereses personales. La estructura de las recompensas debe coincidir con la norma cooperativa.[43]

En las primeras etapas de la formación de un equipo, las normas comienzan a desarrollarse y con frecuencia ganan aceptación y significado en la vida laboral de cada miembro del equipo. Los líderes de equipo pueden desempeñar un importante rol al ayudar a moldear las normas que faciliten al equipo cumplir sus metas con éxito y también mantener a los miembros satisfechos y comprometidos con el equipo. Existen diversas maneras por las cuales se forman las normas del equipo; las dos más comunes son los eventos cruciales y los símbolos. Las normas con frecuencia surgen de sucesos decisivos en la historia y de las formas del equipo en las cuales los miembros del mismo hayan respondido. Esto establece un precedente y se vuelve el estándar para un comportamiento futuro.

Dilema **ético 2**

Normas

Uno o algunos empleados pueden infringir las reglas y ocasionar consecuencias desastrosas no sólo para una organización sino también para toda una industria. Por otro lado, una o algunas personas pueden denunciar para revelar prácticas ilegales o poco éticas que pueden conducir a disminuir el comportamiento poco ético, como en Enron. Al nivel micro del equipo, los empleados influyen en el comportamiento de los demás mediante el desarrollo y la aplicación de las normas; también podemos llamar a esto presión del compañero.

1. ¿Los empleados deben poder hacer lo suyo sin que el grupo aplique normas?
2. ¿Es ético y socialmente responsable que los grupos desarrollen y apliquen las normas? Si es así, ¿a qué tipo de estándares éticos debe apegarse un grupo?

Liderazgo de equipo

Dado el uso creciente de los equipos para organizar las actividades de trabajo en innumerables organizaciones, el rol de los líderes es primordial para facilitar las conductas productivas entre los miembros del equipo. Aún existe la necesidad de un liderazgo, porque los equipos están formados por varias personalidades, estados mentales, motivos y agendas.[44] Contar con un líder capaz de influir en forma eficaz en el equipo puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Para ser un líder de equipo efectivo, se requiere de un cambio en el estado mental y el comportamiento de quienes están acostumbrados a trabajar en las organizaciones tradicionales en las cuales los gerentes toman todas las decisiones.[45] Las organizaciones basadas en los equipos necesitan líde-

res que sean conocedores en su proceso de equipo y capaces de desarrollar un equipo productivo y efectivo.[46]

Si la intención es tener miembros satisfechos, productivos y leales, el líder de equipo debe reconocer que no todos saben cómo ser un jugador de equipo. El líder de equipo debe modelar el comportamiento que desea. Un comportamiento de sacrificio personal del líder y la muestra de autoconfianza sí influye en los miembros del equipo. Los líderes con sacrificio personal son quienes van más allá de lo que se espera de ellos. No sólo dictan órdenes; participan en hacer que las cosas sucedan.[47] Los resultados de un experimento de laboratorio revelaron que los niveles de productividad, las calificaciones de eficacia y la orientación de grupo del líder y el carisma fueron afectados en forma positiva por el sacrificio personal del líder.[48] Por tanto, los líderes de equipos desempeñan un importante rol personal en la formación de equipos efectivos.[49,50]

Los equipos efectivos, por lo general, disfrutan de líderes de equipo efectivos quienes emplean múltiples tácticas de influencia para controlar y dirigir las acciones de los miembros del equipo hacia el logro de las metas organizacionales.[51,52,53] Los líderes de equipo efectivos alientan las normas que afectan en forma positiva las metas del equipo y modifican las que son negativas.[54] Con el fin de fomentar el desarrollo del espíritu de equipo, los líderes deben observar de manera perspicaz lo que sucede en el equipo, hacer contribuciones cuando sea necesario, alentar un clima de diálogo, convertir los obstáculos en oportunidades y considerarse a ellos mismos y a los demás como parte del conjunto de conocimiento, habilidades e ideas del equipo.[55,56] Un líder de equipo efectivo debe ser adaptable, saber cuándo desempeñar roles distintos (gerente, facilitador o *coach*). Por ejemplo, el liderazgo con empowerment tiene un efecto más intenso en los miembros del equipo o en los seguidores que muestran una alta necesidad de autonomía más que de un liderazgo directivo.[57,58] También se ha encontrado que el liderazgo con empowerment afecta en forma positiva tanto la compartición del conocimiento como la eficacia del equipo, lo que a su vez influye en forma positiva en el desempeño del equipo.[59,60]

Ser un líder efectivo significa entender a las personas.[61] Esto también se conoce como poseer habilidades sociales.[62] Los investigadores están interesados en la forma en que las estructuras de redes sociales de los líderes de equipos y los miembros ayudan u obstaculizan la eficacia del equipo. Hay un respaldo para la propuesta de que las redes sociales de los líderes y los miembros sí mejoran la eficacia del equipo.[63] Según un estudio, cuatro dimensiones determinan si un individuo cuenta con habilidades sociales altas o bajas: *influencia, facilitación interpersonal, creatividad relacional* y *liderazgo de equipo.*[64] Otro estudio que se enfoca sólo en la creatividad, afirma que las influencias sociales que resultan de las interacciones de grupo son antecedentes importantes de la creatividad.[65] Los líderes con altas habilidades sociales tienden a mostrar mayores capacidades de influencia y habilidades interpersonales y se relacionan bien con los miembros del equipo. Cuando un líder o un miembro del equipo puede aplicar sus habilidades sociales para obtener recursos para el equipo, se dice que él o ella posee capital social.[66] Sin un liderazgo efectivo, los equipos pueden desviarse del curso, ir demasiado lejos o no ir más allá, perder de vista su misión y bloquearse por el conflicto interpersonal.

Las responsabilidades clave que un líder debe asumir a fin de crear un equipo efectivo se resumen en la figura 8.1.[67]

Caso de apertura APLICACIÓN

2. ¿Qué características de liderazgo de equipo posee John Chambers que le hacen tan eficaz?

Es evidente que Chambers desempeña todos o la mayoría de los roles de líder de equipo para formar equipos efectivos listados en la figura 8.1. Por ejemplo, la comunicación es una de sus más grandes fortalezas y la utiliza para inspirar y motivar a los equipos hacia metas más altas. Se dice que los empleados e inversionistas le ovacionan de pie en los eventos de la empresa. Éste es un indicativo del tipo de relaciones que disfruta con sus empleados y accionistas. Goza de altas habilidades sociales.

Aplicación al trabajo 4

Entreviste a alguien con quien haya trabajado o quien sepa que es un líder de equipo. Pídale que proporcione ejemplos específicos de algunos de los roles descritos en la figura 8.1 y que haya desempeñado.

FIGURA 8.1 El rol del líder de equipo en la formación de equipos efectivos

- Enfatizar el reconocimiento del grupo y las recompensas.
- Identificar y construir sobre las fortalezas del equipo.
- Cultivar la confianza y una norma de trabajo en equipo.
- Desarrollar las capacidades del equipo para anticipar y manejar el cambio de manera eficaz.
- Brindar empowerment a los equipos para cumplir con su trabajo con mínima interferencia.
- Inspirar y motivar a los equipos hacia niveles más altos de desempeño.
- Reconocer las necesidades individuales y de equipo y atenderlas de manera oportuna.
- Alentar y respaldar las decisiones de equipo.
- Proporcionar a los equipos trabajo desafiante y motivador.

Cohesión e interdependencia de equipo

Los equipos efectivos por lo general manifiestan grandes niveles de cohesión, interdependencia y autonomía.[68] *La* **cohesión de equipo** *es el grado al cual los miembros del equipo se unen y siguen comprometidos con alcanzar las metas del equipo.* Los equipos altamente cohesivos también son descritos como aquellos que muestran un alto potencial de grupo (la creencia colectiva de que un grupo puede ser efectivo) y una firme eficacia personal (una creencia interna sostenida por un individuo o un grupo acerca de qué tan bien se puede manejar una situación).[69] Algunos de los factores que se han encontrado y que aumentan la cohesión del equipo incluyen un propósito y metas compartidos, la reputación del equipo para el éxito, competencia entre equipos y atracción personal para el equipo. La cohesión del equipo aumenta cuando:

- sus miembros están de acuerdo con un fin y dirección común;
- las partes externas bridan incontables elogios y reconocimiento por el éxito del equipo;
- la organización alienta y motiva a los equipos a competir entre sí por las recompensas;
- los miembros encuentran que tienen causas en común y actitudes y valores similares además de disfrutar de estar en el equipo.

Se ha mostrado que la presencia de todos estos factores tiene una fuerte correlación con la satisfacción y el compromiso de los miembros del equipo. Los equipos que experimentan cohesión tienen menos probabilidad de participar en un desacuerdo afectivo y cuentan con mayor probabilidad de permanecer juntos más tiempo y de tomar decisiones más eficaces. De igual modo, en los equipos altamente cohesivos, la calidad de las relaciones interpersonales y la identificación personal de los miembros con el equipo es sólida.[70]

El grado al cual los miembros del equipo dependen entre sí por información, recursos y otras aportaciones para completar sus tareas afecta el nivel de interdependencia o influencias mutuas dentro del equipo. Con la interdependencia viene la necesidad de coordinación para asegurarse de que el equipo funcione como un todo unificado.[71] En los equipos efectivos, se construyen la interdependencia y la coordinación sobre la meta del equipo, el sistema de recompensas y la estructura del trabajo. Entre los equipos, se han identificado tres tipos de interdependencia: la combinada, la secuencial y la recíproca. Sin describir cada tipo con detalle, debe señalarse que el nivel de interacción y dependencia de los miembros del equipo aumenta en forma sucesiva mientras se pasa de la interdependencia combinada a la secuencial y luego a la recíproca.

Composición del equipo

La composición del equipo se enfoca en la diversidad del conocimiento, antecedentes y experiencias de los miembros del equipo. Decidir a quién asignar a un equipo es uno

de los desafíos más arduos que enfrenta un líder y no se debe tomar a la ligera.[72] La investigación acerca de la diversidad del equipo ha revelado que las diferencias entre sus miembros pueden mejorar el aprendizaje y la creatividad bajo las circunstancias correctas.[73] Los equipos efectivos deben tener la mezcla justa de habilidades complementarias, el conocimiento y la capacidad para realizar el trabajo en equipo.[74,75,76]

Al reconocer la naturaleza heterogénea de la fuerza de trabajo de la actualidad, los investigadores organizacionales cada vez más se han enfocado en equipos con características multiculturales, multifuncionales y multinacionales. Según un estudio, existen tres descriptores fundamentales de los miembros del equipo: conocimiento multifuncional, habilidades de trabajo en equipo y una buena relación de trabajo establecida.[77] Los equipos con la experiencia de trabajar juntos tienden a demostrar una mayor competencia y eficacia en el trabajo en equipo.[78,79]

La diversidad del equipo conlleva diferentes puntos de vista que se deben considerar acerca de los problemas.[80,81] Otro beneficio de la diversidad es la reducida probabilidad del *groupthink* debido a que aumenta la oportunidad de tener distintos puntos de vista. Sin embargo, se debe señalar que no todos los equipos diversos muestran un buen desempeño.[82,83] Los equipos que no lidian bien la diversidad pueden sufrir de conflictos dentro del equipo, estancamiento, falta de comunicación, ausencia de colectividad y, por último, carecer de espíritu de equipo.[84,85] Los equipos exitosos son proactivos para anticipar la necesidad de una solución de conflictos y ser pluralista para desarrollar estrategias de solución de conflictos que apliquen a todos los miembros del equipo.[86]

Tener buena relación de trabajo con los compañeros requiere de buenas habilidades sociales.[87] Según un estudio, cuatro dimensiones determinan el nivel de habilidades sociales de un individuo (influencia, facilitación interpersonal, creatividad relacional y liderazgo de equipo).[88] Donde los miembros del equipo tienen fuertes interacciones sociales con los demás, es más probable que haya una sólida camaradería de equipo y, por tanto, mayor cooperación.

Otro aspecto de la composición del equipo es el número de integrantes del mismo. Los equipos pequeños, por lo general de menos de 12 personas, en su mayoría son más efectivos que los más grandes. En los equipos reducidos, los conflictos y las diferencias se presentan más manejables y el equipo es capaz de ofrecer apoyo para la misión. El tamaño afecta la capacidad de los miembros del equipo para relacionarse muy de cerca con otros integrantes. En equipos grandes, es mucho más complicado que los miembros interactúen y compartan ideas entre ellos. Los equipos formados por más de 12 personas han tenido éxito en algunos casos, pero tienden a descomponerse en subequipos más que a funcionar como unidad. En general, los equipos que los participantes perciben como muy pequeños o demasiado grandes en relación con la tarea que se enfrenta han mostrado ser menos efectivos. En un estudio realizado en Hewlett-Packard para identificar los factores de éxito claves para los equipos multifuncionales, los investigadores de HP encontraron que los equipos exitosos eran aquellos con menos de 25 miembros. Así, el tamaño del equipo es relativo.

Estructura del equipo

La estructura del equipo se refiere a las interrelaciones que determinan la asignación de las tareas, las responsabilidades y la autoridad. En otras palabras, la estructura del equipo puede determinar si el equipo adopta un modelo jerárquico o uno horizontal, "plano". El modelo horizontal (toma de decisiones descentralizada) está diseñado para los equipos con un alto desempeño y con gran autoridad de toma de decisiones y responsabilidad por los resultados. El grado de interdependencia y autonomía de los miembros del equipo se ha identificado como un componente estructural clave que influye en la eficacia del equipo.[89] Los equipos que poseen una alta autonomía, gran participación en las decisiones del equipo y diversidad en las tareas realizadas por los miembros individuales, muestran las características motivacionales del diseño de puestos. Cuando los equipos perciben las tareas como motivadoras, por lo general son más efectivos.

Sobre la misma línea de pensamiento, otro estudio propone que la estructura del equipo determina el grado al cual los miembros del equipo controlan en forma directa las acciones de los demás (sistema horizontal de incentivos) o reportan las observaciones de los esfuerzos de sus compañeros a la gerencia (sistema vertical de incentivos). El estudio concluyó que las estructuras de equipo que permiten sistemas horizontales de incentivos muestran niveles más altos de identidad y coordinación del equipo que aquellas que insisten en los sistemas verticales.[90]

Respaldo organizacional

Aplicación al trabajo **5**

Recuerde un equipo en el cual haya trabajado y que considere como efectivo. ¿Qué roles adoptó su líder u organización para hacer efectivo al equipo?

Los equipos efectivos son aquellos que tienen un sólido respaldo de los niveles de decisión de la organización. Evaluar la eficacia del equipo en lo que se refiere al desempeño general de la organización debe ser una parte importante de la responsabilidad de la alta gerencia. Cuando los equipos no alcanzan los resultados esperados, aquella debe plantearse algunas preguntas clave. Primero, ¿los equipos entienden por completo su misión? Segundo, ¿los equipos obtienen suficiente respaldo de la alta gerencia en forma de capacitación, recompensas, información, comunicación y estructuras de tareas que se establecen para las operaciones del equipo? Y por último, ¿la cultura y el entorno organizacionales respaldan el trabajo en equipo y tienen programas de recompensas que motivan y refuerzan el comportamiento del equipo?[91] Estas interrogantes abordan el rol de la organización al proporcionar una infraestructura que respalde un trabajo en equipo eficaz. En la figura 8.2 se resumen las responsabilidades clave de una organización para crear un equipo efectivo.[92,93]

FIGURA 8.2 El rol organizacional en la formación de equipos efectivos

- Respaldo incondicional de la alta gerencia.
- Información adecuada y otros recursos.
- Estructura de tareas flexible.
- Tamaño apropiado y mezcla de participación.
- Misión y metas claramente definidas.
- Estructura apropiada de compartición de poder; liderazgo compartido.
- Liderazgo de equipo competente.
- Evaluación y solicitud de retroalimentación acerca de la eficacia de los equipos.
- Socialización adecuada de los miembros del equipo.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

3. ¿Qué rol desempeñó el respaldo organizacional en el éxito de los equipos interdivisionales en Cisco?

Debido a que era un concepto defendido por el presidente mismo, los equipos interdivisionales tuvieron el respaldo organizacional desde el inicio. En la figura 8.2 se listan las características principales del rol de la organización para crear equipos efectivos. No es de sorprender que el primer atributo es el respaldo incondicional de la alta gerencia.

Objetivo de aprendizaje 3 *Describir los roles de la alta gerencia y del líder de equipo para fomentar la creatividad. Para cada uno, liste las actividades que deben realizar para promoverla.*

Orientado a la creatividad

Los equipos efectivos también se caracterizan por niveles más altos de creatividad. Ésta nutre la innovación que se ha vuelto cada vez más valiosa para las organizaciones, en particular en tiempos turbulentos e inciertos.[94] La economía actual se ha descrito correctamente como aquella del conocimiento, porque más empresas ganan ventajas competitivas basadas en el conocimiento, más que en recursos físicos o financieros. Las empresas que sobrevivan y que luchen no serán las que tengan los mayores recursos financieros, sino las que puedan hacer uso de la creatividad de su fuerza de trabajo.[95] *La* **creatividad del equipo** *es la creación de un producto valioso, útil y novedoso, servicio, idea, procedimiento o proceso realizado por medio del descubrimiento más que por un procedimiento predeterminado paso a paso por individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo.*[96]

La investigación revela que varios factores de apoyo (autonomía de equipos, medición del desempeño y sistemas de incentivos, bonos de equipos, continuidad de los equipos, composición estable de equipos y dotación suficiente de recursos) pueden ayudar a mejorar la administración del conocimiento del equipo y, por tanto, la creatividad.[97] Éstos son los factores que influyen en forma directa en el rol que los principales líderes pueden tener al diseñar equipos que ejemplifiquen la creatividad. Para que los equipos maximicen su potencial creativo, la organización debe repensar sus estructuras de trabajo y enfoques de liderazgo. Las organizaciones con sistemas de comunicación avanzados que conectan los equipos con fuentes de conocimiento e información pertinente no sólo serán más innovadores sino también más eficientes.[98] Crear una estructura organizacional y un clima que respalde y aliente la creatividad proporciona el escenario en el que se pueden realizar las prácticas gerenciales.[99] Por ejemplo, se ha encontrado que las redes sociales mejoran en gran medida la creatividad.[100] Este análisis se puede resumir en cuatro sencillas instrucciones para fomentar la creatividad de los equipos:[101,102]

1. Proporcionar recursos adecuados y de calidad.
2. Otorgar reconocimiento y recompensas adecuados.
3. Proveer flexibilidad y una cantidad mínima de estructura.
4. Brindar un clima y una cultura de respaldo.

Como punto de énfasis, también debe entenderse que las acciones de un líder de equipo pueden respaldar o anular la creatividad dentro del equipo a pesar de las mejores intenciones de la organización. Sólo porque la alta gerencia establece políticas y prácticas de respaldo no significa que en forma automática serán implementadas al nivel de los equipos. Esa es la razón por la cual aún es importante enfatizar las responsabilidades de los líderes de equipo, las cuales deben ejecutarse de manera cuidadosa para que florezca la creatividad. Como se mencionó antes, una característica distintiva de los equipos efectivos es la calidad y la personalidad del líder del equipo. En relación con el rol del líder de equipo al fomentar la creatividad, los investigadores han identificado acciones específicas que pueden asegurar que no se anule el espíritu de equipo creativo, como son vincular a las personas con las asignaciones adecuadas; conceder una mayor autonomía a los miembros del equipo para hacer el trabajo; asegurar la disposición del tiempo, el dinero y otros recursos adecuados para el equipo y protegerse en contra de los "inhibidores de la creatividad".[103] Aunque esta lista no es exhaustiva, resalta incontables decisiones operativas y acciones que los líderes de equipo tienen que emprender para mantener el flujo de creatividad en su equipo.

La Autoevaluación 2 de la siguiente página deberá ayudarle a estimar el clima de creatividad en su organización o institución.

Aplicación al trabajo **6**

Piense en una situación de trabajo en que se le haya pedido hacer gran pensamiento creativo o en la cual su trabajo haya requerido hacer diversas cosas creativas. ¿Cómo la organización y su supervisor inmediato o líder facilitan u obstaculizan su eficacia? Utilice el análisis de la alta gerencia y los roles del líder de equipo para facilitar la creatividad como su guía.

_____

_____

_____

_____

AUTOEVALUACIÓN 2

Evaluar el clima para la creatividad

Coloque una marca de revisión en la columna apropiada para cada pregunta.

	En su mayor parte de acuerdo	En su mayor parte en desacuerdo
1. Las prácticas organizacionales por lo general alientan la creatividad.	___	___
2. El sistema de recompensas ha sido cuidadosamente diseñado para alentar la creatividad.	___	___
3. Las personas no están restringidas por reglas y regulaciones o un sinfín de capas de aprobación cuando pretenden probar nuevas ideas.	___	___
4. "Hacer las cosas en la forma en que siempre se han hecho" no es un eslogan que aplique en esta organización.	___	___
5. Las personas tienen la capacidad de experimentar y soñar fuera de su área funcional regular en el tiempo laboral de la empresa.	___	___
6. La cultura de la organización valora y aprecia las aportaciones de los miembros.	___	___
7. Las personas sienten que han sido vinculadas en forma adecuada con tareas que concuerdan con sus habilidades, intereses y experiencias.	___	___
8. Los empleados gozan de mayor autonomía para pensar y actuar en forma más libre de lo que lo harían en otra organización.	___	___
9. Al observar alrededor, es cierto que el entorno de trabajo ha sido diseñado en forma minuciosa para alentar la creatividad.	___	___
10. Las prácticas gerenciales en esta organización llevarían a la conclusión de que la creatividad y la innovación son altamente valoradas en todos los niveles.	___	___

Puntuación

Empiece por colocar un punto de revisión en la columna adecuada para cada pregunta. Sume el número de marcas "en su mayor parte de acuerdo" y coloque el total en el siguiente continuo.

10—9—8—7—6—5—4—3—2—1

Clima de respaldo *Clima de no respaldo*

Interpretación de la puntuación

Entre más alta la puntuación, el clima organizacional es de mayor respaldo para la creatividad y la innovación. Los ejercicios de autoevaluación como éste, pueden utilizarse para alentar a los estudiantes a relacionar sus entornos de trabajo con los conceptos en formas en que otros se pueden beneficiar de la experiencia de sus compañeros.

Caso de apertura APLICACIÓN

4. Una de las características de los equipos efectivos es que están orientados a la creatividad. ¿Qué tan importante es ésta para el éxito de Cisco?

Con base en información del sitio web de Cisco, el liderazgo de su tecnología se basa en tres diferenciadores. La empresa está comprometida con la creación de redes que son más inteligentes, más rápidas y de mayor permanencia. La creatividad y la innovación son las fuerzas impulsoras detrás del éxito de Cisco. De acuerdo con el presidente John Chambers, "Lo que podemos alcanzar es limitado no por la tecnología sino por nuestra creatividad y disposición para actuar". No hay duda de que él entiende el poder de los equipos y la creatividad.

Aplicación del **concepto 2**

Administración de equipos creativos

Identificar qué estrategia para equipos creativos se relaciona con:

a. recursos de calidad
b. reconocimiento y recompensas
c. flexibilidad
d. tiempo libre

____ 6. Me dieron esta insignia por cinco años de servicio con la empresa.

____ 7. ¿En qué forma espera la gerencia que nosotros hagamos un producto de calidad cuando compran estas partes baratas de nuestro proveedor?

____ 8. Seguramente hay muchas reglas y regulaciones que se deben conocer para trabajar aquí.

____ 9. Quisiera tener mi descanso y tomarlo a tiempo, en forma regular.

____ 10. No sé por qué el jefe sigue revisando para asegurarse de que hago mi trabajo con base en los procedimientos adecuados de la empresa.

Tipos de equipos

La metamorfosis estructural parece ser la única constante en la vida organizacional de la actualidad. Las estructuras organizacionales tradicionales, conocidas por sus diseños estables, cambian en favor de otros más fluidos que puedan responder a tendencias externas del entorno. Estos diseños flexibles incluyen una estructura más plana y horizontal, un enfoque acerca de las nuevas formas para motivar a los empleados y el uso de equipos en lugar de estructuras funcionales. Por ejemplo, una empresa de manufactura podría hacer uso de diversos equipos, incluidos los de mejora de la calidad, de solución de problemas, productivos y autodirigidos, transfuncionales, de integración de tecnología, virtuales transfuncionales y de seguridad. Con el paso de los años, la competencia creciente, de naturaleza global y tecnológica de los mercados, ha forzado a las organizaciones a adoptar diferentes tipos de equipos; los cuales van desde los funcionales hasta los transfuncionales y luego, los autodirigidos. Analizaremos los tres tipos en esta sección.

Equipo funcional

Hace cien años, Frederick Taylor llamado el "padre de la administración científica" dio la bienvenida a un enfoque de liderazgo en el cual los gerentes se hacen a sí mismos expertos funcionales, dividen los procesos de trabajo en tareas repetitivas y simples y además tratan a los trabajadores como partes intercambiables. El equipo funcional en su mayoría está constituido por el gerente funcional y un pequeño grupo de empleados de la línea del frente dentro de ese departamento. *Un* **equipo funcional** *es un grupo de empleados que pertenecen al mismo departamento funcional, como marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos o sistemas de información que comparten un objetivo común.*

Con el tiempo, las desventajas de este enfoque se hicieron evidentes, mientras los trabajadores sufrieron de aburrimiento debido a la naturaleza repetitiva de sus puestos. La estructura del equipo funcional por lo general es más jerárquica con el líder funcional, quien toma todas las decisiones y espera que sus seguidores las implementen. Otra desventaja del equipo funcional, aunque sin intención, es la tendencia a que los miembros del equipo se enfoquen en su área local de especialización y que ignoren o minimicen la misión de la organización general. Esto puede llevar a una falta de cooperación entre los grupos funcionales, lo cual resulte en una calidad deficiente de las decisiones y del desempeño organizacional general. De hecho, la rivalidad más que la cooperación es lo que con frecuencia sucede entre grupos funcionales que no interactúan entre sí. Un estudio que analizó la calidad de la relación entre los departamentos de investigación y desarrollo y de marketing en una estructura organizacional funcional encontró que la rivalidad interfuncional tenía las siguientes consecuencias: redujo severamente el uso por parte del departamento de investigación y desarrollo de la información proporcionada

por el personal de marketing, disminuyó la calidad percibida de información transferida entre los departamentos y aumentó las presiones políticas por ignorar la información útil proporcionada por el de marketing.

Como se analiza en el capítulo 5 no existe un mejor estilo de liderazgo para utilizar en todos los equipos funcionales. Sin embargo, en un sinnúmero de situaciones, el tamaño del equipo, la descripción de la tarea y la mezcla de la participación pueden desempeñar un rol al determinar qué estilo de liderazgo se emplea. Por ejemplo, los líderes del equipo funcional en aquellos de tamaño pequeño a mediano y que realizan pruebas estandarizadas, por lo general suelen tener un estilo de liderazgo más centralizado y directivo. En un estudio, el líder de un equipo funcional en una empresa de electrónica describe la forma en que hizo la transición de un estilo de liderazgo tradicional de ordenar y controlar a uno de fuerza de trabajo con empowerment. Durante el tiempo de vida del proyecto, el líder lentamente transformó en un equipo lo que inició como un grupo funcional y rígido de ingenieros. Con el tiempo, su estilo de liderazgo también cambió para concordar con la situación, siguiendo cuatro fases: tradicional, participación directa, consultor de equipos y observador.

Con el paso de los años, el uso de la estructura funcional ha ido a la baja. Los equipos transfuncionales se volvieron populares a finales de la década de los ochenta, cuando las empresas empezaron a reajustar sus estructuras organizacionales para hacerlas más flexibles y competitivas.

Equipo transfuncional

Cada vez más, las organizaciones encuentran entornos externos los cuales son complejos y muy dinámicos, asimismo exigen estructuras menos jerárquicas. En las organizaciones más planas de la actualidad, completar las tareas con frecuencia requiere de cooperación a través de las fronteras, como entre las áreas funcionales o divisiones. A los individuos se les pide de manera continua que crucen las fronteras funcionales y formen equipos con individuos de otras disciplinas funcionales a fin de lograr un objetivo común. El equipo multifuncional se compone de diversos miembros con diferentes antecedentes, conocimiento, experiencia y *expertise* (conocimiento experto), quienes puedan resolver problemas y también ayudar en la toma de decisiones. Otro nombre para este tipo de equipo es el de **equipo transfuncional**, *el cual está constituido por miembros de diferentes departamentos funcionales de una organización quienes se reúnen para realizar tareas únicas a fin de crear productos o servicios nuevos o no rutinarios.*[104] Los miembros del equipo pueden también incluir representantes de organizaciones externas, como proveedores, clientes y socios de *joint ventures.*[105]

La premisa detrás del concepto del equipo transfuncional es que la interacción, cooperación, coordinación, compartición de información y fertilización cruzada de ideas entre las personas de distintas áreas funcionales (producción, marketing, investigación y desarrollo y demás) logra productos-servicios de mejor calidad con ciclos de desarrollo más breves.[106,107] Esto es en especial verdadero para equipos transfuncionales encargados del desarrollo de productos o servicios innovadores o nuevas tecnologías.[108,109] Aquí, el manejo de las interacciones humanas y la coordinación de la transferencia de conocimiento y de ideas entre los individuos y los grupos funcionales puede ser el aspecto más desafiante del trabajo.[110] Mientras que la diversidad funcional produce resultados potencialmente benéficos, también existe la posibilidad de que los miembros del equipo perciban la tarea del mismo en forma distinta, con lo que afectan el éxito del equipo.[111]

Mientras continúan creciendo las aplicaciones de los equipos transfuncionales, los estudios de investigación que intentan identificar los factores clave responsables de asegurar el éxito, también han mantenido el ritmo. En un estudio, los investigadores entrevistaron a 75 líderes actuales y anteriores de equipos transfuncionales en marketing, investigación y desarrollo, manufactura y unidades de sistemas de información de Hewlett-Packard. Las entrevistas se enfocaron en identificar factores que eran cruciales para el funcionamiento óptimo de tales equipos.[112] En otro estudio, una encuesta de gerentes de primera línea relacionada con las barreras y accesos a la cooperación

administrativa y al trabajo en equipo reveló un consenso de alrededor de cinco claves o accesos propuestos por los encuestados para hacer que los gerentes de la línea del frente trabajen en forma eficaz en los equipos transfuncionales.[113] Combinados, estos dos estudios resaltan los rasgos de éxito clave de ese tipo de equipos. En la figura 8.3 se resumen seis factores de éxito decisivos para la eficacia transfuncional del equipo.

FIGURA 8.3 Factores clave de éxito para los equipos transfuncionales efectivos

1. Desarrollar consenso en torno a una visión o misión común así como metas que se enfoquen en los resultados organizacionales.
2. Implementar mediciones del desempeño basadas en equipos, en la retroalimentación y en los sistemas de recompensas.
3. Asegurar un liderazgo efectivo y un respaldo de la alta gerencia.
4. Promover el uso de la formación de equipos, el desarrollo de habilidades y la capacitación de equipos como prácticas comunes.
5. Ensamblar las habilidades adecuadas.
6. Organizar con el tamaño adecuado.

Los equipos transfuncionales ofrecen diversos beneficios potenciales para una organización. Por ejemplo:

- reunir a las personas correctas brinda al equipo una base profusa y diversa de conocimiento además de potencial creativo que excede por mucho lo que cualquier equipo funcional simple propone;
- se mejora la coordinación y se evitan numerosos problemas cuando personas con diferentes funciones se reúnen para trabajar en un proyecto al mismo tiempo, en vez de hacerlo en unidades separadas;
- la constitución transfuncional del equipo proporciona el beneficio de múltiples fuentes de información y perspectivas, contactos fuera de la especialidad funcional de una persona y la velocidad al mercado, los cuales son primordiales para el éxito en los mercados globalmente competitivos y de alta tecnología;
- los miembros aprenden nuevas habilidades que se llevan al regreso a sus unidades funcionales y a los equipos subsecuentes;
- por último, la sinergia positiva que ocurre en los equipos transfuncionales efectivos puede ayudarles a alcanzar un nivel de desempeño que exceda por mucho la suma del desempeño individual de sus miembros.[114]

Los equipos transfuncionales con frecuencia son el primer paso de una organización hacia una mayor participación y empowerment. Estos equipos pueden evolucionar en forma gradual hacia equipos autodirigidos, lo que representa un cambio en la forma en que se organiza el trabajo.

Aplicación al trabajo 7

Recuerde alguna experiencia que haya tenido o tenga en la actualidad al trabajar con individuos de disciplinas o especialidades técnicas diferentes a las de usted. ¿Cómo se relacionó con estas personas? Describa los aspectos positivos y negativos de su experiencia.

Caso de apertura APLICACIÓN

5. ¿Por qué John Chambers considera los equipos interdivisionales y la colaboración como la solución para los problemas de Cisco?

Como lo plantea Chambers, Cisco había estado organizado alrededor de "silos" de productos, los que con frecuencia no se relacionaban entre sí. Los equipos interdivisionales alientan la interacción, la cooperación, la coordinación, la compartición de información y la fertilización cruzada de ideas entre personas de diferentes divisiones y elaboran productos y servicios de mejor calidad con ciclos de desarrollo más breves. Asimismo, Chambers opina que las empresas enfrentan una nueva necesidad de formar relaciones colaborativas debido al entorno cada vez más dinámico que enfrentan.

Equipo virtual

Con la tecnología de comunicación moderna han arribado los equipos virtuales. En particular, las tecnologías nuevas y avanzadas proporcionan los medios para que el trabajo disperso (en diferentes locaciones) y fuera de sincronización (a distintos tiempos) todavía se realice en escenarios de equipos. Esta estructura de trabajo se conoce como equipo virtual y se puede organizar a lo largo de líneas funcionales o transfuncionales. *Un* **equipo virtual** *es uno cuyos miembros están distribuidos en forma geográfica, lo que les exige trabajar a través de medios electrónicos con interacciones mínimas frente a frente.*[115] Un número creciente de organizaciones utilizan los equipos virtuales para proporcionar flexibilidad a los recursos humanos, capacidad de respuesta en el servicio al cliente, innovación y velocidad en la conclusión de los proyectos.[116] Los equipos virtuales presentan una colaboración significativa, desafíos de comunicación y liderazgo que si no se manejan en forma adecuada, tienen la probabilidad de obstaculizar la interacción en el equipo, la compartición de la información y la integración del conocimiento, todo lo cual resulta decisivo para el éxito.[117,118] Las recomendaciones para afrontar estos desafíos incluyen enfocar la atención en temas tecnológicos e interpersonales, con los líderes de equipo alerta a los temas de las relaciones y la comunicación.[119] Los líderes de equipos virtuales exitosos establecen y mantienen la confianza y el compromiso dentro del equipo al asegurarse de que la infraestructura necesaria esté en su lugar.[120,121]

Un requerimiento de infraestructura clave por lo general es la adopción de información y de tecnologías avanzadas de comunicación. Se ha encontrado que estas herramientas son muy eficaces para alentar la confianza y la cooperación entre los miembros de los equipos autodirigidos.[122,123] Los equipos transfuncionales virtuales están creciendo en empresas con operaciones globales. A los líderes de equipo virtuales globales se les aconseja emplear estrategias de éxito como fomentar relaciones basadas en la confianza, alentar a los miembros a mostrar respeto por otras culturas y lenguajes además de promover la diversidad como fortaleza del equipo y no como debilidad.[124,125,126]

El cuarto tipo de equipo se conoce como autodirigido y requiere comúnmente los estilos de liderazgo de facilitar y delegar de Vroom.

Equipo autodirigido (EAD)

Los desafíos para tener éxito en una economía global han alcanzado nuevos niveles, mientras las empresas pugnan por desarrollar y sostener ventajas competitivas con una intensidad nunca antes vista y con el conocimiento de que el entorno de negocios se vuelve cada vez más turbulento. Para superar estos desafíos y volverse más competitivo, las empresas estadounidenses de todos tipos y tamaños reconocen la necesidad de cambios en sus estructuras internas y culturas. Tendrán que crear opciones para dirigir y controlar las estructuras jerárquicas, modificar la forma en que se toman las decisiones, redefinir los puestos y corregir los supuestos que tienen los gerentes acerca de cómo liderar. Para superar estos retos, un enfoque novedoso que ha estado ganando terreno es el equipo de trabajo autodirigido.[127,128]

Los **equipos autodirigidos (EAD)** *son aquellos relativamente autónomos cuyos miembros comparten o rotan responsabilidades de liderazgo y se hacen mutuamente responsables por un conjunto de metas de desempeño asignadas por la alta gerencia.* Los equipos autodirigidos por lo general son transfuncionales en la constitución de sus miembros y cuentan con amplia flexibilidad en áreas de decisión como dirigirse a sí mismos, planear y programar el trabajo además de emprender acciones para resolver los problemas. Dentro del equipo, los miembros establecen metas de tareas para las áreas específicas de responsabilidad que respaldan el logro de los objetivos generales del equipo. La percepción general es que estas características hacen que los equipos autodirigidos sean más adaptables y proactivos en su comportamiento que el equipo tradicional.[129]

El concepto de equipo autodirigido es el segundo tema principal de interés en este capítulo y se analizará más adelante con mayor profundidad.

Aplicación al trabajo **8**

Recuerde un trabajo anterior o el actual. Describa cuál fue el tipo de equipo: funcional, transfuncional o autodirigido.

Caso de apertura APLICACIÓN

6. ¿Qué evidencia existe de que la estructura de los equipos interdivisionales en Cisco ha funcionado hasta ahora?

En cada nivel de análisis, parece que Cisco es una mejor empresa ahora de lo que era en 2001 después del inicio del declive tecnológico. En términos financieros, Cisco marcha bien. Los empleados están contentos y satisfechos con el liderazgo y las estrategias del presidente John Chambers. Los analistas lo comparan con algunos de los grandes, como Jack Welch y Andy Grove.

Aplicación del **concepto 3**

Tipo de equipo

Identificar cada enunciado como característico de los siguientes tipos de equipo:

a. funcional
b. transfuncional
c. virtual
d. autodirigido

____ 11. Estamos desarrollando un equipo para acelerar el procesamiento de los pedidos e incluimos a dos de nuestros principales clientes.

____ 12. Se le ha encargado a nuestro equipo el desarrollo de un nuevo producto en tres meses y podemos crearlo de la forma que queramos.

____ 13. Los miembros de mi equipo están dispersos por todo el país e incluso en el extranjero, pero realizamos juntas y hacemos nuestro trabajo por medio de Internet y las tecnologías de videoconferencias.

____ 14. En realidad no tenemos un jefe en nuestro equipo.

____ 15. La gerente está formando un equipo con tres de sus empleados a fin de aportar ideas para aumentar la productividad.

Toma de decisiones en equipo

La incertidumbre, la ambigüedad y las circunstancias siempre cambiantes del entorno actual requieren que los líderes sepan cuándo tomar las decisiones y cuándo permitir que el equipo lo haga. En esta sección analizaremos la toma de decisiones conforme tres modelos: centrado en el líder, centrado en el equipo y de liderazgo normativo.

Modelo de toma de decisiones centrado en el líder

La forma en que un líder dirige una reunión de equipo afecta en gran medida si se expresan las ideas de los miembros del equipo. Si un líder de equipo adopta un poder por posición y utiliza un enfoque directivo descendente, las respuestas de los miembros del equipo tenderán a ser cuidadas y cautelosas. De acuerdo con este modelo de toma de decisiones, el líder ejerce su poder de iniciar, dirigir, orientar, instruir y controlar a los miembros del equipo. Este enfoque en el líder señala las siguientes prescripciones para el éxito:

- El líder se debe enfocar en la tarea e ignorar los sentimientos personales y las relaciones siempre que sea posible.
- El líder debe buscar opiniones e intentar llegar a un acuerdo, pero nunca renunciar al derecho de hacer las elecciones finales.
- El líder debe mantener el control de la discusión del grupo en todo momento y debe detener de manera educada pero firme las acciones y discusiones irrelevantes.

- El líder debe desalentar a los miembros de expresar sus sentimientos y esforzarse por mantener una discusión racional y lógica sin ningún arrebato emocional.
- El líder debe cuidarse de amenazas a su autoridad en el grupo y pugnar, si es necesario, para mantenerla.

Mientras que este tipo de rol de liderazgo produce algunos resultados favorables en ciertas situaciones, algunos científicos del comportamiento alegan que conlleva sus inconvenientes. Las juntas se realizan en forma ordenada y se toman las decisiones, pero los miembros se vuelven apáticos y resentidos, lo que lleva a una disminución en la participación y la calidad de las decisiones. La aceptación de las decisiones por parte de los miembros del equipo puede ponerse en riesgo si los miembros se sienten presionados y son incapaces de influir en las decisiones en forma significativa.

Modelo de toma de decisiones centrado en el equipo

Se prefiere el modelo de toma de decisiones centrado en el equipo cuando la información pertinente y el *expertise* están dispersos entre distintas personas, cuando se necesita la participación para obtener el compromiso necesario, al momento de concentrar el poder en un individuo daña al equipo y cuando se deben tomar decisiones impopulares.[130] El enfoque centrado en el equipo otorga facultades a los miembros del mismo para tomar decisiones y dar seguimiento. Los defensores del enfoque centrado en el equipo alegan que el empowerment resulta en una fuerza de trabajo más dedicada, energética y creativa.[131] El empowerment se describe como reconocer los talentos no explotados y el potencial humano que reside en el conocimiento, experiencia y motivación interna de las personas en una organización y liberar ese poder. Una forma de hacer esto es al reemplazar los enfoques de administración jerárquica que están centrados en el líder con los equipos.[132] La premisa del enfoque centrado en el equipo es que se puede confiar en los empleados para tomar decisiones acerca de su trabajo, quienes pueden ser capacitados para adquirir las habilidades y capacidades necesarias para hacerlo y que la eficacia organizacional se mejora por medio de este enfoque. La perspectiva centrada en el equipo ofrece a los líderes de equipo las siguientes prescripciones para el éxito:

- El líder debe escuchar en forma atenta y observar las señales no verbales y estar consciente de las necesidades, emociones, interacciones y conflictos de los miembros. Al hacerlo, el líder debe considerar al grupo como una entidad colectiva o sistema social más que una colección de individuos.
- El rol del líder debe ser fungir como consultor, consejero, maestro y facilitador, más que como director o gerente del equipo.
- El líder debe modelar los comportamientos de liderazgo apropiados y alentar a los miembros a aprender a desempeñar ellos mismos estos comportamientos.
- El líder debe establecer un clima de aprobación para la expresión de emociones, así como ideas.[133]
- El líder debe renunciar al control del equipo y permitir a éste tomar la decisión final en todos los tipos apropiados de decisiones.[134]

Las ventajas de la toma de decisiones centrada en el equipo son que puede mejorar la calidad de la decisión; aleja gran parte de la acción de toma de decisiones del líder, con lo cual le libera para pensar en forma más estratégica; permite que la responsabilidad se distribuya entre varias personas, con lo que se facilita el respaldo para algunos tipos de decisiones no populares y resulta en un compromiso más alto por parte de los miembros del equipo para implementar decisiones en comparación con las que se toman sólo por el líder.[135]

Las desventajas de la toma de decisiones centrada en el equipo son que puede tardar más tiempo que las decisiones que toma sólo un líder; pueden ser egoístas y contrarias

a los mejores intereses de la organización, si los miembros del equipo tienen objetivos o prioridades distintos a los del líder y puede terminar por ser un deficiente compromiso más que una solución óptima, cuando los miembros del equipo no pueden estar de acuerdo entre ellos.

Los desafíos se presentan cuando una organización tiene que hacer una transición de un enfoque de toma de decisiones centrada en el líder a uno enfocado en el equipo. Los líderes acostumbrados al enfoque centrado en el líder pueden temer a arriesgarse a compartir el control con los miembros del equipo o temer que si lo hacen, parecerán débiles o incompetentes. Asimismo, la resistencia puede provenir de miembros del equipo que prefieren evitar asumir más responsabilidad por funciones de liderazgo dentro del equipo. A pesar de estos desafíos, el modelo de toma de decisiones centrado en el equipo ha recibido mucha más atención entre los estudiosos que aquel en el líder. Cuando se han analizado ambos enfoques, se ha encontrado que el modelo centrado en el equipo es más eficaz en algunos equipos, aunque se necesita más investigación para determinar la extensión y límites de su utilidad. Es más probable el caso de que ningún enfoque sea inherentemente adecuado o no, sino que todo dependa de la situación y las circunstancias. Ésta es la teoría por contingencia del liderazgo que se analiza en el capítulo 5.

Existe un amplio respaldo entre los estudiosos de que los rasgos de personalidad afectan el desempeño de la toma de decisiones del equipo. Es más probable que los miembros con rasgos y valores similares tengan un marco de referencia común al tomar las decisiones.[136] Debemos señalar que las características de los equipos efectivos analizadas antes también contribuyen a una toma de decisiones eficaz. Complete la Autoevaluación 3 para entender mejor la forma en que su personalidad afectará su trabajo en equipo.

Aplicación al trabajo **9**

Recuerde una decisión de equipo de la que haya formado parte y describa el rol del líder del equipo durante el proceso que llevó a la decisión final. ¿Clasificaría el rol del líder como perteneciente al enfoque centrado en el líder o enfocado en el equipo para la toma de decisiones?

AUTOEVALUACIÓN 3

Rasgos de personalidad y equipos

Responder las siguientes dos preguntas y luego leer la forma en que su perfil de personalidad puede afectar su trabajo en equipo.

Disfruto ser parte de un equipo y trabajar con los demás más que hacerlo sólo.

7—6—5—4—3—2—1
Muy de acuerdo *Muy en desacuerdo*

Disfruto alcanzar las metas del equipo más que los logros individuales.

7—6—5—4—3—2—1
Fuertemente de acuerdo *Fuertemente en desacuerdo*

Entre más de acuerdo esté con los dos enunciados, más alta es la probabilidad de que será un buen jugador de equipo. Sin embargo, las puntuaciones bajas no significan que usted no lo sea. A continuación se presenta información acerca de cómo las Cinco grandes dimensiones de personalidad y sus necesidades de motivación relacionadas pueden afectar su trabajo en equipo.

Dominio, alta necesidad de poder. Si usted tiene una alta necesidad de poder, sea o no el líder del equipo, debe tener cuidado de no dominar al grupo. Busque las aportaciones de los demás y sepa cuándo liderar y cuándo seguir. Incluso cuando tenga ideas grandiosas, sea sensible a los demás para que no sientan que los acosa, y permanezca tranquilo (ajuste) mientras influye en ellos. Sea consciente de sus motivos para asegurarse de utilizar el poder socializado más que el personalizado. Usted tiene el potencial de hacer una contribución positiva para el equipo con sus habilidades de liderazgo de influencia. Si tiene escasa necesidad de poder, trate de ser asertivo para que los demás no se aprovechen de usted y hable cuando tenga buenas ideas.

Afabilidad, gran necesidad de afiliación. Si usted tiene una alta necesidad de afiliación, tiende a ser un buen jugador de equipo. Sin embargo, no permita que el temor a dañar las relaciones se interponga en el camino de influir en el equipo cuando tenga buenas ideas. No sea demasiado rápido en ceder con los demás; no ayuda al desempeño del equipo cuando usted tiene una mejor idea que no se implementa. Usted cuenta con el potencial de ser un activo valioso para el equipo mientras

continúa

(Autoevaluación 3 continuación)

contribuye con sus habilidades para trabajar bien con los demás y hacerles sentir importantes. Si usted tiene una baja necesidad de afiliación, tenga cuidado de ser sensible con los demás.

Escrupulosidad, alta necesidad de logro. Si usted tiene una gran necesidad de logro, tendrá que observar su tendencia natural a ser más individualista que orientado a los equipos. Es bueno tener metas propias; pero si el equipo y la organización fracasan, también usted lo hará. Recuerde que por lo general hay más de una buena forma de hacer algo; su curso de acción no siempre es el mejor. En un tema relacionado, no sea perfeccionista, ya que puede ocasionar problemas con los miembros del equipo. Al ser escrupuloso, usted tiene el potencial de ayudar al equipo a hacer un buen trabajo y alcanzar su potencial. Si tiene una escasa necesidad de logro, dé importancia al ser un contribuyente valioso para el grupo o haga el esfuerzo necesario.

Modelo de liderazgo normativo

Recuerde que en el capítulo 5, "Teorías de liderazgo por contingencia" analizamos el modelo de liderazgo normativo. Recuerde que los modelos normativos (figuras 5.9 y 5.10) y el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 aplican a la toma de decisiones de grupo, porque los modelos se utilizan para determinar el nivel de participación que se debe emplear en una decisión dada. En el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en este capítulo se presenta un modelo de toma de decisiones de liderazgo por contingencia que es adaptado del modelo de liderazgo normativo. Es un modelo más simple y utiliza los mismos estilos de liderazgo que las comunicaciones situacionales (ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en el capítulo 6) para ayudarle a determinar el nivel de participación apropiado que se debe utilizar en una situación dada.

Una parte importante del trabajo del líder es conducir las juntas del equipo. La siguiente sección se enfoca en las estrategias para dirigir juntas eficaces.

Habilidades de liderazgo para juntas de equipo eficaces

Con una estructura de grupo, los gerentes pasan gran parte del tiempo en juntas administrativas. La mayoría de ellas incluyen a los empleados y es común que los equipos asistan a juntas diarias. Con la tendencia hacia los equipos, las juntas acaparan una gran cantidad de tiempo. Por tanto, la necesidad de cumplir con las habilidades administrativas es más fuerte que nunca.[137] El éxito de las juntas depende de la habilidad del líder en administrar el proceso de grupo. Las quejas más comunes acerca de las juntas son que hay demasiadas, son muy prolongadas e improductivas.[138] Cumplir con las habilidades de liderazgo puede llevar a juntas más fructíferas. Ford Motor Company gastó 500 000 dólares para enviar a 280 empleados a una sesión de capacitación de tres días sobre desarrollo de habilidades de liderazgo en juntas, con tres sesiones de un día posteriores. Después de la capacitación, menos empleados se quejaban de que las juntas fueran demasiado largas o infructuosas. Los gerentes habían adquirido las habilidades de liderazgo de juntas necesarias y aplicaron este conocimiento. La inversión de Ford evidentemente había redituado. En esta sección aprenderemos la forma de planear y conducir una junta y la forma de manejar a los miembros problemáticos del grupo.

Planeación de juntas

Las preparaciones del líder y los miembros para una junta o reunión ejercen un efecto directo en la misma. Los líderes no preparados tienden a realizar juntas improductivas. Se necesita planeación en al menos cinco áreas: objetivos, elección de los participantes y realización de asignaciones, agenda, tiempo y lugar para la

reunión y liderazgo.[139] Debe enviarse una copia escrita del plan a los miembros antes de la reunión (figura 8.4).

FIGURA 8.4 Planes de juntas

- **Tiempo.** Liste la fecha, lugar (si cambia) y horario (de inicio y de terminación).
- **Objetivo.** Especifique los objetivos o propósitos de la reunión. Éstos se pueden listar con temas de agenda, como se muestra más adelante, más que como una sección separada. Sin embargo, asegúrese de que los objetivos sean específicos.
- **Participación y asignaciones.** Si todos los miembros tienen la misma asignación, lístela. Si no es el caso, anote sus nombres y asignaciones. Éstas se pueden listar como temas de agenda según se muestra más abajo para Ted y Karen.
- **Agenda.** Liste cada tema que se debe abarcar, en orden de prioridad, con su límite de tiempo aproximado. Aceptar la minuta de la reunión anterior puede ser un tema de agenda. Aquí se presenta un ejemplo de agenda:

REUNIÓN DEL EQUIPO DORADO

22 de noviembre de 2010, Salón Oro, 9:00 a.m. a 10:00 a.m.

Participación y asignaciones

Todos los miembros asistirán y deben haber leído los seis folletos de computadora anexos de la reunión. Esté preparado para discutir sus preferencias.

Agenda

1. Análisis y selección de dos computadoras personales que serán presentadas al equipo en una fecha posterior por representantes de PC, 45 minutos. (Observe que éste es el objetivo principal: la selección real se realiza más adelante.)
2. Ted le dará a Venus el informe del proyecto, cinco minutos.
3. Karen presentará una idea para cambiar ligeramente el proceso del producto, sin discusión, cinco minutos. La discusión se realizará en la siguiente junta, después de que los miembros hayan dado cierta consideración a la idea.

Objetivos

Quizás el gran error cometido por quienes convocan a juntas es que con frecuencia no tienen una idea ni un propósito claro para la misma. Antes de solicitar una junta, defina con claridad cuál es su propósito y establezca los objetivos que se deben lograr durante la misma. Las únicas excepciones pueden ser en aquellas de difusión de información o de lluvia de ideas programadas con regularidad.

Participantes y asignaciones

Antes de convocar a una junta o reunión, decida quién debe asistir a ella. Entre más miembros acudan a una, menos oportunidad habrá de que se haga el trabajo. ¿Necesita asistir el grupo o equipo completo? ¿Se debe invitar a algún especialista ajeno al grupo para brindar su aportación? En temas controversiales, el líder puede considerar más inteligente reunirse con los miembros clave antes de la junta para analizar el tema. Si se espera alguna preparación (leer material, hacer investigación, planear un informe y demás) deben tener una notificación adecuada con anticipación.

Agenda

Antes de convocar a una junta, identifique las actividades que se realizarán durante la misma, con el fin de lograr el objetivo. La agenda indica a los miembros lo que se espera

y la forma en que la junta progresará. Tener un límite de tiempo establecido para cada tema de la agenda ayuda a mantener enfocado al grupo; las discusiones sin sentido y salirse del tema es común en todas las juntas. Sin embargo, debe ser flexible y permitir más tiempo cuando realmente se necesita. Los temas de la agenda también pueden ser enviados por los miembros para ser incluidos. Si usted recibe temas de agenda que requieran acción, deben tener objetivos.

Programe los temas de la agenda en orden de prioridad. De esa manera, si el grupo no tiene tiempo de abarcar cada tema, los asuntos menos importantes quedan pospuestos. En las juntas en las cuales los temas de la agenda no están priorizados, la tendencia es que el líder discuta primero los temas comunes y rápidos. Cuando esto sucede, el grupo se siente abrumado, y ya sea que se apresure a los temas importantes o que los posponga para más tarde.

Fecha, hora y lugar

Para determinar qué día y hora de la semana son mejores para las juntas, obtenga las aportaciones de los miembros. Éstos tienden a estar más alerta temprano por la mañana. Cuando los miembros se hallan cerca, es mejor tener juntas más frecuentes y breves que se enfoquen en uno o algunos temas a la vez. Sin embargo, cuando los miembros tienen que viajar, se necesitan menos juntas pero más extensas. Asegúrese de elegir un lugar apropiado para la reunión y planear la comodidad física para el grupo. Asegúrese de que el arreglo de asientos proporcione contacto visual para los grupos de discusión pequeños y planee suficiente tiempo para que los miembros no tengan que apresurarse. Si se necesitan reservaciones para el lugar de reunión, hágalas con suficiente antelación para obtener una sala de juntas apropiada.

Con los avances de la tecnología, las conferencias telefónicas se están volviendo muy comunes. Las videoconferencias también ganan popularidad. Estas técnicas han ahorrado costos de viaje y tiempo y han resultado en decisiones mejores y más rápidas. Empresas que utilizan las videoconferencias incluyen Aetna, Arco, Boeing, Ford, IBM, TRW y Xerox. Se ha dicho que la computadora personal es la herramienta más útil para realizar juntas desde *Rules of Order* de Roberts. La computadora personal se puede convertir en un "pizarrón inteligente" de pantalla grande que puede cambiar en forma sorprendente los resultados de una junta. La minuta (notas sobre lo que sucedió durante la última reunión) se puede consignar en la computadora personal y distribuirse al final de la junta.

Liderazgo

El líder debe determinar el estilo de liderazgo apropiado para la junta. Se recomienda que los líderes tengan el rol de facilitadores, el cual incluye guiar el proceso de la junta al tiempo que no influyen en el contenido.[140] Cada tema de la agenda puede manejarse en forma distinta. Por ejemplo, algunos temas pueden simplemente requerir la difusión de información; otros una discusión, voto o consenso; otros un informe simple y rápido de un miembro. Una forma eficaz de desarrollar la capacidad de los miembros del grupo es rotar el rol de moderador o líder de grupo para cada reunión.

Conducción de juntas

La primera junta

En ésta, el grupo se encuentra en la etapa de orientación. El líder debe adoptar el rol de tarea alta. Sin embargo, los miembros deben recibir la oportunidad de emplear algún tiempo en llegar a conocerse. Las presentaciones establecen el escenario para las interacciones posteriores. Una técnica simple es comenzar con las presentaciones, luego pasar a los propósitos, objetivos del grupo y a los roles de trabajo de los miembros. En ocasiones, durante o después de este procedimiento, tome un descanso que permita a los miembros interactuar de manera informal. Si los integrantes encuentran

que sus necesidades sociales no serán satisfechas, puede presentarse con rapidez una insatisfacción.

Objetivo de aprendizaje 4 *Describir las tres partes para conducir juntas eficaces.*

Las tres partes que conforman una junta

Cada junta debe abarcar lo siguiente:

1. *Identificar objetivos.* Comience la reunión a tiempo; esperar por los miembros retrasados penaliza a quienes son puntuales y favorece la norma de llegar tarde. Comience por revisar el progreso a la fecha, los objetivos del grupo y el propósito-objetivo para la junta específica. Si se registra la minuta, por lo general es aprobada al inicio de la siguiente junta. Para la mayoría de las juntas se recomienda designar un secretario para redactar la minuta.
2. *Abarcar los temas de la agenda.* Asegúrese de tratar los temas de la agenda en orden prioritario. Intente mantener los tiempos aproximados, pero sea flexible. Si la discusión es constructiva y los miembros necesitan más tiempo, déselos; sin embargo, si el debate se vuelve más un argumento destructivo, continúe a lo siguiente.
3. *Resumir y revisar las asignaciones.* Concluya la junta a tiempo. El líder debe resumir lo que sucedió durante ésta. ¿Se lograron los objetivos de la misma? Revise todas las asignaciones dadas durante la junta. Obtenga un compromiso con la tarea que cada miembro debe realizar para la siguiente reunión en específico. El secretario y el líder deben consignar todas las asignaciones. Si no hay responsabilidad por los resultados y seguimiento a las asignaciones, los miembros podrían no completarlas.

Liderazgo

El líder de equipo debe enfocarse en la estructura, el proceso y el desarrollo del grupo. Como se afirmó, el estilo de liderazgo necesita cambiar con el nivel de desarrollo del grupo. El líder debe estar seguro de proporcionar el comportamiento de tarea apropiado o el mantenimiento cuando sea necesario.

Manejo de miembros problemáticos

Cuando los miembros trabajan juntos, los tipos de personalidad tienden a surgir. Algunos de ellos pueden ocasionar que el grupo sea menos eficiente de lo que es posible. Algunos de los miembros problemáticos que usted puede tener en su grupo son los siguientes: silencioso, parlanchín, divagador, aburrido y discutidor.

Silencioso

Para tener una junta eficaz completa, todos los miembros del grupo deben participar. Si los miembros están callados, el grupo no obtiene el beneficio de su aporte. Es responsabilidad del líder alentar a un miembro silencioso a participar sin ser muy evidente o exagerar. Una técnica que el líder puede utilizar es el método de rotación en el que todos los miembros se turnan para ofrecer su aporte. Este método por lo general es menos amenazador. Sin embargo, el método de rotación no es siempre el apropiado. Para construir la confianza del miembro silencioso, llame su atención con preguntas que pueda responder con facilidad. Cuando usted crea que tienen convicciones, pida que las expresen. Observe su comunicación no verbal como indicador de cuándo dirigirse a ellos. Si usted es el tipo silencioso, trate de participar con mayor frecuencia. Sepa cuándo defender su punto de vista y ser asertivo. Los tipos silenciosos por lo general no son buenos líderes.

Parlanchín

Los parlanchines tienen algo que decir acerca de todo. Les gusta acaparar la discusión. Sin embargo, si lo hacen, los demás no llegan a participar. El parlanchín puede ocasionar problemas intergrupales, como una escasa cohesión y conflictos. Es responsabilidad del líder disuadir a los parlanchines, no callarles. No les permita dominar el grupo. La técnica de rotación también es eficaz con los parlanchines: tienen que esperar su turno. Cuando no se utiliza un método de rotación, interrúmpale con amabilidad y presente sus propias ideas o invite a los demás miembros a manifestar las propias. Anteceder las preguntas con declaraciones como "Demos oportunidad a quienes no han respondido aún" también puede disuadir al parlanchín. Si usted tiende a ser parlanchín, intente contenerse. Brinde a los demás la oportunidad para hablar y para hacer cosas por ellos. Los líderes efectivos desarrollan las capacidades de los demás en estas áreas.

Divagador

Los divagadores distraen al grupo de los temas de la agenda; tienden a cambiar el asunto y con frecuencia les gusta quejarse. El líder es responsable de mantener al grupo concentrado. Si el divagador quiere socializar, deténgale. Sea amable, agradezca al miembro por su contribución y plantee una pregunta al grupo para retomar el tema. Si el divagador tiene una queja legítima y solucionable, permita que el grupo la analice. Los temas de estructura de grupo deben abordarse y resolverse. Sin embargo, si un asunto no se soluciona, regrese al grupo al camino correcto. Quejarse sin resolver nada tiende a mermar la moral y el compromiso con el cumplimiento de la tarea. Si el divagador se queja acerca de temas sin solución, haga comentarios como "Podemos tener sueldos bajos, pero no tenemos control de la remuneración. Quejarnos no nos dará un aumento; regresemos al tema que estamos tratando". Si usted tiende a ser un divagador, procure ser consciente de su comportamiento y permanezca enfocado en el tema que se está tratando.

Aburrido

Su grupo puede tener uno o más miembros que no estén interesados en el trabajo. La persona aburrida puede estar preocupada con otros temas y no prestar atención ni participar en la reunión del grupo. El miembro aburrido también puede sentirse superior y preguntarse por qué el grupo dedica tanto tiempo a lo evidente.

El líder es responsable de mantener motivados a los miembros. Asigne al miembro aburrido una tarea como el registro de ideas en el pizarrón o el registro de la minuta. Llame la atención de los miembros aburridos; atráigales al grupo. Si les permite sentarse atrás, las cosas pueden empeorar y otros podrían decidir tampoco participar. Si usted tiende a ser aburrido, encuentre formas de motivación. Dedíquese en ser más paciente y controlar el comportamiento que puede tener efectos negativos en los demás miembros.

Discutidor

Al igual que al parlanchín, al discutidor le gusta ser el centro de atención. Este comportamiento puede ocurrir cuando usted utiliza el enfoque de abogado del diablo, el cual es útil para desarrollar y elegir cursos de acción alternos. Sin embargo, los discutidores disfrutan de polemizar sólo por hacerlo más que para ayudar al grupo. Cambian las cosas a una situación de ganar-perder y no soportan perder.

El líder debe resolver el conflicto, pero no en una forma argumentativa. No participe en un alegato con discutidores; eso es exactamente lo que ellos desean que suceda. Si empieza una discusión, lleve a los demás a la misma. Si es personal, deténgala. Los ataques personales sólo dañan al grupo. Mantenga la discusión en movimiento hacia el objetivo. Si tiende a ser un discutidor, esfuércese por comunicar sus puntos de vista en un formato de debate asertivo, no como un argumento agresivo. Escuche los puntos de vista de los demás y esté dispuesto a cambiar si tienen mejores ideas.

Aplicación del **concepto 4**

Personas problemáticas en el grupo

Identificar el tipo de problema como:

a. silencioso b. parlanchín c. divagador d. aburrido e. discutidor

____ 16. Charlie siempre es el primero o segundo en aportar sus ideas. Siempre está dando detalles de ellas. Como Charlie es tan rápido para responder, los demás en ocasiones le hacen comentarios acerca de ello.

____ 17. Uno de los miembros generalmente activos del grupo está sentado atrás en silencio hoy por primera vez. Los demás generan toda la discusión y se ofrecen como voluntarios para las asignaciones.

____ 18. Mientras que el grupo analiza un problema, Billy pregunta al grupo si escucharon acerca del propietario de la empresa y el empleado del área de correos.

____ 19. Eunice por lo general es renuente a compartir sus ideas. Cuando se le pide explicar su postura, ella con frecuencia cambia sus respuestas para estar de acuerdo con los demás en el grupo.

____ 20. Dwayne disfruta desafiar las ideas de los miembros. Le gusta salirse con la suya. Cuando un miembro del grupo no está de acuerdo con él, hace comentarios sarcásticos acerca de los errores previos de ese miembro.

Trabajar con los miembros del grupo

Siempre que trabaje en un grupo, no avergüence, intimide ni discuta con los demás miembros, sin importar en qué forma le provoquen. Si lo hace, el resultado será hacerles quedar como mártires y a usted como el acosador del grupo. Si tiene empecinados miembros problemáticos que no reaccionen a las técnicas anteriores, confrónteles de manera individual fuera del grupo. Haga que acuerden trabajar de manera cooperativa.

El resto de este capítulo se enfocará en el concepto de los equipos autodirigidos, una extensión innovadora del concepto de equipo.

Aplicación al trabajo **10**

Recuerde una junta a la que haya asistido. ¿Recibió una agenda antes de la reunión? ¿Qué tan bien condujo el líder la misma? Dé ideas acerca de cómo aquella podría haberse mejorado. ¿El grupo tuvo algunos miembros problema? ¿Qué tan bien los manejó el líder?

_____

_____

_____

_____

Equipos autodirigidos

A nivel mundial, las empresas grandes y pequeñas enfrentan serios desafíos de una economía global dinámica y compleja; retos que hacen que los métodos de trabajo tradicionales sean ineficaces.[141] Para abordar en forma eficiente y eficaz estos desafíos, las organizaciones están reconsiderando la forma en que se hace el trabajo. Los viejos conceptos de liderazgo jerárquico, la toma de decisiones centralizada, la especialización funcional y los sistemas de recompensa individualizados están siendo reemplazados con nuevas estructuras más flexibles y adaptables.[142,143] Como se analizó antes en el capítulo, los estilos gerenciales han cambiado del modelo de liderazgo del "Llanero solitario" a las prácticas gerenciales de participación y las estructuras de tareas han ido de una especialización funcional a modelos de equipos transfuncionales. El uso de equipos se ha vuelto el arma competitiva de elección para incontables empresas y organizaciones sin fines de lucro, con muchas de ellas que optan por una nueva forma de desempeñar el trabajo llamada *equipo autodirigido.* En éste, la autoridad en la toma de decisiones se delega a los miembros individuales que constituyen el equipo.

Los equipos autodirigidos adoptan varios nombres: autodirigidos, autoliderados, autosostenidos, autorregulados, por nombrar algunos. El concepto mismo no es nuevo. Tiene sus raíces en la teoría y el diseño de los sistemas sociotécnicos, desarrollados por Eric Trist y sus colaboradores en Inglaterra en la década de 1960.[144] La teoría afirma que las organizaciones combinan en forma íntima personas y tecnología en formas complejas para producir resultados. El enfoque de los sistemas sociotécnicos funcionaba mediante equipos de diseño seccionales, donde por lo general se encargaban de

la implementación de programas de cambio planeados, iniciaban programas de mejora y alentaban el aprendizaje. Para que el concepto funcione, los miembros del equipo deben entender las metas del equipo y estar comprometidos con alcanzarlas. La principal contribución de la teoría de los sistemas sociotécnicos es la creencia de que los miembros que participan en la elaboración de las tareas tienen mayor probabilidad de sentirse comprometidos en el proceso y estar dedicados a cumplir las metas definidas. Esto sentó las bases para los equipos autodirigidos, los cuales se han vuelto más comunes mientras ha continuado la evolución de la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés).

Debido al uso creciente de los equipos autodirigidos en las organizaciones, se ha dedicado mucha atención a entender la mejor forma de diseñarlos e impulsarlos para maximizar su eficiencia y eficacia. En esta sección examinamos la naturaleza única de los equipos autodirigidos, sus beneficios, sus lineamientos para mejorar su eficacia, sus temas de liderazgo y los desafíos de la implementación.

Objetivo de aprendizaje 5 *Explicar las diferencias entre los equipos convencionales y los autodirigidos.*

La naturaleza de los equipos autodirigidos

En la búsqueda por permanecer competitivo en el desarrollo de un nuevo producto o servicio, las empresas se están percatando que la administración eficaz de las interacciones humanas y la rápida transferencia de tecnología e ideas entre los individuos y los equipos funcionales es un requisito previo del éxito. Los estudios de los procesos de interacción humana que caracterizan el desarrollo de nuevos productos o servicios revelan que un liderazgo efectivo, así como el seguimiento, la distribución equitativa del poder y la colaboración entre grupos funcionales pueden hacer que dichas interacciones humanas sean más productivas, con lo cual mejoran el desempeño y la eficiencia. Esta búsqueda por maximizar el potencial humano representa la esencia o justificación para el concepto de equipo autodirigido. Para entender la naturaleza de los EAD, se deben plantear y abordar dos cuestiones clave: 1) ¿Qué les hace diferentes de los equipos convencionales? y 2) ¿Qué tan difundido está su uso en las organizaciones?

Objetivo de aprendizaje 6 *Describir la forma en que las características de los miembros del equipo impactan en la eficacia del equipo autodirigido.*

¿En qué forma son diferentes los EAD de los convencionales?

Los equipos autodirigidos difieren de los convencionales en distintas formas. En estos últimos, un líder (o líderes) proporcionan al equipo dirección y mantienen el control sobre los temas relacionados con el trabajo. En contraste, los equipos autodirigidos gozan de una cantidad significativa de autoridad en la toma de decisiones. Los miembros se encargan de tareas como administrarse a sí mismos, asignar las tareas, planear y programar el trabajo, tomar decisiones de producción o servicio y emprender acción sobre los problemas. Los miembros se responsabilizan de delinear la forma en que lograrán los objetivos del equipo. Con frecuencia, los equipos se enfocarán en lo que algunos han descrito como las 5T (por sus términos en inglés): proyectos *meta* (acontecimientos importantes), *tareas* de proyecto específicas, *participación* en los equipos (roles y responsabilidades), asuntos del *tiempo* (tanto de equipo como individuales) y *territorios* (enfoques personal y colectivo) que llevará a una planeación, diseño y cumplimiento exitoso de proyectos concretos.

Los miembros de los equipos autodirigidos comparten o rotan las responsabilidades de liderazgo y se hacen mutuamente responsables por un conjunto de metas de desempeño asignadas por la alta gerencia. Los roles se intercambian con frecuencia mientras

los miembros aprenden a ser seguidores así como líderes. En vez de especializarse, los miembros de los EAD desarrollan múltiples habilidades que les hacen muy flexibles en la realización de diversas tareas con el equipo. Los equipos autodirigidos proporcionan a los trabajadores, en especial a los no gerenciales, una voz en la toma de decisiones acerca del diseño del puesto, así como una mayor autonomía y juicio en la estructura de su trabajo. Los miembros operan sin una supervisión gerencial directa; una idea casi impensable hace una generación.

La naturaleza de los equipos autodirigidos es de un equipo más que el empowerment y la responsabilidad individual por los resultados. La responsabilidad de los equipos es significativa, en especial desde que los miembros del EAD determinan la forma en que se organizarán para llevar a cabo el trabajo y son responsables no sólo de su desempeño sino también del de los demás miembros. En los EAD exitosos, sus integrantes han llegado a apreciar que lo que ganan en forma colectiva es mayor que lo que sacrifican de manera personal. Por tanto, asignar miembros a los equipos autodirigidos debe proporcionar una concordancia complementaria que equilibre las características de los miembros del equipo como la escrupulosidad, introversión y extroversión.[145] Una revisión de la bibliografía de las características de los miembros que han sido identificados con los EAD efectivos revela un consenso general en por lo menos siete de ellas. Debe señalarse que estas características siguientes no son exclusivas únicamente para los miembros del EAD; pueden aplicarse a miembros de otros tipos de equipos que se analizaron con anterioridad:

- Una firme creencia en la responsabilidad personal por los resultados
- Locus de control interno aunado a una estabilidad emocional
- Apertura a las nuevas ideas/puntos de vista
- Comunicación eficaz
- Buenas habilidades de solución de problemas
- Capacidad para engendrar confianza
- Buenas habilidades de solución de conflictos

Según los tipos de decisiones, la cantidad de autoridad investida en un equipo varía en gran medida entre una organización y otra. Por ejemplo, en algunas los equipos reciben responsabilidad principal por decisiones de personal como contratar y despedir miembros del equipo, realizar evaluaciones de desempeño y determinar la compensación (dentro de límites específicos); mientras que en otras organizaciones, dichas decisiones se dejan a la alta gerencia. Por lo general, se permite a los equipos hacer pequeños gastos para suministros y equipo sin una aprobación previa, pero en la mayoría de las organizaciones, cierta acción relacionada a compras considerables debe ser aprobada por la alta gerencia. En la figura 8.5 se resumen las diferencias clave entre los equipos convencionales y los autodirigidos.

Aplicación al trabajo 11

Por medio de su experiencia, o al preguntar a alguien que haya sido parte de un equipo autodirigido, describa algunas de las actividades de autodirección del equipo que lo hayan hecho un equipo realmente autodirigido, en contraposición a uno tradicional.

FIGURA 8.5 Diferencias entre los equipos convencionales y los autodirigidos

Características	Equipos autodirigidos	Equipos convencionales
Liderazgo	Dentro del equipo	Fuera del equipo
Rol del miembro del equipo	Intercambiable	Fijo
Responsabilidad por los resultados (*accountability*)	Equipo	Individual
Esfuerzo de trabajo	Cohesivo	Dividido
Diseño de la tarea	Flexible	Fijo
Habilidades	Múltiples habilidades	Especializado

Aplicación del **concepto 5**

Tipos de equipos

Identificar cada uno de los siguientes enunciados con uno de estos términos clave:

a. grupo
b. equipo funcional
c. equipo transfuncional
d. equipo autodirigido

____ 21. En mi departamento, algunos de nosotros en ocasiones discutimos formas para mejorar nuestros procesos de trabajo.

____ 22. En mi organización, trabajo en un equipo donde los roles de liderazgo se rotan y comparten, con cada uno de nosotros tomando la iniciativa en los momentos apropiados para el bien del grupo.

____ 23. En Appalachian Ice Cream Factory, el departamento de control de calidad dirigido por un supervisor de unidad está a cargo de probar todos los ingredientes entrantes para asegurarse que sólo los mejores productos lleguen al helado de la empresa.

____ 24. En Norton Telecom International, un equipo con miembros de tecnología de la información, finanzas, servicio al cliente y control de calidad, supervisó un sistema ambicioso: un proyecto de integración que amplió las operaciones en Estados Unidos y Canadá.

Objetivo de aprendizaje 7 *Describir los beneficios por utilizar equipos autodirigidos en las organizaciones.*

Los beneficios de los equipos autodirigidos

La razón principal del crecimiento en popularidad del concepto del equipo autodirigido es el beneficio que reportan las organizaciones que los han adoptado. Los equipos de trabajo autodirigidos son elogiados por lograr resultados como una mayor productividad, desarrollo acelerado de nuevos productos y mejoras de proceso, mayor participación del trabajador y una reducción de la jerarquía.[146,147] Estos resultados han llevado a aumentos en la satisfacción laboral, que a su vez han sido asociados con otros resultados positivos organizacionales y de empleados, como tasas de ausentismo más bajas, menos rotación, mayor interdependencia de objetivos y, por último, mayores niveles de rentabilidad.[148]

Los equipos autodirigidos inspiran a sus miembros a conectarse con la visión y misión de la empresa en una forma especial. Un sentido de pertenencia y propiedad en el trabajo personal ayuda a crear un vínculo entre las metas y aspiraciones individuales y la visión y misión a largo plazo de la empresa. Los niveles de motivación y autoestima de los empleados son mucho más altos en los EAD. En el sector servicios, donde ha habido algún debate en cuanto a que los equipos autodirigidos pueden producir los mismos resultados positivos que se encuentran en la manufactura, ahora hay un vigoroso respaldo empírico a que la participación en los equipos autodirigidos también está asociada con mejoras significativas en la calidad en el servicio.[149] En un estudio que analiza si los equipos autodirigidos incrementaron la productividad en los talleres de servicio automotriz, se encontró que los que utilizaron equipos autodirigidos aumentaron la productividad en comparación con aquellos que no lo hicieron.[150] Cada vez más el sector servicios emplea los equipos autodirigidos en la entrega de servicios con excelentes resultados. Un reciente estudio finlandés de trabajadores de cuidados médicos encontró que los equipos autodiseñados mejoraron la productividad y la calidad de la vida laboral del personal de la agencia.[151]

Al explorar la cuestión de cómo manejan los equipos autodirigidos los incidentes cruciales e inesperados en los entornos de alta velocidad, un estudio encontró que respondían en forma eficaz. No sólo el equipo autodirigido creaba un contexto para una identidad compartida y basada emocionalmente, también permitía un conjunto compartido de principios guía para la toma de decisiones y emprender acciones.[152] Los EAD llevan un "ver y saber colectivos" al trabajo que excede la capacidad de cualquier miembro indivi-

dual del equipo. Cualquier curso de acción acordado se toma de manera colectiva y, por tanto, tiene el sólido compromiso de todos los miembros del equipo para hacerlo exitoso.

Los equipos autodirigidos disminuyen los costos debido a las reducciones en las posiciones gerenciales en la organización. En un estudio que examina los beneficios económicos de organizar a los técnicos de campo en equipos autodirigidos, se encontró que los EAD absorben las tareas de monitoreo y coordinación de los supervisores, con lo que reducen de forma significativa los costos indirectos de mano de obra, pero sin afectar de manera adversa las mediciones objetivas de calidad y productividad de la mano de obra. Asimismo, los costos operativos disminuyen en gran medida con los equipos autodirigidos porque tienden a enfocarse en la mejora de productos y procesos. Toma tiempo entender por completo el enfoque en un solo proceso e identificar en forma colectiva las oportunidades para mejorarlo, es lo que por lo general hace que los EAD sean exitosos en la reducción de costos operativos. Se debe señalar que los equipos autodirigidos muestran las mismas ventajas generales del trabajo en equipo analizado antes en el capítulo. En la figura 8.6 se resumen los beneficios de los equipos autodirigidos. En la siguiente sección se analizan los lineamientos para mejorar la eficacia de los EAD y abordar los factores a nivel organizacional que pueden impactar en la eficacia de los EAD.

Aplicación al trabajo **12**

Si usted ha sido parte de un EAD describa los beneficios que se hayan derivado de ello. Sea específico, compare su descripción con la lista en la figura 8.6.

FIGURA 8.6 Beneficios de los equipos autodirigidos

- Mayores mejoras en la calidad, velocidad, proceso e innovación.
- Sentido de pertenencia y propiedad del trabajo personal.
- Mayor motivación de los empleados.
- Desarrollo acelerado de nuevo producto.
- Mayor participación de los empleados.
- Costos operativos disminuidos debido a reducciones en las posiciones gerenciales y mayor eficiencia.
- Mayor satisfacción laboral de los empleados, compromiso y productividad, menor rotación y tasas de ausentismo.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

7. ¿Considera que John Chambers es el tipo de líder que daría la bienvenida a los equipos autodirigidos? Explique su respuesta.

John Chambers ha sido descrito como un individuo "implacablemente optimista" que tiene mucha confianza en sí mismo. Las organizaciones que han instituido los EAD han afirmado que es el mejor vehículo para alcanzar la creatividad y la innovación. Dada la personalidad y el énfasis de Chambers en la innovación y la creatividad, lo más probable es que daría la bienvenida al concepto de equipos autodirigidos. Chambers quiere diferenciar a Cisco de sus competidores por medio de las tecnologías de innovación. Como se ilustró en el texto, la progresión hacia el trabajo en equipo ha sido de equipos funcionales a los transfuncionales y a los autodirigidos. Los EAD serán el siguiente paso lógico para un CEO de pensamiento avanzado como Chambers.

Objetivo de aprendizaje 8 *Describir los lineamientos para mejorar la eficacia de los equipos autodirigidos.*

Lineamientos para mejorar la eficacia de los equipos autodirigidos

A pesar de los éxitos y beneficios documentados de los EAD, aún hay mucho por hacer para mejorar su eficacia. Varias cosas pueden salir mal con los equipos autodirigidos y ajustarse a las nuevas expectativas de comportamiento puede ser difícil. Innumerables

iniciativas de EAD a la larga son abandonadas.[153] Por esta razón, los estudios se han enfocado en identificar factores o condiciones que son clave para formar equipos administrativos de alto desempeño. Como parte de una encuesta mayor, a gerentes de diversas industrias de manufactura se les preguntó qué consideraban como factores clave para hacer que los gerentes cooperaran entre sí y que funcionaran como equipo. Sus respuestas se enfocaron en el rol significativo que la alta gerencia debe tener para asegurar la eficacia y el éxito de los EAD. Al nivel organizacional, los cambios de política y procedimiento pueden mejorar mucho la eficacia de los EAD.[154] Al planear la transición a EAD, la alta gerencia debe asegurarse de que se implementen las siguientes políticas, procedimientos y acciones:

- Asegurarse de que la organización completa ha cambiado su cultura, arquitectura y clima para respaldar los EAD. Esto abordará cuestiones como: ¿los EAD cuentan con suficiente autonomía para desempeñar su tarea y gozan de acceso a la información? ¿Se han creado condiciones en las cuales la autoridad puede cambiar entre los miembros para concordar de manera adecuada con las demandas de su tarea? ¿Los participantes de los EAD están motivados, estimulados y respaldados de manera en que puedan superar los obstáculos y crear unidad o propósito y acción?
- Hacer que un defensor respalde y abogue por el EAD de los oponentes que se sientan amenazados por el nuevo concepto y lo que representa. *Un* **campeón de equipo autodirigido** *es alguien que aboga por el concepto del equipo autodirigido y cuya responsabilidad es ayudarle a obtener los recursos necesarios, conseguir respaldo político por parte de la alta gerencia y otros grupos de interés de la organización y defenderle de los ataques enemigos.* Este rol de campeón es especialmente decisivo cuando el concepto de equipo autodirigido se aplica a una escala más amplia en la empresa y cuando hay hostilidad y desconfianza por parte de otros gerentes que temen que los equipos autodirigidos ocasionarán importantes alteraciones de poder y autoridad en la organización. Por tanto, el defensor del EAD está comprometido de manera constante en hacer que los demás "acepten la idea" y obtengan un compromiso en todos los niveles, al tiempo que comunican los beneficios del EAD.
- Tener una visión bien pensada de la forma en que los EAD se adaptarán al esquema de la organización completa.
- Permitir tiempo después de la capacitación para que los miembros del equipo formen vínculos entre sí y acrecienten las habilidades del equipo. Las intervenciones eficaces de formación de equipos se pueden utilizar para derribar barreras y crear oportunidades para la cooperación.
- Proporcionar una capacitación adecuada para que las habilidades y experiencias de los miembros del equipo concuerden con los requisitos de las tareas. Identificar áreas en específico que necesiten mejorar y desarrollar soluciones desde una perspectiva basada en equipos.
- Proporcionar metas objetivas, incentivos y una infraestructura apropiada. Los participantes de equipos autodirigidos debieron haber mostrado un interés en aclarar las metas del equipo, diseñar sistemas de incentivos y recompensas basados en equipos, entender los roles del otro y mejorar su comprensión de los procesos y sistemas que serán utilizados.
- Asegurar que la organización cuente con los recursos necesarios para comprometerse con este tipo de cambio en tiempo, dinero y personal.
- Crear un sentido de empowerment para que los EAD asuman la responsabilidad de lo que hacen y la forma en que actuarán. Por ejemplo, designar un líder de equipo puede ayudar a asegurarse de que se cumplan las funciones administrativas primordiales de equipo en forma oportuna; sin embargo, si las responsabilidades de liderazgo se rotan entre los miembros, se puede fomentar un clima de liderazgo

compartido y esto debe llevar a que el equipo se sienta facultado para tomar decisiones.[155]

- Prestar gran atención a las decisiones de diseño de equipos. Como se mencionó antes, los equipos con evaluaciones de los colegas y un liderazgo rotativo entre los miembros tienden a mostrar niveles de cooperación, desempeño y satisfacción más altos de sus miembros.
- Desarrollar mediciones basadas en equipos y métodos de retroalimentación correspondientes que aborden el desempeño del equipo.
- Reclutar y capacitar a los gerentes para actuar como facilitadores de equipo o *coaches*. Esto se detallará más adelante en el capítulo, mientras exploramos el rol cambiante del liderazgo en los equipos autodirigidos.
- Evitar exagerar las reacciones en las primeras señales de crisis. Los expertos en formación de equipos señalan que los líderes de la empresa deben "mantener la cordura" cuando un EAD comienza a sufrir problemas, porque la tendencia es exagerar la reacción y deshacer el nuevo programa o involucrarse demasiado. Afirman que los EAD fluctúan igual que las acciones, incluso —las de compañías de gran tradición con prospectos excelentes a largo plazo, experimentan crisis a corto plazo.

El mejor ejemplo para ilustrar la forma en que la falta de acción gerencial en estas áreas puede crear problemas durante la implementación de los programas de EAD se capta en esta declaración del CEO anterior de Asea Brown Boveri, Percy Barnevik: "Me encontré intentando implementar estrategias de tercera generación a lo largo de organizaciones de segunda generación dirigidas por gerentes de primera generación".[156] (Asea Brown Boveri es un fabricante de transformadores de energía y otro equipo mayor y costoso.) Implementar estos lineamientos ayudará a eliminar malas compaginaciones como ésta. En las siguientes secciones examinaremos el rol cambiante del liderazgo en los EAD y los desafíos para implementar los EAD.

Aplicación del **concepto 6**

Lineamientos para mejorar la eficacia de los EAD

Identificar qué factor está ausente en los escenarios basados en los siguientes enunciados.

a. respaldo y compromiso de la alta gerencia
b. metas y objetivos no ambiguos
c. estructura apropiada de compensación
d. diseño de tareas y sistema de medición apropiados
e. alcance apropiado de autoridad
f. sistema de información adecuado
g. facilitador enérgico y experimentado

____ 25. Me frustro en este equipo porque nadie parece saber lo que estamos haciendo.

____ 26. La gerencia espera que demos nuestro aporte acerca de qué productos debemos hacer. Sin embargo, no nos proporcionan las cifras que necesitamos para tomar decisiones eficaces.

____ 27. Lo que me molesta más es el hecho de que no tenemos un acuerdo claro acerca de la calidad del producto.

____ 28. En realidad necesitamos un mejor gerente si queremos mejorar el desempeño de nuestro equipo.

____ 29. Los miembros del equipo no toman en serio nuestro estatus autodirigido porque creen que los EAD sólo están en boga, pero la gerencia los cambiará por el siguiente tema de moda.

El rol cambiante del liderazgo en los equipos autodirigidos

Parece contradictorio que un equipo autodirigido necesite un líder. Después de todo, el concepto implica que el equipo se lidere a sí mismo. Sin embargo, el concepto de un equipo autodirigido no significa "sin gerencia". En vez de ello, se refiere a la responsabilidad personal y a la rendición personal de cuentas. Los equipos autodirigidos requieren un tipo distinto de liderazgo. A nivel organizacional, el equipo autodirigido debe todavía recibir dirección e instrucción de los niveles más altos en la organización. Y debe reportar a esa jerarquía mediante la persona que se considere finalmente responsable por el desempeño del equipo.

Numerosos gerentes se encuentran a sí mismos en una posición en conflicto cuando se les exige funcionar como líderes externos de los equipos autodirigidos. La mayoría recibe señales en conflicto acerca de cómo proceder. Por ejemplo, ¿qué tanto deben participar sin comprometer la autonomía del equipo? Los estudios se han enfocado en investigar dichos temas para obtener las respuestas. Contrario a lo que muchos hubieran predicho, un estudio acerca del tema reveló que los mejores líderes externos no eran necesariamente quienes emplearan un enfoque sin participación; en vez de eso, los líderes externos que habían contribuido más al éxito de su equipo eran excelentes en una habilidad: administrar la frontera entre el equipo y la organización más grande.[157] Varios estudios de equipos con empowerment han enfatizado que administrar esta frontera es el enfoque central del rol del líder externo.

Los líderes externos y efectivos tienen la capacidad para desarrollar sólidas relaciones tanto dentro del equipo como a través del panorama organizacional. Los líderes externos desempeñan el rol de facilitadores, mientras permiten que los miembros del equipo se manejen a sí mismos mediante un proceso que algunos han descrito como liderazgo distribuido o compartido. *En el* **liderazgo distribuido** *los múltiples líderes desempeñan roles de liderazgo complementarios en rotación dentro del mismo EAD, con base en su área de* expertise *o de interés.*[158] En otras palabras distintos miembros del EAD asumen diferentes roles de liderazgo según lo requieran las circunstancias y los requerimientos de las tareas. Los estudios que investigan la relación entre el liderazgo compartido y la eficacia del equipo han encontrado que los equipos que emplean un liderazgo compartido son más efectivos.[159] Los equipos que así lo hacen brindaban ventajas que iban desde el respaldo y las funciones compartidas hasta las evaluaciones más altas de los clientes por el desempeño.[160]

Los equipos variarán en cuanto a qué tan rápido pueden hacer la transición hacia una práctica de liderazgo distribuido, con base en factores como su experiencia previa con equipos, la calidad de las relaciones entre sus miembros y su orientación colectiva e interés. Por ejemplo, a algunos individuos simplemente no les agrada trabajar con los demás, por lo que prefieren hacerlo solos en las tareas. Otros individuos anhelan la atención o compiten por el poder dentro del equipo, como la oportunidad de dirigir y controlar las discusiones o la prerrogativa de confirmar o disputar los puntos de vista de los demás.[161] Aquí es donde el facilitador de EAD puede asumir un rol significativo.

El **facilitador de equipo autodirigido** *es el líder externo de un equipo autodirigido, cuyo trabajo es crear las condiciones de trabajo óptimas para que los miembros del equipo asuman las responsabilidades de trabajar en forma productiva y resolver problemas complejos por sí mismos.*[162] Los facilitadores efectivos deben ser hábiles en brindar *coaching*, en influir y otorgar facultades de decisión al equipo. Por ejemplo, un facilitador de equipo autodirigido recabó datos del departamento de contabilidad para persuadir a su equipo de que estaba fallando, de pensar en formas de mejorar su desempeño. Por medio de los datos, el facilitador, quien fungía como líder externo, hizo comprender a su equipo cuánto perdía la organización en utilidades cada minuto debido al tiempo de ocio ocasionado porque algunos trabajadores dejaban la línea de ensamble. El facilitador indicó al equipo, "Éste es dinero que no ganamos". Reiteró que la decisión de alguien de parar la línea de trabajo para irse a comer un sándwich o entregarse a algún hábito le costaba

a todos. Tres meses más tarde, el desempeño del equipo mejoró de manera destacada. Para sorpresa, los miembros del equipo concedían un esfuerzo adicional sin que su líder tuviera que pedirles (menos exigirles) que lo hicieran.[163] El facilitador del equipo simplemente había influido en su decisión al mostrarles los datos de contabilidad y luego permitirles que decidieran qué hacer.

Se presenta un resumen de las actividades de formación de equipos del facilitador en la figura 8.7. Estas actividades deben asegurar que haya una firme identificación con el equipo, en especial mientras crece el orgullo por los logros del mismo. Estas actividades también fortalecerán la cohesión y el nivel de cooperación mutua entre los miembros del equipo.

Aplicación al trabajo 13

Describa qué actividades de formación de equipos del facilitador empleó su EAD (figura 8.7) o haya utilizado algún otro tipo de facilitador al liderar el equipo.

FIGURA 8.7 Actividades de formación de equipos de facilitador de EAD

- Abrir foros para resolver los conflictos personales.
- Crear oportunidades para la interacción social.
- Aumentar la aceptación mutua y el respeto entre los miembros diversos del equipo.
- Mantener una política de comunicación abierta.
- Resaltar el interés mutuo, no las diferencias, de los miembros del equipo.
- Aumentar la identificación del equipo por medio del uso de ceremonias, ritos y símbolos.
- Servirse de los incentivos orientados al equipo para fomentar el trabajo en equipo.

Objetivo de aprendizaje 9 *Describir los desafíos para implementar los equipos autodirigidos efectivos.*

Los desafíos para implementar equipos autodirigidos

Cuando una organización tiene una transición hacia los equipos autodirigidos, ¿cuál es la respuesta entre las posiciones gerenciales y no gerenciales de los trabajadores de la organización? Un estudio que examinó los diferentes resultados de estructuras de equipo para 1 200 trabajadores, incluidos supervisores y gerentes de nivel medio de una empresa sindicalizada y grande de telecomunicaciones, encontró que la participación en los equipos autodirigidos estaba asociada con niveles significativamente más altos de un juicio percibido, seguridad en el empleo y satisfacción para los trabajadores y lo opuesto para los supervisores.[164] Esto respalda la percepción sostenida por algunos en las posiciones gerenciales de que los gerentes temen que sus puestos desaparecerán si los equipos de trabajo se convierten en autodirigidos.

Sin embargo, en numerosas organizaciones donde ha habido una planeación minuciosa, los gerentes anteriores se vuelven facilitadores EAD y son retenidos para funcionar en forma distinta a la que tenían en su rol previo. Muchas de las desventajas asociadas con los EAD se derivan de las dificultades de realizar la transición de un entorno de trabajo tradicional de ordenar y controlar hacia los equipos autodirigidos. Los expertos en formación de equipos aseveran que los gerentes que se han acostumbrado a la administración tradicional y autocrática y están cansados de las modas administrativas que van y vienen, pueden resistirse o minar el enfoque de equipos.

Incluso entre los miembros de las posiciones no gerenciales, los EAD exhiben un gran potencial de frustraciones y de problemas, al igual que con los gerentes. Esto por lo común, se debe a la escasa familiaridad con la nueva estructura, a las rutinas inéditas y al ajuste de las responsabilidades del equipo. Los miembros del equipo deben aprender novedosas conductas como hacer a un lado las diferencias a fin de tomar decisiones que beneficien al equipo. La necesidad de adaptarse a un nuevo entorno de trabajo, en donde la definición del trabajo en equipo requiera un ajuste personal, cultural y conductual, puede ser demasiado para algunos miembros y, por tanto, llevar a conflictos de

personalidad y de comportamiento.[165] Así, el mayor desafío puede residir en establecer y aplicar nuevas expectativas de comportamiento, que se hacen necesarias por la ausencia de un líder tradicional y la presencia de flamantes derechos y responsabilidades de los empleados.

Aplicación al trabajo **14**

¿Ha trabajado en un equipo en el cual los anteriores gerentes hayan sido reasignados para funcionar simplemente como miembros de equipo? ¿Cuál fue su experiencia con el comportamiento y la actitud de estos anteriores gerentes en su nuevo rol como miembros de equipo?

Cuando los gerentes no cooperan con los demás miembros del equipo en un entorno de EAD, la coordinación sufre y aumentan las fallas en la planeación. Cuando los miembros del EAD no trabajan juntos, aumenta el conflicto contraproducente en el lugar de trabajo y la actividad política, al igual que la mala voluntad y una abatida moral. Por último, cuando los antiguos gerentes ahora trabajan como miembros de EAD ya se preocupan más por sus egos y evitan comunicarse con los demás integrantes, asientan un mal ejemplo para el resto del equipo. Algunas de las desventajas de trabajar en equipos, en general analizadas antes en el capítulo (como la holgazanería social y el *groupthink*) también tienen probabilidad de ocurrir en los equipos autodirigidos.

Por tanto, la lección es que la decisión de utilizar equipos autodirigidos como herramienta para el trabajo de reingeniería en una organización no siempre es un éxito garantizado. Requiere una gran cantidad de compromiso, esfuerzo y respaldo de todos los miembros de la organización. Como se describió antes, a largo plazo, los beneficios de los EAD para la moral, la eficiencia de los empleados, la calidad del producto, ahorros económicos y el desempeño general de la organización bien valen la pena los problemas que surgen.

En cuanto al futuro de los equipos autodirigidos, sin duda plantean desafíos muy serios para las organizaciones que los experimentan; sin embargo, quizá continúen en una curva de crecimiento de popularidad entre los empleadores y las nuevas generaciones de trabajadores debido a las ganancias de productividad que acarrean.

Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier)
donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- **Revise el glosario**
- **Resuelva un examen**
- **Encuentre vínculos relacionados**

Resumen

El resumen está organizado para responder los 10 objetivos de aprendizaje del capítulo.

1. **Analizar las ventajas y desventajas del trabajo en equipo.**

   Ventajas: en una situación de equipos es posible alcanzar una sinergia, en la cual la producción total del equipo exceda la suma de las contribuciones de los miembros individuales. Los integrantes del equipo con frecuencia evalúan y suman al pensamiento de los demás, así que hay menos oportunidades de errores y se mejora la calidad de las decisiones. Una atmósfera de equipo contribuye bien hacia la solución eficaz de problemas, la mejora continua y la innovación. De igual modo, ser un miembro de equipo posibilita que alguien satisfaga más necesidades que al trabajar solo; entre éstas están la de afiliación, de seguridad, de autoestima y de autorrealización.

   Desventajas: algunos equipos tienen la práctica no sana de presionar a los miembros para conformarse con estándares de desempeño de grupo y de comportamiento más bajos. Por ejemplo, un miembro del equipo puede padecer ostracismo por ser más productivo que sus compañeros de trabajo. La evasión de la responsabilidad individual u holgazanería social es otro problema que con frecuencia se señala en los grupos. Otro problema común bien conocido en los equipos es la práctica del *groupthink*, el cual se presenta cuando el equipo valora tanto el llevarse bien, que los puntos de vista discordantes se suprimen con rapidez en favor del consenso de grupo.

2. **Describir en forma breve las siete características de los equipos efectivos.**

   Éstas son: 1) normas de equipo, 2) liderazgo de equipo, 3) cohesión e interdependencia del equipo, 4) composición del equipo, 5) estructura de equipo, 6) respaldo organizacional y 7) orientación a la creatividad. Las normas de equipo influyen en cómo sus miembros se perciben e interactúan con los demás, enfocan las decisiones y resuelven los problemas; guían el comportamiento de los demás integrantes. Los equipos necesitan líderes efectivos que monitoreen el progreso del equipo para asegurarse de que éste no se desvíe del curso, que no vaya demasiado lejos o que se quede corto de esfuerzo, que pierda de vista su meta o se abrume por los conflictos. Los equipos efectivos muestran altos niveles de

cohesión e interdependencia. Los equipos muy cohesivos se caracterizan por una alta potencia de grupo y una enérgica eficacia personal.

Los miembros de los equipos altamente efectivos son más interactivos y dependientes entre sí para llevar a cabo las tareas. Los equipos efectivos deben tener la mezcla apropiada de habilidades complementarias, conocimiento y capacidades para lograr de manera exitosa los objetivos del equipo. Los equipos efectivos cuentan con estructuras que proporcionan a sus miembros una amplia participación en la toma de decisiones. Los equipos efectivos disfrutan de un firme respaldo de la alta gerencia. Este apoyo, tanto tangible como intangible, es crucial para el éxito del equipo. Es responsabilidad de la gerencia crear un clima de trabajo que respalde y recompense el trabajo en equipo. Por último, los equipos efectivos también se caracterizan por niveles más altos de creatividad.

3. Describir los roles de la alta gerencia y del líder de equipo para fomentar la creatividad. Para cada uno, liste las actividades que deben realizar para promoverla.

El rol de la alta gerencia para alentar la creatividad es significativo. La creatividad no funciona en entornos jerárquicos de ordenar y controlar. La alta gerencia tiene la responsabilidad de crear un entorno apropiado y sistemas de respaldo que fomenten y nutran la creatividad.

Las actividades de la alta gerencia que pueden mejorar la creatividad incluyen proporcionar a los equipos lo siguiente: 1) recursos y calidad adecuados, 2) reconocimiento y recompensas apropiados, 3) flexibilidad y cantidad mínima de estructura y 4) clima y cultura de respaldo.

Las actividades de los líderes del equipo que pueden contribuir a resaltar la creatividad del equipo incluyen 1) vincular a los miembros del equipo con las asignaciones correctas; 2) conceder a los miembros del equipo una mayor autonomía para hacer el trabajo; 3) asegurar la disponibilidad de tiempo, dinero y otros recursos adecuados para el equipo, y 4) proteger en contra de los "inhibidores de la creatividad".

4. Describir las tres partes para conducir juntas eficaces.

Cada junta debe abarcar lo siguiente:

1. *Identificar objetivos.* Comenzar la junta a tiempo. Empezar por revisar el progreso a la fecha, los objetivos del grupo y el propósito/objetivo para la reunión en específico. Si se prepara una minuta, por lo general se aprueba al inicio de la siguiente reunión.
2. *Cubrir los temas de la agenda.* Asegúrese de abarcar los temas de la agenda en orden prioritario. Intente mantener los tiempos aproximados pero sea flexible. Si la discusión es constructiva y los miembros necesitan más tiempo, déselos; sin embargo, si el debate es más bien destructivo, continúe al siguiente tema.
3. *Resumir y revisar las asignaciones.* Concluir la reunión a tiempo. El líder debe resumir lo que sucedió durante la reunión. ¿Se lograron los objetivos de la misma? Revise todas las asignaciones dadas durante la junta. Obtenga un compromiso con la tarea que cada miembro debe desempeñar para la siguiente junta o para otras futuras y específicas. El secretario o el líder debe registrar todas las asignaciones.

5. Explicar las diferencias entre los equipos convencionales y los autodirigidos.

Los equipos autodirigidos difieren de los tradicionales de diversas formas. En los autodirigidos, los roles se intercambian de manera frecuente mientras los miembros aprenden a ser seguidores así como líderes. Más que funcionar en sus unidades especializadas, los miembros del EAD desarrollan múltiples habilidades que les hacen muy flexibles para desempeñar diversas tareas dentro del equipo. La naturaleza de los equipos autodirigidos es de *empowerment* y de responsabilidad grupal por los resultados más que individual. La responsabilidad por los resultados del equipo es significativa, en especial porque los miembros del EAD determinan la forma en que se organizarán a sí mismos para hacer el trabajo y son responsables no sólo de su desempeño sino también del de los demás miembros del equipo.

6. Describir la forma en que las características de los miembros del equipo impactan en la eficacia del equipo autodirigido.

Un EAD no es mejor que la calidad de los miembros que constituyen el equipo. Ciertas cualidades asociadas con los miembros de los EAD efectivos se han identificado mediante la investigación. Éstos son 1) una firme creencia en la responsabilidad personal por los resultados, 2) un locus de control interno aunado a una estabilidad emocional, 3) apertura a nuevas ideas y puntos de vista, 4) comunicación eficaz, 5) buenas habilidades de solución de problemas, 6) capacidad para generar confianza y 7) buenas habilidades para la solución de conflictos. La naturaleza de los EAD es tal que están plenamente facultados para planear y programar su trabajo, monitorear el desempeño y hacer autoevaluaciones. Esto supone que cada miembro del equipo posee todas estas cualidades con el fin de que las actividades antes mencionadas se desempeñen de manera exitosa.

7. Describir los beneficios por utilizar equipos autodirigidos en las organizaciones.

Los equipos autodirigidos 1) crean un sentido más vigoroso de compromiso con el esfuerzo de trabajo entre los miembros del equipo; 2) mejoran la calidad, velocidad e innovación; 3) gozan de empleados más satisfechos y una menor rotación y ausentismo; 4) facilitan el desarrollo más rápido de nuevos productos; 5) permiten que los miembros de equipos con capacitación cruzada tengan una mayor flexibilidad al tratar con las ausencias de personal debido a enfermedad o rotación, y 6) mantienen bajos los costos operativos debido a las reducciones en las posiciones gerenciales y mayores eficiencias.

8. Describir los lineamientos para mejorar la eficacia de los equipos autodirigidos.

La alta gerencia asume la responsabilidad principal de crear el entorno correcto en el que los equipos autodirigidos pueden crecer y prosperar. Esto incluye realizar

actividades para asegurar que la organización completa tenga una cultura, estructura y clima transformados para respaldar los EAD. Esto requiere proporcionar suficientes respuestas a preguntas como si el EAD cuenta con suficiente autonomía para realizar su tarea y disfruta de acceso a la información; si se han creado condiciones en las cuales la autoridad pueda cambiar entre los miembros para concordar de manera apropiada con las demandas de su tarea y si los participantes de los EAD están motivados, estimulados y respaldados en una forma que pueda superar los obstáculos y crear unidad de propósito y de acción.

La gerencia debe tener una visión bien pensada de la forma en que los EAD encajarán en el esquema de la organización completa; permitir tiempo después de la capacitación para que los miembros del equipo creen vínculos entre ellos y formen las habilidades del equipo; proporcionar una capacitación adecuada para que las habilidades y experiencias de los miembros del equipo concuerden con los requerimientos de las tareas; proporcionar metas objetivas, incentivos y una infraestructura apropiada, asegurar que la organización cuente con los recursos necesarios para comprometerse con este tipo de cambio (no sólo en tiempo sino también en dinero y en personal) y crear un sentido de *empowerment*, para que los EAD asuman la responsabilidad de lo que hacen y la forma en que actuarán.

9. Describir los desafíos para implementar equipos autodirigidos efectivos.

Muchos de los desafíos para implementar los EAD se derivan de las dificultades de hacer la transición de un entorno de trabajo tradicional de ordenar y controlar a uno de equipos autodirigidos. Los expertos en la formación de equipos afirman que los gerentes que se han acostumbrado a una administración autocrática tradicional y que se han cansado de las modas administrativas que van y vienen pueden oponer resistencia o minar el enfoque de equipos. Incluso entre los miembros de las posiciones no gerenciales, la transición a los EAD tiene gran potencial de frustraciones y problemas tanto como para quienes son gerentes. Esto es por lo general debido a la poca familiaridad con la nueva estructura y las novedosas rutinas y el ajuste a las responsabilidades de equipo. Los miembros del mismo deben aprender conductas inéditas como hacer a un lado las diferencias con el fin de tomar decisiones que beneficien al equipo. La necesidad de adaptarse a un flamante entorno de trabajo en el cual la definición de trabajo en equipo requiere de un ajuste personal, cultural y conductual puede ser demasiado para algunos miembros y, por tanto, llevar a conflictos de personalidad y de comportamiento. Así, el mayor desafío puede residir en establecer y aplicar las nuevas expectativas de comportamiento, lo que es necesario por la ausencia de un líder tradicional y la presencia de los derechos y responsabilidades nuevos de los empleados.

10. Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo).

Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave; 2) relaciónelos de la siguiente lista con sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en orden de la lista al principio del capítulo.

_____ es una unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y establecen metas de desempeño y expectativas comunes, para lo cual se hacen mutuamente responsables.

_____ es un entendimiento y compromiso con las metas del grupo por parte de todos los miembros del equipo.

_____ es la tendencia consciente o inconsciente por parte de algunos miembros del equipo a evadir las responsabilidades, al retener el esfuerzo con las metas del grupo cuando se les hace asumir la responsabilidad individual por los resultados de su trabajo.

_____ sucede cuando los miembros de un grupo cohesivo tienden a estar de acuerdo en una decisión no con base en sus méritos sino porque están menos dispuestos a arriesgarse al rechazo por cuestionar el punto de vista de la mayoría o presentar una opinión discordante.

_____ tiene tres componentes: 1) desempeño de la tarea: el grado al cual la producción del equipo (producto o servicio) satisface las necesidades y expectativas de quienes lo utilizan; 2) proceso grupal: el grado al cual los miembros interactúan o se relacionan en formas que permiten al equipo trabajar cada vez mejor juntos en el tiempo, y 3) satisfacción individual: el grado al cual la experiencia del grupo, en equilibrio, es más satisfactoria que frustrante para los miembros del equipo.

_____ la adquisición colectiva, combinación, creación y compartición del conocimiento.

_____ son estándares aceptables de comportamiento compartidos por los miembros del equipo.

_____ el grado al cual los miembros del equipo se unen y siguen comprometidos con alcanzar las metas del equipo.

_____ es la creación de un producto, servicio, idea, procedimiento o proceso valioso útil y novedoso que se realiza por medio de un descubrimiento más que por un procedimiento paso a paso por los individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo.

_____ es un grupo de empleados que pertenece al mismo departamento funcional, como de marketing, de investigación y desarrollo, de producción, de recursos humanos o sistemas de información que tienen un objetivo en común.

_____ está constituido por miembros de distintos departamentos funcionales de una organización que se reúnen a fin de desempeñar tareas únicas para crear productos o servicios novedosos o no rutinarios.

_____ es un equipo cuyos miembros están distribuidos de manera geográfica, lo que les exige trabajar juntos a través de medios electrónicos con mínima interacción frente a frente.

_____ son equipos relativamente autónomos cuyos miembros comparten o rotan las responsabilidades de liderazgo y se hacen mutuamente responsables por un conjunto de metas de desempeño asignadas por la alta gerencia.

_____ es un defensor del concepto de equipos autodirigidos cuya responsabilidad es ayudar al equipo a obtener los recursos necesarios, ganar respaldo político de la alta gerencia y otros grupos de interés de la organización y los defiende de los ataques enemigos.

_____ es el proceso por el cual múltiples líderes asumen roles de liderazgo complementarios en rotación dentro del mismo EAD con base en su área de interés.

_____ es el líder externo de un equipo autodirigido cuyo trabajo es crear condiciones de trabajo óptimas para que los miembros del equipo asuman la responsabilidad de trabajar en forma productiva y resuelvan los problemas complejos por sí mismos.

Términos clave

aprendizaje en equipo, 285
campeón de equipo autodirigido, 310
cohesión de equipo, 288
creatividad de equipo, 291
eficacia del equipo, 285
equipo, 281
equipo funcional, 293
equipo transfuncional, 294
equipo virtual, 296
equipos autodirigidos (EAD), 296
facilitador de equipo autodirigido, 312
groupthink, 283
holgazanería social, 283
liderazgo distribuido, 312
normas de equipo, 286
trabajo en equipo, 282

Preguntas de revisión

1. ¿Qué es el *groupthink* y bajo qué circunstancias es más probable que ocurra?
2. Describa los factores que generalmente contribuyen a altos niveles de cohesión de equipos.
3. Por lo general, se piensa que la creatividad es una característica de los individuos, ¿pero algunos equipos son más creativos que otros?
4. ¿Qué es el liderazgo centrado en los equipos y en qué forma difiere del enfoque centrado en el líder?
5. Describa cómo puede evitar un líder realizar juntas no productivas.
6. ¿Cuál es la profundidad de la flexibilidad en la toma de decisiones que se suele encontrar en los equipos autodirigidos?
7. Analice en forma breve algunos de los beneficios potenciales y las desventajas de emplear equipos autodirigidos.

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico pueden utilizarse para discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar las habilidades de comunicación. Asegúrese de dar explicaciones completas a todas las preguntas.

1. Los equipos con frecuencia reciben el crédito por tomar mejores decisiones que los individuos, pero también son criticados por el *groupthink*. ¿Cuáles son algunas estrategias para crear equipos efectivos que no sean víctimas del fenómeno del *groupthink*?
2. Identifique y describa cualquier equipo del que haya sido miembro o que conozca de alguna manera, el cual tenga una enérgica norma de trabajo en equipo de la cual todos los miembros del equipo están convencidos. ¿Qué rol tuvo el líder del equipo para hacer esto posible?
3. ¿Cuáles son algunos de los indicadores clave de disfunción en el equipo?
4. ¿Cuál es la clave para crear equipos transfuncionales en los que los miembros del equipo coloquen al equipo delante del interés personal funcional?
5. ¿Cómo pueden trabajar bien juntos los equipos de trabajo virtuales?
6. Describa qué hacer y qué no acerca del liderazgo de equipos.
7. Describa una organización cuya cultura, estructura y filosofía de liderazgo claramente respalde la creatividad y la innovación.

CASO

Frederick W. Smith–FedEx

A lo largo de 38 años, Federal Express, ahora conocida simplemente como FedEx, sigue siendo el líder del mercado en una industria que ayudó a crear. El nombre de FedEx es sinónimo de entregas al día siguiente. La persona a cargo de brindar la dirección estratégica para todas las empresas de FedEx Corporation es su fundador, Frederick W. Smith, el presidente del consejo, presidente y CEO. Para posicionar a la empresa en el siglo 21, Smith ha organizado a FedEx en las siguientes unidades estratégicas de negocio: FedEx Express, FedEx Ground, FedEx Freight, FedEx Office, FedEx Custom Critical, FedEx Trade Networks y FedEx Services. Estas empresas sirven a más de 220 países y territorios con operaciones que incluyen 672 aeronaves y más de 80 000 vehículos. Con más de 290 000 miembros de equipos a nivel mundial, FedEx maneja más de 7.5 millones de embarques cada día de trabajo.

FedEx se ha ampliado mucho más allá de lo que Smith inició en 1971. La empresa ha seguido fortaleciendo su liderazgo en la industria durante los últimos 38 años y ha sido ampliamente reconocida por su compromiso con el servicio de calidad total. Federal Express fue la primera empresa de servicios en ganar el Malcolm Baldrige National Quality Award en 1990. Además, FedEx consistentemente ha estado clasificada en las listas de la industria de la revista *Forbes* incluida "World's Most Admired Companies", "America's Most Admired Companies", "100 Best Companies to Work for" y "Blue Ribbon Companies".

Con el crecimiento vienen las dificultades de coordinación, mantenimiento de la eficiencia, cumplimiento de las expectativas de los clientes y administración de empleados. Smith se percató de que una jerarquía rígida de grupos de orden y control sólo magnificarían estos problemas. Para dar a sus empleados la flexibilidad y libertad que necesitaban para moverse rápido y ayudar a FedEx a seguir siendo el servicio dominante de entrega al día siguiente en el mundo, Smith decidió reestructurar la empresa al enfatizar el enfoque de equipos para hacer el trabajo. Dirigió a su equipo de liderazgo para brindar empowerment a estos grupos al concederles la autoridad y la responsabilidad para hacer los cambios necesarios a fin de mejorar la productividad y la satisfacción de los clientes a lo largo del sistema de FedEx.

Un ejemplo de la implementación exitosa de este nuevo enfoque de FedEx para organizar el trabajo se puede encontrar en Springfield, Virginia. Con un fuerte respaldo de sus gerentes, los empleados formaron el equipo llamado Quality Action Team para supervisar sus técnicas de clasificación de paquetes. Las mejoras que presentaron pusieron a los mensajeros en ruta 12 minutos antes que otrora y redujeron a la mitad el número de paquetes entregados tarde. El éxito de los equipos a niveles departamentales o locales alentó a Smith y a su equipo de liderazgo a también asignar equipos de empleados a los proyectos en toda la empresa. Al enfrentar la competencia creciente de United Parcel Service, el U.S. Postal Service y Airborne Express, FedEx organizó a sus empleados administrativos en "súper equipos" de hasta 10 personas. Éstos operaban como equipos autodirigidos con mínima supervisión directa de los gerentes. Un equipo redujo 13% las fallas imprevistas, como facturas incorrectas y paquetes perdidos. Otro equipo detectó (y trabajó hasta resolverlo) un problema de facturación que había estado costando a la empresa 2.1 millones de dólares al año.

Los equipos de FedEx han trabajado tan bien porque Fred Smith establece estándares y los refuerza. Él dirigió el concepto de "paquete dorado", la idea de que todos los paquetes que FedEx maneja son prioritarios y deben ser entregados a tiempo. Siempre que se presenta una crisis, ya sea que se deba a una presión competitiva o a que la Madre Naturaleza amenace con mantener en tierra a los aviones de la empresa, el equipo con el paquete dorado se encarga de descifrar la forma de hacer la entrega oportuna. Smith refuerza el desempeño del grupo al presentar un reconocimiento mensual llamado Círculo de excelencia a la mejor estación de FedEx. Alienta el pensamiento creativo al crear un "entorno de trabajo seguro". Asume la postura de que "Si usted reprende a quienes intentan hacer algo que no funciona bien, obtendrá personas que no hagan nada".

Los gerentes de ninguna manera son obsoletos en FedEx. Smith ha redefinido sus roles. Ha habido un cambio en la forma de pensar de la tradicional centrada en el líder a la centrada en los equipos. Se espera que los gerentes formulen metas claras y alcanzables para sus equipos, que soliciten ideas de los empleados y que actúen con las mejores sugerencias de los mismos. Los gerentes de FedEx perciben su rol como facilitadores y en ocasiones lo asumen. Durante emergencias en el centro de Memphis, se sabe que los altos directivos se han apresurado del piso ejecutivo a ayudar a cargar paquetes en la cinta transportadora que provee a los aviones de la empresa. Practican el liderazgo de equipo al hacerlo, no sólo decirlo.

De acuerdo con un ejecutivo de la empresa, "FedEx ha construido lo que es la red más homogénea global de aire y tierra en su industria, conecta más de 90% de la actividad económica mundial". Resulta evidente que el liderazgo de

Smith para impulsar una organización mucho más abierta, flexible y basada en los equipos ha sido instrumental para mantener la posición de líder de FedEx en el servicio de paquetería al día siguiente. También es una de las razones por las cuales FedEx continuamente ha ganado puntuaciones altas como una de las principales empresas para trabajar en Estados Unidos.

VAYA A INTERNET: para averiguar más acerca de Fred Smith y FedEx, visite su sitio web **(http://www.fedex.com)**.

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con alguna otra que obtenga de Internet o de otras fuentes.

1. ¿En qué forma los estándares establecidos por Fred Smith para los equipos de FedEx mejoran el desempeño organizacional?
2. ¿Qué motiva a los miembros de FedEx a permanecer muy comprometidos con sus equipos?
3. Describa el rol que los gerentes de FedEx tienen en facilitar la eficacia de los equipos.
4. ¿Qué tipo de equipos utiliza FedEx? Proporcione evidencia del caso para respaldar su respuesta.
5. Los líderes tienen un rol esencial en la formación de equipos efectivos. Cite evidencias del caso de que los gerentes de FedEx realizaron algunas de estas actividades para desarrollar equipos efectivos.

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

6. El modelo de personalidad de los Cinco grandes clasifica los rasgos en dimensiones de dominio, afabilidad, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia (capítulo 2). ¿Cuáles de estas dimensiones cree usted que posee Fred Smith?
7. El modelo de liderazgo normativo identifica cinco estilos de liderazgo apropiados para diferentes situaciones que los usuarios pueden elegir para maximizar las decisiones (capítulo 5). ¿Cuál de los estilos de liderazgo se practica por los líderes de equipo de FedEx?
8. El caso revela que en el centro de Memphis se sabe que los altos directivos bajan del piso ejecutivo para ayudar a cargar los paquetes durante las emergencias con el fin de que el avión parta a tiempo. Los líderes de FedEx quieren ser considerados como *coaches*, no como gerentes. Lineamientos específicos pueden ayudar a un líder a convertirse en un *coach* eficiente (capítulo 6). ¿Cuáles de los lineamientos representa el ejemplo anterior?
9. La investigación acerca del liderazgo describe cinco tipos de liderazgo (figura 7.3, capítulo 7). ¿Cuál de estos tipos funcionará mejor en el entorno de equipos de FedEx descrito en el caso y por qué?

EJERCICIO DEL CASO Y DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: usted es vicepresidente de operaciones senior en FedEx. El reconocimiento Círculo de excelencia de FedEx se otorga a la mejor estación de FedEx. En esta ocasión la mejor fue una que realmente representó el espíritu del trabajo en equipo en la solución de problemas. El gerente de la estación detectó una dificultad de carga que estaba costando a la empresa millones de dólares al año y decidió dejar a la estación como grupo, encontrar formas para solucionar este problema. Después de una serie de reuniones de grupo y discusiones clave se encontró una solución que con el tiempo fue exitosa para resolver el problema de carga y fue adoptada por el resto de la empresa. Ha llamado la atención de Fred Smith que una razón clave para el éxito de la estación es el rol de liderazgo desempeñado por el líder del equipo durante este proceso. Smith le ha pedido que usted utilice la ceremonia de reconocimiento como oportunidad para resaltar las virtudes del enfoque de liderazgo centrado en el grupo, en particular en relación a la toma de decisiones en los equipos. Desarrolle las partes clave del discurso que dará para la ocasión.

Su profesor puede elegir dividir al grupo en equipos para compartir ideas y elaborar juntos el discurso o simplemente pedir a cada estudiante que prepare uno independiente. Si usted hace un discurso en equipo, elija a un líder que presente el discurso a todo el grupo.

Desempeño de roles: una persona (quien se interpreta a sí misma o a un equipo) puede ofrecer el discurso a todo el grupo o dividirse en equipos de cinco o seis discursos, uno a la vez.

CASO EN VIDEO

El equipo NEADS: personas y perros

La organización llamada National Education for Assistance Dog Services (NEADS) funciona con equipos de personas. Pero otro tipo de trabajo en equipo también es importante para la misión de NEADS: el equipo formado por persona y perro. NEADS adquiere, cría, entrena y empata a los perros de servicio (lazarillos) para cumplir con las necesidades de personas con una movilidad física limitada o sordera. Toma alrededor de dos años entrenar un perro de servicio y eso requiere mucho trabajo en equipo. Las familias voluntarias se vuelven parte del equipo cuando a la edad de cuatro meses, los cachorros se colocan en cuidados adoptivos. Estas familias están de acuerdo en alimentar, amar y criar a los cachorros para que se acostumbren a las distracciones y el ritmo del mundo real. Los entrenadores profesionales de perros de NEADS visitan en forma regular para trabajar con las familias y los perros para asegurarse de que los animales reciban el adiestramiento apropiado en preparación para su trabajo posterior. Los cachorros viven en sus casas adoptivas hasta que tienen aproximadamente un año y medio; luego regresan a la granja de NEADS para continuar su educación. Allí, reciben un adiestramiento avanzado de los entrenadores profesionales. Cuando el entrenamiento de un perro está completo, su nuevo dueño llega al campus para una estancia de dos semanas, durante la cual la persona y el perro se vuelven un equipo; ambos han sido empatados mediante un prolongado proceso de entrevistas que incluye un equipo de entrevistadores de personas y entrenadores de perros.

1. Describa las características de un equipo típico de NEADS, por medio de la información que se analiza en el capítulo.
2. ¿Qué factores determinan la cohesión de los equipos NEADS?

Capacitación de habilidades en el modelo de comportamiento

Esta capacitación de habilidades en el modelo de comportamiento acerca de la toma de decisiones de liderazgo consiste en cuatro partes. Usted debe leer primero cómo utilizar el modelo. Luego, puede ver el video del modelo de comportamiento que ilustra los cuatro estilos de toma de decisiones para la misma decisión. Las partes tres y cuatro se presentan juntas en el ejercicio del desarrollo de habilidades 1, lo que le da la oportunidad de desarrollar su capacidad para elegir el estilo de toma de decisiones de liderazgo más apropiado para una situación dada. Por último, desarrollará más esta habilidad al utilizar el modelo en su vida personal y profesional.

Modelo de toma de decisiones de liderazgo

(PARTE I)

Decidir qué estilo de toma de decisiones de liderazgo utilizar

Lea las instrucciones para utilizar el modelo de toma de decisiones de liderazgo y vea el modelo 8.1 en la siguiente página. Usted puede consultar el modelo mientras lee.

Los gerentes en la actualidad se dan cuenta de la tendencia hacia la participación en la toma de decisiones y están dispuestos al uso de la participación. Es frustrante para los gerentes decidir cuándo utilizar la participación y cuándo no y qué nivel de participación utilizar. Está a punto de aprender a utilizar un modelo que desarrolle su habilidad en elegir el estilo de liderazgo apropiado para satisfacer las necesidades de la situación. Primero, analicemos formas en las que se pueden utilizar grupos para generar soluciones.

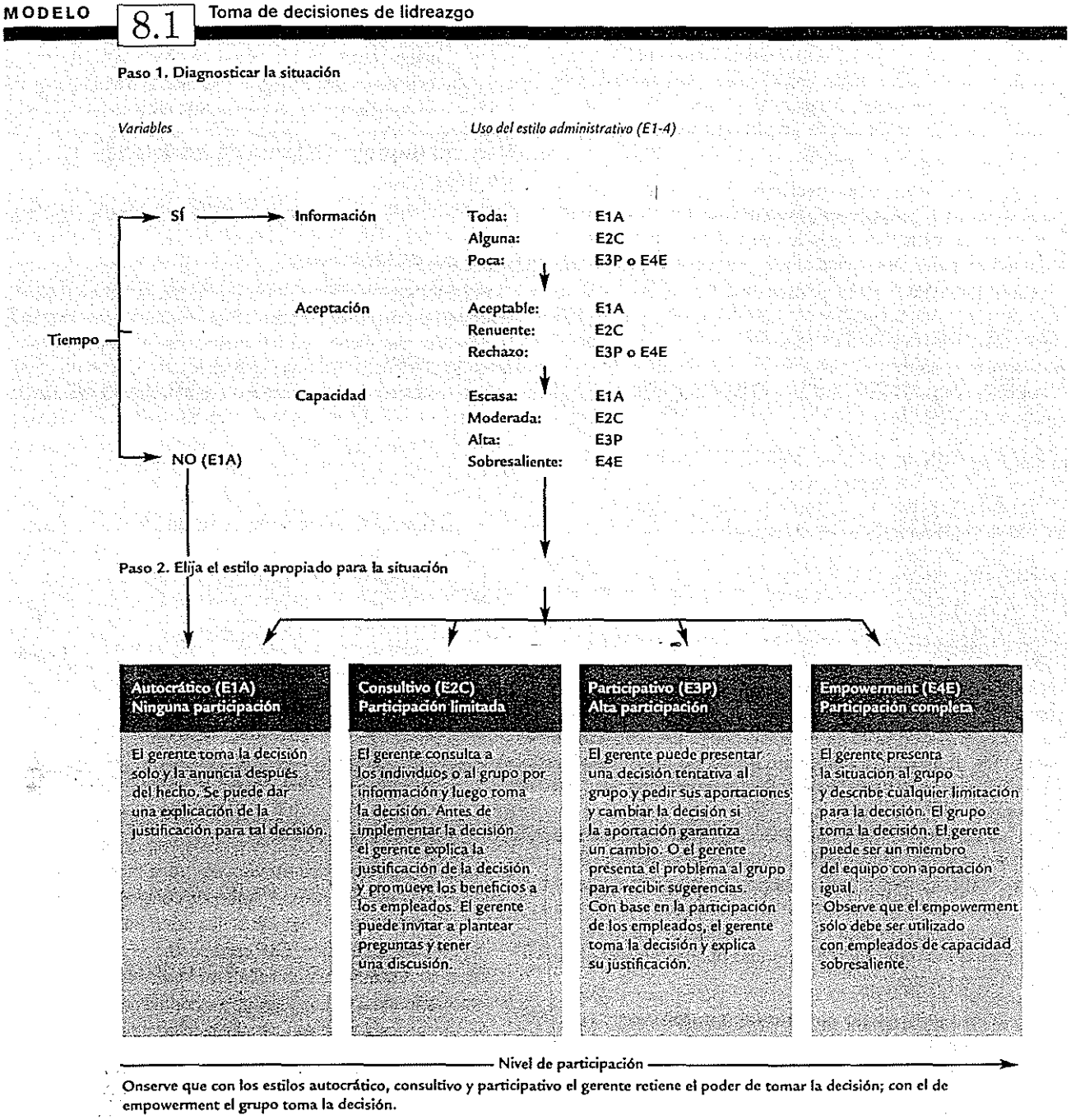
Elegir el estilo apropiado de toma de decisiones de liderazgo

Tenemos las mismas cuatro variables como en el modelo 6.6 de Comunicación situacional: tiempo, información, aceptación y nivel de capacidad.

Paso 1 Diagnosticar la situación. El primer paso que usted sigue como líder se asocia con el diagnóstico de las variables situacionales, incluido el tiempo, la información, la aceptación y la capacidad de los seguidores.

Tiempo. Usted debe determinar si hay suficiente tiempo para incluir a los seguidores en la toma de decisiones. El tiempo

MODELO 8.1 Toma de decisiones de lidreazgo



Onserve que con los estilos autocrático, consultivo y participativo el gerente retiene el poder de tomar la decisión; con el de empowerment el grupo toma la decisión.

se considera como sí (usted dispone de tiempo para utilizar la participación) o no (no hay tiempo para emplear la participación). Si esto último es el caso, usted debe utilizar el estilo autocrático (E1A), sin importar la preferencia. Cuando no se dispone de tiempo para incluir a los empleados en la solución de problemas y la toma de decisiones, usted ignora las otras tres variables; son irrelevantes si no dispone de tiempo. Si usted afirma que sí hay tiempo, entonces pueden ser apropiados los estilos consultivo, participativo o de empowerment. Usted utiliza las otras tres variables para elegir el estilo.

El tiempo es un término relativo. En una situación, unos minutos pueden considerarse un periodo breve, pero en otra, un mes puede serlo. El tiempo no se desperdicia cuando se obtienen las ventajas potenciales de emplear la participación.

Información. Usted debe decidir si cuenta con información suficiente para tomar sólo una decisión de calidad. Entre más información tenga, menos necesidad de participación; entre menos tenga, mayor será la necesidad de participación. Si usted disfruta de toda la información necesaria, no hay nece-

sidad de la participación de los seguidores y es apropiado el estilo autocrático (E1A). Cuando usted tiene cierta información, pero requiere de más, la cual puede obtenerse al hacer preguntas, el estilo consultivo (E2C) puede ser apropiado. Si usted tiene poca información, el estilo apropiado puede ser el participativo (E3P, discusión de grupo) o el de empowerment (E4E, el grupo toma la decisión).

Aceptación. Usted debe decidir si la aceptación de los empleados de la decisión es primordial para la implementación de la decisión. Entre más les agrade una decisión a los seguidores, menos necesidad hay de participación; entre más les desagrade una decisión, mayor es la necesidad de participación. Si usted toma solo las decisiones, ¿el seguidor o el grupo las implementará? Si el seguidor o el grupo aceptan las decisiones, el estilo apropiado probablemente sea el autocrático (E1A). Si el seguidor o grupo están renuentes, el estilo apropiado puede ser el consultivo (E2C) o participativo (E3P). Si es probable que rechacen la decisión, el estilo participativo (E3P) o el estilo de empowerment (E4E) pueden ser apropiados. Cuando los equipos toman las decisiones, son más comprensivos, están dispuestos a aceptar y a comprometerse con la implementación de la decisión.

Capacidad. Usted debe decidir si el seguidor o el grupo tienen la capacidad y la motivación de participar en la solución de problemas y la toma de decisiones. ¿El seguidor o el grupo cuentan con la experiencia e información necesarias para participar? ¿Los seguidores pondrán las metas de la organización o del departamento por delante de las personales? ¿Los seguidores quieren participar en la solución de problemas y en la toma de decisiones? Los seguidores están más dispuestos a participar cuando las decisiones les afectan a ellos en forma personal. Si el nivel de capacidad del seguidor o del grupo es bajo (C1), puede ser apropiado un estilo autocrático (E1A). Cuando la capacidad es moderada (C2), un estilo consultivo (E2C) puede ser el adecuado. Si el nivel de capacidad es alto (C3), podría ser correcto un estilo participativo (E3P). Si la capacidad es sobresaliente (C4), elija el estilo de empowerment (E4E). Recuerde que el nivel de capacidad de un empleado o un grupo puede cambiar entre una situación y otra.

Paso 2. Elegir el estilo de liderazgo apropiado. Después de considerar las cuatro variables, elija el estilo apropiado. En algunas situaciones, todas las variables indicarán que el mismo estilo es el adecuado, mientras que en otros casos el estilo correcto no es tan evidente. Por ejemplo, usted podría estar en una situación en la que tenga tiempo de utilizar cualquier estilo, pueda tener toda la información necesaria (autocrático), los seguidores puedan estar renuentes (consultivo o participativo) y su capacidad puede ser moderada (consultivo). En situaciones donde son indicados diferentes estilos por distintas variables, usted debe determinar cuáles de ellas deben recibir más ponderación. En el ejemplo anterior, suponga que la aceptación era decisiva para la implementación exitosa de la decisión. La aceptación toma precedencia sobre la información. Ya que los seguidores involucrados tienen una capacidad moderada, el estilo consultivo sería apropiado. De nuevo, en el modelo 8.1 se resume el uso de los cuatro estilos situacionales de comunicación en la toma de decisiones.

Uso del modelo de toma de decisiones de liderazgo

Aplicaremos el modelo a la siguiente situación; más adelante se presentan situaciones similares con el ejercicio de desarrollo de habilidades.

El gerente Ben puede otorgar a uno de sus seguidores un aumento de pago por mérito. Tiene una semana para tomar la decisión. Ben sabe qué tan bien cada empleado se desempeñó el año pasado. Los seguidores en realidad no tienen opción más que aceptar recibir o no un aumento de sueldo, pero se pueden quejar con la alta gerencia acerca de la elección. El nivel de capacidad de los seguidores varía, pero como grupo tienen un alto nivel de capacidad bajo circunstancias normales.

___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

Estilo de liderazgo _____

Paso 1. Diagnosticar la situación. Ben tiene mucho tiempo para utilizar cualquier nivel de participación (coloque una S de sí en la línea de tiempo abajo de la situación). Tiene toda la información necesaria para tomar la decisión (coloque un E1A en la línea de "información"). Los seguidores no tienen elección más que aceptar la decisión (coloque E1A en la línea de "aceptación"). Y el nivel de capacidad del grupo es normalmente alto (coloque E3P en la línea de "capacidad").

Paso 2. Elegir el estilo apropiado para la situación. Hay estilos en conflicto de los cuales elegir (autocrático y participativo): *sí* tiempo; *E1A* información; *E1A* aceptación; *E3P* capacidad.

La variable que debe tener precedencia es la información. Los seguidores normalmente son capaces, pero en una situación como ésta, podrían no colocar los objetivos del departamento por delante de los propios. En otras palabras, incluso si los seguidores saben quién merece el aumento, de cualquier manera podrían esforzarse por él. Dicho conflicto podría ocasionar problemas futuros. Algunas formas de tomar la decisión podrían incluir lo siguiente:

Autocrático (E1A). El gerente elegiría a la persona que recibirá el aumento sin analizarlo con ninguno de los seguidores. Ben simplemente anunciaría su decisión después de haberla enviado al departamento de nóminas.

Consultivo (E2C). El gerente obtendría información de los seguidores en relación a quién merece el aumento. Luego Ben decidiría quién lo obtendrá. Anunciaría la decisión y explicaría su justificación. Puede invitar a preguntas y una discusión.

Participativo (E3P). El gerente de manera tentativa podría elegir al empleado que recibe el aumento, pero estar abierto al cambio si un miembro del grupo lo convence de que alguien más lo debe recibir. O bien, Ben podría explicar la situación al grupo y liderar una discusión relacionada con quién debe recibirlo. Después de considerar sus aportaciones, Ben tomaría la decisión y explicaría su justificación. Nótese que el estilo consultivo no permite una discusión como lo hace el participativo.

Empowerment (E4E). El gerente explicaría la situación y permitiría al grupo decidir quién obtiene el aumento. Ben puede ser un miembro del grupo. Observe que éste es el único estilo que permite que el grupo tome la decisión.

El estilo autocrático es apropiado para esta situación. El consultivo también es un buen enfoque. Sin embargo, los estilos participativo y de empowerment utilizan demasiada participación para la situación. Su habilidad para elegir el estilo de liderazgo apropiado para la toma de decisiones debe mejorar mediante el uso del modelo para las 10 situaciones en el ejercicio de desarrollo de las habilidades. Sin embargo, el siguiente paso es ver el modelo en video del comportamiento.

Video 8.1 del modelo de comportamiento y ejercicio (PARTE II)

Decidir qué estilo de toma de decisiones de liderazgo utilizar

Objetivos

Entender mejor los cuatro estilos de toma de decisiones de liderazgo y elegir el estilo más apropiado para una situación dada.

Semblanza del video *(13 minutos)*

El video comienza por indicarle cómo utilizar el modelo. Luego muestra a Richard, el director de recursos humanos, que se reúne con una supervisora, Denise, para analizar cambios en la capacitación. Se muestra cada uno de los cuatro estilos para ilustrar la forma en que pueden utilizarse en la misma situación. Así, usted gana una mejor comprensión de ellos. Durante el video se le pedirá identificar cada uno de los cuatro estilos que Richard utiliza. Su profesor dará las respuestas durante o al final del video. Al observar éste, también debe darse cuenta de que algunos estilos son más apropiados que otros para esta situación. Como grupo, pueden discutir qué estilo será más eficiente y al final del video, se expresa el estilo recomendado.

Preparación

Debe haber leído la sección "Modelo de la toma de decisiones de liderazgo" de esta capacitación de habilidades del modelo del comportamiento de liderazgo.

Procedimiento 1 *(de 10 a 20 minutos)* El profesor muestra (o usted por su cuenta ve) el video: "Toma de decisiones". Mientras ve cada una de las cuatro escenas, identifique los cuatro estilos de toma de decisiones de liderazgo que Richard utiliza. Escriba las letras y el número de estilo en la línea después de cada escena.

Escena 1. _____ Autocrático (E1A)

Escena 2. _____ Consultivo (E2C)

Escena 3. _____ Participativo (E3P)

Escena 4. _____ De empowerment (E4E)

Opción A: vea las cuatro escenas e identifique el estilo utilizado por Richard. Elija aquel que usted adoptaría en esta situación. ¿Son los demás estilos también apropiados? ¿Cuál no utilizaría (no es apropiado) para la situación? A continuación de cada estilo antes listado, escriba la letra "a" para apropiado o "n" de no apropiado. Después de que todos hayan terminado el profesor lidera una discusión con el grupo o da las respuestas correctas.

Opción B: después de cada escena el grupo discute el estilo utilizado por Richard. El profesor expresa la respuesta correcta después de cada una de las cuatro escenas. Luego, analice qué estilo es el más eficaz para la situación.

Opción C: simplemente ver el video completo sin ninguna discusión.

Conclusión

El profesor puede liderar una discusión con el grupo o hacer comentarios de cierre.

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1 (PARTES III y IV)

Decidir qué estilo utilizar de toma de decisiones de liderazgo

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Más adelante tenemos 10 situaciones que requieren una decisión. Elija el estilo apropiado de toma de decisiones para cada una. Asegúrese de utilizar el modelo 8.1 para determinar aquel que se debe adoptar. Primero defina las respuestas a las variables (E1A, E2C, E3P y E4E) y escríbalas en las líneas abajo de la situación. A continuación, escriba el estilo elegido en la línea de "Estilo de liderazgo".

E1A autocrático E2C consultivo

E3P participativo E4E de empowerment

1. Usted ha desarrollado un nuevo procedimiento de trabajo que aumentará la productividad. A su jefe le gusta la idea y quiere que la intente durante algunas semanas. Usted considera a sus seguidores como medianamente capaces y cree que serán receptivos al cambio.

   ___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

   Estilo de liderazgo _____

2. Hay una nueva competencia en su industria. Los ingresos de su organización han ido a la baja. Se le ha dicho que despida a tres de sus 15 seguidores en dos semanas. Usted ha sido supervisor por más de tres años. Normalmente, sus seguidores son muy capaces.

   ___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

   Estilo de liderazgo _____

3. Su departamento ha enfrentado un problema por varios meses. Se han intentado y fracasado muchas soluciones. Por último, ha pensado en una solución, pero no está seguro de las posibles consecuencias del cambio requerido o de la aceptación de sus muy capaces seguidores.

   ___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

   Estilo de liderazgo _____

4. El tiempo flexible se ha vuelto popular en su organización. Algunos departamentos permiten que cada empleado empiece y termine el trabajo como éste elija. Sin embargo, debido a la cooperación que se requiere de sus seguidores, todos deben trabajar las mismas ocho horas. Usted no está seguro del nivel de interés en cambiar las horas. Sus seguidores son un grupo muy capaz y les gusta tomar decisiones.

   ___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

   Estilo de liderazgo _____

5. La tecnología en su industria está cambiando demasiado rápido para que los miembros de su organización se mantengan al día. La alta gerencia contrató un consultor que ha hecho recomendaciones. Usted tiene dos semanas para decidir qué hacer acerca de las recomendaciones. Sus seguidores normalmente son capaces; disfrutan participar en el proceso de toma de decisiones.

   ___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

   Estilo de liderazgo _____

6. La alta gerencia ha enviado un cambio. La forma de implementarlo es decisión de usted. El cambio tomará efecto dentro de un mes. Afectará a todos en su departamento. Su aceptación es decisiva para el éxito del cambio. Sus seguidores por lo general no están interesados en la toma de decisiones de rutina.

   ___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

   Estilo de liderazgo _____

7. Su jefe llamó para decirle que alguien solicitó un pedido del producto de su departamento; la fecha de entrega es muy cercana. Le pidió regresarle la llamada en 15 minutos con una decisión acerca de si aceptará el pedido. Al revisar el programa de trabajo, se percata de que será muy difícil entregar el pedido a tiempo. Sus seguidores tendrían que esforzarse mucho para lograrlo. Son cooperativos, capaces y disfrutan participar en la toma de decisiones.

   ___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

   Estilo de liderazgo _____

8. La alta gerencia ha decidido hacer un cambio que afecta a sus seguidores. Usted sabe que estarán molestos porque les ocasionará dificultades. Uno o dos incluso podrían renunciar. El cambio se hará efectivo en 30 días. Sus seguidores son muy capaces.

   ___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

   Estilo de liderazgo _____

9. Usted cree que la productividad en su departamento podría aumentar. Ha pensado en formas de incrementarla, pero no está seguro de ello. Sus seguidores son muy experimentados; casi todos ellos han estado en el departamento por más tiempo que usted.

   ___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

   Estilo de liderazgo _____

10. Un cliente le ofreció un contrato para su producto con una fecha de entrega rápida. La oferta está abierta dos días. Para cumplir con el vencimiento del contrato, los seguidores tendrían que trabajar por las noches y fines de semana durante seis semanas. No les puede exigir que trabajen tiempo extra. Cumplir con este redituable contrato podría ayudarle a obtener el aumento que usted desea y cree merecer. Sin embargo, si usted acepta el contrato y no lo entrega a tiempo, dañará sus oportunidades de obtener un aumento. Sus seguidores son muy capaces.

    ___ tiempo ___ información ___ aceptación ___ capacidad

    Estilo de liderazgo _____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Desarrollar su capacidad de saber qué nivel de participación utilizar en una situación dada de toma de decisiones. Aprenderá a emplear el modelo de liderazgo de la toma de decisiones.

Las principales habilidades estándar de aprendizaje AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son liderazgo, habilidades de análisis y trabajo en equipo.

Experiencia
Intentará elegir el estilo apropiado de la toma de decisiones para cada una de las 10 situaciones en preparación para este ejercicio.

Preparación
Debe haber completado la preparación para este ejercicio a menos que su profesor le indique lo contrario. Está la opción de hacer la preparación en clase como parte del ejercicio.

Procedimiento 1 *(de 8 a 12 minutos)* El profesor puede revisar el modelo de toma de decisiones de liderazgo (modelo 8.1) y explicará la forma de utilizarlo para elegir el estilo de liderazgo apropiado para la primera situación.

Procedimiento 2 *(de 4 a 8 minutos)* Los estudiantes, quienes trabajan solos, completan la situación 2 por medio del modelo. A continuación, el profesor revisará las respuestas recomendadas. Si el profesor le hace pruebas acerca de la toma de decisiones de liderazgo, puede que le den los detalles.

Procedimiento 3 *(de 10 a 20 minutos)* Divídanse en equipos de dos o tres. Aplique el modelo a las situaciones 3 a la 5 como equipo. Usted puede decidir cambiar sus respuestas originales. El profesor repasa las respuestas recomendadas y la puntuación para las situaciones 3 a 5. Su profesor puede señalarle que no continúe a la situación 6 hasta que él repase las respuestas a las situaciones 3 a 5.

Procedimiento 4 *(de 10 a 20 minutos)* En los mismos equipos, elija los estilos en la toma de decisiones para las situaciones 6 a 10. El profesor repasará las respuestas recomendadas y la puntuación.

Conclusión
El profesor puede liderar una discusión con el grupo o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿En qué forma utilizaré este conocimiento en el futuro? Identifique cuándo practicará esta habilidad.

_____

_____

_____

Para compartir
En equipo o con el grupo completo, los voluntarios pueden ofrecer sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Para completar este ejercicio debe responder las preguntas de Aplicación del concepto, parte 1 a 4 en el capítulo.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase

Objetivo

Comparar la toma de decisiones individual y grupal para entender mejor cuando utilizar un grupo para la toma de decisiones.

Las principales habilidades estándar de aprendizaje AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son las habilidades de análisis y el trabajo en equipo.

Preparación
Como preparación, usted debe haber respondido las preguntas de Aplicación del concepto 1 a 4.

Experiencia
Trabajará en un equipo, cada miembro responderá las mismas 20 preguntas y luego analizará los resultados para determinar si el grupo o uno (o más) de sus miembros tuvo la puntuación más alta.

Toma de decisiones individual frente a grupal

Procedimiento 1 *(de 1 a 2 minutos)* Escriba sus respuestas a las 20 preguntas en la columna "Respuesta individual" en la tabla de la página 326.

Procedimiento 2 *(de 15 a 20 minutos)* Divídanse en equipos de cinco con grupos más pequeños o más grandes según sea necesario. Como equipo, llegue a un acuerdo en las respuestas a las 20 preguntas. Coloque las respuestas de equipo en la columna "Respuesta de equipo". Intente utilizar el consenso más que emplear votación o mayoría para llegar a las respuestas.

Procedimiento 3 *(de 4 a 6 minutos)* **Puntuación.** El profesor dará las respuestas recomendadas. Determine cuántas obtuvo correctas como individuo y como equipo. Sume su puntuación individual y de equipo.

Calcule la puntuación individual *promedio* al sumar todas las puntuaciones individuales y dividirlas entre el número de miembros del equipo. Escríbala aquí: _____.

Ahora calcule la diferencia entre la puntuación individual promedio y la de equipo. Si esta última es más alta que la puntuación individual promedio, usted tiene una ganancia (+)

de puntos; en caso contrario, usted tiene una pérdida (–) de puntos. Escríbala aquí, ___ y circule un (+ o –).

Determine la puntuación individual más alta. Escríbala aquí: _____.

Determine el número de individuos que tuvieron una puntuación más alta que la puntuación del equipo: _____.

Procedimiento 4 *(de 5 a 10 minutos)* **Integración.** Como equipo, analice las ventajas o desventajas de estar en un grupo mientras se toman las decisiones en este ejercicio. Regrese al libro y revise las ventajas y desventajas de la toma de decisiones centrada en el equipo listadas en las páginas 298-299 y analícelas. Luego, intente llegar a un acuerdo acerca de qué beneficios y desventajas tuvo su equipo.

En general, ¿fueron más las ventajas o las desventajas de usar un equipo? Si su equipo continuara trabajando junto, ¿cómo podría mejorar su capacidad para toma de decisiones? Escriba sus respuestas más abajo.

_____

_____

_____

Conclusión

El profesor puede liderar una discusión de grupo o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿En qué forma utilizaré este conocimiento en el futuro? En específico, ¿qué haré la próxima vez que forme parte de un equipo para ayudar a tomar mejores decisiones? ¿Cuándo tendré la oportunidad?

_____

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden proporcionar respuesta a las preguntas de "Aplíquelo".

Número de pregunta		Respuesta individual	Respuesta de equipo	Respuesta recomendada	Puntuación individual	Puntuación de equipo
AC 1:	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
AC 2:	6					
	7					
	8					
	9					
	10					
AC 3:	11					
	12					
	13					
	14					
	15					
AC 4:	16					
	17					
	18					
	19					
	20					
Puntuaciones totales						

Liderazgo organizacional

parte tres

capítulo 9
Liderazgo carismático y liderazgo transformacional 328

capítulo 10
Liderazgo de cultura, ética y diversidad 368

capítulo 11
Liderazgo estratégico y administración del cambio 416

capítulo 12
Liderazgo en la crisis y la organización que aprende 450

Semblanza del capítulo

Significado personal
Factores que influyen en el significado personal

Carisma
Conceptualización del carisma por Weber
Diferenciar los líderes carismáticos de aquellos que no lo son

Liderazgo carismático
Locus de liderazgo carismático
Efectos del liderazgo carismático
Cualidades de los líderes carismáticos
Cómo se adquieren las cualidades carismáticas
Carisma: arma de dos filos

Liderazgo transformacional
Efectos del liderazgo transformacional
Liderazgo carismático frente a liderazgo transformacional
Conductas y atributos del líder transformacional
Liderazgo transformacional frente a liderazgo transaccional
Proceso de transformación

Responsabilidad y liderazgo de apoyo de servicio
La naturaleza del liderazgo de apoyo y del liderazgo de servicio
Marco de referencia para el liderazgo de apoyo
Marco de referencia para el liderazgo de servicio

Liderazgo carismático y liderazgo transformacional

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir el significado personal y la forma en que influye en las atribuciones de las cualidades carismáticas. p. 330
2. Explicar en forma breve la conceptualización del carisma por Max Weber. p. 334
3. Describir las cualidades de comportamiento que diferencian a los líderes carismáticos de aquellos que no lo son. p. 335
4. Explicar el locus del liderazgo carismático. p. 337
5. Analizar los efectos del liderazgo carismático en los seguidores. p. 338
6. Describir las características que distinguen a los líderes carismáticos de aquellos que no lo son. p. 341
7. Analizar la forma para adquirir cualidades carismáticas. p. 344
8. Explicar la diferencia entre los líderes socializados de los personalizados. p. 345
9. Distinguir el liderazgo carismático del transformacional. p. 349
10. Explicar la diferencia entre el liderazgo transformacional y el transaccional. p. 352
11. Explicar las cuatro fases del proceso de transformación. p. 354
12. Explicar la base del liderazgo de apoyo y de servicio. p. 356
13. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

significado personal	visión
creencia en uno mismo	líder carismático socializado (LCS)
legado	líder carismático personalizado (LCP)
generosidad	liderazgo transformacional
espiritualidad	liderazgo transaccional
valores	liderazgo de apoyo
carisma	liderazgo de servicio

Caso de apertura APLICACIÓN

En 1986, Oprah Winfrey lanzó Harpo Productions, Inc. Dos años más tarde, en octubre de 1988, se hizo historia en la televisión cuando Harpo Productions anunció que asumía todas las responsabilidades de producción del *Oprah Winfrey Show* de Capitol Cities/ABC, con lo que hizo de Winfrey la primera mujer en la historia en ser dueña y productora de su propio programa. El *Oprah Winfrey Show* ha sido un programa *talk show* número uno durante 22 temporadas consecutivas. El programa es visto por más de 48 millones de televidentes cada semana en Estados Unidos y se presenta al aire en más de 120 países. Oprah ha diferenciado su programa del resto de los *talk shows* diurnos al ofrecer una visión de poder personal de esperanza y edificación. Para capitalizar su nombre de marca, Discovery Communications ha formado una alianza con Winfrey para lanzar una nueva estación que lleve el acrónimo "OWN" (Oprah Winfrey Network) programada para salir al aire en 2009. Oprah será la fuerza creativa detrás del canal, desarrollará programas sobre temas familiares para su público predominantemente femenino.[1] Su popular revista, O vendió un promedio de 2.4 millones de copias por mes en 2007. Su Club de lectura puede convertir cualquier libro en uno de los mejor vendidos. Cuenta con un programa satelital, "Oprah & Friends", en XM Satellite Radio.

Cuando se trata de popularidad de celebridades, Oprah encabeza la lista en reconocimiento de nombre y simpatía. Cuando se les pregunta a las personas que si creen que ella es "una influencia en el mundo actual", gana a todos en la lista. No tiene paragón como personalidad portavoz. En una encuesta de AP realizada en 2006, Oprah fue elegida como el mejor modelo a seguir de celebridad del año.[2]

Desde sus humildes inicios en el Mississipi rural, Oprah no es sólo la celebridad más acaudalada de Estados Unidos, también es una de las más caritativas. En 1987 creó la Fundación Oprah Winfrey para ayudar a las mujeres, niños y familias. Oprah's Angel Network, formado en 1998, también recauda dinero para causas de beneficencia. En enero de 2007 inauguró la Oprah Winfrey Leadership Academy en Johannesburgo, Sudáfrica. El objetivo de Oprah para la academia es encontrar chicas talentosas que provengan de orígenes económicos difíciles y proporcionarles formación y capacitación de liderazgo.[3] El legado de Oprah la ha afianzado como una de las figuras más importantes en la cultura popular. Por medio de sus empresas de televisión, editorial y películas, Oprah entretiene, ilustra y concede autoridad para actuar a millones de televidentes alrededor del mundo.

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Por qué Oprah es una figura tan popular y admirada en la televisión?
2. Oprah parece tener un claro sentido de su significado personal o su propósito de vida. ¿Qué factores cree que han contribuido a su comprensión?
3. ¿Cuál es el locus del carisma de Oprah?
4. ¿Qué efectos ha tenido su carisma en sus seguidores?
5. ¿Qué cualidades de liderazgo carismático posee Oprah?
6. ¿Ella representa el ejemplo de un líder carismático socializado o uno personalizado?
7. ¿Oprah es una líder transformacional, una carismática o ambas?

¿Puede responder alguna de estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes y aprenderá más acerca de las empresas de Oprah Winfrey y su estilo de liderazgo conforme avance en la lectura del capítulo.

Para averiguar más acerca de Oprah Winfrey, visite su sitio web en **http://www.oprah.com**.

En los últimos 20 años hemos sido testigos de un interés renovado y un enfoque estudioso en los liderazgos carismático y transformacional.[4] Este aumento en el interés ha coincidido con un cambio significativo geopolítico, social y económico. Niveles de turbulencia mucho más altos, incertidumbre y cambio discontinuo además de una competencia global caracterizan el entorno laboral de la actualidad.

El desafío que innumerables instituciones enfrentan es cómo lidiar de manera continua contra situaciones inéditas a fin de sobrevivir y prosperar. Las organizaciones afrontan la necesidad de adaptarse o perecer. La adaptación requiere que las organizaciones aprendan a realizar las cosas en forma distinta, como la necesidad de transformar las culturas internas, otorgar facultades de decisión a los miembros de la organización, adaptar o desarrollar nuevas tecnologías, reestructurar las pautas de personal y el flujo

de trabajo, eliminar las fronteras concretas y las artificiales, allanar la ruta para la innovación continua y fomentar una alta participación y un clima organizacional de toma de riesgos.[5]

El líder carismático y transformacional, de acuerdo con incontables teóricos y practicantes, representa un nuevo paradigma de liderazgo que puede ser capaz de dirigir a las organizaciones a través del caos del siglo 21.[6,7,8] En la bibliografía, las formas de liderazgos carismático y transformacional por lo general se analizan desde dos perspectivas independientes pero interrelacionadas: en términos de los efectos que los líderes ejercen sobre los seguidores y en términos de los vínculos que existen entre líderes y seguidores.

Las teorías carismática y transformacional regresan nuestro enfoque al líder. Estas teorías brillan a la luz de los líderes ejemplares quienes tienen extraordinarios efectos en sus seguidores y, por último, en los sistemas sociales, culturales, económicos y políticos completos. Con base en este nuevo paradigma de las teorías del liderazgo, dichos líderes transforman las necesidades, aspiraciones y valores de los seguidores: de un enfoque en el interés personal a uno en el interés colectivo. Practican la construcción de confianza para crear un compromiso firme con una misión común. Generan emoción, energía y estímulo, los cuales provocan que los seguidores hagan sacrificios personales significativos en interés de la misión y se desempeñen más allá del llamado del deber. De acuerdo con algunos teóricos, los liderazgos carismático y transformacional representan un cambio de un énfasis en el capital financiero al capital humano. Es una filosofía de liderazgo en la cual la estrategia, la estructura y el pensamiento de sistemas son reemplazados con el propósito, el proceso y el pensamiento de las personas, "liderazgo de propósito".[9]

Los líderes carismáticos y los transformacionales, con frecuencia, cuentan con un sentido más alto de quienes son que la mayoría de las personas. Parecen tener una imagen más clara de su significado personal o propósito en la vida mucho más pronto y buscan actualizarlo por medio de un liderazgo activo. Para establecer la base del carisma y del liderazgo con el asociado, enfocaremos la discusión primero en el concepto de significado personal. A continuación se analizan las cualidades únicas y complementarias del carisma, los liderazgos carismático y transformacional, el liderazgo de apoyo y el liderazgo de servicio, con un enfoque en el impacto de cada uno de ellos en los individuos y en la organización.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Por qué Oprah es una figura tan popular y admirada en la televisión?

Oprah posee las cualidades de carisma y transformacionales antes aludidas. Asimismo, dejó ya una huella indeleble en la televisión. Ha utilizado su estatus de celebridad para impulsar un cambio social en nuestra sociedad. Ha defendido la causa del abuso de menores, pobreza, violencia doméstica, analfabetismo y mucho más. Su público representa una selección cruzada del panorama étnico estadounidense. Como productora de supervisión y anfitriona de *Oprah Winfrey Show*, ella entretiene, ilustra y faculta a millones de televidentes no sólo en Estados Unidos, sino en todo el mundo.

Objetivo de aprendizaje 1 *Describir el significado personal y la forma en que influye en las atribuciones de las cualidades carismáticas.*

Significado personal

El **significado personal** se describe en términos de trascendencia o propósito en la vida. Una definición más formal es *el grado al cual las vidas de las personas poseen un sentido*

emocional y al que las demandas que afrontan se perciben que son dignas de la energía y el compromiso a ellos dedicados. Es el "equilibrio entre la vida y el trabajo" o el logro de un equilibrio en la vida personal y la oficial.

Un estudioso describió a los líderes carismáticos como "fabricantes de significado".[10] Así, el significado personal es el que hace que la vida de alguien sea más importante, coherente y valiosa para uno mismo.

El fundamento teórico del significado personal se deriva de la investigación acerca del propósito en la vida (PEV). El PEV representa una actitud positiva hacia la posesión de una visión trascendental para la vida.[11] La profundidad (por ejemplo, fuerza) y tipo (por ejemplo, contenido de significado asociado con un objetivo) del significado personal son determinantes trascendentales de motivación, en especial para individuos que enfrentan desafíos. Existe un reconocimiento general que comparados con los líderes no carismáticos, aquellos que sí lo son, poseen un sentido resaltado de su significado personal y están dispuestos a actuar en consecuencia. Por tanto, la pregunta se torna, ¿qué factores influyen y diferencian a los líderes que están dispuestos a actuar para lograr su significado personal o PEV de otros que estén menos dispuestos a buscarlo en forma activa?

Factores que influyen en el significado personal

En la figura 9.1 se lista una diversidad de factores que influyen en el significado personal, derivada de una revisión de la bibliografía. Cada factor se analiza en forma breve en términos de su contribución al significado personal de los líderes.

FIGURA 9.1 Factores que influyen en el significado personal

a. Creencia en uno mismo
b. Legado
c. Generosidad
d. Herencia cultural y tradiciones
e. Estado mental activista
f. Fe y espiritualidad
g. Intereses personales
h. Valores

Fuentes: basado en G.T. Reker y P. T. P. Wong (1988), Meaning and Purpose in Life and Well-Being: A Life-Span Perspective. Journal of Gerontology, *42, 1992, pp. 44-49.*

Creencia en uno mismo

La **creencia en uno mismo** *es saber quién es usted con base en las experiencias de toda la vida, estados de motivación y orientación a la acción.* La búsqueda de significado incluye encontrar oportunidades para expresar los aspectos del yo que motivan un comportamiento subsecuente. Cercanamente relacionado con la creencia en uno mismo, está un rasgo llamado autoconcepto positivo. Los individuos que muestran este rasgo poseen una estabilidad emocional, creen en su valía personal (alta autoestima), se consideran a sí mismos como generalmente capaces de lograr cosas (efectividad personal alta generalizada) y sienten que están en control de sus vidas (locus de control interno). En numerosos casos el líder carismático es una persona que ha superado un conflicto interno para obtener su potencial completo y, mediante este proceso, desarrolló una vigorosa creencia en sí mismo. La solución de este conflicto sirve como estímulo y modelo para los seguidores.[12]

Legado

Necesidad de dejar atrás algo de valor perdurable después de la muerte de una persona puede ser un poderoso motivador y una fuente de significado personal. **Legado** *es lo que permite que los logros de un individuo "sigan viviendo" en los ideales, acciones y creaciones*

de los seguidores de esa persona, mucho después de su muerte.[13] Los líderes carismáticos están orientados a dejar su huella personal en la sociedad en la que sirven. Gandhi abogó por la resistencia pasiva y la pasión por la verdad. Su legado ha influido en innumerables activistas y líderes sociales, como Martin Luther King, Jr. y Nelson Mandela. Estos líderes derivaron un significado al percatarse de que su legado puede brindar a sus seguidores un marco de referencia de desarrollo personal, armonía y compañerismo y un futuro más socialmente deseable.

Generosidad

La **generosidad** *es una consideración no egoísta o una dedicación por el bienestar de los demás.* Por tanto, un líder con una actitud generosa deriva motivación mediante el interés por otros más que por uno mismo. El liderazgo de servicio está basado en proporcionar ayuda a los seguidores. Por ejemplo, auxiliar a los seguidores a desarrollar y trabajar hacia el cumplimiento de metas colectivas puede satisfacer los motivos carismáticos del líder y, por tanto, hacer que los sacrificios y el sufrimiento sean significativos. Ejemplos de líderes carismáticos generosos incluyen al obispo Desmond Tutu, a la Madre Teresa y a la princesa Diana. Todos estaban orientados al interés por los demás.

Herencia cultural y tradiciones

Los ritos y las ceremonias pueden ser utilizados como vehículos para transferir el carisma a los demás. Los líderes carismáticos de las organizaciones religiosas (por ejemplo, Martin Luther King, Jr.; Rev. Billy Graham) derivan su significado personal al liderar sus iglesias mientras que su significado personal ayuda a definir los ritos, la doctrina y las ceremonias. De igual modo, las tradiciones orales y escritas pueden hacer que la visión del líder carismático sea significativa en el tiempo. Por ejemplo, Frederick Douglass buscó preservar las tradiciones y herencia de las personas africanas al enfatizar el valor de la educación como un vehículo para el *empowerment* y el crecimiento personales. Su determinación de no vivir como esclavo sino hacerlo con orgullo como negro estadounidense es parte del legado de la cultura afroestadounidense en la actualidad y ha agregado valor a su vida.

Pensamiento activista

Los líderes carismáticos tienden a tener un pensamiento más activista que aquellos no carismáticos. Utilizan las causas políticas y sociales como oportunidades para influir en el cambio y proporcionar una mejor vida para sus seguidores. Estos logros otorgan a los líderes no carismáticos el significado de su existencia y satisfacen sus motivos. Los líderes carismáticos tienen una mayor sensibilidad para las situaciones políticas, sociales y organizacionales que están listas para el cambio. Magnifican un clima de insatisfacción al alentar el activismo que resalta la disposición de los seguidores a modificar el estado de las cosas. Cuando los seguidores atraviesan por periodos de confusión y tensión colectiva, pueden responder a un líder que cuenta con la capacidad para dar significado a sus experiencias en términos de un nuevo orden social o político. Por ejemplo, el compromiso de Oprah con los niños la llevó a iniciar la ley llamada National Child Protection Act en 1991, cuando testificó ante el Comité Judicial del Senado Estadounidense para establecer una base de datos nacional de los abusadores infantiles convictos. El 20 de diciembre de 1993, el presidente Clinton firmó la "Ley Oprah" para su aprobación.

Fe y espiritualidad

La **espiritualidad** *se refiere a la conciencia de conexiones entre los humanos y los fenómenos sobrenaturales, las cuales proporcionan explicaciones de fe de experiencias pasadas y presentes y para algunos, predicen el futuro.* Los partidarios creen que la religión y la espiritualidad dotan las vidas de algunos individuos de significado y propósito y les brindan esperanza de un mejor porvenir. Los líderes carismáticos enfrentan los tiempos difíciles y el sufrimiento mientras que lideran misiones de cambio. Con frecuencia, se basan en su fe para tener

un respaldo. La fe y la espiritualidad influyen en el significado personal y en el propósito en la vida, y algunos afirman que sin un significado ni propósito no habría una razón para que los líderes carismáticos soportaran sus luchas. Además, los líderes carismáticos mantienen la fe al vincular sus conductas y metas con un "sueño" o visión ideal y utópica de un mejor porvenir. Los seguidores pueden ser impulsados por dicha fe porque es internamente satisfactoria. Billy Graham, Martin Luther King, Jr. y Gandhi ilustran los líderes carismáticos cuyo propósito en la vida es o fue influido por su espiritualidad. En el apéndice al final del libro *Liderazgo y espiritualidad en el lugar de trabajo,* proporcionamos más detalles acerca de este tema.

Intereses personales

Las búsquedas personales pueden reflejar aspectos de la personalidad. Al comprometerse en búsquedas personales significativas, podemos establecer y afirmar nuestra identidad como extrovertidos o introvertidos, tomadores de riesgos altos o bajos y de mente abierta o cerrada. Los pasatiempos y otras actividades de interés personal han estado vinculados a conjuntos de acciones principalmente personales que agregan significado a las vidas de los individuos y al comportamiento del líder.

Valores

Los **valores** *son creencias o conductas generalizadas que son consideradas por parte de un individuo o un grupo como trascendentes.* Los valores proporcionan la base del significado. El liderazgo carismático ha sido descrito como un liderazgo basado en los valores. Al alinear sus valores con los de los seguidores y apelar a los motivos inconscientes de éstos, los líderes carismáticos pueden derivar un significado personal de sus acciones.

Caso de apertura APLICACIÓN

2. Oprah parece tener un sentido claro de su significado personal o de su propósito en la vida. ¿Qué factores cree usted que han contribuido a su comprensión?

Se ha publicado mucho acerca de Oprah en libros y en Internet. Es evidente de la lectura de estos materiales que su sentido de significado personal ha estado influido por todos los factores descritos antes y listados en la figura 9.1. Los siguientes ejemplos ilustran la generosidad, valores, pensamiento activista y legado de Oprah. La fundación que lleva su nombre fue establecida para respaldar la inspiración, empowerment, educación y bienestar de mujeres, niños y familias en todo el mundo. Mediante esta institución de caridad privada, Oprah directamente ha atendido las necesidades de personas con escasas oportunidades y ha otorgado cientos de donaciones a las organizaciones que realizan esta visión. Ha contribuido con millones de dólares para proporcionar una mejor educación para los estudiantes que reciben mínima atención y que cuentan con los méritos pero no los medios. Creó el "Oprah Winfrey Scholars Program", el cual concede becas a estudiantes determinados a utilizar su formación para brindar algo a cambio a sus comunidades en Estados Unidos y el extranjero. Oprah Winfrey Foundation continúa la ampliación de los esfuerzos humanitarios globales en los países en vías de desarrollo. En diciembre de 2002, Oprah llevó un día de alegría a decenas de miles de niños con "ChristmasKindness South Africa 2002", una iniciativa que incluyó visitas a orfanatos y escuelas rurales en Sudáfrica donde los niños recibieron regalos de alimentos, comida, calzado deportivo, suministros escolares, libros y juguetes. Sesenta y tres escuelas rurales recibieron bibliotecas y educación de profesores, lo que continuó a lo largo de 2003. Además, Oprah anunció una sociedad con el ministro de educación de Sudáfrica para construir un modelo de escuela de liderazgo para niñas. Oprah Winfrey Leadership Academy for Girls-South Africa ahora está en funciones. Oprah habla de forma abierta acerca de su vehemente fe y espiritualidad en su programa todos los días.

Desde un punto de vista conceptual, entre más firme sea la percepción de su significado personal o propósito en la vida, mayor será la probabilidad de que dicho individuo actúe o logre su PEV. Proponemos un proceso de dos pasos por el cual esto puede suceder:

- Primero, el significado personal de un líder influye en su comportamiento para actuar. A su vez, el comportamiento del líder se refleja en la concepción y articulación de una visión o justificación de la acción.
- Segundo, las acciones extraordinarias del líder o visión atractiva reciben atribuciones de carisma por parte de los seguidores.

Por tanto, un aspecto clave del proceso de liderazgo carismático incluye las percepciones y evaluaciones (es decir, atribuciones) hechas por los seguidores acerca de las conductas de los líderes y sus efectos.

Desde la perspectiva de un seguidor, los líderes carismáticos son considerados como personas fuera de lo ordinario, quienes pueden satisfacer una necesidad para encontrar significado en la vida.[14] La calidad o imagen del líder carismático es apreciada no sólo como una fuente de influencia sino también como un símbolo de la obtención del significado que se construye sobre una visión atractiva o evocadora.[15] La visión es la meta idealizada del líder que quiere que la organización alcance en el futuro. Con base en esta interconexión entre el significado personal del líder, el comportamiento y los atributos de carisma, algunos teóricos han alegado que los líderes carismáticos son "fabricantes de significado" quienes "interpretan la realidad para ofrecernos imágenes del futuro que son irresistibles".[16] En la siguiente sección nos enfocamos en este concepto de carisma.

Aplicación del **concepto 1**

Fuentes de significado personal

En relación con las fuentes de significado personal en la figura 9.1, vincule cada enunciado con su fuente por medio de las letras a-h.

____ 1. Un deseo por imprimir su huella personal en la historia mucho después de haber muerto.

____ 2. Colección de experiencias, estados de motivación y orientación de acción que fungen como una fuente de significado personal.

____ 3. Fe en un poder superior que motiva a fin de soportar los momentos difíciles y las luchas y, por tanto, sirve como fuente de significado personal.

____ 4. Un líder obtiene significado personal al ser muy sensible a las situaciones sociales, políticas y organizacionales que están listas para el cambio y actúan en consecuencia.

____ 5. Ritos y ceremonias utilizados como vehículos para transferir carisma a otros o definir el significado personal.

Carisma

La palabra griega *charisma* significa "regalo de inspiración divina". Al igual que el término *liderazgo* mismo, el carisma ha sido definido desde diversas perspectivas organizacionales por los investigadores que estudian el liderazgo político, los movimientos sociales y los cultos religiosos.[17] Sin embargo, hay suficiente consistencia entre estas definiciones para crear un tema unificador. En esta sección nos enfocaremos en la primera conceptualización de Max Weber del concepto y las diferencias entre los líderes carismáticos y aquellos que no lo son.

Objetivo de aprendizaje 2 *Explicar en forma breve la conceptualización de carisma por Max Weber.*

Conceptualización del carisma por Weber

De las primeras teorías del carisma, el sociólogo Max Weber hizo la que quizá sea la contribución más valiosa. Weber utilizó el término "carisma" para explicar una forma de

influencia basada no en sistemas de autoridad tradicionales ni de justificación legal sino más bien en percepciones de los seguidores, de que un líder está dotado con el don de inspiración divina o con cualidades sobrenaturales.[18]

El carisma ha sido llamado un "fuego que enciende la energía y el compromiso de los seguidores, el cual produce resultados que van más allá del llamado del deber".[19] Weber contempló en un líder carismático alguien quien sólo visualiza una misión trascendental o curso de acción que no sólo es atractiva para los seguidores potenciales, sino que les seduce para actuar en consecuencia debido a que creen que el líder es extraordinariamente dotado.[20] Otros atributos de carisma identificados en la bibliografía política y sociológica incluyen actos de heroísmo, una capacidad para inspirar y generar confianza, dar la bienvenida a ideales revolucionarios, capacidad para la oratoria y un "aura poderosa". Combinar estos atributos con la dinámica de relación entre líderes y seguidores proporciona una imagen exhaustiva de este fenómeno. Por tanto, *el* **carisma** *es "una relación social distinta entre el líder y el seguidor, en la cual el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen trascendental o ideal que va más allá de lo inmediato o lo razonable; mientras que el seguidor acepta este curso de acción no debido a su probabilidad racional de éxito... sino por una creencia real en las extraordinarias cualidades del líder".*[21]

Aplicación al trabajo 1

Piense en un líder de su experiencia laboral o de formación académica quien crea que goza de carisma. Explique por qué.

_____

_____

_____

_____

Objetivo de aprendizaje 3 *Describir las cualidades conductuales que diferencian a los líderes carismáticos de aquellos que no lo son.*

Diferenciar los líderes carismáticos de aquellos que no lo son

La teoría de la atribución afirma que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas en su líder. Estas atribuciones forman la base sobre la cual un líder es considerado como poseedor o no de cualidades carismáticas, las cuales explican por qué la teoría del liderazgo carismático es apreciada como una extensión de la teoría de la atribución.[22,23,24] Se afirma que dichas atribuciones de carisma son concomitantes o los primeros indicadores del inicio de otros resultados psicológicos y de comportamiento, como lealtad incondicional, devoción, sacrificio personal, obediencia y compromiso con el líder y con la causa que el líder encarna.[25,26] Los líderes no carismáticos encontrarán mucho más arduo recibir los mismos atributos conductuales de sus seguidores.

Si la atribución de carisma de los seguidores depende del comportamiento observado del líder, entonces la cuestión se torna: ¿cuáles son las cualidades conductuales responsables de dichas atribuciones? Algunos estudios han ido tan lejos como proponer que si estas atribuciones se pueden identificar y operar, el conocimiento obtenido entonces se puede utilizar para desarrollar cualidades carismáticas en los líderes no carismáticos. La atribución de carisma de ciertos líderes se cree que depende de cuatro atributos de comportamiento que distinguen a los líderes carismáticos de aquellos que no lo son. Se listan y analizan a continuación:

1. Insatisfacción con el estado de las cosas
2. Naturaleza atractiva de la visión
3. Uso de estrategias poco convencionales para alcanzar un cambio deseado
4. Evaluación realista de necesidades de recursos y otras restricciones para alcanzar un cambio deseado

Insatisfacción con el estado de las cosas

La discrepancia entre los líderes carismáticos y aquellos que no lo son es tal que el primero está muy en desacuerdo con el estado de las cosas y pugna por cambiarlo mientras que el segundo está esencialmente de acuerdo con el estado de las cosas y lucha por mantenerlo. Para el líder carismático, entre más idealizado o discrepante sea la meta

futura del estado actual de las cosas, mejor. Y entre mayor sea la brecha del estado de las cosas es más probable que los seguidores atribuyan al líder una extraordinaria visión.

Concepción y articulación de la visión

Los líderes carismáticos disfrutan de la capacidad para articular una visión ideológica e inspiradora, una visión trascendente que describa o prometa un mejor futuro que el actual.[7] La cuestión que persiste es por qué unos cuantos poseen esta cualidad o capacidad para visualizar un porvenir que muchos otros líderes fracasan en vislumbrar o captar. Una articulación eficaz de la visión se mide en lo que se expresa (contenido y contexto) y la forma en que se manifiesta (capacidades para la oratoria).

Los líderes carismáticos articulan el contexto de su mensaje al resaltar imágenes positivas de la visión futura e imágenes negativas de la situación actual. Esta última con frecuencia se presenta como inaceptable, mientras que la visión se describe como la opción más atractiva en términos claros y específicos. Esto hace que el caso del cambio sea muy enérgico y convincente.[27]

Las habilidades eficaces de comunicación son un imperativo en la articulación exitosa de una visión atractiva y el mantenimiento de un rol de liderazgo. A través de medios verbales y no verbales, los líderes carismáticos comunican su confianza en sí mismos, convicciones y dedicación a fin de dar credibilidad a lo que defienden. Con frecuencia son descritos como grandes oradores que saben cómo incitar pasión y acción entre sus seguidores. Éstos tienden a modelar la alta energía y persistencia, el comportamiento poco convencional y audaz, las acciones heroicas y los sacrificios personales del líder.

Uso de estrategias poco convencionales

El *expertise* (o conocimiento experto) del líder no carismático reside en servirse de medios disponibles o convencionales para alcanzar las metas existentes, mientras que el *expertise* del líder carismático reside en el uso de medios no convencionales para trascender el orden existente. El comportamiento poco convencional del líder se percibe como novedoso, es decir, original o inédito. La investigación que vincula el comportamiento del líder no convencional con la satisfacción de los subordinados y la percepción de la eficacia del líder reveló una correlación positiva entre las variables. En otras palabras, se encontró que el comportamiento poco convencional estaba significativamente relacionado con la satisfacción del seguidor con la experiencia general y las percepciones de la eficacia del líder.[28]

Los admiradores de los líderes carismáticos creen que dichos individuos poseen cualidades heroicas que les permiten persistir a pesar de que las posibilidades estén en su contra. Se piensa que los líderes carismáticos poseen características heroicas como valor, determinación y persistencia para enfrentar y prevalecer contra aquellos que se opongan a sus nobles esfuerzos. Las percepciones de los seguidores de dichas cualidades heroicas evocan sentimientos de devoción, en especial cuando las actividades del líder ejemplifican actos de heroísmo que se asocian con un riesgo y un comportamiento de sacrificio personales. Así, el comportamiento del líder no carismático se considera como estándar y que se adapta a las normas existentes mientras que el del líder carismático es no convencional y contrario a la norma.[29]

Aplicación al trabajo **2**

Piense en un líder en nuestra sociedad actual que generalmente sea percibido como un líder carismático. En su opinión, ¿cuál de los componentes de comportamiento del carisma descritos en el libro se le pueden atribuir?

Conciencia de las necesidades de recursos y restricciones

Los líderes carismáticos también son muy buenos estrategas. Entienden la necesidad de realizar una evaluación realista de los recursos del entorno y las restricciones que afectan su capacidad para llevar a término un cambio decisivo dentro de su organización. Son sensibles a las capacidades y a las necesidades emocionales de los seguidores y entienden los recursos y restricciones de los entornos físico y social en que operan. Están conscientes de la necesidad de alinear estrategias organizacionales con las capacidades existentes para asegurar una transformación exitosa. Esta necesidad es baja para los líderes no carismáticos, lo que concuerda con su enfoque en el mantenimiento del estado de las cosas. Desde el concepto básico del carisma, ahora enfocamos nuestra atención al concepto más amplio de liderazgo carismático.

Aplicación del concepto 2

Comportamiento carismático frente al que no lo es

Identificar qué comportamiento corresponde al líder carismático o al que no lo es.

a. comportamiento carismático b. comportamiento no carismático

____ 6. Se basa en el uso de medios no convencionales para trascender el orden existente.

____ 7. Acepta el estado de las cosas y pretende mantenerlo.

____ 8. Modela los valores y creencias con los cuales usted quiere que sus seguidores se comprometan.

____ 9. Se basa en el uso de medios convencionales para alcanzar las metas existentes.

____ 10. Se opone al estado de las cosas e intenta cambiarlo.

Liderazgo carismático

El término *liderazgo carismático* por lo general ha sido definido en términos de los efectos del líder en los seguidores o en términos de la relación entre unos y otros.[30] Es un paradigma complejo que ha generado diversas teorías en relación con su naturaleza, causas y repercusiones para un desempeño organizacional.

Desde la primera conceptualización de Weber de la teoría como un estilo de liderazgo distinto, los teóricos del liderazgo contemporáneo han adoptado el punto de vista de que el liderazgo carismático es una variable (es decir, una cuestión de grado) y han hecho avances significativos al descubrir las pautas únicas de comportamiento, motivos psicológicos y rasgos de personalidad de los líderes que se correlacionan con diversos niveles de efectos carismáticos en los seguidores.[31] Algunos de estos efectos incluyen la capacidad del líder carismático para

- obtener una atracción personal vigorosa de los seguidores;
- articular una visión atractiva y evocadora; y
- mejorar las concepciones personales de los seguidores.[32,33]

Entre los líderes carismáticos de diferentes antecedentes culturales, las similitudes pueden ser atribuibles a sus deseos intrínsecos y universales de autonomía, logro y moralidad.[34] En esta sección nos enfocaremos en los siguientes temas: el locus del liderazgo carismático, los efectos del liderazgo carismático, cualidades de los líderes carismáticos, la forma en que otros líderes pueden desarrollar cualidades carismáticas y la noción de carisma como un arma de doble filo.

Objetivo de aprendizaje 4 *Explicar el locus del liderazgo carismático.*

Locus de liderazgo carismático

Al paso de los años, los teóricos de distintas corrientes de pensamiento han comentado acerca de la conceptualización de Weber del liderazgo carismático. Tal vez lo más controversial se refiere al locus del liderazgo carismático. La cuestión al centro del debate es si el carisma es principalmente el resultado de

1. la situación o clima social que enfrenta el líder;
2. las cualidades extraordinarias del líder; o
3. una interacción de la situación y las cualidades del líder.

Quienes están a favor del punto de vista de que el liderazgo carismático no podría realizarse a menos que la sociedad estuviera en crisis afirman que antes de que un individuo

con cualidades extraordinarias pudiera ser percibido como un líder carismático, la situación social debe ser tal que los seguidores reconocerían la necesidad de las cualidades del líder. La bibliografía sociológica, dirigida por Weber, respalda este punto de vista, enfatiza que el liderazgo carismático nace de situaciones de estrés. Se afirma que bajo las circunstancias estresantes, los líderes carismáticos cuentan con la capacidad para expresar sentimientos distintos al orden establecido y percibidos profundamente por los seguidores. Quienes están a favor de este punto de vista afirmarán que ni Martin Luther King, Jr., ni Gandhi hubieran surgido como líderes carismáticos para liderar a sus seguidores sin la crisis social prevaleciente en sus países respectivos.

Sin embargo, otros argumentan que el carisma no necesita nacer del estrés sino que el carisma es principalmente un intenso sentido de visión, habilidades de comunicación excepcionales, firme convicción, fiabilidad, alta confianza en sí mismo e inteligencia y una gran energía y orientación a la acción. Quienes están a favor de este punto de vista afirmarían que Martin Luther King, Jr., y Gandhi poseían estas cualidades y sin ellas nunca hubieran surgido como líderes de sus respectivos seguidores sin importar la situación.

Por último, están quienes opinan que el liderazgo carismático no depende de las cualidades del líder ni de la presencia únicamente de una crisis, sino más bien que es un concepto de interacción. Cada vez hay más aceptación de este punto de vista. La mayoría de los teóricos ahora aprecia el carisma como el resultado de las percepciones y reacciones del seguidor, influidas no sólo por las características reales del seguidor y su comportamiento sino también por el contexto de la situación. En la siguiente sección se analizan los efectos del liderazgo carismático en los individuos y en las organizaciones.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

3. ¿Cuál es el locus del carisma de Oprah?

El locus del carisma de Oprah puede atribuirse más a sus cualidades extraordinarias que a cualquier factor externo en su entorno. "El conocimiento es el poder. Con el conocimiento puedes ascender y llegar tan alto como tus sueños", señaló Oprah. Esta creencia ha guiado a Oprah Winfrey en su brillante viaje de una juventud problemática hasta la fama internacional. Oprah Gail Winfrey nació en Kosciusko, Mississipi. Vivió con su abuela hasta los seis años, cuando se cambió a Milwaukee a vivir con su madre, Vernita Lee. A los nueve, fue abusada sexualmente por un primo adolescente. Durante los siguientes cinco años, ella sufrió abuso sexual varias veces por un amigo de la familia y una vez por un tío. Sin duda, se volvió una chica rebelde y se afirma que se dirigía hacia un centro de detención juvenil. Por fortuna, a la edad de 14 se fue a vivir con su padre, Vernon Winfrey, un estricto partidario de la disciplina. Ella declaró que éste fue el punto de cambio en su vida. Oprah Winfrey es la historia de éxito con la que cualquier persona se puede identificar. Ha trabajado arduo para alcanzar el éxito. Los logros de Oprah llegaron mucho después de un trabajo vehemente, determinación y formación.

Objetivo de aprendizaje 5 *Analizar los efectos del liderazgo carismático en los seguidores.*

Efectos del liderazgo carismático

Un área de interés para un sinnúmero de teóricos del carisma se relaciona con los efectos que tiene el liderazgo carismático en las motivaciones, eficacia y satisfacción de los seguidores, así como en el desempeño organizacional.[35,36] La relación entre el líder carismático y los seguidores con frecuencia se describe como muy emotiva.[37] Este

elemento emocional incluye sentimientos de culminación y satisfacción derivados de la búsqueda de actividades y metas valiosos y de las creencias positivas y valores acerca de la vida. La relación entre el líder carismático y los seguidores es comparable a la de los discípulos con un maestro. Aunque no siempre es el caso, el seguimiento no es por temor o por atracción monetaria, sino por amor, devoción apasionada y compromiso.[38] Ese sólido vínculo emocional es posible debido a que se cree que el líder carismático tiene el poder para realizar un cambio radical por medio de una visión trascendental que es distinta al estado de las cosas. La firme creencia en la visión del líder carismático es un factor clave al distinguir a los seguidores de los de otros tipos de líderes.

Los líderes carismáticos son considerados generalmente como más positivos en su personalidad que los no carismáticos. La investigación acerca del positivismo como rasgo de personalidad ha encontrado que las personas resaltan sus sentimientos de bienestar al compartir las experiencias positivas con los demás y, como consecuencia, les tratan en forma más positiva porque ellos mismos muestran un estado de ánimo positivo.[39] Los líderes carismáticos por lo general poseen este tipo de positivismo y cuentan con la capacidad para difundirlo. Cuando esto sucede, una atmósfera positiva permea a la organización e inyecta emoción y energía para la causa del líder.[40]

El líder carismático es apreciado como un objeto de identificación por los seguidores que tratan de emular su comportamiento. Así, un efecto del liderazgo carismático es lograr que los seguidores imiten el comportamiento, los valores, el concepto personal y las cogniciones del líder.[41] Se ha encontrado que el liderazgo carismático afecta las propensiones de riesgo general de los seguidores. Éstos tienden a asumir un gran riesgo con los líderes carismáticos de lo que harían con otros tipos de líderes.[42] Ellos están dispuestos a sufrir cualquier destino que aguarde al líder mientras se esfuerza por cambiar el estado de las cosas. Ese fue el caso con los seguidores de Gandhi y Martin Luther King, mientras pugnaron por lograr la igualdad y libertad para todos. Por tanto, como ventaja, el liderazgo carismático puede ser muy eficaz para alentar a los seguidores a aceptar la visión futura y el cambio potencial en una organización; sin embargo, la desventaja es que se puede desarrollar una relación de padre/hijo con seguidores que se desconectan y no desafían las decisiones del líder.[43]

Otro efecto del liderazgo carismático en los seguidores es motivarles para establecer o aceptar metas más ambiciosas y confiar más en su capacidad para contribuir al logro de dichas metas.[44] Al atestiguar la muestra de confianza en sí mismo del líder, los seguidores también desarrollan dicha confianza. Asimismo, el carácter del líder surte un efecto en los seguidores. Cuando el carácter del líder está basado en valores centrales como integridad, confianza, respeto y verdad, influyen la visión, la ética y el comportamiento del líder. Éste también está facultado por medio de su carácter para servir como mentor. Todos estamos conscientes de líderes de empresas, como Steve Jobs (Apple), Richard Branson (el Virgin Group) y Jack Welch (ex presidente ejecutivo de GE) quienes inspiraban un nivel extraordinario de respeto de sus seguidores y han iniciado de manera eficaz el cambio y la innovación para sus respectivas empresas. De acuerdo con algunos teóricos, el efecto del carácter del líder en los seguidores es más decisivo que el carisma mismo.[45] El carácter, más que el carisma, es estimado como la base de la excelencia del liderazgo.

Al enfocarse en el efecto del liderazgo carismático en el respaldo externo para una organización, algunos estudiosos observaron que el uso de atractivos y liderazgo carismáticos puede en realidad hacer que la organización sea más seductora para los grupos de interés externos. Existe un debate continuo en los círculos académicos acerca de los presidentes ejecutivos (CEO) carismáticos y el desempeño organizacional. La cuestión es si estos directivos carismáticos alcanzan un mejor desempeño organizacional que sus contrapartes menos carismáticos. Un estudio reveló que el desempeño organizacional estaba asociado con percepciones posteriores del carisma del CEO, pero que las percepciones del carisma de éste no estaban asociadas con un desempeño organizacional posterior.[46]

Según un estudio realizado por investigadores en las Universidades de Pittsburgh y Yale, el carisma del CEO ejercía un efecto poco duradero en el desempeño financiero de una empresa. Más aún, el estudio reveló que mientras que un CEO carismático puede de hecho impulsar el valor de los accionistas entre 10 y 12 por ciento durante los primeros años de sugestión, el efecto en el desempeño se vuelve mínimo después de eso.[47] El 15 de mayo de 2000, en la edición de *Fortune* se planteó la pregunta "¿Es John Chambers el mejor CEO del mundo? ¿Es demasiado tarde para comprar sus acciones?"[48] Hay quienes creen que gran parte del valor del mercado de acciones de una empresa estos días depende de la imagen y reputación del CEO. Existen muchas más interrogantes que respuestas en esta área debido a un interés limitado de investigación; en vez de ello, el enfoque se ha centrado casi en forma exclusiva en los efectos del carisma sobre los miembros organizacionales; es decir, un enfoque interno. Una función importante del CEO es manejar el entorno externo de la empresa; por tanto, el respaldo de la investigación para los efectos del liderazgo carismático sobre los grupos de interés externos es decisivo.[49] En la figura 9.2 se resumen estos efectos.

FIGURA 9.2 Efectos del líder carismático

- El seguidor confía en "lo acertado" de la visión del líder
- Similitud de las creencias y valores del seguidor con los del líder
- Sentido resaltado de la confianza en sí mismo para contribuir al logro de la misión
- Aceptación de las metas desafiantes o más altas
- Identificación con la emulación del líder
- Aceptación incondicional del líder
- Intenso afecto por el líder
- Participación emocional del seguidor en la misión
- Lealtad incuestionable y obediencia al líder

Fuente: con base en R. J. House y M. L. Baetx (1979), "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions" en B.M. Staw (comp.), Research in Organizational Behavior, *vol. 1 (Greenwich, CT, JAI Press, 1979) pp. 399-401.*

Caso de apertura APLICACIÓN

4. ¿Qué efectos ha tenido el carisma de Oprah en sus seguidores?

Los efectos del liderazgo carismático resumidos en la figura 9.2 son aplicables en gran medida a Oprah y a sus seguidores. Los seguidores y partidarios de Oprah parecen tener una lealtad incuestionable hacia ella y hacia todo lo que representa. Hay un intenso afecto y aceptación incondicional de ella y una disposición a confiar en lo "correcto" de cualquier causa que ella defienda. Por ejemplo, en un episodio de 1997 de *Oprah Winfrey Show*, Oprah exhortó a los televidentes a utilizar sus vidas para hacer una diferencia en las de los demás, lo que llevó a la creación de la institución de caridad pública Oprah's Angel Network en 1998. A la fecha, Oprah's Angel Network ha recaudado más de 300 millones de dólares con 100 por ciento de donaciones de su público que se destinan a organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo. Oprah's Angel Network ha contribuido a establecer becas y escuelas, respaldar refugios de mujeres y construir centros juveniles y hogares; con lo que cambian el futuro para personas en todo el mundo. Como lo planteó John Grace, presidente ejecutivo de Interbrand Group, un consultor de marca con sede en Nueva York, "Oprah representa un cierto conjunto de valores estadounidenses muy específicos que muy pocas de sus celebridades competidoras pueden afirmar, como honestidad, lealtad y franqueza. Es un valor establecido que es raro en las instituciones de negocios y las celebridades".

Objetivo de aprendizaje 6 *Describir las características que distinguen a los líderes carismáticos de aquellos que no lo son.*

Cualidades de los líderes carismáticos

Diversos estudios han identificado las cualidades que diferencian a los líderes carismáticos de aquellos que no lo son y han descrito las conductas y atributos personales que facilitan a los líderes carismáticos alcanzar resultados sorprendentes. Estas atribuciones, con base en las conductas del líder, constituyen el perfil de personalidad de los líderes carismáticos.[50] Así, los teóricos de la atribución han utilizado las conductas como características distintivas para los líderes carismáticos y aquellos que no los son.[51] (Muchas de estas características también aplican a los líderes transformacionales porque el carisma es un componente clave del liderazgo transformacional, el cual se analiza más adelante en este capítulo.)

Un estudio que explora el liderazgo carismático en el sector público se enfocó en cuatro cualidades: 1) energía y determinación, 2) visión, 3) desafío y aliento y 4) toma de riesgos.[52] Otro análisis redujo los atributos de liderazgo carismático a tres componentes centrales: visualización, empatía y empowerment.[53]

El líder carismático es considerado como alguien que goza de una visión atractiva o un sentido de propósito; la capacidad para comunicar esa visión en forma eficaz; la capacidad para motivar a otros a unirse a la causa y que es consistente y enfocado, muy seguro y entiende lo que se necesitará para lograr la misión.

En la figura 9.3 se resumen estas cualidades, junto con otras características distintivas de los líderes carismáticos y, a continuación, se ofrece una explicación de cada una. Usted se percatará de que varios de estos atributos ya han sido presentados a lo largo del análisis hasta ahora. Por tanto, el propósito de esta sección es reunir todas las cualidades.

FIGURA 9.3 Cualidades de los líderes carismáticos

a. Visión
b. Excelentes habilidades de comunicación
c. Confianza en sí mismo y convicción moral
d. Capacidad para inspirar confianza
e. Orientación a los grandes riesgos
f. Gran energía y orientación a las acciones
g. Base de poder relacional
h. Conflicto interno mínimo
i. Capacidad para brindar empowerment a los demás
j. Personalidad de autopromoción

Visión

La investigación de manera consistente ha enfatizado el rol de la visión en el liderazgo carismático. Los líderes carismáticos articulan una visión trascendental que se vuelve el clamor concentrado de un movimiento o causa. Los líderes carismáticos están orientados al futuro. Disfrutan de la capacidad para articular una visión idealizada de un porvenir que es significativamente mejor que el actual. Reconocen con rapidez las discrepancias fundamentales entre el estado de las cosas de la forma en que éstas pueden (o deben) ser.[54] *La* **visión** *es la capacidad para concebir diferentes y mejores condiciones y las formas de alcanzarlas.* Una visión convence y atrae a los demás. Para que esto suceda, la visión del líder debe resultar de un esfuerzo colaborativo. Los líderes carismáticos conciben su visión al

sintetizar temas, valores y problemas aparentemente dispares, de diversas fuentes de la organización o unidad de trabajo. Cuentan con una imagen seductora del futuro y son muy apasionados acerca de ella.

Excelentes habilidades de comunicación

Además de tener una visión, los líderes carismáticos pueden comunicar ideas y metas complejas en formas claras y seductoras, para que todos desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la organización puedan entender e identificarse con este mensaje. Sus formas elocuentes, imaginativas y apasionadas resaltan los niveles emocionales de los seguidores y les inspira para dar la bienvenida a la visión del líder.[55] Los líderes carismáticos se sirven de sus habilidades retóricas para incitar la insatisfacción con el estado de las cosas mientras generan respaldo para su visión de un nuevo porvenir. Emplean técnicas retóricas como metáforas, analogías e historias para subrayar sus puntos para que su mensaje tenga un profundo impacto en los seguidores. Ejemplos de esto incluyen el discurso "*I have a dream*" de Martin Luther King, Jr., el de Hitler "Thousand-year Reich" o la visión de Gandhi de una India en la que hindúes y musulmanes vivieran en armonía independientemente del dominio británico.

Mientras que las metáforas y las analogías son inspiradoras, los líderes carismáticos también son adeptos en personalizar su lenguaje para grupos en particular, con lo cual les comprometen más mental y emocionalmente. Por ejemplo, un CEO que intenta inspirar a los vicepresidentes puede utilizar un estilo de lenguaje alto; pero el mismo CEO que pretende motivar a los empleados de primera línea para seguir trabajando con ahínco puede expresarse a un nivel coloquial. Otro aspecto significativo del estilo de comunicación de los líderes carismáticos es que hacen un amplio uso de anécdotas para comunicar su mensaje. Al comunicarse mediante anécdotas narra historias inspiradoras.

Confianza en sí mismo y convicción moral

Los líderes carismáticos fomentan la confianza en sus seguidores por medio de confianza en sí mismo inquebrantable, una fe perdurable, firme convicción moral y optimismo. La importancia de la confianza en sí mismo en las interacciones diarias es esencial, y tanto más para un líder que debe convencer a los demás de unirse a su causa. Los estudios que examinan el rol y la influencia de la confianza en sí mismo y el optimismo acerca del crecimiento y el desempeño de un líder han encontrado que es un ingrediente primordial para el éxito.[56,57] La confianza en sí mismo aumenta el nivel personal de desempeño.

El optimismo, de acuerdo con algunos expertos, es un componente esencial detrás de los líderes carismáticos debido a que los seguidores se sienten conectados a sus líderes quienes son ellos mismos optimistas y positivos acerca de su misión.[58] El discurso "*I have a dream*", de Martin Luther King, Jr., es un ejemplo de cómo la confianza en sí mismo, la fe, el optimismo y una firme convicción moral de un líder pueden inspirar esperanza y fe en un mejor futuro y conmover a una nación entera.

Capacidad para inspirar confianza

Los miembros creen en forma tan ferviente en la integridad de los líderes carismáticos que arriesgarán sus carreras para secundar las visiones del líder. Los líderes carismáticos generan respaldo y confianza al mostrar compromiso con las necesidades de los seguidores sobre el interés personal y al ser justos. Estas cualidades inspiran a los seguidores y con frecuencia resultan en una mayor cooperación entre un líder y los seguidores. Asimismo, la credibilidad de un líder podría resultar de modelar el comportamiento deseado y proyectar la imagen de ser agradable y conocedor.

La investigación respalda la propuesta de que los líderes con carisma tienden a modelar los valores y creencias que quieren que adopten sus seguidores. Es decir, el líder es "el modelo a seguir" de un sistema de valores que sea congruente con la visión articulada para los seguidores. Gandhi encarna un ejemplo sobresaliente de dicho

modelo a seguir sistemático e intencional. Predicaba el sacrificio personal, el amor filial y la resistencia no violenta contra el dominio británico. En forma repetida participó en conductas de sacrificio personal, como ceder su práctica legal lucrativa para vivir como un campesino, participó en desobediencia civil, ayunó y se rehusó a aceptar las conveniencias ordinarias que le ofrecían los demás.

Orientación hacia el alto riesgo

Los líderes carismáticos ganan la confianza de los seguidores al estar dispuestos a incurrir en un gran riesgo personal. Se dice que los líderes carismáticos idealizan el riesgo. Las personas admiran el valor de quienes asumen un alto riesgo. Colocarse en la línea de batalla es una forma en que los líderes carismáticos afirman la defensa personal de su visión y así ganan la admiración y el respeto de sus seguidores. Se ha informado que Martin Luther King, Jr. recibió amenazas de muerte contra él y su familia casi todos los días durante el movimiento de los derechos civiles. Sin embargo, persistió con su misión hasta su asesinato.

Además de asumir un gran riesgo, los líderes carismáticos utilizan estrategias poco convencionales para alcanzar el éxito. Herb Kelleher, ex presidente ejecutivo de Southwest Airlines, es un líder que fue bien conocido por inspirar a los empleados con su enfoque poco convencional, con el cual ayudó a que la aerolínea fuera consistentemente rentable. Kelleher alentó a los empleados a romper las reglas, mantener su individualidad y tener un estilo divertido que llamó "administración por socialización". Es un estilo que ha hecho que los empleados de Southwest Airlines sean los más productivos en la industria.

Gran energía y orientación a la acción

Los líderes carismáticos son energéticos y fungen como modelos a seguir para realizar las cosas de forma oportuna. Participan en emociones en la vida de trabajo diaria, lo que les hace energéticos, entusiastas y atractivos para los demás. Los líderes carismáticos tienden a ser emocionalmente expresivos, en especial mediante medios no verbales, como gestos, movimientos, tono de voz, contacto visual y expresiones faciales cándidos. En parte es mediante sus conductas no verbales que los líderes carismáticos son percibidos como poseedores de una personalidad magnética.

Base de poder relacional

Una dimensión clave del liderazgo carismático es que incluye una relación o interacción entre el líder y los seguidores. Sin embargo, a diferencia de otros tipos de liderazgo, es intensamente relacional y basado casi por completo en los poderes referente y el experto (capítulo 4), incluso cuando el líder desempeña un rol organizacional formal. El liderazgo carismático incluye una relación emotiva con los seguidores. Éstos con frecuencia padecen un temor reverencial por el líder. Hay una poderosa identificación y una emulación del líder además de aceptación incuestionable y afecto por él.

Conflicto interno mínimo

Por lo general, los líderes carismáticos están convencidos de que están en lo correcto con su visión y estrategias, lo cual explica por qué persisten y mantienen el curso, a pesar de los contratiempos. Debido a esta convicción, experimentan menos culpa y malestar al impulsar a los seguidores a mantener el curso incluso cuando se enfrentan con amenazas.

Capacidad para otorgar empowerment a otros

Los líderes carismáticos entienden que solos no pueden hacer realidad su visión. Necesitan ayuda y respaldo de sus seguidores. Los líderes carismáticos facultan a sus seguidores al construir su efectividad personal. Hacen esto al asignar a los seguidores tareas que lleven de manera sucesiva a mayores experiencias positivas y a una confianza

Aplicación al trabajo **3**

Identifique a un líder de su empleo pasado o actual que usted haya creído que es o era un líder carismático. ¿Cuál de las características descritas en el texto poseía él? Respalde su respuesta.

destacada, con lo que persuaden a sus seguidores de sus capacidades y crean un entorno de sentimientos positivos y una emoción exaltada. Los líderes carismáticos también facultan a los seguidores con un modelo a seguir y el *coaching*, proporcionan retroalimentación y aliento y persuaden a los seguidores a asumir más responsabilidades mientras se acrecientan sus habilidades y su confianza en sí mismo.[59]

Personalidad de autopromoción

Incluso si nadie adopta su causa, los líderes carismáticos en forma frecuente se promueven a sí mismos y a su visión. Richard Branson ha confiado en la autopromoción para ayudar a construir su imperio. Los líderes carismáticos no padecen miedo de "tocar su propia bocina".

Caso de apertura **APLICACIÓN**

5. ¿Qué cualidades de liderazgo carismático posee Oprah?

"Estoy guiada por la visión de lo que creo que este programa puede ser. En un principio, nuestra meta era levantar, iluminar, alentar y entretener por medio de la televisión para transformar las vidas de las personas, hacer que los televidentes se consideraran a sí mismos en forma distinta y llevar felicidad y un sentido de satisfacción a cada casa" (Oprah Winfrey).[60] No sólo ella tiene una visión, es una excelente comunicadora con una firme confianza en sí misma y convicción moral en todo lo que hace. Ha inspirado y conferido el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo a millones de personas por medio de su programa. Ella tiene gran energía y no se apena ante la autopromoción. Como se reveló en el caso de apertura, Oprah es descrita por las personas cercanas a ella como segura, brillante y atractiva. Es considerada una hermana por muchos de sus empleados clave. Es una de las mujeres más ricas en Estados Unidos; sin embargo, encuentra difícil dejar que su éxito se le vaya a la cabeza. Oprah ejemplifica todas las cualidades de los líderes carismáticos que se resumen en la figura 9.3.

Aplicación del **concepto 3**

Cualidades de los líderes carismáticos

En referencia a las características listadas en la figura 9.3, identifique cada enunciado por su característica por medio de las letras a-j.

____ 11. No necesitamos un comité para evaluar el plan. Estoy listo para implementarlo la siguiente semana. Pongámonos en marcha antes de perder la oportunidad.

____ 12. El mes pasado nuestro departamento tuvo el nivel más alto de productividad en la organización.

____ 13. Las probabilidades de llegar a una meta de ventas tan alta son de 70%, tal vez. ¿Está seguro de querer establecer esta meta?

____ 14. Recortar la contaminación de nuestra planta es lo correcto. Estoy seguro de que podemos exceder los nuevos estándares de EPA, no sólo cumplir con los requerimientos mínimos.

____ 15. ¿Me harías un favor y . . . por mí, de inmediato?

Objetivo de aprendizaje 7 *Analizar la forma para adquirir cualidades carismáticas.*

Cómo se adquieren cualidades carismáticas

Están aquellos quienes opinan que el carisma es algo innato y no se puede capacitar en una persona. Alegan que quienes no muestran carisma "no están en la pista del

liderazgo... sólo en un carril más lento y más desafiante".[61] Sin embargo, también hay quienes creen que el carisma se puede desarrollar o mejorar.[62,63] Varias de las cualidades de los líderes carismáticos descritas en este capítulo son capaces de una mejora. Por ejemplo, es posible mediante capacitación mejorar las habilidades de comunicación, construir la confianza en sí mismo y aprender técnicas para inspirar y facultar a los demás.[64,65] A continuación, se sugieren algunas estrategias para adquirir o mejorar las cualidades carismáticas personales:

- Por medio de la práctica y la disciplina personales, usted puede desarrollar sus habilidades visionarias al practicar el acto de concebir una visión en un curso universitario como el asociado a este libro. Esta visión sería un factor clave al ser percibido como carismático. El ejercicio de desempeño de roles al final del capítulo está dirigido a este tema.
- Usted puede llevar a la práctica el ser sincero. Aunque no es insensible, la persona carismática por lo general es directa al conceder su evaluación, ya sea positiva o negativa, de una situación. Las personas carismáticas son directas más que indirectas en su enfoque, para que no haya ambigüedad acerca de su postura hacia los temas.
- Usted puede desarrollar una actitud cálida, positiva y humana hacia las personas más que una actitud negativa, fría e impersonal. El carisma, como antes se mencionó, es un concepto relacional y emocional y, por último, resulta de la percepción de los seguidores.
- Usted puede desarrollar una personalidad entusiasta, optimista y energética. Una importante pauta de comportamiento de las personas carismáticas es su combinación de entusiasmo, optimismo y gran nivel de energía.

Aplicación al trabajo **4**

Identifique un líder con quien haya trabajado o actualmente lo haga, que piense que posee un potencial carismático. Describa un rasgo o característica de este individuo que, si se desarrolla, puede transformarle en un líder carismático.

Objetivo de aprendizaje 8 *Explicar la diferencia entre los líderes socializados de los personalizados.*

Carisma: arma de dos filos

La mayoría de las personas está de acuerdo con que el carisma puede ser un arma de dos filos capaz de producir resultados positivos y negativos. Es posible al leer acerca del magnetismo personal, la visión, la confianza en sí mismo, las habilidades retóricas llenas de maestría y el estilo de empowerment de los líderes carismáticos, concluir que todos son buenos líderes morales a quienes los demás deben emular. Como lo advierte un observador, puede ser tonto, inútil e incluso peligroso, seguir a los líderes sólo porque son carismáticos.[66,67] Tenga cuidado de la rendición de culto a un héroe.[68]

Es importante recordarnos que no todos los líderes carismáticos son necesariamente buenos líderes. Líderes como Gandhi, Martin Luther King, Jr., John F. Kennedy y Winston Churchill mostraban un tremendo carisma. También los líderes como Charles Manson, David Koresh, Adolfo Hitler y el reverendo Jim Jones de People's Temple. Este segundo grupo de líderes carismáticos representa el lado oscuro del carisma. Ellos y muchos otros líderes son proclives a un narcisismo extremo que les lleva a promover metas altamente egoístas y grandiosas.[69] Por esta razón, el carisma puede adoptar ambas formas; no siempre en beneficio de los otros.[70]

Un método para diferenciar entre los carismas positivo y negativo es en términos de los valores y la personalidad del líder. La pregunta clave para determinar la clasificación es si los líderes están orientados principalmente hacia sus propias necesidades o a las de los seguidores y la organización.[71]

La teoría de la valoración propone que dos motivos básicos, opuestos, pero complementarios impulsan el comportamiento de un individuo: la autoglorificación y la autotrascendencia. El motivo de autoglorificación, basado en el mantenimiento y mejoramiento de sí mismos, influye en el significado de vida de una persona en proteger, mantener y engrandecer la autoestima de una persona y es consistente con el carisma

negativo o destructivo. Por otro lado, el motivo de autotrascendencia, basado en el interés colectivo, proporciona significado por medio de relaciones de respaldo con los demás y es consistente con orientaciones de altruismo y empowerment del carisma positivo o constructivo.[72]

Con base en esta noción de carismas positivo y negativo, se identifican dos tipos de líderes carismáticos; el socializado o positivo y el personalizado o negativo.[73] *El* **líder carismático socializado (LCS)** *es uno que posee una personalidad igualitaria, de autotrascendencia y de empowerment. El* **líder carismático personalizado (LCP)** *es uno que posee una personalidad dominante, maquiavélica y narcisista.* Este líder es explotador, no igualitario, de autoengrandecimiento. Los LCS persiguen metas impulsadas por la organización y promueven sentimientos de empowerment, crecimiento personal y participación igualitaria en los seguidores, mientras que los LCP pretenden las metas impulsadas por los líderes y promueven sentimientos de obediencia, dependencia y sumisión en los seguidores. En el primero, se conceden recompensas para reforzar el comportamiento que es consistente con la visión y misión de la organización; en el segundo, se emplean recompensas y castigos para manipular y controlar a los seguidores y la información es restringida y utilizada para preservar la imagen de la infalibilidad del líder o para exagerar las amenazas externas contra la organización.[74,75] Se dice que los líderes carismáticos socializados cuentan con grupos de trabajo que son más cohesivos y orientados a los equipos.[76]

Aplicación al trabajo **5**

Describa a un líder de su experiencia laboral que manifestó cualidades carismáticas positivas o negativas. ¿Cómo afectó esto su relación con el líder?

Algunos líderes carismáticos buscan de manera intencional infundir compromiso a sus metas ideológicas y, ya sea de manera consciente o inconsciente, buscar devoción y dependencia del seguidor.[77] Los líderes carismáticos negativos enfatizan la devoción a ellos mismos más que a ideales. Las decisiones de estos líderes con frecuencia son egoístas. Los logros del grupo se utilizan para la autoglorificación.

En términos de afecto, los líderes carismáticos negativos destacan una identificación personal más que la internalización. La identificación personal está centrada en el líder mientras que la internalización está enfocada en el seguidor. Los atractivos ideológicos son sólo una táctica para ganar poder, después de lo cual se ignora la ideología o se altera en forma arbitraria para servir al interés personal del líder. En contraste, los líderes carismáticos positivos pretenden infundir devoción a la ideología más que al yo. En términos de afecto, destacan la internalización más que la identificación personal. Por tanto, es más probable que los resultados de su liderazgo sean benéficos para los seguidores así como a la sociedad.[78]

Caso de apertura APLICACIÓN

6. ¿Oprah representa el ejemplo de una líder carismática socializada o una personalizada?

Las actividades filantrópicas de Oprah y la forma en que se conduce sugerirían que es más una líder carismática socializada que una personalizada. Como antes se explicó, el líder carismático socializado está impulsado por un motivo de autotrascendencia. Éste se enfoca en el interés colectivo, lo que proporciona significado mediante relaciones de respaldo con los demás y es consistente con orientaciones altruistas y de empowerment de un carisma positivo o constructivo. Oprah Winfrey Foundation fue establecida para respaldar la inspiración, el empowerment, la educación y el bienestar de las mujeres, niños y familias en todo el mundo. Mediante esta organización de caridad privada, Oprah directamente ha atendido las necesidades de las personas con escasas oportunidades y ha otorgado cientos de donaciones que hacen posible esta visión. Ella ha contribuido con millones de dólares para proporcionar una mejor educación para estudiantes desatendidos que tienen los méritos, pero no los medios. Creó el "Oprah Winfrey Scholars Program" que concede becas a estudiantes determinados a utilizar su educación para proporcionar algo a cambio a sus comunidades en Estados Unidos y en el extranjero.

Dilema ético 1

Anuncios carismáticos y de obesidad

El gobierno federal ha informado que la obesidad podría superar al tabaco como la causa número uno de muerte en Estados Unidos.[79] Algunos activistas sociales culpan de parte del problema de obesidad al marketing de comida chatarra para los chicos,[33] y los fabricantes de comida y las agencias de publicidad defienden la publicidad hacia los niños.[80] Algunas empresas utilizan a estrellas del espectáculo o de los deportes para promover sus productos de comida chatarra y hacer que las personas coman más. Al mismo tiempo, los funcionarios estadounidenses de la salud intentan persuadir a las personas de que pierdan peso. El gobierno ha lanzado anuncios de servicio público para convencer a las personas de ponerse en forma y alimentarse de manera saludable. Parte del éxito de los anuncios depende de si las personas asumen responsabilidad personal por su salud y peso propios.[81]

1. ¿Cuál es la razón del aumento de la obesidad en Estados Unidos? ¿Los anuncios de comida chatarra utilizan estrellas carismáticas para promover sus productos que contribuyen al problema de obesidad?
2. ¿Es ético de los vendedores de comida chatarra empleen estrellas carismáticas para promover sus productos?
3. ¿Es ético y socialmente responsable que el gobierno intente hacer que las personas pierdan peso por medio de anuncios y otros métodos?

A pesar de las contribuciones de los teóricos del carisma al campo del liderazgo, el carisma no carece de limitaciones. Las teorías del liderazgo carismático enfatizan el rol de un líder individual quien emprende la iniciativa para desarrollar y articular una visión con los seguidores. En este "estereotipo de liderazgo heroico", el líder es omnipotente y los seguidores son sumisos a la voluntad y exigencias del líder.[82] Sin embargo, es más probable el caso de que en tiempos de crisis (como una organización que enfrenta desafíos externos significativos o graves debilidades internas), un mayor éxito provenga de un enfoque de liderazgo estratégico compartido que de un enfoque individualista solitario.

La mayor parte de la bibliografía descriptiva acerca de los líderes efectivos sugiere que el carisma en su forma individualizada puede ser inadecuado para alcanzar cambios trascendentales en el desempeño de una organización. De hecho, es más probable el caso de que el cambio organizacional positivo sea el resultado del liderazgo transformacional por individuos no percibidos como carismáticos. Así, las teorías del carisma que enfatizan el liderazgo "solitario" por parte de los individuos extraordinarios pueden ser más apropiadas para describir a un emprendedor visionario que establece una nueva organización. Algunos ejemplos incluyen Richard Branson de Virgin Group, Stephen Case de America Online y Jeff Bezos de Amazon.com y el excepcional "gerente del cambio" Al Dunlap, ex presidente de Sunbeam Corporation. El liderazgo solitario no es una panacea para los problemas en cada organización. La segunda mitad de este capítulo se enfoca en el liderazgo transformacional.

Liderazgo transformacional

J.M. Burns, primero articuló la idea del liderazgo transformacional en 1978 antes de que Bernard Bass se expandiera sobre el tema casi una década más tarde. Burns propuso dos enfoques de liderazgo para hacer el trabajo: transaccional o transformacional.[83] El liderazgo transformacional se enfoca en gran medida en la visión del líder más que en las atribuciones de los seguidores. Los líderes transformacionales son conocidos por conmover y cambiar las cosas "en gran forma", al comunicar a los seguidores una

visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores.[84] Buscan alterar la estructura existente e influir en las personas para promover la idea de una visión y posibilidades nuevas.[85]

Como en el caso de los líderes carismáticos, los seguidores confían, admiran y respetan al líder transformacional. Hay una aceptación colectiva de la visión organizacional planteada por el líder, y como tal, los seguidores en forma voluntaria dedican un esfuerzo excepcional para alcanzar las metas organizacionales. *El* **liderazgo transformacional** *sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización. El* **liderazgo transaccional** *pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para los líderes como para sus seguidores.*

Examinaremos los efectos del liderazgo transformacional, las similitudes y las diferencias entre el liderazgo carismático, transaccional y transformacional; las conductas y atributos del líder transformacional y el proceso de transformación.

Efectos del liderazgo transformacional

Mientras las organizaciones continúan enfrentando los desafíos globales, la necesidad de líderes que puedan crear e implementar en forma exitosa estrategias intrépidas que transformen o alineen las fortalezas y debilidades de la organización con oportunidades en surgimiento y amenazas es mayor que nunca. La creciente volatilidad y la incertidumbre en el entorno externo es considerado como uno de los factores que contribuyen al auge de un liderazgo transformacional.[86] Éste describe un proceso de influencia positiva que cambia y transforma a los individuos, organizaciones y comunidades. Los estudios de investigación en forma consistente revelaron que el liderazgo transformacional está relacionado en forma positiva con el individuo, el grupo y el desempeño organizacional.[87,88,89]

A nivel individual, los líderes transformacionales influyen en sus miembros para hacer el cambio del enfoque en los intereses personales a uno en los intereses colectivos. Los líderes transformacionales entienden la importancia de la construcción de confianza como medio para crear un firme compromiso con los resultados orientados a la misión. Los líderes transformacionales efectivos utilizan su carisma y poder para inspirar y motivar a los seguidores a que confíen en ellos y emulen su ejemplo. Generan emoción y energía al enfocarse en el futuro.[90]

Los investigadores que estudian estos vínculos propuestos han encontrado evidencia para algunas correlaciones propuestas y no para otras. Por ejemplo, se ha descubierto que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con el desempeño de servicio del empleado, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.[91,92] Al examinar los efectos del liderazgo transformacional y de cambio en el compromiso de los empleados con el cambio, los investigadores encontraron una relación positiva entre las dos variables, en especial cuando el cambio ejerció un impacto personal.[93] Otro estudio halló que los empleados con supervisores con un alto liderazgo transformacional experimentaron emociones más positivas a lo largo de la jornada de trabajo, incluidas las interacciones con los compañeros de trabajo y los clientes y también reportaron una creciente satisfacción laboral.[94] En relación con el capítulo 7, un estudio reveló que las relaciones de liderazgo transformacional son significativamente más sólidas para los seguidores que perciben una relación de intercambio de alta calidad entre líder y miembro.[95] Al relacionar los efectos del liderazgo transformacional con el empowerment y la eficacia de los equipos, el liderazgo transformacional aumentó el empowerment autoinformado y la eficacia del equipo.[96] Otro estudio que investiga los efectos de la confianza en sí mismo sobre el empowerment y el liderazgo transformacional descubrió que la autoconciencia del liderazgo transformacional estaba relacionada con la eficacia del líder y la satisfacción de supervisión de los seguidores.[97]

Al nivel de grupo, se encontró que el liderazgo transformacional influye en el desempeño del equipo y en la potencia del mismo.[98,99] A nivel organizacional existe un amplio respaldo para la propuesta de que el liderazgo transformacional puede modificar tanto

el clima como la cultura de la organización.[100] Diversos estudios han hallado que el liderazgo transformacional ejerce una influencia intensa y significativa en el aprendizaje organizacional.[101,102,103] Éste, como lo veremos en el capítulo 12, ejerce un efecto directo en la innovación de la empresa.

Objetivo de aprendizaje 9 *Distinguir el liderazgo carismático del transformacional.*

Liderazgo carismático frente a liderazgo transformacional

Algunos autores no hacen distinción entre el líder carismático y el transformacional y prefieren combinarlo en una teoría. Se refieren a las dos teorías como del carisma porque éste es un concepto central en ambos, ya sea en forma explícita o implícita. Otros han conceptualizado el carisma como uno de varios atributos que pueden definir al líder transformacional. Las demás características incluyen honestidad, optimismo, habilidades de comunicación, confianza y consideración. Agrega otra dimensión de rasgos del comportamiento del líder. El carisma es considerado como sólo uno de una colección de atributos que pueden explicar el comportamiento del liderazgo transformacional. Pero el carisma es de naturaleza relacional. No es algo que se encuentre nada más en el líder como un fenómeno psicológico, ni es totalmente determinado en forma situacional. En lugar de ello, el carisma se manifiesta a sí mismo como la interacción entre el líder (sus rasgos y conductas) y el seguidor (sus valores, necesidades, percepciones y creencias).

Hay un acuerdo general de que los líderes carismáticos por naturaleza son transformacionales, pero no todos los líderes transformacionales alcanzan sus resultados de transformación mediante los efectos carismáticos de sus personalidades. Con base en este punto de vista, algunos líderes transformacionales que carecen de carisma pueden aun ser capaces de influir e inspirar a los demás al satisfacer las necesidades emocionales de sus seguidores por medio de una consideración individualizada o pueden estimular de manera intelectual a sus seguidores mediante la justificación de la necesidad del cambio, la participación de los seguidores en posibles soluciones y la pasión de lograr la solución. Un líder prominente que viene a la mente es Bill Gates. Muchos estarán de acuerdo en que definitivamente es un líder transformacional, pero pocos lo etiquetarían como un líder carismático. Ha dirigido no sólo la transformación de Microsoft como líder en la industria del software, sino que también ha transformado nuestra sociedad en la forma en que usamos la tecnología de cómputo para mejorar nuestras vidas.

Desde una perspectiva de poder y liderazgo moral, el liderazgo carismático y el transformacional se traslapan, así como también se respaldan y se refuerzan entre sí. Un líder como Nelson Mandela ha sido descrito como carismático y transformacional. Mandela es conocido por vivir conforme la doctrina de la consulta, persuasión y cohabitación y que evita la coerción y la dominación. Los líderes transformacionales buscan transformar o cambiar los valores básicos, creencias y actitudes de los seguidores para que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos especificados por la organización. Los líderes transformacionales son similares a los carismáticos en cuanto a que pueden articular una visión atractiva del futuro e influir en los seguidores al despertar intensas emociones como respaldo de la visión.

Los líderes transformacionales pueden surgir de distintos niveles de la organización. Por tanto, una organización puede contar con numerosos líderes transformacionales. En contraste, los líderes carismáticos son escasos en número. Es más probable que los líderes carismáticos emerjan en el trance de una crisis, cuando una organización está en turbulencia debido al sistema de valores y creencias en conflicto. La respuesta de las personas a un líder carismático o transformacional con frecuencia está muy polarizada, porque los que tienen más que perder al abandonar el viejo sistema pondrán la mayor resistencia a cualquier iniciativa de cambio. Además, parecería que los niveles emocionales de resistencia hacia los líderes carismáticos son más extremos que los que hay hacia los transformacionales. Esto puede ser la causa subyacente por las muertes vio-

lentas y a destiempo de algunos líderes carismáticos (como Malcolm X, Martin Luther King, Jr., John F. Kennedy y Mahatma Gandhi). Los líderes carismáticos y los transformacionales siempre incluyen conflicto y cambio y ambos tipos de líderes deben estar dispuestos a aceptar el conflicto, crear enemigos, hacer concesiones inusuales para el sacrificio personal y estar enfocados de manera extraordinaria con el fin de alcanzar e institucionalizar su visión.

Conductas y atributos del líder transformacional

Aunque todavía queda mucho por aprender acerca del liderazgo transformacional, hay suficiente consenso de los muchos años de investigación para sugerir que hay conductas comunes asociadas con los líderes transformacionales. Al igual que los líderes carismáticos, el liderazgo transformacional eficaz requiere de la capacidad para iniciar el cambio y desafiar el estado de las cosas, reconocer las oportunidades para la organización así como para los demás, tomar riesgos y alentar a los demás a hacer lo mismo. El liderazgo transformacional requiere de la capacidad para inspirar en forma eficaz una visión compartida.[104] Dichos líderes congregan a los demás alrededor de un sueño en común y son adeptos a visualizar el futuro y enlistar a los demás a considerar y moverse hacia la visión. Deben ser capaces de modelar la forma; es decir, poner el ejemplo del compromiso con la visión y los valores compartidos.[105]

Bass y Avilio propusieron que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones del comportamiento y se refirieron a ellas como las cuatro *I* (por sus siglas en inglés): influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual.[106] Las "cuatro I" han sido utilizadas en otras disciplinas y culturas para explicar la relación transformacional entre líder y seguidor:[107,108,109]

- Aunque no se requiere para ser un líder transformacional exitoso, la *influencia idealizada (carisma)* es aún un factor fundamental en el proceso transformacional. Los líderes transformacionales con carisma poseen la capacidad para desarrollar gran poder simbólico que entonces se utiliza para influir en los seguidores. Estos últimos idealizan a dicho líder y con frecuencia desarrollan un intenso apego emocional.
- El siguiente atributo asociado con el carisma es una *motivación inspiradora.* Los líderes transformacionales tienden a ser también individuos inspiradores. La inspiración describe la forma en que el líder comunica de manera apasionada una meta o situación idealista futuras que sea una mejor opción para el estado de las cosas y que pueda ser compartida. El líder transformacional emplea explicaciones visionarias para describir lo que puede lograr el grupo de trabajo. Luego, los seguidores emocionados son motivados para lograr los objetivos organizacionales.
- El tercer atributo, la *consideración individual,* es un factor que revela el rol de mentor que con frecuencia se asume por los líderes transformacionales. El líder sirve como mentor para los seguidores. Trata a los seguidores como individuos y utiliza la orientación de desarrollo que responde a las necesidades y preocupaciones de los seguidores.
- Por último, la *estimulación intelectual* describe el estilo de pensamiento creativo y fuera del esquema del líder. Él o ella alienta a los seguidores a abordar los problemas viejos y familiares de formas inéditas. Al estimular las pautas de pensamiento novedosos en los empleados, el líder inspira a los seguidores a cuestionar sus propias creencias y aprender a resolver los problemas en forma creativa por ellos mismos.

Los líderes transformacionales entienden que, a fin de hacer que los seguidores contribuyan por completo al proceso de transformación, tienen que fortalecer la toma de decisiones y ofrecer respaldo para hacer las cosas, alentar la creatividad, desafiar a los seguidores a repensar las antiguas formas de hacer las cosas y a reexaminar los viejos supuestos, fomentar la colaboración y motivar y reforzar el comportamiento positivo (así como señalar y reconocer los logros de los demás y celebrar los pequeños triunfos).[110,111] Nelson Mandela llevó al cambio que despolarizó a una nación dividida racialmente en dos extremos durante décadas. Su liderazgo transformacional humanizó

a Sudáfrica del *apartheid* y lideró hacia el surgimiento de una nación que merece el reconocimiento global. Su efecto carismático suavizó las posturas más extremas de las personas acaudaladas y pobres y les alineó en la búsqueda de una causa común constructiva. En resumen, los líderes transformacionales

- Se consideran a sí mismos como agentes del cambio
- Son visionarios que gozan de un alto nivel de confianza en su intuición
- Asumen riesgos, pero no son imprudentes
- Son capaces de articular un conjunto de valores centrales que tiende a guiar su propio comportamiento
- Poseen habilidades cognitivas excepcionales y creen en una deliberación cuidadosa antes de emprender un acción
- Creen en las personas y muestran sensibilidad a sus necesidades
- Son flexibles y abiertos al aprendizaje de la experiencia

En la figura 9.4 se señalan las conductas clave del líder transformacional. Se debe mencionar que algunas de estas conductas han recibido un amplio respaldo conceptual entre los investigadores mientras que otras sólo han sido sustentadas en parte. Por ejemplo, concebir y articular una visión ha sido identificado por prácticamente cada estudio en el tema como un componente importante del proceso de liderazgo transformacional. También, facilitar la aceptación de las metas del equipo y modelar el comportamiento apropiado han sido identificados por la mayoría de estudios como elementos clave del liderazgo transformacional.

Martin Luther King, Jr. era un líder carismático y transformacional como Nelson Mandela. Un estudio que se enfocó en examinar su legado concluyó que él personificó todos los atributos del liderazgo transformacional listados con anterioridad. El análisis enfatizó la importancia de construir la confianza de los seguidores, desafiar los supuestos que se dan por sentados, desarrollar las necesidades de los seguidores y sostener

FIGURA 9.4 Conductas del líder transformacional

Componentes del comportamiento	Descripción
Creación y articulación de la visión	Comportamiento del líder dirigido a encontrar las nuevas oportunidades para la organización; concebir, articular e inspirar a los seguidores con la visión de un mejor futuro
Modelo a seguir	Establecer el ejemplo para los seguidores que sea consistente con los valores organizacionales y las expectativas
Fomentar la "compra" de las metas del equipo	Comportamiento dirigido a alentar y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con las metas compartidas
Expectativas de alto desempeño	Comportamiento que comunique las expectativas del líder para la excelencia diaria y el desempeño superior por parte de los seguidores
Intercambio personalizado entre líder y miembro	Comportamiento que indique que el líder confía, respeta y tiene confianza en cada seguidor y está preocupado por sus necesidades personales, no sólo por las organizacionales
Empowerment	Comportamiento por parte del líder que desafía a los seguidores a pensar "fuera del esquema" y a reanalizar las viejas formas y métodos

Fuente: basado en P.M. Podsakoff, S.B. Mackenzie, R.H. Moorman, R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", Leadership Quarterly *1(2), 1990, pp. 107-142.*

altos valores morales.[112] Martin Luther King, Jr. representaba todas estas cosas y esa es la razón por la cual su estatus como líder transformacional que cambió Estados Unidos es incuestionable.

Caso de apertura APLICACIÓN

7. ¿Oprah es una líder transformacional, carismática o de ambos tipos?

Una revisión rápida de la creación y evolución de *Oprah Winfrey Show* y Harpo Productions es suficiente para concluir que Oprah definitivamente es una líder transformacional. En 1986, Oprah formó su empresa, Harpo Productions, para llevar a producción proyectos de entretenimiento de calidad. Dos años más tarde hizo historia cuando Harpo Productions anunció que había asumido la propiedad y todas las responsabilidades de producción del *Oprah Winfrey Show* de Capitol Cities/ABC, lo que hizo que Oprah Winfrey fuera la primera mujer en la historia en ser propietaria y producir su propio *talk show*. En la actualidad, Harpo está camino de convertirse en una fuerza formidable en la producción de películas y televisión. Ese crecimiento ha significado el éxito financiero. Harpo Entertainment Group de Oprah, la cobertura corporativa sobre sus operaciones de producción de películas y televisión es una empresa privada y los ejecutivos no hablan en forma pública de sus finanzas. Sin embargo, los informes publicados señalan que Oprah va camino a convertirse en la primera multimillonaria afroestadounidense, con un capital neto estimado de 675 millones de dólares, de acuerdo con la revista *Forbes*.

La inversión de Oprah en la edición de revistas es otro ejemplo de que ella goza de la capacidad para empezar y transformar cualquier aventura que inicie. En abril de 2000, Oprah y *Hearst Magazines* presentaron *O, The Oprah Magazine*, una revista mensual que se ha convertido en una de las publicaciones de estilo de vida de las mujeres líder en la actualidad. Recibe el crédito por ser el lanzamiento de revista más exitoso en la historia reciente y en la actualidad cuenta con un público de más de dos millones de lectores cada mes. *O, The Oprah Winfrey Magazine*, es otro medio mediante el cual Oprah se conecta con su público y proporciona posibilidades para transformar sus vidas. En abril de 2002, Oprah lanzó la primera edición internacional de *O, The Oprah Magazine*, en Sudáfrica. Oprah es una líder transformacional con cualidades carismáticas. Ella encarna ambos estilos de liderazgo.

Objetivo de aprendizaje 10 *Explicar la diferencia entre el liderazgo transformacional y el transaccional.*

Liderazgo transformacional frente a liderazgo transaccional

Comience esta sección al completar la Autoevaluación 1 para determinar si usted es más un líder transaccional o uno transformacional.

AUTOEVALUACIÓN 1

¿Es usted más un líder transaccional o uno transformacional?

Complete las siguientes preguntas con base en la forma en que usted actuará (o ha actuado) en una situación típica laboral o escolar. Utilice la siguiente escala:

1 — 2 — 3 — 4 — 5
En desacuerdo *De acuerdo*

_____ 1. Disfruto el cambio y me considero a mí mismo como un agente del cambio.

_____ 2. Soy mejor para inspirar a los empleados hacia un nuevo futuro que para motivarles a desempeñar sus puestos actuales.

continúa

(Autoevaluación 1 continuación)

_____ 3. He tenido una visión de cómo puede cambiar una organización para mejorar.
_____ 4. Me considero a mí mismo como alguien que se siente cómodo al alentar a las personas a expresar ideas y opiniones que difieren de las mías.
_____ 5. Disfruto con la toma de riesgos, pero no soy imprudente.
_____ 6. Gozo al dedicar tiempo para desarrollar nuevas soluciones a los viejos problemas en vez de implementar las ya existentes.
_____ 7. Delibero en forma minuciosa antes de actuar; no soy impulsivo.
_____ 8. Me gusta respaldar las iniciativas del cambio, incluso cuando la idea puede no funcionar.
_____ 9. Aprendo de mi experiencia; no repito los mismos errores.
_____ 10. Creo que el esfuerzo por cambiar algo para bien debe ser recompensado, incluso si el resultado final es decepcionante.

Sume los números en las líneas 1 a 10 y coloque aquí su puntuación total _____ y en el continuo más abajo.

10 — 20 — 30 — 40 — 50
Líder transaccional *Líder transformacional*

Entre más alta sea la puntuación, en general, más exhibirá cualidades del líder transformacional. Sin embargo, los líderes transformacionales también muestran conductas transaccionales. Asimismo, por lo general es más fácil ser transformacional a niveles más altos de la administración que a niveles inferiores.

Con base en el trabajo fundamental de Weber acerca de los líderes carismáticos, Burns conceptualizó los sucesos de liderazgo en una de dos formas: transformacional o transaccional.[113] El proceso de liderazgo transaccional incluye un intercambio de beneficios valorados, con base en los valores actuales y las motivaciones tanto de líderes como de seguidores. Por tanto, gira alrededor del intercambio de líder y seguidor (ILM), en el cual el líder recompensa al seguidor por conductas específicas y un desempeño que cumple con las expectativas del líder y castiga o critica el comportamiento o desempeño que no cumple con las expectativas.[114] Dichos intercambios atienden el interés personal de los seguidores, mientras que el liderazgo transformacional inspira a los seguidores a ir más allá del interés personal y a actuar para el bien de la organización.[115,116] El liderazgo transformacional motiva a los seguidores al apelar a ideales y valores morales más altos.

Algunos teóricos se refieren a los líderes transaccionales como gerentes y a los líderes transformacionales como líderes. Estos teóricos mantienen el punto de vista de que el liderazgo y la gerencia no son intercambiables. Alegan que el liderazgo se trata de desarrollar y comunicar una visión y los objetivos y estrategias para lograr dicha visión; mientras que el rol de la gerencia es planear, organizar e implementar la visión del líder. Se argumenta que los gerentes sirven como medio para alcanzar los fines de los líderes.[117] Los líderes clasificados como transformacionales son descritos como influyentes, inspiracionales y carismáticos, mientras que los considerados como transaccionales se orientan a las tareas y a las recompensas, estructurados y pasivos.[118,119]

El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular a los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización. El líder transaccional ingresa a arreglos contractuales específicos con los seguidores. A cambio de cumplir con los objetivos específicos o desempeñar ciertas tareas, el líder proporciona beneficios que satisfagan las necesidades y deseos de los seguidores.[120] Un ejemplo del liderazgo transaccional ocurre cuando los gerentes conceden bonos mensuales al personal de ventas por cumplir y exceder sus cuotas de ventas mensuales o al personal de producción por exceder los estándares de calidad.

El liderazgo transaccional es conceptualmente similar a la forma de liderazgo de mantenimiento cultural, el cual actúa para aclarar o fortalecer las tareas existentes, los estándares de trabajo y los resultados. Algunos teóricos han propuesto que el liderazgo transaccional consiste en tres dimensiones: recompensa contingente, administración por excepción y liderazgo pasivo. Según los rasgos de personalidad del líder, cada dimensión representa una opción que puede ser empleada para moldear las estrategias y las estructuras, recompensar los esfuerzos y el compromiso de los subordinados y emprender una

acción correctiva para abordar los errores y desviaciones de las expectativas; todos los esfuerzos buscan alcanzar las metas de desempeño organizacional establecidas.[121]

El liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, en cuanto a que una vez que se termina una transacción, la relación entre las partes puede terminar o ser redefinida. El liderazgo transformacional es más duradero, en especial cuando el proceso de cambio está bien diseñado e implementado. Los líderes transaccionales promueven la estabilidad, mientras que los transformacionales crean un cambio significativo tanto en los seguidores como en las organizaciones.

La administración del conocimiento en forma eficaz puede proporcionar a las empresas ventajas competitivas sostenibles. El proceso de administrar el conocimiento incluye, a su vez, tres procesos: crear, compartir y explotar el conocimiento. Los líderes desempeñan un rol crucial en cada uno de estos procesos. Un estudio de estos constructos concluyó que el liderazgo transformacional puede ser más eficaz para crear y compartir el conocimiento a los niveles individual y de grupo, mientras que el liderazgo transaccional es más eficaz para explotar el conocimiento a nivel organizacional.[122] La investigación que examina el grado al cual los valores y normas culturales de grupo influyen en la receptividad del seguidor para los distintos estilos de liderazgo encontró que los líderes transformacionales inspiran al enfatizar la trascendencia de los valores de grupo y enfocarse en los intereses colectivos, mientras que los líderes transaccionales tienden a concentrarse más en roles de definición y requerimientos de tareas y ofrecer recompensas que son contingentes en el cumplimiento de la tarea.[123] Esto explica por qué el liderazgo transaccional también se conoce como liderazgo de recompensa contingente.

Aplicación al trabajo **6**

Identifique a su gerente actual o anterior como más transformacional o más transaccional. Explique por qué e incluya ejemplos.

A pesar de estas diferencias, vale la pena mencionar que los líderes efectivos muestran habilidades de liderazgos transaccional y transformacional en las situaciones apropiadas.[124] Bernard Bass alegó que contrario a la aseveración de Burns de que los liderazgos transformacional y transaccional se hallan en extremos opuestos de un solo continuo de liderazgo, los dos enfoques son en realidad interdependientes y complementarios. Una prueba metaanalítica de validez relativa de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional confirmó la aseveración de Bass. El estudio reveló que ambos son enfoques válidos para lograr los objetivos organizacionales, con el liderazgo transformacional que muestra las relaciones generales más altas y en un cercano segundo lugar el liderazgo de recompensa contingente.[125,126]

Aplicación del **concepto 4**

Liderazgo transformacional o liderazgo transaccional

Identificar cada enunciado como más característico de uno u otro estilo:

a. liderazgo transformacional b. liderazgo transaccional

____ 16. No necesitamos un comité para trabajar en un plan. Empecemos a dedicarnos a éste ahora.

____ 17. Diría que tenemos una probabilidad de 75 por ciento de tener éxito con el nuevo producto. Vamos a comercializarlo.

____ 18. El actual sistema de inventarios trabaja bien. Ahora no nos preocupemos por el éxito.

____ 19. Esa es una buena idea, pero no tenemos dinero en el presupuesto para implementarla.

____ 20. Necesitamos monitorear la demografía para asegurar que nuestros productos satisfagan a nuestros clientes.

Objetivo de aprendizaje 11 *Explicar las cuatro fases del proceso de transformación.*

Proceso de transformación

Por lo general se lleva a líderes transformacionales a una organización que experimenta una crisis o que se aproxima a un colapso total, para instituir estrategias de cambio

completo que puedan rescatar a la organización. Esto con frecuencia incluye cambios fundamentales en las acciones, pensamientos y ética laborales de los seguidores para lograr resultados profundos y positivos. Hay cierto acuerdo entre los teóricos y los practicantes de que ciertas actividades de liderazgo transformacional son necesarias para una transformación exitosa. Las preguntas clave utilizadas con frecuencia para resaltar dichas prácticas incluyen la capacidad del líder transformacional para 1) desafiar el estado de las cosas y presentar un caso convincente para el cambio, 2) inspirar una visión compartida para el futuro, 3) proporcionar un liderazgo eficaz durante la transición y 4) hacer que el cambio sea una parte permanente e institucionalizada de la organización. Haciendo eco de un punto de vista similar, un estudio describe las competencias gerenciales clave necesarias para liderar la transformación de una organización. Estas competencias incluyen la creatividad, una comunicación eficaz, visión, pasión y carisma y la capacidad para conferir facultades de toma de decisiones a los seguidores para que se sientan valorados.[127]

A partir de esta discusión, se desarrolla un proceso de transformación de cuatro etapas. En la figura 9.5 se listan éstas con actividades sugeridas para asegurar una ejecución eficaz y eficiente en cada etapa.

FIGURA 9.5 El proceso de transformación

Etapas	Actividades sugeridas
1. Presentar un caso atractivo para el cambio	Aumentar la sensibilidad a los cambios y amenazas del entorno.
	Iniciar el cambio y desafiar el estado de las cosas.
	Buscar oportunidades y asumir riesgos.
2. Inspirar una visión compartida	Alentar a todos a pensar en un futuro nuevo y más brillante.
	Incluir a los demás para visualizar y moverse hacia la visión.
	Expresar una nueva visión en términos ideológicos, no sólo económicos.
3. Liderar la transición	Infundir en los gerentes un sentido de urgencia para el cambio.
	Otorgar facultades de toma de decisiones, respaldar, fomentar la colaboración y fortalecer a los seguidores.
	Ayudar a los seguidores a entender la necesidad del cambio.
	Aumentar la confianza en sí mismo y el optimismo de los seguidores.
	Evitar la tentación de un "arreglo rápido".
	Reconocer y tratar en forma abierta el componente emocional de la resistencia al cambio.
4. Implantar el cambio	Permitir y fortalecer a los seguidores con una "actitud de grandeza"; por ejemplo, reconocer y celebrar los logros.
	Ayudar a los seguidores a encontrar una satisfacción personal con una nueva visión.
	Contribuir a los seguidores a ver más allá de los intereses personales en favor de los colectivos.
	Cambiar los sistemas de recompensas y los procedimientos de evaluación.
	Implementar las intervenciones de formación de equipos y los cambios personales.
	Designar una fuerza de tarea especial para monitorear el progreso.
	Alentar a los principales líderes y gerentes a modelar la forma.

Fuente: basado en Carolyn Hines y William Hines, Jr., "Seminar on the Essence of Transformational Leadership (Leadership Training Institute)", Nation's Cities Weekly, *25(9), 4 de marzo de 2002: 8(1).*

Dilema ético 2

Transformar la música y las películas

Los líderes transformacionales en Grokster, StreamCast Networks y Sharman Networks (Kazaa) han cambiado la forma en que millones de personas escuchan de manera global a la música y observan las películas, por medio de la compartición de archivos. Las industrias de música y películas reclaman violaciones a la ley de derechos de autor y han intentado detener la compartición de archivos. Las empresas de música afirman que compartir la música ha llevado a muchos años de declinaciones en las ventas de música globales y que incluso han conducido a personas a la corte para cobrar daños. Sin embargo, un decreto de una corte menor que se sostuvo por una corte federal de apelaciones en San Francisco, afirmó que el intercambio en línea de películas y de música permite a los creadores de software de compartición de archivos en Internet seguir en operación, a pesar de la piratería por parte de los usuarios de sus programas. El decreto afirmó que proporcionar software de compartición de archivos que permite a los individuos compartir música, películas y otro contenido digital no es una violación de la ley de derechos de autor. Sin embargo, en 2004 la Corte Suprema decretó que Grokster descargó de manera ilegal aproximadamente 90 por ciento de sus archivos y la empresa cerró en noviembre de 2005.[128]

1. Cuando se descarga música y películas, los artistas/actores y empresas no obtienen ningún dinero. ¿Es ético que las personas descarguen música y películas sin pagar por ellos?
2. ¿Los artistas y actores tenderían a creer que es poco ético mientras que otros no?
3. ¿Es ético que las empresas proporcionen software de compartición de archivos para que las personas puedan obtener música y película gratuitos?

Objetivo de aprendizaje 12 *Explicar la base del liderazgo de apoyo y de servicio.*

Responsabilidad y liderazgo de apoyo y de servicio

El liderazgo de apoyo y el de servicio están relacionados con el liderazgo carismático y el transformacional, en cuanto a que se enfocan en potenciar a los empleados para ejercer el liderazgo en el cumplimiento de las metas de la organización.[68] Las teorías del liderazgo tradicional enfatizaron la estructura entre líder y seguidor en la cual este último aceptó la responsabilidad del líder y le rendía cuentas. Sin embargo, quienes están a favor del liderazgo de apoyo y el de servicio consideran al líder como responsable y al servicio de las personas y de la organización. Un estudio sugirió que el liderazgo de servicio lleva a una cultura generativa y espiritual mientras que el liderazgo transformacional conduce a una cultura dinámica y facultada.[129] Quienes están a favor del liderazgo de servicio y el de apoyo creen firmemente en la relación positiva entre la espiritualidad y la realización de los negocios.

El liderazgo de apoyo y el de servicio representan un cambio en el paradigma del liderazgo hacia los seguidores. Este cambio representa los puntos de vista de quienes creen que el liderazgo está menos asociado con dirigir a otras personas y más relacionado con atender a otros individuos. El liderazgo de apoyo y el de servicio tratan acerca de colocar a los demás por delante de uno mismo y son estimados como un modelo para el liderazgo exitoso en cualquier campo o profesión.

No todos están de acuerdo con este modelo de liderazgo. Para algunos la palabra "servidor" implica un estatus inferior para la persona que sirve. Su uso connota senti-

mientos negativos acerca del liderazgo, en especial para aquellos que en forma tradicional han pensado en los líderes como visionarios poderosos que dirigen a la tropa; es decir, la teoría de liderazgo del "hombre grandioso". Sin embargo, el sirviente como alguien que es de ayuda, promueve los intereses de otra persona y se esfuerza y le ayuda, implica un propósito mucho más noble y un sentido de responsabilidad con los demás.[130] En esta sección analizamos la naturaleza y la importancia del liderazgo de apoyo y el liderazgo de servicio además del marco de referencia para establecer ambos.

La naturaleza del liderazgo de apoyo y del liderazgo de servicio

El **liderazgo de apoyo** *es una forma de liderazgo enfocada en los empleados que los faculta para tomar decisiones y ejercer un control sobre sus puestos. El* **liderazgo de servicio** *es aquel que trasciende el interés personal para atender las necesidades de los demás, al ayudarles a crecer de maneras profesional y personal.* Ambos estilos de liderazgo enfatizan la paciencia, amabilidad, humildad, respeto, honestidad y compromiso. En un estudio que examinó las diferencias individuales en el liderazgo de servicio, las calificaciones de éste de los líderes estuvieron positivamente relacionadas con las de los seguidores de los valores del líder de empatía, integridad y competencia.[131] Esto es similar a las cualidades de líderes carismáticos, como Gandhi. Estos atributos son importantes porque las organizaciones que quieren mantener una cultura de liderazgo de servicio o de apoyo se pueden beneficiar de reclutar líderes con base en estos rasgos.

El liderazgo de apoyo y el de servicio describen líderes que dirigen desde posiciones de influencia moral, no de poder y están muy centrados en los seguidores. Aunque algunos pueden apreciar estos dos conceptos de liderazgo como sinónimos y utilizar los términos de manera intercambiable, existen diferencias sutiles pero significativas entre los dos conceptos. Mientras que ambos hacen brillar el reflector sobre aquellos quienes en realidad desempeñan las tareas cotidianas de fabricar productos y servicios para los clientes de una organización, el liderazgo de servicio lleva los supuestos de apoyo acerca de los líderes y seguidores un paso más adelante. El liderazgo de servicio requiere el nivel más alto de generosidad; un nivel que sin duda existe en el mundo real.

En el centro del liderazgo de servicio está el amor de sacrificio personal de los demás sin importar lo que uno pueda recibir a cambio. El líder toma la decisión consciente de mantener a los seguidores en una alta consideración. El liderazgo de servicio se describe como un acto de voluntad e intelecto, no de la volubilidad de las emociones fugaces. El líder está orientado a servir, no a ser servido.[132,133] Robert Greenleaf primero presentó el concepto del líder como un sirviente hace más de tres décadas. En la actualidad hay un Centro Greenleaf para el Liderazgo de Servicio con un alcance global que incluye 11 sucursales de oficinas ubicadas en todo el mundo.[134]

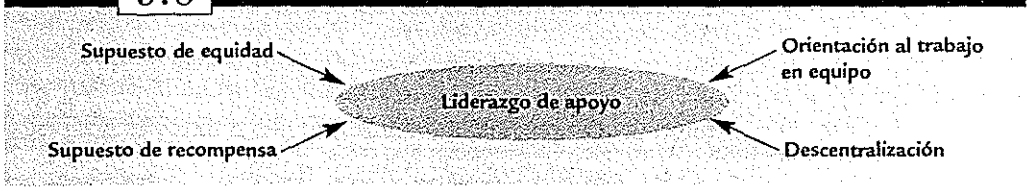
Marco de referencia para el liderazgo de apoyo

El pensamiento del liderazgo con base en el apoyo prescribe una relación entre los líderes y los seguidores en la cual los primeros dirigen sin dominar o controlar a los segundos. Los líderes que representan el concepto de apoyo están sinceramente preocupados acerca de sus seguidores y les ayudan a crecer, desarrollarse y alcanzar metas personales y organizacionales. Un líder responsable y efectivo crea un entorno en el que todos trabajan juntos como equipo para alcanzar las metas organizacionales. El liderazgo de apoyo se relaciona más con facilitar que con liderar en forma activa. Presentamos nuestros cuatro valores clave que describen el liderazgo de apoyo (figura 9.6).

Orientación enérgica al trabajo en equipo

El liderazgo de apoyo funciona mejor en situaciones donde los equipos autodirigidos de empleados centrales y el líder trabajen juntos para formular las metas y las estrategias para un entorno y mercado cambiantes. Aquí, el rol del líder es menos dominante y más de respaldo del proceso. Donde está ausente un sólido espíritu de equipo, un líder debe

FIGURA 9.6 Valores del liderazgo de apoyo



desempeñar el rol dominante para impulsar a los individuos en la dirección correcta. Sin embargo, esto vence el propósito del liderazgo de apoyo.

Toma de decisiones y poder descentralizados

El liderazgo de apoyo se obtiene cuando la autoridad y la toma de decisiones están descentralizadas y se llevan a donde se hace el trabajo y los empleados interactúan con los clientes. En este entorno, el liderazgo de apoyo goza de una gran oportunidad de tener éxito, dado el estatus de empowerment de los empleados y la relación cercana entre los gerentes y los seguidores. La ausencia de este principio hace que el liderazgo de apoyo sea inoperable.

Supuesto de equidad

El liderazgo de apoyo funciona mejor cuando hay una equidad percibida entre líderes y seguidores. Es una sociedad de iguales más que una estructura de mando entre líder y seguidor. La aplicabilidad del liderazgo de apoyo se mejora cuando los líderes encuentran oportunidades para servir más que para administrar. La honestidad, el respeto y la confianza mutua prevalecen cuando hay igualdad y éstos son valores que resaltan el éxito del liderazgo de apoyo.

Supuesto de recompensas

El liderazgo de apoyo pone mayor compromiso en las manos de los empleados. Por tanto, para obtener un liderazgo exitoso, la organización debe rediseñar el sistema de compensación para vincular las recompensas con el desempeño real. Los empleados con mayor responsabilidad y autoridad y que son compensados en consecuencia, florecen bajo el liderazgo de apoyo porque están motivados y comprometidos con la misión de la organización. Sin este valor, es difícil sostenerlo.

Los líderes de apoyo no son conocidos por sus grandiosas obras sino por conceder facultades de decisión a los demás para alcanzar enormes logros. Los líderes de apoyo ofrecen la mejor oportunidad para que las organizaciones tengan éxito y crezcan en el entorno dinámico de la actualidad, porque estos líderes no sólo dirigen, también proporcionan *coaching* (capítulo 6) para que los seguidores lideren. Este enfoque en las personas es lo que alienta a los seguidores a ser más creativos, energéticos y comprometidos con sus puestos.[73]

Marco de referencia para el liderazgo de servicio

Los líderes de servicio enfocan el liderazgo desde un punto de vista moral sólido. El líder de servicio opera desde la perspectiva de que todos tenemos un deber moral hacia los demás y que como líderes debemos servir y liderar.[135] El liderazgo de servicio enfatiza la confianza, la equidad, la justicia como medios para alcanzar un comportamiento productivo de ciudadanía organizacional. Los resultados de un estudio revelaron que las calificaciones de los seguidores del liderazgo de servicio de los líderes estaban relacionadas en forma positiva con las evaluaciones de los seguidores acerca de los valores de los líderes de empatía, integridad y competencia. El estudio también concluyó que los líderes de servicio eran altos en el rasgo de personalidad de afabilidad.[136]

El líder de servicio aprecia al liderazgo como una oportunidad para servir a nivel de la base, no a liderar desde la cima. Es un enfoque de liderazgo caracterizado por una firme orientación de servicio y un énfasis moral y espiritual.[137] Una persona como la

Madre Teresa, por medio de su naturaleza humilde y ordinaria, sólidos valores morales y servicio dedicado a los pobres y afligidos, inspiró a cientos de seguidores a unirse a su orden y emular su ejemplo. El marco de referencia del liderazgo de servicio consiste en los siguientes lineamientos básicos,[138,139,140,141] como se muestra en la figura 9.7.

FIGURA 9.7 Lineamientos del liderazgo de servicio

Fuente: basado en R. K. Greenleaf, Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, *Mahwah, NJ, Paulist Press, 1977, 7.*

Ayudar a los demás a descubrir su espíritu interno

El rol del líder de servicio es facilitar a los seguidores a descubrir el vigor de su espíritu interno y su potencial para marcar una diferencia. Esto requiere que los líderes de servicio sean empáticos con las circunstancias de los demás. Los líderes de servicio no experimentan miedo por mostrar sus vulnerabilidades.

Ganar y mantener la confianza de los demás

Los líderes de servicio ganan la confianza de los seguidores al ser honestos y leales a su palabra. Trabajan en forma ardua para preservar su integridad. No tienen ninguna agenda oculta y están dispuestos a ceder el poder, las recompensas, el reconocimiento y el control. Es la forma en que los líderes de servicio construyen firmes relaciones de trabajo con los seguidores. El liderazgo de servicio se trata de la influencia de liderazgo que está basada en la confianza no en la jerarquía.

El servicio por sobre el interés personal

El marco del liderazgo de servicio es el deseo de ayudar a los demás, más que el anhelo de alcanzar poder y control sobre ellos. Hacer lo correcto para los demás tiene precedencia sobre la protección de la postura personal. Dichos líderes toman decisiones para avanzar en bien del grupo más que en sus propios intereses.

Escucha eficaz

Los líderes de servicio no imponen su voluntad sobre el grupo; en vez de ello escuchan de manera cuidadosa los problemas que los demás enfrentan y luego comprometen al grupo para encontrar el mejor curso de acción. Los líderes de servicio gozan de mayor probabilidad de expresar confianza y compromiso con los demás que los otros tipos de líderes. Manifiestan amor, aceptación y aliento por sus seguidores y son muy empáticos.[142]

Líderes como Gandhi, Martin Luther King, Jr. y Nelson Mandela poseen cualidades de líder carismático y de servicio. Todos han sido descritos como líderes que colocan los intereses de los demás sobre los intereses personales, ganaron y conservaron la confianza de sus seguidores, escucharon en forma atenta los problemas y preocupaciones de los demás e inspiraron a los seguidores a creer en su propia fuerza y espíritu internos. El análisis en este capítulo ha enfatizado los enfoques de liderazgo (carismático, transformacional, de apoyo y de servicio) que operan bajo la premisa de que el cambio es inevitable y no todos los líderes son capaces de manejarlo en forma exitosa.

Aplicación al trabajo **7**

Explicar cómo su líder actual o anterior utilizó o no el liderazgo de apoyo y el de servicio.

Así, hemos identificado las diferentes teorías que equipan a los líderes para manejar el cambio en forma eficaz. La Autoevaluación 2 brinda la oportunidad de vincular estos enfoques de liderazgo con un tipo de personalidad.

AUTOEVALUCIÓN 2

La personalidad y el liderazgo carismático y transformacional

Los líderes carismáticos tienen carisma con base en la personalidad y otros rasgos de personalidad que cruzan a través de todos los Cinco grandes rasgos de la personalidad. Revise las 10 cualidades de los líderes carismáticos en la figura 9.3. ¿Cuáles rasgos posee usted?

_____

_____

Si usted tiene un gran dominio del estilo de personalidad de los Cinco grandes y una alta necesidad de poder, necesita enfocarse en adoptar el liderazgo socializado más que el personalizado, carismático.

Los líderes transformacionales tienden a ser también carismáticos. En la Autoevaluación 1 usted determinó si era más transformacional o transaccional. ¿En qué forma su personalidad afecta sus estilos de liderazgo transformacional y transicional?

_____

_____

_____

Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier)
donde usted encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- Revise el glosario
- Resuelva un examen
- Encuentre vínculos relacionados

Resumen

El resumen del capítulo está organizado para responder a los 13 objetivos de aprendizaje del capítulo 9.

1. **Describir el significado personal y la forma en que influye en las atribuciones de las cualidades carismáticas.**

   El significado personal se define como el grado al cual las vidas de las personas tienen un sentido emocional y al cual las demandas que confrontan son percibidas como que son dignas de la energía y del compromiso. Proporciona un sentido de propósito para la vida de la persona. El significado personal influye en las atribuciones de las cualidades carismáticas en cuanto a que primero, el significado personal de un líder influye en su comportamiento. A su vez, el comportamiento del líder se refleja en la concepción y articulación de su visión. Segundo, el comportamiento del líder obtiene atribuciones de carisma por parte de los seguidores.

2. **Explicar en forma breve la conceptualización de carisma por Max Weber.**

   Weber utilizó el término *carisma* para explicar una forma de influencia basada en las percepciones del seguidor en cuanto a que el líder está dotado con el don de la inspiración divina, no un mandato tradicional o legal de autoridad. Este don de inspiración divina es la fuerza detrás de la capacidad del líder para enfocar la atención de la sociedad en la crisis que enfrenta el líder y la visión de éste para un nuevo y mejor futuro. De acuerdo con Weber, los individuos carismáticos surgen como líderes durante tiempos de crisis social e inspiran a las personas a hacer más de lo que harían bajo circunstancias normales.

3. **Describir las cualidades de comportamiento que diferencian a los líderes carismáticos de aquellos que no lo son.**

   Se cree que la atribución del carisma a los líderes depende de cuatro variables:

- *Insatisfacción con el estado de las cosas.* La discrepancia entre los líderes carismáticos de aquellos que no lo son es tal que el primero se opone al estado de las cosas y pugna por cambiarlo mientras que el segundo, en esencia, está de acuerdo con el estado de las cosas y se esfuerza por mantenerlo. Para el líder carismático, entre más idealizado o discrepante sea la meta futura del estado de las cosas actual, mejor. Y entre mayor sea la brecha del estado de las cosas, es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.

- *Naturaleza atractiva de la visión.* La articulación eficaz de la visión se mide en términos de lo que se dice (contenido y contexto) y la forma en que se hace (habilidades de oratoria). Las habilidades de comunicación eficaces son un imperativo en la articulación exitosa de una visión atractiva y el mantenimiento del rol de liderazgo. A través de los medios verbales y no verbales, los líderes carismáticos comunican su confianza en sí mismo, sus convicciones y su dedicación con el fin de dar credibilidad a lo que defienden.
- *El uso de estrategias poco convencionales para alcanzar un cambio deseado.* El *expertise* del líder carismático reside en utilizar medios no convencionales para trascender el orden existente. Las percepciones de los seguidores de las cualidades revolucionarias y no convencionales del líder evocan sentimientos de veneración, en especial cuando las actividades del líder ejemplifican actos de heroísmo que incluyen riesgo y un comportamiento de sacrificio personales. Así, el comportamiento del líder no carismático es convencional y se conforma con las normas existentes mientras que el del líder carismático es poco convencional y contrario a la norma.
- *Evaluación realista de las necesidades de recursos y otras restricciones para alcanzar el cambio deseado.* Los líderes carismáticos también son muy hábiles estrategas. Entienden la necesidad de desempeñar una evaluación realista de recursos del entorno y restricciones que afectan su capacidad para realizar un cambio trascendental dentro de su organización. Son sensibles a las capacidades y necesidades emocionales de los seguidores y entienden los recursos y restricciones de los entornos físico y social en el que operan. Hay una alta necesidad de alinear las estrategias organizacionales y las capacidades para asegurar una transformación exitosa.

4. **Explicar el locus del liderazgo carismático.**

La cuestión que los teóricos han contemplado desde la concepción de Weber del carisma es si éste es una función del clima social prevaleciente, las cualidades extraordinarias del líder o una interacción entre las dos. Quienes están a favor del punto de vista de que el liderazgo carismático no podría realizarse a menos que la sociedad estuviera en una situación caótica e inestable, argumentan que sin una crisis y la necesidad de cambio de los seguidores, las cualidades carismáticas del líder serían difíciles de notar o de apreciar. Por tanto, el locus del liderazgo carismático es el estado de la sociedad. Los oponentes argumentan que el liderazgo carismático es principalmente el resultado de los atributos del líder, no de la situación. Argumentan que sin características de un líder enérgico (como la visión, las habilidades de comunicación excepcionales, ser digno de confianza, la confianza en sí mismo y el enfoque en el empowerment de los demás) los líderes como Martin Luther King, Jr., o Gandhi nunca hubieran surgido como tales de sus respectivos seguidores, sin importar la situación. Por último, existe un punto de vista en surgimiento acerca de que el liderazgo carismático es una convergencia de las percepciones del seguidor y las reacciones influidas por las características del líder y la situación social prevaleciente.

5. **Analizar los efectos del liderazgo carismático en los seguidores.**

Los líderes carismáticos tienden a mostrar un firme vínculo emocional con sus seguidores. Los efectos de dicho vínculo son que éstos están inspirados de manera entusiasta para brindar lealtad, devoción, obediencia y compromiso para el líder y para la causa que él representa. Un sentido de cumplimiento y satisfacción se deriva de la búsqueda de actividades valiosas y metas y tener creencias positivas y valores acerca de la vida como la presenta el líder carismático. En forma implícita, el líder carismático es considerado como un objeto de identificación por el cual el seguidor emula su comportamiento; así, los seguidores modelan su comportamiento, valores y cogniciones con base en el líder. Por ejemplo, es más probable que los seguidores establezcan o acepten metas más altas y tengan mayor confianza en su capacidad para contribuir al logro de ellas. Al observar al líder mostrar confianza en sí mismo, los seguidores desarrollan también la propia.

6. **Describir las características que distinguen a los líderes carismáticos de aquellos que no lo son.**

Los líderes carismáticos cuentan con una visión atractiva del futuro y son muy apasionados acerca de ella, mientras que aquellos que no son carismáticos están satisfechos con el estado de las cosas y quieren preservarlo. El líder carismático goza de un don para la comunicación de ideas y metas en formas muy inspiradoras para que todos puedan identificar el mensaje. El líder carismático manifiesta confianza en sí mismo y tiene una sólida convicción moral en su causa y la capacidad para inspirar confianza entre los seguidores y delegar poder y autoridad para alcanzar las metas organizacionales. El líder carismático posee una orientación al alto riesgo, una gran energía y orientación a la acción, conflicto interno mínimo y una personalidad de autopromoción. La base de poder del líder carismático es intensamente relacional y está cimentada casi por completo en su poder referente o experto.

7. **Analizar la forma para adquirir cualidades carismáticas.**

Hay estrategias sugeridas para adquirir o mejorar las cualidades carismáticas. Por medio de la capacitación y la educación, las personas pueden mejorar sus habilidades de comunicación y aprender técnicas de elaboración de declaraciones visionarias y la forma de empoderar a los seguidores. Mediante la práctica y la autodisciplina, un individuo puede erigir su confianza en sí mismo y desarrollar un perfil de personalidad que sea cálido, positivo, entusiasta y optimista.

8. **Explicar la diferencia entre los líderes socializados de los personalizados.**

El líder carismático busca alcanzar el compromiso incondicional y la devoción de los seguidores con sus metas ideológicas. Sin embargo, los líderes carismáticos negativos

enfatizan la devoción en ellos mismos más que en los ideales mientras que los líderes carismáticos positivos buscan lo contrario. Es a partir de este escenario que se dice que los líderes carismáticos negativos tienen una orientación de poder personalizado y los carismáticos positivos adoptan una orientación al poder socializado. En el primero, los atractivos ideológicos son sólo una trama para ganar poder, manipular y controlar a los seguidores. En el segundo, los atractivos ideológicos están orientados a la organización y buscan otorgar facultades de decisión a los seguidores para alcanzar la visión y la misión de la organización. Los líderes carismáticos personalizados buscan la glorificación personal y los socializados pretenden la transformación organizacional por medio del empowerment de los seguidores.

9. Distinguir el liderazgo carismático del transformacional.

Los líderes carismáticos y los transformacionales pueden comunicar una visión y formar sólidos vínculos emocionales con sus seguidores, pero no todos los líderes carismáticos pueden motivar a los seguidores a trascender el interés personal por el beneficio de un ideal o necesidad social más alto. Por otro lado, los líderes transformacionales llevan el liderazgo carismático un paso más allá en cuanto a que ellos, con más frecuencia, pueden articular una visión seductora del futuro y también influyen en los seguidores para transcender el interés personal en beneficio de la sociedad. La visión y los valores de los líderes transformacionales están más en línea con los valores y las necesidades de los seguidores. Es sobre esta base que algunos han argumentado que todos los líderes transformacionales son carismáticos pero no todos los carismáticos son transformacionales. De igual modo, mientras que el carisma está en el ojo del observador, los líderes transformacionales tienen una definición más consistente.

10. Explicar la diferencia entre el liderazgo transformacional y el transaccional.

El liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, en cuanto a que una vez que una transacción se completa, la relación entre las partes puede terminar o ser redefinida. El liderazgo transformacional es más duradero, en especial cuando el proceso de cambio está bien diseñado e implementado. Los líderes transaccionales promueven la estabilidad, mientras que los transformacionales crean un cambio significativo tanto en los seguidores como en las organizaciones. El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a ir más allá de su interés personal por el bien del grupo. El liderazgo transaccional busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por concluir una transacción determinada.

11. Explicar las cuatro fases del proceso de transformación.

Un líder transformacional que es llevado a una organización que enfrenta una crisis seria o que se aproxima a un colapso total tiene que instituir una estrategia de cambio total. Las estrategias con frecuencia son transformaciones radicales que encaminan a la organización en una ruta diferente para el futuro crecimiento y la prosperidad. La magnitud de la tarea y el alto riesgo de fracaso requieren que se aborde en forma sistemática. Así, el proceso de transformación es un enfoque de cuatro fases que empieza con el reconocimiento de la necesidad del cambio. Esto proporciona la oportunidad de que el líder formule y presente una nueva visión para la organización que prometa un mejor porvenir y más brillante que el actual. Una vez que hay aceptación de la visión del líder, la tercera fase incluye implementar la nueva visión y manejar la transición de manera eficaz. Aquí, infundir en los gerentes un sentido de urgencia para el cambio, incrementar la confianza en sí mismos y el optimismo de los seguidores además de reconocer y enfrentar la resistencia en gran medida aumentará las probabilidades de una transformación exitosa. La última fase es institucionalizar el cambio para que no sea una transformación de corta vida. Las estrategias eficaces para institucionalizar el cambio se delinean en el libro.

12. Explicar la base del liderazgo de apoyo y el de servicio.

La base del liderazgo de apoyo y el de servicio es auxiliar más que dirigir a otras personas. Es el liderazgo basado en colocar a los demás por delante de uno mismo. Ambos dirigen el reflector hacia los empleados que en realidad desempeñan la tarea diaria de cumplir con las metas y los objetivos organizacionales. La clave para un liderazgo de apoyo exitoso es la presencia de cuatro valores de respaldo: trato igual para todos, recompensa por el trabajo, actitud de trabajo en equipo, y autoridad y toma de decisiones descentralizadas. La clave para un liderazgo de servicio exitoso se basa también en cuatro principios guía: servicio a los demás sobre el interés personal, la confianza, la escucha eficaz y empowerment a los demás para descubrir la fortaleza interna.

13. Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo):

Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave; 2) relaciónelos de la siguiente lista con sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en orden de la lista al principio del capítulo.

_____ es el grado al cual las vidas de las personas tienen sentido emocional y al cual las demandas que confrontan se perciben como dignas de energía y compromiso.

_____ es saber quién es usted con base en sus experiencias en el tiempo de vida, estados de motivación y orientación a la acción.

_____ es aquello que permite que los logros de un individuo "sigan viviendo" en los ideales, acciones y creaciones de los seguidores de alguien, mucho después de su muerte.

_____ es una consideración desinteresada o devoción por el bienestar de los demás.

_____ se refiere a la consciencia de un individuo de las conexiones entre los fenómenos humanos y los sobrenaturales que proporcionan explicaciones de fe de las vivencias pasadas y presentes y, para algunos, predicen las experiencias futuras.

_____ son creencias generalizadas o conductas que se consideran importantes por un individuo o un grupo.

_____ es una relación social distinta entre el líder y el seguidor, en la que el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen trascendental o un ideal que va más allá de lo inmediato o lo razonable; mientras que el seguidor acepta este curso de acción no debido a su probabilidad racional de éxito, sino a una creencia real en las cualidades extraordinarias del líder.

_____ es la capacidad para imaginar condiciones diferentes y mejores además de las formas para alcanzarlas.

_____ es alguien quien posee una personalidad igualitaria, de autotrascendencia y de empowerment.

_____ es alguien quien posee una personalidad maquiavélica y narcisista.

_____ sirve para cambiar el estado de las cosas al articular a los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que la nueva organización podría ser.

_____ busca mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios económicos y sociales que alcanzan metas específicas para los líderes y los seguidores.

_____ es una forma de liderazgo enfocada en los empleados que faculta a los seguidores para tomar decisiones y ejercer el control sobre sus trabajos.

_____ es el liderazgo que trasciende el interés personal para atender las necesidades de los demás, al ayudarles a crecer en formas personal y profesional.

Términos clave

carisma, 335

creencia en uno mismo, 331

espiritualidad, 332

generosidad, 332

legado, 331

líder carismático personalizado (LCP), 346

líder carismático socializado (LCS), 346

liderazgo de servicio, 357

liderazgo transaccional, 348

liderazgo transformacional, 348

liderazgo de apoyo, 357

significado personal, 330

valores, 333

visión, 341

Preguntas de revisión

1. Describa las diversas fuentes de las que alguien puede obtener su significado personal.
2. Con ejemplos específicos, explique la forma en que los líderes carismáticos del pasado utilizaron la visión y excelentes habilidades de comunicación para presentar su caso.
3. Describa las principales características de los líderes carismáticos.
4. Martin Luther King, Jr., Gandhi, John F. Kennedy, Adolfo Hitler, Nelson Mandela, David Koresh (de Branch Davidians), Herb Kelleher (de Southwest Airlines) y Richard Branson (de Virgin Group) fueron o son líderes carismáticos. ¿Puede asociar con cada nombre una característica (vea la figura 9.3) del carisma que usted piense que mejor describe al individuo? Nota: si usted no está familiarizado con estos individuos, haga una búsqueda en la biblioteca o Internet acerca de ellos antes de ensayar una respuesta.
5. ¿Por qué la teoría del carisma se describe como un arma de dos filos?
6. Describa las limitaciones de la teoría de liderazgo carismático.
7. Describa cuatro conductas clave características de los líderes transformacionales.
8. Detalle algunos atributos de los líderes transformacionales.
9. ¿Qué es el liderazgo de servicio?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico se pueden utilizar para una discusión en clase y como tareas escritas para desarrollar habilidades de comunicación. Asegúrese de dar explicaciones completas para todas las preguntas.

1. Un fuerte apego emocional y lealtad hacia un líder carismático puede tener efectos benéficos y perjudiciales en los seguidores. Explique ambos tipos de efectos en los seguidores.
2. Se dice que los líderes carismáticos poseen rasgos especiales que influyen en su comportamiento. Tres de dichos rasgos descritos en el capítulo son la visión, empatía y el empowerment. Explique cómo cada uno de estos rasgos influye en la forma en que los seguidores perciben al líder carismático.
3. En el capítulo 4 se analizan los diferentes tipos de poder (legítimo, de recompensa, coercitivo, referente, experto, de conexión y de información) y las tácticas de influencia. ¿Qué tipo de poder es más probable que se asocie con el líder carismático y por qué?
4. Explique la importancia de las habilidades eficaces de comunicación para los líderes carismáticos y transformacionales.
5. El liderazgo de servicio enfatiza ser capaz de servir y liderar. En su opinión ¿es esto contradictorio o factible?
6. ¿Cree usted que todos tienen la misma capacidad para convertirse en un líder de servicio o por su naturaleza, algunas personas están más inclinadas a ser líderes de servicio?

CASO

Anne Mulcahy y Ursula Burns: el dúo dinámico de Xerox

En 1999 Xerox designó a Rick Thoman como su próximo presidente ejecutivo (CEO). Un poco más de un año más tarde, con Xerox en una crisis financiera (así como problemas contables que resultaron en una multa de 10 millones de dólares), el predecesor de Thoman se detuvo para tomar el control y eligió a una candidata sorpresa, Anne Mulcahy para ser su número dos. En el papel, parecía una elección desesperada. La revista *Fortune* la llamó "presidenta ejecutiva por accidente". Pero ella de inmediato enlistó al talento más vigoroso que pudo encontrar. Una jugadora clave fue Ursula Burns, una persona exitosa de ingeniería de Rochester que, a pesar de su inteligencia, tenía una historia igualmente poco probable. Había sido criada en un proyecto de albergue en el lado este del bajo Manhattan por una madre soltera trabajadora que limpiaba, planchaba, cuidaba niños, cualquier cosa para ver que Burns obtuviera una buena educación católica y, por último, un título universitario en ingeniería de Columbia.

Burns fue promovida a primera presidenta de Business Group Operations de Xerox y se convirtió en la primera mujer en obtener ese cargo. Ella era responsable del centro de ingeniería y cinco divisiones; junto, su grupo aportaba 80 por ciento de las utilidades de Xerox. Los afroestadounidenses con los antecedentes de Burns no eran comunes en Xerox, pero ella nunca estimó su raza y su bajo estatus socioeconómico como una desventaja. "Mi perspectiva viene en parte de ser una mujer negra de Nueva York y en parte de ser ingeniera", señaló. "Sé que soy inteligente y tengo opiniones que vale la pena escuchar".

Mientras Mulcahy recorrió el país para dar confianza a los empleados y accionistas y afinar un plan para salvar a la empresa, Burns comenzó a implementar el plan y la agilización de la empresa. Ella negoció en forma exitosa un contrato con los trabajadores sindicales. Con la agilización de Burns y el tacto de Mulcahy, Xerox pasó de ser una empresa en problemas a una equilibrada para convertirse en líder en ventas en su industria. Muchos en la empresa colocaron a Burns en la lista de los probables sucesores de Mulcahy. En 2007 se hizo oficial: la CEO Anne Mulcahy nombró presidenta a Ursula Burns. La designación se hizo con la expectativa de que Burns ascendería cuando Mulcahy dejara el cargo. Burns también se volvió la única directora interna en el consejo de Xerox además de Mulcahy. Burns liderará la estrategia corporativa de Xerox, las operaciones de marketing y las cuentas globales mientras continúa la investigación, ingeniería, marketing, manufactura de tecnología, suministros y servicios relacionados. Su promoción establece un plan de sucesión nítido que elimina la incertidumbre dentro de la organización.

Ursula Burns ha sido descrita por muchos como articulada, conocedora, energética y muy directa cuando trata con las personas. Burns ha recibido el crédito por aumentar las ventas de impresoras a color de Xerox y las copiadoras, mientras la empresa llevó al mercado 24 máquinas en los últimos dos años, en medio de la competencia de Hewlett-Packard y Canon. Debido al liderazgo de Mulcahy y Burns, en la actualidad Xerox ofrece el portafolio más amplio de sistemas de administración de documentos y software en su industria y en la historia de la empresa. Mulcahy otorga el crédito a Burns

por este logro y señala que ella dirigió una estrategia de tecnología que lanzó más de 100 productos en los últimos tres años y fortaleció el modelo de negocio de Xerox, al hacerlo más eficiente, competitivo y rentable.

Vaya a Internet: para averiguar más acerca de Anne Mulcahy y Ursula Burns y Xerox, visite su sitio web (**http://www.xerox.com**).

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con alguna otra información que obtenga de Internet o de otras fuentes.

1. En su opinión, ¿Anne Mulcahy y Ursula Burns son líderes que ejemplifican las cualidades del liderazgo carismático o del transformacional?
2. Inmediatamente después de que Anne Mulcahy fue nombrada CEO, ella eligió a Ursula Burns para ser su número dos y luego presidenta de Xerox. ¿Qué cualidades de liderazgo transformacional poseía Burns que la hicieron la persona correcta para el puesto?
3. Un atributo clave del liderazgo de servicio es que trasciende el interés personal para satisfacer las necesidades de los demás. ¿Ursula Burns concordaba con esto?
4. Ursula Burns ya ha sido elegida como la siguiente CEO para reemplazar a Anne Mulcahy cuando ella deje el cargo, lo que quizás hará que ésta sea la primera vez que una CEO de una empresa de *Fortune 500* haya cedido las riendas a otra mujer. ¿Cómo su relación de trabajo cercana con Mulcahy pudo afectar su estilo de liderazgo?
5. Cada líder tiene un sentido de significado personal, descrito en el texto como el grado al cual las vidas de las personas cuentan con un sentido emocional y al que las demandas que ellos confrontan se perciben como dignas de energía y compromiso. Con base en los hechos del caso, ¿cuáles son las fuentes de las cuales Burns deriva su significado personal?

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

6. De acuerdo con el modelo continuo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt, ¿dónde colocaría a Ursula Burns con base en los hechos del caso (capítulo 5)?
7. La comunicación es una competencia importante para los líderes (capítulo 6). ¿Estaría usted de acuerdo en que ésta es una cualidad que probablemente posee Burns, para haber sido tan eficiente como ha sido hasta ahora?
8. La teoría del liderazgo de intercambio entre líder y miembro describe el tipo de relación que con frecuencia se desarrolla entre los líderes y los seguidores (capítulo 7). ¿Cómo describiría el vínculo diádico entre Anne Mulcahy y Ursula Burns?
9. Una de las características de los equipos efectivos es la presencia de un líder de equipo capaz y competente (capítulo 8). En dicho capítulo se describen diferentes actividades del líder del equipo para crear un equipo efectivo (vea la figura 8.1) incluido transformar los obstáculos en oportunidades. ¿Describiría a Ursula Burns como un líder de equipo efectivo?

CASO Y DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: suponga que usted es parte del liderazgo de una organización o unidad organizacional que está en necesidad de una redirección en un entorno de mercado cambiante. Su tarea es concebir una nueva visión y declaración de misión que transforme a su organización.

Desempeño de roles: el profesor forma estudiantes en equipos para desarrollar una visión inspiradora de no más de 15 palabras y una declaración de misión de no más de 100 palabras. Aquí se presentan algunos lineamientos:

1. Identifique las tendencias del entorno clave o los cambios que han influido en la visión de su grupo.
2. Redacte una lista de los valores centrales que mantiene su organización o que usted quisiera que tuviera e incorpórelos en su declaración de misión.
3. Comparta su declaración de misión y visión con los demás miembros de la clase y vote por quién tiene la visión y misión más inspiradoras y atractivas.

CASO EN VIDEO

Timbuk2: un ex CEO establece un curso

La toma de decisiones es una gran parte del trabajo de todo directivo. Tomar decisiones que determinen la dirección que tomará alguna empresa es trabajo del presidente ejecutivo (CEO). Mark Dwight, ex CEO de Timbuk2, fabricante de bolsas de mensajero de bicicleta, estaba cómodo con su rol, aunque en ocasiones significaba tomar decisiones impopulares o incluso cometer errores. La mayoría de las decisiones que tomó Dwight en Timbuk2 fueron decisiones no programadas, como el diseño de un nuevo producto o el tipo de tela que utilizar. Estas decisiones pueden afectar las ventas, la imagen de la marca e incluso el desempeño general de la empresa. "Mark es el tipo con la visión" indicó la gerente de marketing Macy Allat. "Él impulsará la toma de decisiones, pero es muy abierto a recibir las aportaciones de otras personas. Cuando se necesita tomar decisiones, todos se sientan y lo analizamos en forma minuciosa y cuando salimos de la sala, sentimos que vamos a hacer algún progreso". Casi todas las decisiones que enfrentó Mark Dwight en Timbuk2 tuvieron cierto grado de incertidumbre. Sabía que quería que Timbuk2 alcanzara 25 millones de dólares en ventas en cinco años; sabía que quería que la empresa llegara a nuevos mercados y que ésta necesitaba encontrar nuevos canales de distribución. Pero no había garantías de que sólo una decisión fuera la correcta.

1. ¿Describiría al ex CEO Mark Dwight como un líder carismático? ¿Por qué?
2. Mark Dwight posee características de un líder transformacional. Si es así, ¿cuáles?

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Preparación para el ejercicio del desarrollo de habilidades 1

Evalúe al presidente actual de Estados Unidos en cada una de las 10 características de los líderes carismáticos. Para cada característica, evalúe al presidente como alto (A), medio (M) o bajo (B). Asegúrese de proporcionar un ejemplo específico (lo que el presidente hizo o declaró) de por qué usted califica al presidente como A, M o B en cada característica.

a. Visión
b. Excelentes habilidades de comunicación
c. Confianza en sí mismo y convicción moral
d. Capacidad para inspirar confianza
e. Alta orientación al riesgo
f. Alta energía y orientación a la acción
g. Base del poder relacional
h. Conflicto interno mínimo
i. Capacidad para brindar empowerment a los demás
j. Personalidad de autopromoción

¿El presidente de Estados Unidos es un líder carismático?

Con base en el libro, ¿qué recomienda usted que el presidente indique o haga para mejorar su liderazgo carismático?

_____

_____

_____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Desarrollar su capacidad para evaluar y aconsejar a un líder acerca del liderazgo carismático.

Las principales habilidades de aprendizaje estándar AACSB desarrolladas por medio de este ejercicio son las habilidades de análisis y el trabajo en equipo.

Procedimiento *(de 10 a 30 minutos)*

Opción A: como grupo, hagan la preparación y califiquen al presidente como alto, medio o bajo en cada característica del liderazgo carismático y de una evaluación general.

Opción B: divídanse en equipos de 4 a 6, hagan la preparación y califiquen al presidente como alto, medio o bajo en cada característica del liderazgo carismático y otorgue una calificación general. Asegúrese de proporcionar un ejemplo específico (lo que haya dicho o hecho el presidente) y por qué su grupo le evaluó como A, M o B en cada característica.

Opción C: igual que B, pero también elija a un portavoz para presentar las respuestas del equipo al grupo completo.

Conclusión

El profesor puede liderar una discusión con el grupo o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo, los voluntarios pueden proporcionar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

10

Liderazgo de cultura, ética y diversidad

Semblanza del capítulo

Creación de cultura y sustentabilidad
El poder de la cultura
Culturas de bajo y alto desempeño
Características de las culturas de bajo desempeño
Características de las culturas de alto desempeño
El rol del liderazgo en la creación de cultura y la sustentabilidad
Tipos de valor cultural

Liderazgo basado en los valores
El rol del líder para defender el comportamiento ético
Identidades de la cultura nacional: dimensiones de valor de Hofstede
Repercusiones de la práctica del liderazgo

Cambiar la demografía y la diversidad
Estado actual de la diversidad en la fuerza de trabajo
El impacto de la globalización en la diversidad
Razones para adoptar la diversidad
Obstáculos que impiden alcanzar la diversidad
Crear una cultura que respalde la diversidad
Capacitación en la conciencia de la diversidad y educación de liderazgo

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar el poder de la cultura en el proceso de la ejecución de la estrategia. p. 371
2. Describir las características de las culturas de bajo y alto desempeño. p. 373
3. Distinguir entre las acciones de liderazgo simbólico y de liderazgo sustantivo para dar forma a la cultura organizacional. p. 378
4. Diferenciar entre los cuatro tipos de valores culturales. p. 382
5. Describir las dimensiones de valor de Hofstede de la cultura nacional. p. 391
6. Explicar las razones principales para adoptar la diversidad. p. 396
7. Identificar y describir en forma breve los obstáculos que dificultan lograr los objetivos de la diversidad. p. 398
8. Describir los indicadores clave de una cultura que respalde la diversidad. p. 400
9. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

cultura
cultura cooperativa
cultura adaptable
cultura competitiva
cultura burocrática
valores
ombudsman
denunciar
individualismo
colectivismo
alta evasión de la incertidumbre
baja evasión de la incertidumbre
cultura de gran distancia al poder
cultura de escasa distancia al poder
masculinidad
feminidad
diversidad demográfica
diversidad
prejuicio
etnocentrismo
techo de cristal

Caso de apertura APLICACIÓN

Andrea Jung ha sido presidenta ejecutiva (CEO) de Avon Company desde noviembre de 1999. Como hija mayor de migrantes chinos, Jung creció hablando inglés y chino mandarín. Hace 10 años, Avon, el vendedor directo más grande del mundo de cosméticos para mujer, padecía ciertas dificultades. Aumentar las ventas en un mercado saturado de productos de belleza y de consumidores conocedores demostraba ser una tarea abrumadora, incluso para un gigante de la estatura de Avon. Jung dio a la empresa lo que sólo puede describirse como una "reconstrucción extrema", invirtió millones en investigación y desarrollo, lanzó nuevas líneas de cremas para la piel, se amplió a mercados en el extranjero y desarrolló elegantes anuncios con celebridades como Salma Hayek. Estos cambios de estrategia ocasionaron el crecimiento en ingresos y utilidades. Sin embargo, en 2005, Avon enfrentó de nuevo tiempos difíciles. Con la desaceleración en el crecimiento y el desplome en el precio de su acción, Jung indicó a los inversionistas en noviembre de 2005 que se embarcaría en un audaz plan de reestructura de varios años el cual costaría alrededor de 500 millones de dólares. Desde el anuncio, Andrea Jung ha reducido el personal operativo 10 por ciento y casi 30 por ciento el gerencial. Redujo el número de líneas de productos y sólo retuvo aquellas más exitosas. Casi triplicó el gasto en anuncios de Avon de 2005 a 2007 y ganó cierta expansión en terreno de la presencia de la empresa en los mercados extranjeros, en particular en Asia. Ha ganado la primera licencia de venta directa en China y ya goza de una fuerza de trabajo de más de 700 000 empleados. En todos sentidos, parece que las estrategias de Jung una vez más están rindiendo frutos. Los primeros resultados muestran ganancias positivas en diversas áreas. El precio de la acción, las ventas y las utilidades de la empresa de 15 600 millones de dólares han tenido una tendencia a la alza desde 2007.

Avon da la bienvenida a la diversidad en la fuerza de trabajo y continúa como líder en la toma de acciones afirmativas para asegurar que las puertas se abran a los individuos talentosos y que todos los asociados y empleados disfruten de oportunidades de desarrollo y avance. Avon también se esfuerza por crear un entorno de trabajo que valore y aliente la condición única de cada individuo y está comprometida con erigir una cultura que respalde a los asociados al tiempo que equilibra sus incontables responsabilidades, en ocasiones en competencia, de trabajo y personales. Andrea Jung definitivamente ha transformado a Avon y, en el proceso, algunos creen que ha dado a sí misma una reestructura profesional, al lograr que su nombre surja en las breves listas de candidatos que han emprendido cambios totales en empresas más grandes.

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿La cultura de Avon es un factor que contribuye a su éxito? Explique.
2. El texto señala que la cultura de una organización funge dos funciones importantes: 1) crea unidad interna y 2) contribuye a la organización a adaptarse al entorno externo. ¿Éste ha sido el caso en Avon?
3. En el capítulo se analizan las características de una cultura de alto desempeño (sólida). ¿Cuáles son las pruebas de que Avon cuenta con una cultura sólida?
4. ¿La cultura de Avon es competitiva, adaptable, burocrática o cooperativa? Respalde su respuesta.
5. ¿Qué rol ha desempeñado Andrea Jung en fomentar un clima de estrictos estándares éticos en Avon?
6. ¿Cuál es la postura de Avon acerca de la diversidad? Y, ¿ha estado a la altura hasta ahora?

¿Puede responder algunas de estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes y aprenderá más acerca de Avon y su liderazgo conforme avance en la lectura del capítulo.

Para averiguar más acerca de Avon y Andrea Jung, visite el sitio web de la empresa en **http://www.avoncompany.com**.

En este capítulo analizamos los temas de la cultura organizacional, los valores y la diversidad además del rol del líder para adaptarlos. Una creencia prevaleciente entre los investigadores es que las culturas corporativas sólidas mejoran el desempeño al facilitar la consistencia del comportamiento interno.[1] Sin considerar el tipo de empresa o el tamaño, las organizaciones que alcanzan en forma consistente un crecimiento y utilidades arriba del promedio comparten una característica común. Las organizaciones de alto desempeño muestran un perfil inequívoco que los diferencia de las de desempeño promedio, un perfil que incluye características distintivas de la cultura corporativa, las personas, la estructura y el tipo de liderazgo.[2,3]

Creación de cultura y sustentabilidad

Todas las organizaciones exhiben una cultura, ya sea que la reconozcan o no. Cada organización posee una cultura, que se distingue por sus propias creencias y enfoques para la solución de problemas y la toma de decisiones. La cultura de una organización se manifiesta en los valores, normas y expectativas que los líderes predican y practican, en las actitudes y conductas de sus empleados, en los estándares éticos y políticas, en la "química" que permea su entorno laboral y en las historias que las personas difunden acerca de sucesos en la organización.[4,5] Por ejemplo, la postura de una organización acerca de la diversidad y el multiculturalismo, puede atribuirse a su cultura. Dentro de una organización, la cultura brinda significado a la participación de cada individuo en el lugar de trabajo y, al hacerlo, define el propósito esencial de la organización. La cultura de una organización es medianamente perdurable y puede ser descrita como cálida y amigable, agresiva/pasiva, defensiva/ofensiva, conservadora/liberal o innovadora.[6]

Cada vez más, la cultura se reconoce como una fuente de ventaja competitiva.[7] Al paso de los años, los investigadores han postulado una relación positiva entre la fortaleza de la cultura y el desempeño.[8,9] La investigación respalda la propuesta de que las organizaciones con culturas profusas y saludables muestran un mejor desempeño que las que tienen culturas menos definidas.[10,11] Los estudios que investigan los efectos de la cultura organizacional sobre el desempeño de algunos tipos de proyectos en particular, han encontrado efectos significativos correlacionados entre la cultura organizacional y el nuevo desarrollo de productos.[12,13] *La* **cultura** *es la suma de creencias, normas, actitudes, valores, supuestos y formas de llevar a cabo las cosas compartidas por los miembros de una organización y que se enseñan a los nuevos miembros.*[14] La cultura es el sistema operativo que da vida a los valores centrales subyacentes de una organización.[15] Algunos han descrito la cultura organizacional como un "modelo mental compartido" o el "adhesivo social" que mantiene unida a una organización.[16]

La cultura de una organización determina la forma en que ésta responde a los problemas de supervivencia en sus entornos interno y externo. Las respuestas a los problemas en el entorno externo se reflejan en la visión, misión, objetivos, estrategias centrales y formas de medir el éxito de la organización al lograr los objetivos.[17] Las respuestas a los problemas internos subrayan los aspectos clave de la cultura interna, como revelar la forma en que se determina el poder y el estatus en la organización, el criterio y el procedimiento para asignar los recursos, el criterio para determinar la participación y los principios guía para interpretar y responder a fuerzas impredecibles e incontrolables del entorno externo.[18]

Los valores, las creencias y las normas se derivan de pugnar por adaptarse a los desafíos externos e internos sirven como base para las expectativas de los roles que guían el comportamiento, se introducen en la forma en que la organización realiza sus negocios, se comparten por los gerentes y los empleados, y luego persisten al tiempo que se alienta a los nuevos empleados a adoptarlos. Mientras se desarrollan las soluciones mediante la experiencia, se convierten en valores, normas y creencias compartidos que se transmiten a los miembros nuevos. Al paso del tiempo, estos elementos se arraigan tanto en una cultura que los miembros organizacionales ya no están conscientes de ellos. Estos valores, creencias y normas (cualesquiera que sean) subyacentes básicos, se vuelven los bloques de construcción de la cultura. Este proceso de evolución es consistente con el punto de vista de que la cultura de la organización surge de la historia y de las experiencias de los individuos y los grupos en ese contexto de la organización en particular.[19]

En el proceso de la creación de la cultura, la sustentabilidad y la renovación, el pasado con frecuencia se utiliza como un indicador de las circunstancias por venir. La cultura se sustenta mientras cada generación sucesiva de líderes y seguidores la adoptan y se transmite a la siguiente mediante historias, artefactos, rituales, eslóganes, símbolos y ceremonias especiales.[20] Un ejemplo de esto sería la concepción de Sam Walton de la cultura de Wal-Mart desde sus inicios. La esencia de la cultura de Wal-Mart es la dedicación a la satisfacción de los clientes, la búsqueda celosa de costos bajos y una firme ética

de trabajo. Además de ello están las reuniones ejecutivas de los sábados por la mañana en la oficina matriz para intercambiar ideas y revisar problemas y el compromiso de los ejecutivos de la empresa de visitar tiendas, charlar con los clientes y solicitar sugerencias de los empleados. Crear y sostener una cultura de alto desempeño como la de Wal-Mart es crucial para el éxito organizacional.

En esta sección analizaremos el poder de la cultura, culturas de alto y bajo desempeño, el rol del liderazgo en la creación de cultura y la sustentabilidad y, por último, los tipos de valor cultural.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿La cultura de Avon es un factor que contribuye a su éxito? Explique.

Es evidente en el caso de apertura que la cultura organizacional en Avon es un factor contribuyente y significativo para el éxito de la empresa. Avon disfruta de un orgulloso legado y compromiso con las mujeres. Por la misma naturaleza de sus productos y base de clientes, Avon siempre ha contado con una conexión especial con las mujeres. Por medio de la Fundación Avon, la empresa ha creado y fundado en forma considerable diversas iniciativas globales para mejorar el poder de decisión de las mujeres. Sus empresas filantrópicas e iniciativas de diversidad han recibido elogios y reconocimiento mundiales. Los temas médicos que Avon ha elegido defender son los mismos temas que interesan a muchos de sus clientes y representantes de ventas y, por tanto, se ha desarrollado un vigoroso vínculo entre la empresa y sus principales grupos de interés. La cultura de la organización se resume en lo que llama "Los cinco valores de Avon", los cuales son confianza, respeto, integridad, convicción y humildad. De acuerdo con la gerencia de la empresa, estos valores han servido como una fuente continua de fortaleza a lo largo de la orgullosa historia de Avon y permanecerá en el corazón de quiénes son como empresa.

Objetivo de aprendizaje 1 *Explicar el poder de la cultura en el proceso de la ejecución de la estrategia.*

El poder de la cultura

Una cultura profundamente arraigada que concuerda bien con la estrategia y las tendencias externas del entorno es una receta enérgica para la ejecución exitosa de la estrategia, mientras que una cultura débil o "a ras de tierra" puede convertirse en un obstáculo para la ejecución exitosa de la misma.[21] En este contexto, la cultura funge para dos funciones decisivas en las organizaciones: 1) crea unidad interna y 2) ayuda a la organización a adaptarse al entorno externo.[22,23]

Unidad interna

La cultura organizacional define un orden normativo que sirve como fuente de un comportamiento consistente dentro de la organización, al grado que la cultura proporcione a los miembros organizacionales una forma de dar sentido a sus vidas diarias y establezca lineamientos y reglas para la forma de comportarse, esto es un mecanismo de control social. Una cultura de respaldo proporciona un sistema de reglas informales y presiones de los compañeros, que puede ser muy poderoso para determinar el comportamiento, con lo cual afectan el desempeño organizacional. Una cultura sólida proporciona un sistema de valores en el cual operar y promueve una firme identificación de los empleados con la visión, misión, metas y estrategia de la organización. La cultura brinda una comprensión compartida acerca de la identidad de una organización.[24] Puede transformar la fuerza de trabajo de una organización en una fuente de creatividad y de soluciones innovadoras. El comportamiento culturalmente aprobado prospera y es recompensado, mientras que el desaprobado respecto a la cultura se desalienta, e incluso se castiga. La cultura correcta hace que los empleados se sientan de forma

genuina mejor acerca de sus puestos, entorno laboral y la misión de la organización; los empleados están automotivados para asumir el desafío de lograr los objetivos de la organización y trabajar como equipo.[25]

Adaptación externa

La cultura determina la forma en que la organización responde a los cambios en su entorno externo. Según la volatilidad en el entorno de negocios, algunos cambios son lo suficientemente significativos para forzar a los miembros a cuestionar aspectos de la identidad y propósito de su organización. La cultura desempeña un rol al informar y respaldar la obtención de sentido por los empleados cuando los cambios externos son lo suficientemente severos para forzar a los miembros a reevaluar aspectos de su identidad y propósito.[26] El tipo de cultura apropiado puede asegurar que una organización responda de inmediato a las necesidades de los clientes, las cuales cambian con rapidez o a las acciones ofensivas de un competidor. Por ejemplo, si el entorno competitivo requiere de una estrategia de servicio superior al cliente, la cultura organizacional debe alentar dichos principios como los de escucha a los clientes, delegar poder y autoridad a los empleados para tomar decisiones y recompensarles por acciones sobresalientes de servicio al cliente. El poder de la cultura radica en su potencial para convocar a los empleados a fin de crear un equipo en lugar de una colección de individuos aislados cuando se enfrentan con amenazas del entorno externo.

En años recientes, la industria de las aerolíneas ha sido testigo de un énfasis creciente en la creación de una cultura que fomente la implementación eficaz de una orientación sólida de mercado. Este interés resaltado se deriva del conocimiento de que las prácticas de marketing intensas y enfocadas en los clientes proporcionan una valiosa fuente de ventaja competitiva en el sector servicios, el cual se caracteriza por altos niveles de interacción entre las empresas y sus clientes. Este movimiento hacia una cultura de marketing goza de un firme respaldo de quienes sostienen que una sólida cultura de marketing conduce a la satisfacción y retención de los clientes, lo que a su vez genera mayor rentabilidad.

Caso de apertura APLICACIÓN

2. El texto señala que la cultura de una organización funge dos funciones importantes: 1) crea unidad interna y 2) contribuye a la organización a adaptarse al entorno externo. ¿Éste ha sido el caso en Avon?

La cultura centrada en los empleados de Avon es lo que ayuda a guiar y sustentar el comportamiento productivo de sus empleados. Su énfasis en la responsabilidad social, participación y empowerment resulta fascinante para los empleados de Avon. La empresa pugna por crear un entorno laboral que valore y aliente la condición única de cada individuo y está comprometida con la creación de una cultura que respalde a los asociados mientras equilibran sus innumerables responsabilidades personales y laborales. La cultura de Avon es ciertamente un factor que explica el firme vínculo o unidad interna que existe entre los empleados de la empresa y también entre los representantes de ventas y sus clientes.

En términos de que la cultura facilita la adaptación externa, Andrea Jung puede recibir el crédito por dirigir la exitosa transformación de Avon Company al definir su visión como la empresa para las mujeres. Ella revitaliza la reputación de Avon como el vendedor directo más grande del mundo de productos de belleza mientras dirige a la empresa hacia emocionantes nuevas líneas de negocios al lanzar una serie de audaces iniciativas y de mejora de imagen, además de ampliar las oportunidades laborales de las mujeres en el mundo. Incrementó el número de productos ofrecidos a los clientes de largo tiempo al presentar una línea de lencería y ropa casual, con lo cual no demostró aversión a la toma de riesgos. Esto generó nuevos ingresos de una base de clientes establecida. "Fuimos los primeros en lanzar un producto de ácidos alfa hidróxidos", declara, mientras explica la necesidad de estar en búsqueda constante de nuevos productos. Andrea Jung sin duda ha creado para Avon una cultura que alienta la unidad interna y la adaptación externa.

A pesar de la trascendencia de la cultura para la ejecución de la estrategia, no son demasiadas las organizaciones que manifiestan demandas creíbles de una cultura de alto desempeño, un factor que contribuye para alcanzar una ventaja competitiva, mientras que una cultura de desempeño deficiente es lo contrario. Por tanto, entender las características de cada tipo es esencial para el proceso de creación de cultura.

Objetivo de aprendizaje 2 *Describir las características de las culturas de bajo y alto desempeño.*

Culturas de bajo y alto desempeño

Un tronco común y creciente de bibliografía documenta los beneficios económicos de invertir en una cultura orientada al desempeño que se enfoca, a largo plazo, en los valores y en el liderazgo.[27,28] Las culturas organizacionales varían en forma amplia en el grado al cual están entrelazadas en el tejido de las prácticas y normas de comportamiento de la organización. La fortaleza de cualquier cultura depende del grado al cual se comparta de manera amplia el conjunto de normas y valores y se sustente firmemente a lo largo de la organización. Una cultura débil simboliza una carencia de acuerdo a los valores y normas clave mientras que una cultura sólida representa un consenso difundido y el liderazgo desempeña un rol clave en ambas situaciones.[29] Las personas de mejor desempeño muestran una cultura de alto desempeño que se describe como distintiva, compacta y vigorosa; tanto así, que los miembros cuyos valores no concuerdan con los de la organización, por lo general, permanecen escaso tiempo porque son forzados a renunciar o lo hacen en forma voluntaria.[30] Lo contrario es verdadero de las culturas de bajo desempeño. Una cultura corporativa única dificulta que los competidores dupliquen o imiten las capacidades y competencias centrales de una empresa, y así, aumenta la ventaja competitiva de la misma.[31] En esta sección se establece una distinción entre las culturas de bajo y alto desempeño al destacar las características de cada una.

Características de las culturas de bajo desempeño

Las culturas débiles padecen mayor probabilidad de estar asociadas con un desempeño deficiente. La cultura de una organización es débil cuando existe escaso acuerdo en los valores, creencias y normas que gobiernan el comportamiento de sus miembros. Esto puede deberse a que el líder no ha articulado una visión nítida para la organización o a que los miembros no han aceptado la visión del líder para aquella. Los integrantes de la organización, por lo general, no muestran un sentido profundo de identidad con la visión, misión, objetivos a largo plazo y estrategia. En dichas empresas, la cultura no goza de valía para los empleados y gerentes. En una cultura débil prevalece lo negativo como rumores, manipulación, favoritismo, falta de comunicación y conflictos internos. Sin un conocimiento de lo que la organización representa o la lealtad hacia una visión común, las culturas débiles trabajan en contra u obstaculizan la implementación de la estrategia y, por tanto, exhiben un desempeño deficiente.[32] Las culturas de bajo desempeño muestran algunas características comunes que pueden minar el desempeño. En la figura 10.1 se listan estas características.

FIGURA 10.1 Características de las culturas de bajo desempeño

- Pensamiento insular
- Resistencia al cambio
- Entorno interno politizado
- Prácticas nocivas de promoción

Pensamiento insular

En una cultura de bajo desempeño existe una tendencia a evitar considerar fuera de la organización las prácticas y enfoques superiores. En ocasiones, los éxitos pasados de una empresa y su estatus como líder de la industria pueden llevar a la complacencia. Las personas dentro de estas organizaciones creen que atesoran todas las respuestas. La arrogancia gerencial y el pensamiento interiorizado con frecuencia evitan que la organización lleve a cabo la adaptación cultural necesaria al tiempo que varían las condiciones externas, lo que conduce a una declinación en el desempeño de la empresa.

Enron es una empresa que ejemplifica esta característica. Hasta que los medios revelaron el caso Enron, era una empresa que sorprendía a Wall Street con sus ganancias y crecimiento constantes. Lo que innumerables personas no sabían hasta que fue demasiado tarde era que la cultura corporativa en Enron contenía las semillas de su extinción, una cultura que distorsionaba las ganancias, prácticas contables muy cuestionables y un esfuerzo persistente por mantener a los inversionistas y empleados en la ignorancia. Claramente era una cultura que promovía y respaldaba el pensamiento insular, con la alta gerencia aislada de aquellas de los niveles operativos, con individuos que perseguían submetas que eran contrarias a las metas corporativas generales, un flujo de información restringido a lo largo de un canal lineal estrecho el cual impedía en forma eficaz que la información adversa llegara a la alta gerencia y una cultura corporativa de intimidación que desalentaba la expresión abierta de dudas o escepticismo.[33]

Resistencia al cambio

Una segunda característica de las culturas de bajo desempeño es que puede plagar a las empresas que de pronto se enfrentan con condiciones de negocios nacionales y globales de rápido cambio: la resistencia al mismo.[34] La carencia de liderazgo para alentar y respaldar a los empleados con iniciativa o ideas novedosas destruye la creatividad. Las culturas de bajo desempeño desean mantener el estado de las cosas; como resultado, evitan el riesgo y el no cometer errores se convierte en lo más importante para el avance profesional de una persona que los éxitos emprendedores y los logros innovadores.

Empresas como Ford, General Motors, Kmart, Sears y Xerox disfrutaron de un éxito considerable en años pasados. Pero cuando sus entornos de negocios atravesaron por cambios significativos, llevaban la carga de una rígida burocracia y una mentalidad de pensamiento internalizado que rechazaba el cambio. En la actualidad, estas empresas y muchas otras como ellas luchan por reinventarse a sí mismas y redescubren qué les hizo tener éxito en primer lugar. Como se reveló con el caso del capítulo 9, Xerox parece estar en vías de recuperar su posición competitiva.

Entorno interno politizado

Un entorno que permite a los gerentes influyentes operar sus unidades en forma autónoma (como reinos personales) es más probable que se resista al cambio necesario. En una cultura políticamente cargada, un sinnúmero de temas o problemas se resuelven a lo largo de las líneas del poder. El respaldo o la oposición expresos por parte de ejecutivos poderosos, así como el cabildeo personal por parte de líderes y coaliciones clave entre individuos o departamentos con intereses investidos en un resultado en particular, pueden suprimir un cambio decisivo. Dicha cultura muestra un bajo desempeño porque lo que es mejor para la organización es secundario para los intereses personales de los actores individuales. Un ejemplo de esto es lo que sucedió en Enron. Numerosos ex empleados de Enron indican que la cultura de la empresa se volvió menos cordial con la llegada de Jeffrey K. Skilling. El enfoque intenso de él en los resultados netos y en hacer de Enron un éxito a cualquier costo, alteró la cultura, lo que la hizo tan competitiva que los empleados tenían miedo de cuestionar las irregularidades por temor a las represalias. Se reporta que bajo la vigilancia de Skilling, el Enron que alguna vez se enorgulleció de su firme espíritu de equipo se convirtió en un lugar más cruel y menos humano donde los empleados podían ser despedidos de manera impersonal. Enron

había devenido un entorno altamente politizado en donde el pensamiento grupal era la norma.

Prácticas nocivas de promoción

Las culturas de bajo desempeño tienden a promover gerentes hacia posiciones de liderazgo más altas sin una seria consideración de la concordancia entre las exigencias del puesto y las habilidades y capacidades del designado. Con el fin de recompensar a un gerente que trabaja en forma ardua o a un empleado con gran antigüedad, una organización puede promover a un gerente que sea apropiado para administrar las operaciones cotidianas pero que padece carencias de habilidades de liderazgo estratégico como diseño de la visión, estrategias y capacidades o en inspirar y desarrollar la cultura apropiada. Tal escenario representa el caso de promover a un gerente de tipo transaccional a un puesto de la alta gerencia el cual requiere de habilidades de transformación. Mientras que el primero es versado en administrar las operaciones cotidianas, si asciende a un puesto de alta gerencia, la organización se puede encontrar sin una visión a largo plazo y falta de liderazgo para forjar nuevas estrategias, construir novedosas habilidades competitivas y crear una flamante cultura; una condición que es finalmente dañina para el desempeño a largo plazo. Asimismo, donde las promociones se basan en consideraciones personales (amistad, vínculos familiares, favoritismo y demás) más que en criterios profesionales, las personas equivocadas terminan en puestos de liderazgo. Esto es sintomático de una cultura débil y de bajo desempeño.

Características de las culturas de alto desempeño

Las culturas sólidas gozan de mayor posibilidad de ser vinculadas con el alto desempeño.[35,36] Las culturas corporativas vigorosas mejoran el desempeño de la empresa al facilitar la consistencia de conductas internas. La cultura de una organización se considera firme y cohesiva cuando realiza sus operaciones con base en un conjunto lúcido y explícito de principios y valores. En esta cultura, la gerencia dedica considerable tiempo a comunicar estos principios y valores y a explicar la forma en que se relacionan con su misión y estrategias. Del mismo modo, estos valores se comparten en forma amplia a lo largo de la organización, además, desde la alta gerencia hasta los empleados comunes.[37] Confianza, respeto, honestidad, responsabilidad, rendición de cuentas, integridad y relaciones de alta calidad entre los miembros organizacionales caracterizan a las culturas de alto desempeño.[38] Estos atributos de la cultura son activos específicos de las empresas que proporcionan valor y, como son difíciles de imitar por los competidores, ayudan a la empresa a construir y sostener una ventaja competitiva.[39]

Una cultura sólida muestra una tendencia hacia la acción. Hay un deseo de emprender las cosas y lo más importante, realizarlas en forma correcta,[40] lo que a su vez se asocia con los valores centrales y principios a los que todos se adhieren.[41] Los líderes enseñan y viven los valores que adoptan.[42] El rol de liderazgo para desarrollar y sostener una cultura sólida es primordial y es el tema de un análisis específico en la siguiente sección.

Algunas organizaciones están tan dedicadas a sus valores que despiden a los gerentes que muestran un buen desempeño pero que no viven con base en la cultura. Un ejemplo son las personas que tratan de avanzar a costa de los demás. En las culturas sólidas, los valores y las normas de comportamiento están tan profundamente engranados que no varían en gran medida incluso cuando un nuevo líder asume su cargo.

Las culturas de alto desempeño están orientadas a los resultados y tienden a crear una atmósfera en la cual hay una presión constructiva para el desempeño.[43] Asimismo, existe un compromiso inquebrantable y respaldo de los grupos de interés clave de la organización (empleados, clientes y accionistas).[44] Por último, las culturas de alto desempeño exhiben lo que algunos han descrito como una cultura de disciplina, donde todos son responsables de los valores de la empresa, sus estándares y del propósito para el que sirve.[45] En la figura 10.2 de la siguiente página se listan las características clave de las culturas de alto desempeño, las cuales se analizan a continuación.[46,47,48]

FIGURA 10.2 Características de las culturas de alto desempeño

- Herramientas de reforzamiento de la cultura
- Orientadas intensamente a las personas
- Orientadas a los resultados
- Énfasis en el logro y la excelencia

Herramientas de reforzamiento de la cultura

Algunas de estas herramientas incluyen ceremonias, símbolos, historias, lenguaje y políticas. Las culturas de alto desempeño unen estos mecanismos para producir resultados extraordinarios con personas ordinarias. Las organizaciones de alto desempeño tienen ceremonias que resaltan los ejemplos sorprendentes de lo que valora la empresa. Las ceremonias reconocen y celebran a los empleados de alto desempeño y ayudan a crear un vínculo emocional entre todos los empleados. Además, en las culturas de alto desempeño, los líderes narran historias a los nuevos empleados para ilustrar los principales valores de la empresa y proporcionan una comprensión compartida entre los trabajadores. También utilizan símbolos y un lenguaje especializado (como eslogan) para comunicar significado y valores.

Orientadas intensamente a las personas

Las organizaciones con culturas de alto rendimiento refuerzan su preocupación por los empleados individuales en diversas formas; ellas

- tratan a las personas con dignidad y respeto;
- otorgan a los empleados suficiente autonomía para ser excelentes y contribuir;
- cultivan una relación con los empleados con base en el respeto mutuo y la interdependencia;
- inician relaciones únicas de uno a uno con las personas de mejor desempeño;
- otorgan mayor responsabilidad a los mejores empleados;
- implementan programas de mentores;
- celebran los logros de los empleados;
- responsabilizan a los gerentes de todos los niveles del crecimiento y desarrollo de las personas que les reportan a ellos;
- utilizan la gama completa de recompensas y castigos para aplicar los estándares de alto desempeño;
- alientan a los empleados a utilizar su iniciativa y creatividad al desempeñar sus puestos;
- establecen estándares de desempeño razonables y claros para todos los empleados.[49,50,51,52]

Una organización que trata a sus empleados en esta forma por lo general se beneficiará de una moral más alta y un mayor nivel de satisfacción laboral, mayor lealtad de los empleados y tasas de retención superiores. Una relación recíproca se desarrolla cuando las organizaciones gozan de la capacidad para atraer, retener y recompensar a las personas de desempeño sobresaliente. Dichos empleados disfrutan de mayor probabilidad de comportarse en formas que contribuyan a la organización a tener éxito. El ciclo de éxito que resulta se conoce como "espiral virtuosa" y de acuerdo con algunos, es la clave para crear y sustentar una cultura de alto desempeño.[53] Las organizaciones orientadas intensamente a las personas cuentan con sistemas de administración descentralizados que consideran a los empleados una parte integral de la organización y dan gran énfasis a su participación en la toma de decisiones.[54] Es el tipo de cultura inclusiva que empresas como Corning, 3M, Microsoft, Google y otras han adoptado para impulsar la innovación de la tecnología y el alto desempeño.[55]

Orientada a los resultados

Las culturas de alto desempeño invierten más tiempo y recursos para asegurar que los empleados que son excelentes o alcanzan las metas de desempeño sean identificados y recompensados. Se desarrollan sistemas de control para recolectar, analizar e interpretar datos de desempeño de los empleados. Las mediciones cuantitativas de éxito se utilizan para identificar a los empleados que muestran desempeños ganadores. Para asegurar la responsabilidad por los resultados, se concede un énfasis en el establecimiento de metas individuales en las que los empleados trazan un bosquejo de las metas de desempeño y piden su aprobación a los gerentes. Todos los empleados reciben capacitación acerca de cómo establecer metas y se capacita a los gerentes en el proceso de establecimiento de las mismas. Hay un compromiso y motivación por alcanzarlas. Estas metas forman la base de la evaluación y retroalimentación del desempeño entre gerente y empleado. En las culturas de alto desempeño, los líderes buscan razones y oportunidades para hacer entrega de insignias, placas, certificados y medallas a quienes ocupan puestos ordinarios o de rutina y quienes muestran un desempeño sobresaliente.

Mientras que una discusión de una cultura orientada a los resultados tiende a enfatizar lo positivo, también hay reforzadores negativos. En las culturas de alto desempeño, los gerentes cuyas unidades exhiben un desempeño deficiente y consistente, son reemplazados o reasignados. Además, se retira a los empleados de escaso desempeño quienes rechazan el énfasis cultural en el desempeño y resultados superiores. Para disminuir el uso de reforzadores negativos, las organizaciones de alto desempeño pretenden contratar sólo solicitantes ambiciosos y motivados, cuyas actitudes y ética laboral se mezclen bien con una cultura de trabajo orientada a los resultados.

Énfasis en el logro y en la excelencia

Las culturas de alto desempeño crean una atmósfera en la que haya una presión constructiva para ser el mejor. Alcanzar la excelencia requiere de una cultura corporativa que mantenga la excelencia por encima de todo y busque procesos que logren reducciones persistentes de costos unitarios, cero defectos, calidad de producto mejorada y extraordinario servicio al cliente. La gerencia busca políticas y prácticas que inspiren a las personas a rendir su mejor esfuerzo. El pensamiento es que vincular un cambio cultural, por ejemplo, con resultados mejorados, recordará a los gerentes la importancia de administrar la cultura y señalará la forma más eficiente de hacerlo. Cuando una organización se desempeña en forma consistente en una capacidad máxima o próxima a ella, el resultado no es sólo más éxito sino también una cultura permeada con un espíritu de alto desempeño.

Una cultura sólida es un valioso aliado cuando concuerda con los requerimientos de una adecuada ejecución de la estrategia y un enemigo formidable cuando no lo hace. Mientras que un conjunto de valores y creencias compartidos ayuda a reunir un grupo de trabajadores, también puede asfixiar los impulsos creativos y aplicar un pensamiento conformista. Por tanto, una cultura sólida por sí misma no es una garantía de éxito a menos que esté también alineada con la estrategia, el liderazgo y el entorno externo (un análisis que continuaremos en el capítulo 11). Una organización podría contar con una cultura firme pero disfuncional que dañe el desempeño.[56,57] Las organizaciones de alto desempeño otorgan un alto grado de escrutinio a los atributos de la estrategia y dan un mayor énfasis al liderazgo y los estilos de cultura en comparación con las organizaciones de bajo desempeño.[58] El grado al cual la cultura de una organización respalda o subvierta los controles de administración interna determinará si es funcional o no.

Como ya se mencionó, Enron representa un caso donde una sólida cultura corporativa superó a un sistema de control administrativo bien diseñado y sofisticado y llevó a la quiebra corporativa más grande en la historia de Estados Unidos en 2001. Con la designación de Skilling como el nuevo presidente ejecutivo (CEO), la cultura de la empresa comenzó una transformación radical. Con Skilling al mando, surgió una cultura agresiva orientada al desempeño que no sólo fomentaba y recompensaba una feroz competencia interna sino que también institucionalizó y toleró un comportamiento distorsionado.[59] El nuevo liderazgo de Enron reformó su cultura en una manera que celebraba a quienes explotaban y adaptaban las reglas a su conveniencia al menoscabar

Aplicación al trabajo **1**

¿Describiría la cultura donde trabaja o lo ha hecho como de bajo o alto desempeño? Explique su respuesta.

los controles administrativos. Una cultura sólida que se crea mediante un estilo de liderazgo imprudente y agresivo llevará a que los seguidores emprendan acciones no éticas e incluso ilegales como en el caso de Enron.

Caso de apertura APLICACIÓN

3. En el capítulo se analizan las características de una cultura de alto desempeño (sólida). ¿Cuáles son las pruebas de que Avon muestra una cultura sólida?

Andrea Jung ha mostrado el camino no sólo en la comunicación sino también en modelar los principios y valores que Avon adopta. Como ella lo describe, "Asumo todas las responsabilidades al manejar esta empresa pública, pero también desempeño el trabajo filantrópico de Avon, el cual está vinculado con lo que la empresa es en este punto". La historia de Avon, de acuerdo con Jung, trata acerca de unir a las mujeres de todo tipo de vidas que creen que cuando se unen a la empresa pueden cambiar sus vidas. Todos en Avon parecen compartir el mismo sueño y aspiración. Existe un vínculo emocional con la misión de la empresa y todos los empleados trabajan arduo para alcanzar las metas a largo plazo establecidas por Jung y su equipo de liderazgo senior. Ella implora a éste a que se comunique con los empleados comunes en forma abierta y frecuente.

Aplicación del **concepto 1**

Cultura de bajo o alto desempeño

Identifique cada enunciado como característico de una cultura de bajo o alto desempeño. Escriba la letra apropiada en la línea en blanco antes de cada enunciado.

a. cultura de bajo desempeño (débil) b. cultura de alto desempeño (sólida)

____ 1. Creo que dedicamos demasiado tiempo en reuniones en las que escuchamos nuestra misión.

____ 2. Una cosa que me agrada acerca de este lugar es que puedo expresar y hacer lo que quiera y nadie juzga mi comportamiento.

____ 3. Pienso que cada departamento en la empresa muestra una copia de la declaración de misión en la pared en algún lado.

____ 4. Sé que Jean Claude inició la empresa, pero él murió hace 10 años. ¿Tengo que seguir escuchando todas estas historias acerca de él?

____ 5. Me resulta un poco frustrante porque la alta gerencia parece cambiar de opinión acerca de nuestras prioridades siempre que le parezca conveniente.

____ 6. Me pregunto cuántos ejecutivos aquí alguna vez ascendieron por la escalera corporativa debido a sus méritos.

____ 7. Disfruto ser tratado como persona, no como un número o parte del inventario.

____ 8. Nos reunimos de manera regular para celebrar una cosa u otra.

____ 9. ¿Por qué aquí tengo que escuchar "No está en el presupuesto" con tanta frecuencia?

____ 10. Me gusta la forma en que la gerencia nos indica lo que quiere que se haga. Nos permite realizar el trabajo a nuestra manera, siempre y cuando cumplamos las metas.

Objetivo de aprendizaje 3 *Distinguir entre las acciones de liderazgo simbólico y de liderazgo sustantivo para dar forma a la cultura organizacional.*

El rol del liderazgo en la creación de cultura y la sustentabilidad

Asegurarse de que la cultura de una organización esté alineada con sus estrategias se halla entre las responsabilidades más desafiantes del liderazgo.[60] Para erigir y mantener

una cultura sólida, los altos directivos deben adoptar una visión, misión y declaraciones de cultura claramente definidos que estipulen la forma en que se harán las cosas.

Una de las tendencias crecientes en el lugar de trabajo en la actualidad es hacia un mayor énfasis en un entorno respetuoso y de confianza. Una cultura que valora a los empleados, les trata con respeto y construye relaciones de confianza en todos los niveles casi siempre disfrutará de un mejor desempeño que una que trate a sus empleados en la forma contraria.[61] Este tipo de cultura puede transformar la fuerza de trabajo de una organización en una veta de creatividad y soluciones innovadoras, en un lugar de trabajo inspirador.[62] Por desgracia, no muchas organizaciones pueden vanagloriarse de contar con este tipo de cultura. Modificar la cultura de una organización para adaptarse a los cambios en el entorno es una responsabilidad esencial del liderazgo. El liderazgo efectivo de cultura debe ser proactivo más que reactivo.[63]

Para crear culturas sólidas y de alto desempeño, los líderes pueden iniciar numerosos tipos distintos de procesos organizacionales. Ejemplos de procesos organizacionales que han sido estudiados como herramientas para insertar y reforzar culturas sólidas y de alto desempeño, incluyen el proceso de formulación de la estrategia, la autoridad e influencia del líder, el proceso de motivación, el proceso de control administrativo, el proceso de manejo de conflictos y el proceso de manejo del cliente.[64,65] Estos procesos representan acciones que requieren considerable participación de liderazgo o lo que algunos llaman "liderazgo comprometedor".[66] Según el estilo o enfoque que se adopte, los resultados de estos procesos pueden influir de manera significativa en la cultura de la organización. Algunas de estas acciones son sustantivas, mientras que otras son principalmente simbólicas. Sin embargo, todas ejercen el mismo efecto positivo en los seguidores cuando se emplean y lo contrario cuando se ignoran.

Las acciones simbólicas son valiosas por las señales que envían acerca de los tipos de comportamiento y desempeño que los líderes desean alentar y promover. El significado está implícito en la acción que se emprende. En su libro, Schein utiliza los términos *mecanismos primario* y *secundario* para distinguir entre las acciones simbólicas y las sustantivas.[67]

Las acciones sustantivas son explícitas y muy visibles, además de ser indicativas del compromiso de la gerencia con las nuevas iniciativas estratégicas y los cambios culturales asociados. Éstas son acciones que todos entenderán y que llevan la intención de establecer una nueva cultura más sintonizada con la estrategia y el entorno de la organización. Por ejemplo, un líder puede establecer como su objetivo crear una cultura que respalde un comportamiento ético. Aquí, las acciones del líder para fungir como modelo a seguir (simbólico) o el desarrollo de una declaración de valores por escrito (sustantivo), puede influir en forma considerable en el cumplimiento del objetivo. En la figura 10.3 se resumen las 10 acciones clave de liderazgo que ofrecen el mayor potencial para dar forma a la cultura organizacional.[68,69]

FIGURA 10.3 Acciones de liderazgo para dar forma a la cultura

Acciones simbólicas

- Líderes que fungen como modelos a seguir
- Celebración de los logros
- Interacción frente a frente con los empleados ordinarios
- Concordancia de la estructura organizacional con la cultura

Acciones sustantivas

- Coincidencia de las prácticas de recursos humanos con la cultura
- Coincidencia de las políticas y prácticas de operación con la cultura
- Concordancia de la estrategia y la cultura
- Alineación del sistema de recompensas/incentivos con la cultura
- Concordancia del diseño del entorno laboral con la cultura
- Desarrollo de una declaración de valores por escrito

Líderes que fungen como modelos a seguir

Los altos directivos son modelos a seguir, y las historias que narran, las decisiones que toman y las acciones que realizan construyen una imagen cultural implícita para los seguidores. Los empleados aprenden la lección de lo que se valora más en una organización al observar las actitudes y conductas a quienes los líderes prestan atención y recompensan y si las propias conductas del líder concuerdan con los valores adoptados. Los empleados quieren ver que sus líderes "Practiquen lo que predican".[70] Por ejemplo, los principales directivos que lideran un esfuerzo por reducción de costos al eliminar prestaciones de los directivos y enfatizar la importancia de responder a las necesidades de los clientes establece un buen precedente; al solicitar a todos los gerentes y directivos que dediquen un tiempo de cada semana en hablar con los clientes y entender sus necesidades. El mensaje que los empleados reciben cuando un líder instituye una política o procedimiento que falla al actuar es que la política en realidad no es importante o necesaria. El caso de Enron antes mencionado reveló que el estilo de liderazgo del CEO Skilling incluía un modelado a seguir deliberado, enseñanza y *coaching*; lo cual es la forma en que logró que los asociados cercanos se alinearan con su comportamiento no ético e incluso ilegal.[71]

Celebrar los logros

Los líderes pueden programar ceremonias para celebrar y honrar a las personas cuyas acciones y desempeño ejemplifican lo que se requiere para la nueva cultura. Las ceremonias refuerzan los valores específicos y crean vínculos emocionales al permitir a los empleados compartir momentos importantes. Este tipo de cultura ayuda a retener a los empleados valiosos. Una ceremonia con frecuencia incluye la presentación de un reconocimiento. En Mary Kay Cosmetics, por ejemplo, los reconocimientos y premios van desde listones hasta automóviles color rosa y se otorgan a las consultoras de belleza que alcanzan diversas metas de ventas.

Interacción frente a frente con los empleados ordinarios

Los líderes quienes son sensibles a su rol en la creación de una cultura de alto desempeño tienen el hábito de aparecer en las funciones de ceremonias para elogiar a individuos y grupos que simbolizan los valores y prácticas de la nueva cultura. Los líderes efectivos también harán apariciones especiales en eventos no ceremoniales (como programas de capacitación de empleados) para enfatizar las prioridades estratégicas, los valores, las normas culturales y los principios éticos. Entienden el valor simbólico de su presencia en las reuniones de grupo y aprovechan la oportunidad para reforzar los aspectos clave de la cultura. Para los miembros de la organización, la sola aparición del ejecutivo y los asuntos que elige enfatizar, comunican con nitidez el compromiso de la gerencia con la nueva cultura.[72]

Concordancia de la estructura organizacional con la cultura

La estructura organizacional puede simbolizar la cultura. Una estructura descentralizada refleja una creencia en la iniciativa individual y la responsabilidad compartida, mientras que una estructura centralizada refleja la creencia de que sólo el líder sabe lo que es mejor para la organización.

Concordancia de las prácticas de RH con la cultura

La señal más intensa de que la gerencia está realmente comprometida con la creación de una nueva cultura es reemplazar a los miembros de la antigua cultura quienes no están dispuestos a cambiar con una "nueva generación" de empleados. Más allá de emprender acciones inmediatas para sustituir a los empleados de la vieja cultura, los líderes pueden influir en la cultura al establecer novedosos criterios de reclutamiento, selección y promoción y despedir a empleados. Estos nuevos métodos deben ser consistentes con la nueva cultura de la organización. Cada vez más, las organizaciones buscan empleados que entiendan su cultura y estén dispuestos a aprender a trabajar dentro de ella.

En las culturas de alto desempeño, las políticas acerca del reclutamiento, selección y capacitación de los empleados de reciente ingreso son distintas de aquellas en las culturas de bajo desempeño. Por ejemplo, empresas como W. L. Gore & Associates, 3M, Southwest

Airlines y Nordstrom con frecuencia emplean prácticas de contratación vigorosas y cuidadosas. En el caso del final del capítulo 7 se presentó a W. L. Gore & Associates. Como se reveló en él, los nuevos empleados pasan por un prolongado proceso de entrevistas y, cuando son contratados, se asigna un patrocinador al novel empleado de dentro de la empresa. El patrocinador, quien por lo general es un veterano de la empresa, se asegurará de que el nuevo asociado entienda por completo la cultura y enfoque de la empresa. Esto asegura que la cultura de la organización y el empleado sean compatibles, algo que hacen cada vez más empresas. Southwest Airlines busca primero y sobretodo que el candidato a empleado muestre sentido del humor; en 3M la creatividad y el espíritu de equipo son cruciales, y en Nordstrom, un valor cultural importante es la "amabilidad".

Concordancia de las políticas y prácticas operativas con la cultura

Las políticas y prácticas existentes que impiden la ejecución de las nuevas estrategias deben modificarse. Las políticas acerca de presupuestos, planeación, informes y revisiones de desempeño pueden ser utilizadas para enfatizar aspectos de la cultura de la organización. Mediante estas acciones, los líderes permiten saber a otros miembros lo que es importante. Los ejecutivos de Wal-Mart han tenido una práctica de tiempo atrás de pasar de dos a tres días de cada semana en visitas a tiendas de la cadena y hablar con algunos gerentes y empleados de la tienda. Sam Walton, el fundador de Wal-Mart, estaba insatisfecho con las prácticas gerenciales que observaba en las tiendas de los competidores. Para asegurarse de que esto no pasara en sus tiendas, insistió en políticas y prácticas distintas. Se aseguró que sus gerentes entendieran su punto de vista acerca de este tema; para ser un gerente efectivo, se debe visitar la tienda y escuchar lo que los asociados tienen que decir, porque las mejores ideas provienen de los empleados y las personas de almacén. Al paso de los años, esto se ha convertido en parte de la cultura de Wal-Mart.

Concordancia de la estrategia y la cultura

Es responsabilidad del líder elegir una estrategia que sea compatible con la cultura dominante o cambiar la cultura para concordar con la estrategia elegida. La falta de una concordancia obstaculizará o restringirá la ejecución de la estrategia. En los entornos de negocios de rápido cambio, la capacidad para introducir novedosas estrategias es una necesidad si se pretende que una empresa tenga un apropiado desempeño durante largos periodos.[73] La agilidad estratégica y la respuesta organizacional rápida a las nuevas oportunidades requieren de una cultura que acepte con prontitud, y respalde, los esfuerzos de la empresa para adaptarse al cambio del entorno más que a una cultura que se le resista.

Una concordancia de la estrategia con la cultura permite una adaptación fácil, mientras que una errónea concordancia entre ellas resulta en una complicada adaptación. Esto es particularmente cierto para empresas de alta tecnología que necesitan acelerar la innovación con el fin de permanecer competitivas. Un estudio que explora el proceso de innovación dentro del contexto de la estrategia, la cultura organizacional y los estilos de liderazgo encontró asociaciones cercanas entre estos constructos.[74] Incluso durante periodos de estabilidad y crecimiento económico, aún es esencial para el líder prestar atención a la cultura existente. La cultura de una organización evoluciona en forma natural en el tiempo y sin un liderazgo fuerte puede desviarse hacia la dirección equivocada. Los valores o prácticas clave en una cultura pueden erosionarse en forma gradual si no se presta atención a la cultura. Por ejemplo, se pueden desarrollar subculturas incompatibles en diversos departamentos de la organización, lo que llevará a una cultura de aislamiento más que al trabajo en equipo y a la cooperación.

Con fusiones y adquisiciones que dominan la estrategia de negocios, la integración de las culturas corporativas con frecuencia es el factor decisivo en si una entidad recién fusionada tiene éxito o fracasa. Por lo general, se entiende que después de una fusión, se debe realizar una valoración de cultura para determinar si la previa de la empresa adquirida reflejará la cultura de la empresa adquiriente o se formará una nueva de la fusión. Los líderes senior pueden mejorar la probabilidad del éxito de una fusión al asegurar que las culturas de las dos organizaciones estén en sincronía o que se haga un intento por desarrollar una cultura común con la que ambas partes estén de acuerdo.[75]

El daño que se puede ocasionar por la incompatibilidad cultural se subraya por una serie de fusiones y adquisiciones de alto perfil que fracasaron en cumplir con las expectativas. La fallida fusión de Chrysler y Daimler-Benz viene a la mente. Los expertos y estudiosos en fusiones y adquisiciones parecen favorecer la creación de una cultura corporativa completamente nueva para las organizaciones fusionadas. Prefieren una reconstrucción total más que elegir dejar las culturas separadas o permitir que una de ellas domine. La creación de una cultura nueva y compartida en cualquier organización fusionada puede requerir una revisión cuidadosa de las prácticas existentes en las dos organizaciones, la identificación y la retención de las prácticas comunes, la introducción de las nuevas prácticas y la eliminación de las antiguas prácticas inoperantes.

Alineación del sistema de recompensas/incentivos con la cultura

Vincular los incentivos de la compensación de manera directa con las mediciones del desempeño estratégico (por ejemplo, metas estratégicas) es una acción para dar forma a la cultura, debido a que concede al líder un impulso para recompensar sólo los desempeños que respalden la estrategia y cultura. Con frecuencia se presenta el caso de que en numerosas organizaciones, cuando las estrategias varían, los cambios a la estructura de recompensa tienden a retrasar los cambios a la estrategia. Imagine una organización en la que el CEO y su equipo gerencial han articulado una estrategia basada en la integración que requerirá que los líderes de nivel medio piensen y actúen a través de las fronteras y en representación de toda la empresa; sin embargo, imagine que el sistema de recompensas de la organización ofrece a los líderes incentivos para alcanzar el éxito de la unidad, incluso cuando fracasan en comportarse como líderes de la organización. Esas concordancias equivocadas entre las recompensas e incentivos debilitan la cultura de una organización.[76]

Concordancia del diseño del entorno laboral con la cultura

Los líderes pueden diseñar el entorno laboral para reflejar los valores que desean promover dentro de la organización. Por ejemplo, disfrutar de instalaciones de comida comunes para todos los empleados, no tener áreas de estacionamiento especiales y contar con oficinas similares es consistente con el valor de igualdad. Una disposición de oficina abierta con menos paredes que separen a los empleados es congruente con un valor de comunicación abierta.

Al diseñar las oficinas corporativas, Google quería proporcionar espacios abiertos y un entorno que alentara el contacto entre los compañeros de trabajo y la interacción. Al proporcionar un sentido claro de lugar y propósito para sus empleados, Google tuvo éxito en comunicar un valor amigable con los empleados por medio de sus instalaciones, con la condición única y la comodidad del entorno reforzado por los elementos culturales y estéticos en el edificio.

Desarrollo de una declaración de valores por escrito

Innumerables líderes en la actualidad establecen los valores y códigos de ética en documentos escritos. Las declaraciones por escrito tienen la ventaja de explicar la postura de la empresa acerca de los temas éticos y morales y funcionan como puntos de comparación para juzgar tanto las políticas y acciones de la empresa como el comportamiento individual. Las declaraciones de valores fungen como el bloque de construcción en la tarea de la creación y mantenimiento de la cultura. En la figura 10.4 se presenta la declaración de misión de Starbucks como aparece en su sitio web. Primero identifica la misión, luego resalta seis declaraciones de valores que simbolizan la cultura de la empresa.

En la siguiente sección nos enfocamos en los tipos de cultura, utilizamos un constructo de dos elementos que interactúan entre sí.

Aplicación al trabajo 2

Identifique y explique en forma breve cuáles de las 10 acciones de liderazgo para dar forma a la cultura han sido utilizadas por un líder donde usted trabaja o ha trabajado.

_____

_____

_____

_____

Objetivo de aprendizaje 4 *Diferenciar entre los cuatro tipos de valores culturales.*

Tipos de valor cultural

Más que considerar la cultura como buena o mala, algunos estudiosos la aprecian como un constructo que varía según el entorno externo de una organización y su enfoque

FIGURA 10.4 Declaración de la misión de Starbucks

Establecer a Starbucks como el principal proveedor del café más fino en el mundo, al tiempo que mantenemos nuestros principios inquebrantables mientras crecemos. Los siguientes seis principios guía nos ayudarán a medir si nuestras decisiones son apropiadas:

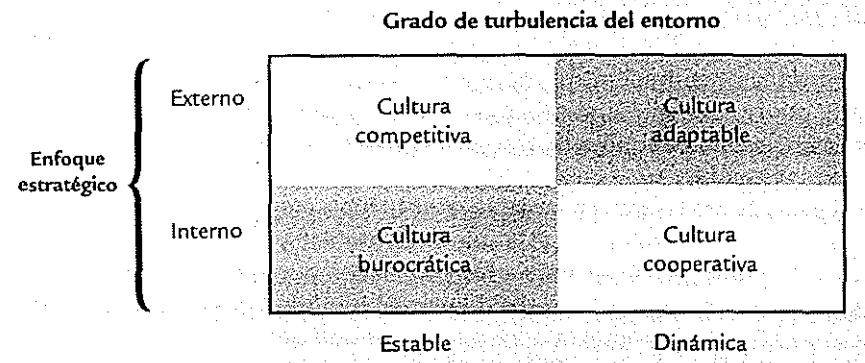
1. Proporcionar un excelente entorno de trabajo y tratar a los demás con respeto y dignidad.
2. Adoptar la diversidad como un componente esencial de la forma en que hacemos negocios.
3. Aplicar los estándares más altos de excelencia al comprar, tostar y entregar nuestro café preparado.
4. Desarrollar clientes satisfechos en forma entusiasta todo el tiempo.
5. Contribuir en forma positiva con nuestras comunidades y entornos.
6. Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito futuro.

Fuente: Usado con permiso. Copyright © 2008 Starbucks Corporation. **http://www.starbucks.com/aboutus/environment.asp.**

estratégico. Los tipos o estilos de cultura organizacional como el clan, la "adhocracia", la jerarquía y las culturas de mercado han sido estudiados por su impacto en los factores de resultados de los empleados como productividad, satisfacción laboral o retención.[77] La variación asociada con distintos tipos de cultura respalda el punto de vista de que la cultura organizacional no es un concepto singular, holístico. En vez de ello es un constructo multifacético con diversos segmentos que comparten características similares. Los estudios han demostrado que las organizaciones que operan en entornos semejantes tenderán a revelar rasgos de valores culturales similares. Una concordancia apropiada del tipo de valor cultural, estrategia organizacional y entorno externo puede mejorar el desempeño organizacional.[78]

Otro marco de referencia para clasificar los tipos de cultura sugiere que la concordancia entre el entorno de una organización y su enfoque estratégico resulta en cuatro tipos de culturas. La constitución de los tipos de cultura se basa en dos dimensiones: 1) el grado de turbulencia del entorno (estable frente a dinámico) y 2) el enfoque estratégico u orientación de la organización (interno frente a externo). El grado al cual el entorno externo de una organización sea estable o cambiante influirá en su cultura. Asimismo, la estrategia de éxito de la alta gerencia puede ser enfocarse en los requerimientos internos o externos como imperativos para lograr los objetivos organizacionales; esto

FIGURA 10.5 Tipos de culturas organizacionales



Fuentes: basado en M. D. Youngblood, "Winning Cultures for the New Economy", Strategy and Leadership *28, 6, noviembre/diciembre de 2000, pp. 4-9; G. N. Chandler, C. Keller y D.W. Lyon, "Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovative-Supportive Organizational Culture",* Entrepreneurship Theory and Practices *25, 1 (otoño de 2000), pp. 59-76; J. R. Fisher, Jr., "Envisioning a Culture of Contribution",* Journal of Organizational Excellence *20, 1, invierno de 2000, pp. 47-52.*

también influirá en la cultura de la organización. Como se muestra en la figura 10.5, la interacción de estos dos constructos, el grado de turbulencia del entorno y el enfoque estratégico de la gerencia, crea cuatro tipos de culturas organizacionales.[79]

Éstos son cooperativa, adaptable, competitiva y burocrática. Ellos no son mutuamente excluyentes; una organización puede tener valores culturales que se clasifican en más de un grupo o incluso en todos los grupos. Sin embargo, las culturas de alto desempeño con sólidos valores tienden a enfatizar o inclinarse más hacia un tipo de cultura en particular. Los cuatro tipos de valores culturales se analizan más adelante.

Cultura cooperativa

En un periodo de cambio e incertidumbre, la cultura cooperativa es considerada por algunos líderes como la clave del desempeño superior. *La* **cultura cooperativa** *representa la creencia del liderazgo en intercambios y vínculos sólidos y mutuamente reforzadores entre empleados y departamentos.* En este tipo de cultura, las políticas operativas, los procedimientos, estándares y tareas están todos diseñados con una meta en mente: alentar la cooperación, el trabajo en equipo, la compartición del poder y la camaradería entre los empleados.[80] El pensamiento administrativo se predica sobre la creencia de que el éxito organizacional está influido más por las relaciones de los empleados dentro de la organización que por los vínculos externos. Es una cultura enfocada en forma interna. Quienes están a favor de la cultura cooperativa argumentan que en el entorno de trabajo dinámico de la actualidad, caracterizado por cambios constantes y proyectos fluidos, que crea un entorno laboral en donde los empleados se sientan con poder de decisión, se respalden entre sí, compartan responsabilidades y poder y sean parte de un equipo, se cree sinergia y se aumente la productividad. Es una cultura donde los empleados son capacitados para pensar como propietarios más que como empleados contratados.

Cultura adaptable

La **cultura adaptable** *representa una creencia del liderazgo en el monitoreo activo del entorno externo para las oportunidades y las amenazas que surgen.* Esta cultura está constituida por políticas, procedimientos y prácticas que respaldan la capacidad de los empleados para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del entorno. En las culturas adaptables, se alienta a los miembros a tomar riesgos, experimentar e innovar. El pensamiento administrativo está basado en la creencia de que el éxito organizacional está influido más por sucesos ajenos a la organización que por factores internos. Por tanto, los empleados están facultados para tomar decisiones y actuar con rapidez para aprovechar las oportunidades que surgen o eludir las amenazas. Hay una mayor autonomía y tolerancia individual para el fracaso. La sensibilidad a las necesidades de los clientes es muy valorada y recompensada. Existe el espíritu de hacer lo necesario para asegurar el éxito organizacional a corto y a largo plazo, al considerar que se mantienen los valores centrales y los principios de negocios en el proceso. La cultura adaptable por lo general es conocida por su flexibilidad e innovación. Los elementos de una cultura adaptable son sinónimos de los de la cultura de aprendizaje organizacional (CAO). (En el capítulo 12 se aborda la organización que aprende.) La CAO se describe como el conjunto de normas y valores que guían el proceso de adquisición de información, interpretación de la misma y cambios conductual y cognoscitivo.[81] La cultura adaptable se refiere a la adaptación al cambio.

Los líderes de las culturas adaptables son hábiles para modificar las cosas correctas en las formas adecuadas, no hacerlo sólo por cambiar y no comprometer los valores y principios centrales. Recompensar a los empleados por experimentar y tomar riesgos es un gran factor para ganar su respaldo para el cambio. Los líderes buscan de manera consciente capacitar y promover a los individuos que muestren iniciativa, creatividad y toma de riesgos. Cuando el ex CEO de 3M, James McNerney, Jr. tomó su cargo, estaba imbuido con la cultura severa y dinámica de GE (su anterior organización), la cual contrastaba con el énfasis de 3M en ser amables con los demás. De manera instintiva se percató de que para hacer que el conglomerado de 75 000 empleados implementara sus estrategias, tenía que aprender a trabajar con la cultura. Se contuvo de espetar órdenes y

trató de ganar los corazones y mentes de los empleados. Su objetivo era impulsar el crecimiento de 3M por medio de la reducción de costos, pero preservar el marco de creatividad de 3M, una empresa donde la experimentación y la toma de riesgos son una forma de vida, es un ejemplo perfecto de una cultura adaptable en el trabajo.

Cultura competitiva

La **cultura competitiva** *representa un liderazgo que alienta y valora un entorno de trabajo altamente competitivo.* Las políticas organizacionales, los procedimientos, las prácticas laborales, las reglas y las tareas están todos diseñados para fomentar la competencia interna (empleado frente a empleado, departamento frente a departamento o división frente a división) y competencia externa (empresa frente a los competidores).[82] Una organización con una cultura competitiva opera en un mercado externo estable y maduro, en donde la competencia por la participación de mercado es intensa. El enfoque estratégico de la organización es externo debido a la necesidad de mantener la vista en los competidores que constantemente buscan debilidades que explotar. El estado maduro y saturado de los mercados de consumo en donde operan estas empresas les convierte en competencia intensa.

Los líderes de las culturas competitivas se enfocan en el logro de las metas específicas como participación de mercado, ingresos, crecimiento o rentabilidad. Ésta es una cultura orientada a las cifras que valora la competitividad, la iniciativa personal, la agresividad, el logro y la disposición de usted o del equipo a trabajar en forma ardua y prolongada. El impulso para ganar ya sea contra los demás en forma interna o contra un competidor externo es lo que mantiene unida a la organización.

PepsiCo y Coca-Cola son dos empresas que ejemplifican la cultura competitiva. Ambas tienen la visión de ser la mejor del mundo. Cada empresa socializa a sus miembros para visualizar a los empleados de la otra como enemigos y hacer lo que sea necesario para vencerles en el mercado. Se utilizan altos estándares de desempeño y revisiones severas para retirar a los débiles y recompensar a los fuertes. Por ejemplo, en PepsiCo, el ex CEO Wayne Calloway era conocido por establecer estándares extremadamente difíciles y luego subirlos cada año de manera sistemática. Los ejecutivos que cumplían con sus estándares eran recompensados en forma generosa (opciones accionarias, bonos, promociones rápidas y viajes aéreos en primera clase) y quienes no, sentirían la presión de producir o enfrentar consecuencias negativas como degradaciones, transferencias o despidos laborales.

Cultura burocrática

La **cultura burocrática** *representa un liderazgo que valora el orden, la estabilidad, el estatus y la eficiencia.* Los líderes en las culturas burocráticas perciben sus entornos como básicamente estables con un enfoque estratégico interno. La cultura burocrática enfatiza una adherencia estricta a las reglas, políticas y procedimientos establecidos, los cuales aseguran una forma ordenada de hacer negocios.[83] Las organizaciones con culturas burocráticas son altamente estructuradas y orientadas a la eficiencia. La cultura burocrática puede funcionar para una organización que pretende una estrategia de liderazgo de bajo costo, pero no para una que busca una de diferenciación.

La cultura burocrática se convierte cada vez más complicada de sustentar, incluso para las empresas orientadas al bajo costo, debido al creciente nivel de la turbulencia en el entorno que enfrentan la mayoría de las organizaciones. Al afrontar cada vez más amenazas del entorno, muchos líderes son forzados a hacer (o lo hacen de manera proactiva) el cambio lejos de las culturas burocráticas debido a la necesidad de una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta. En 2001, General Motors (GM) contrató a un nuevo vicepresidente para desarrollo de producto global, Robert Lutz. Las instrucciones de Lutz fueron claras y directas, transformar la cultura burocrática de GM. Antes de su designación, GM había sido criticada por adaptarse en forma lenta a las necesidades cambiantes de los clientes y por imponer un gran número de restricciones a los esfuerzos de los empleados; temas característicos de la cultura burocrática. El jurado aún está evaluando los esfuerzos de Lutz.

Aplicación al trabajo **3**

Describa cuál de los cuatro tipos de culturas organizacionales (figura 10.5) existen donde usted trabaja o lo ha hecho.

Cada uno de los cuatro tipos de valores culturales puede ser exitoso bajo distintas condiciones del entorno y orientaciones organizacionales. El énfasis relativo sobre diversos valores culturales depende del enfoque estratégico de la organización y del nivel de turbulencia del entorno en su industria. Es responsabilidad de los líderes estratégicos crear concordancia entre la estrategia y la cultura, al asegurarse de que las organizaciones no persistan en los tipos culturales que funcionaron en el pasado, pero que ya no son pertinentes debido a las condiciones cambiantes del entorno.

El desafío que encaran innumerables líderes es la forma de mantener la cultura de una organización una vez que se ha establecido o creado; en especial si funciona bien. Se han propuesto diversos casos para asegurar que una cultura se mantenga. Esto incluye:

- definir un plan estratégico para implementar la cultura de la empresa;
- emplear personal bien capacitado y experimentado para capacitar a las nuevas contrataciones;
- asegurarse de que los empleados en todos los niveles sepan lo que es la cultura y la acepten;
- instituir un sistema por el cual los nuevos empleados aprendan los parámetros tanto escritos como los de la cultura.[84,85]

Caso de apertura APLICACIÓN

4. ¿La cultura de Avon es competitiva, adaptable, burocrática o cooperativa? Respalde su respuesta.

La cultura de Avon concuerda con tres de los cuatro tipos de cultura. Avon quiere que su personal de ventas femenino comparta ideas entre ellas y trabajen juntas como equipo. Para facilitar esto, Avon proporciona oportunidades para que los empleados creen redes entre ellos. Esto califica a Avon como poseedora de una cultura cooperativa. Sin embargo, Avon también es consciente de la necesidad de adaptarse al mercado y a los avances tecnológicos. De acuerdo con Andrea Jung, estos días "Se tiene que ser parte de una empresa de belleza orientada a la tecnología y con recursos de ella para ganar a la larga". Avon también puede describirse como poseedora de una cultura competitiva en el sentido de que la empresa está consciente de sus competidores y de manera constante posiciona y reposiciona sus estrategias frente a frente con sus competidores. La reestructura de 2005 que se describió en el caso de apertura se implementó con la competencia en mente. Andrea Jung no quería perder terreno con sus competidores y esa es la razón por la cual emprendió movimientos riesgosos para reducir costos, lanzar nuevos productos y aumentar la publicidad. Lo que no puede decirse acerca de la cultura de Avon es que sea burocrática. Jung quiere una amplia participación en la toma de decisiones y alienta a los gerentes a reunirse con sus seguidores frente a frente para solicitar retroalimentación.

Aplicación del **concepto 2**

Tipo de cultura organizacional

Identifique cada enunciado como característico de uno de los tipos de culturas organizacionales. Escriba la letra apropiada en la línea en blanco antes de cada enunciado.

a. competitiva
b. adaptable
c. burocrática
d. cooperativa

____ 11. Las cosas no cambian mucho por aquí. Sólo nos enfocamos en hacer nuestras tareas funcionales de acuerdo con los estándares.

____ 12. En la industria de las aerolíneas, vigilamos de cerca los precios de los boletos para asegurarnos de no estar por debajo del precio de mercado.

____ 13. En Toyota nos enfocamos en el trabajo en equipo con incontables aportaciones a la toma de decisiones para satisfacer a los clientes.

____ 14. Al ser una joven empresa de Internet, podemos ir con la corriente.

Liderazgo basado en los valores

El liderazgo basado en los valores analiza la influencia en los valores ejecutivos sobre el desarrollo estratégico de una organización.[86,87] Es un concepto que aplica no sólo a corporaciones más grandes sino también a pequeñas y medianas empresas.[88] *Los* **valores** *son creencias o conductas generalizadas que se consideran importantes por un individuo o un grupo.* Los valores permean nuestras vidas e influyen en nuestras acciones.

Las decisiones y acciones de un líder reflejan sus valores y creencias personales. La integridad y los valores sólidos se consideran rasgos esenciales de un liderazgo adecuado.[89] Estas características influyen en el nivel de confianza que los seguidores depositan en un líder. Algunos han argumentado que la confianza es central para todas las transacciones.[90] Las relaciones entre los líderes y los miembros de una organización se basan en la confianza y los valores compartidos. El impacto de la confianza de los seguidores en sus líderes no se puede subestimar.

El liderazgo cimentado en los valores también se trata de valor y carácter. Este último proporciona una brújula moral para la toma de decisiones, en especial las difíciles.[91] Los líderes valientes son capaces de hablar sin tapujos para corregir las injusticias, admitir las debilidades personales y asumir los errores. La forma en que los valores éticos de los líderes influyen en el comportamiento y en el desempeño de los seguidores es el tema del liderazgo basado en los valores.[92,93] Los seguidores toman la señal de su líder, lo cual es la razón de que el rol del líder sea decisivo al desarrollar la cultura de la organización.[94]

Los resultados de un estudio acerca del efecto del liderazgo en la administración basada en los valores revelaron que éstos y el comportamiento del líder estaban significativamente relacionados con los correspondientes de los subordinados.[95] Los líderes son clave para construir una organización orientada a los valores.[96] Cuando se trata de mantener altos valores morales, el Dr. Martin Luther King, Jr. fue un líder que "Practicaba lo que predicaba". Era la representación del liderazgo carismático, transformacional y basado en los valores.[97]

En algunos casos los valores de la organización, adoptados por el CEO, violan los estándares éticos de la sociedad o no son acordes con los valores de otros miembros de la alta gerencia. El efecto de dicha disimilitud percibida de valores organizacionales es lo que puede llevar a conflictos de relaciones y de tareas y afectar la satisfacción y el compromiso de los seguidores.[98]

En un artículo reciente del *New York Times* titulado "Where have all the chief financial officers gone?" el autor exploró el dilema que confrontan algunos ejecutivos financieros: ¿qué hacer si sus valores no reflejan los de su organización. Últimamente, dados los escándalos contables de alto perfil en las noticias, los directores de finanzas se han encontrado en la posición de ser el punto de referencia ético de la cultura en sus organizaciones.

En esta sección analizaremos el rol del líder para defender y aplicar el comportamiento ético por medio de herramientas como un código de ética, comités de ética, programas de capacitación y mecanismos de revelación. Sin embargo, antes de comenzar, realice la Autoevaluación 1 para determinar sus valores personales en ocho áreas.

AUTOEVALUACIÓN 1

Valores personales

A continuación se presentan 16 reactivos. Evalúe qué tan importante es cada uno para usted en una escala de 0 (no importante) a 100 (muy importante). Escriba el número 0 a 100 en la línea a la izquierda de cada reactivo.

0—10—20—30—40—50—60—70—80—90—100
No importante *Algo importante* *Muy importante*

_____ 1. Un trabajo disfrutable y satisfactorio
_____ 2. Un trabajo de alta remuneración
_____ 3. Un buen matrimonio
_____ 4. Conocer nuevas personas, eventos sociales
_____ 5. Participación en las actividades de la comunidad

continúa

(Autoevaluación 1 continuación)

_____ 6. Mi relación con Dios/mi religión
_____ 7. Hacer ejercicio, practicar deportes
_____ 8. Desarrollo intelectual
_____ 9. Carrera con oportunidades desafiantes
_____10. Automóviles, ropa, casa agradables y demás
_____11. Pasar tiempo con la familia
_____12. Tener varios amigos de gran confianza
_____13. Trabajo voluntario para organizaciones sin fines de lucro, como la sociedad de lucha contra el cáncer
_____14. Meditación, tiempo en silencio para pensar, rezar y demás
_____15. Dieta sana y balanceada
_____16. Lectura educativa, programas de mejora personal, televisión y demás

A continuación transfiera sus números de evaluación de cada uno de los 16 reactivos a las columnas apropiadas. Luego sume los dos números en cada columna.

	Profesional	Financiera	Familia	Social
	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
	9. _____	10. _____	11. _____	12. _____
Totales:	_____	_____	_____	_____

	Comunidad	Espiritual	Física	Intelectual
	5. _____	6. _____	7. _____	8. _____
	13. _____	14. _____	15. _____	16. _____
Totales:	_____	_____	_____	_____

Entre más alto sea el total en algún área, mayor el valor que se otorga a esa área en particular. Conforme más cerca estén los números en las ocho áreas, más equilibrado está usted.

Piense acerca del tiempo y del esfuerzo que emplea en sus tres valores principales. ¿Es suficiente para permitirle alcanzar el nivel de éxito que quiere en cada una de esas áreas? Si no, ¿qué puede hacer para cambiar? ¿Hay algún área en la que perciba que debe tener un valor total más alto? Si es así, ¿en cuál? y ¿qué puede hacer para modificarla?

El rol del líder para defender el comportamiento ético

Por medio de estudios se ha encontrado que innumerables empresas exitosas (aquellas con ingresos netos mensurables y resultados rentables) se distinguen por su compromiso con los valores organizacionales sólidos que enfatizan el comportamiento ético.[99,100] Éstas son las empresas que destacan un comportamiento ético y socialmente responsable en toda la organización. Varios valores constituyen la cultura de una organización, pero el que se considera más crucial para los líderes es la ética. Recuerde del capítulo 2 que la ética consiste en los estándares o normas de lo correcto y lo que no lo es, que influyen en el comportamiento; en la Autoevaluación 6 usted determinó qué tan ético era su comportamiento. La ética proporciona lineamientos para juzgar el comportamiento y la toma de decisiones. Sin embargo, para que una organización muestre estándares éticos altos de manera consistente, la alta gerencia debe modelar el comportamiento ético y moral.[101]

Los líderes basados en los valores cultivan un gran nivel de confianza y respeto de los miembros, con base no sólo en los valores expresados sino en su disposición a hacer sacrificios personales por el bien del mantenimiento de los valores.[102] La ética de un líder refleja las contribuciones de diversos insumos, incluidos las creencias personales, la familia, los compañeros, la educación religiosa de los líderes con frecuencia influye en los principios con los cuales conducen los negocios. Las creencias personales de un líder pueden permitirle perseguir una elección ética incluso si la decisión es impopular. Más adelante se analizan algunas de las herramientas disponibles para los líderes a fin de utilizar cuando aplica el comportamiento ético.

Código de ética

Numerosos líderes en la actualidad establecen los valores y códigos de ética de la organización en documentos por escrito. Las declaraciones escritas cuentan con la ventaja de expresar de manera explícita la postura de la empresa acerca de los temas éticos y morales y fungen como puntos de referencia para juzgar tanto las políticas y acciones de la empresa como el comportamiento individual. Un número creciente de organizaciones ha añadido un código de ética a su lista de declaraciones formales y pronunciamientos públicos.

Según un estudio del Centro de Ética en los Negocios, 90 por ciento de las empresas de *Fortune 500* ahora tiene un código de ética. La lección de estas empresas es que nunca es suficiente suponer que las actividades se realizan en forma ética, ni puede sospecharse que los empleados entiendan que se espera que actúen con integridad.

Los líderes deben comunicar a los miembros en forma consistente el valor de no sólo observar el código de ética sino también reportar las violaciones éticas. Las "áreas grises" deben identificarse y analizarse en forma abierta con los miembros y crear procedimientos para ofrecer guías cuando surjan temas en esta área. Por lo general, se cree que entre más empleados de una organización sean conscientes de un comportamiento apropiado, es más probable que hagan lo correcto. Un código de ética no conlleva consecuencia si falta una cultura corporativa ética y el respaldo de la alta gerencia; es más que sólo un documento formal que estipula las políticas y procedimientos de la empresa.

Algunas organizaciones incluyen la ética como parte de su misión. Dichas declaraciones de misión suelen definir los valores éticos así como la cultura corporativa y contienen lenguaje acerca de la responsabilidad de la empresa, la calidad del producto y el trato a los empleados. El desarrollo de un programa eficaz de código de ética debe incorporar algunos componentes clave: conductas esperadas modeladas por los líderes, la ética como un elemento central de la cultura corporativa, que todos participen en la creación de los lineamientos, que la ética se analice en forma abierta y se apliquen las reglas de manera consistente. La figura 10.4, que presenta la declaración de misión de Starbucks Corporation, contiene un conjunto de seis principios guía que ilustran la forma en que la misión y los valores centrales de la empresa se traducen en prácticas de negocios éticas.

Comités de ética

Con el fin de alentar el comportamiento ético, algunas organizaciones establecen comités de ética encargados con la supervisión de los temas éticos. En otras organizaciones la responsabilidad se le adjudica a un ombudsman. *Un* **ombudsman** *de ética es una persona a quien se le confía la responsabilidad de actuar como la conciencia de la organización.* Él o ella escucha e investiga las quejas y señala las posibles fallas de ética a la alta gerencia. En diversas corporaciones, los departamentos de ética con personal de tiempo completo se encargan de ayudar a los empleados a lidiar con los problemas o cuestiones éticas cotidianas.

Programas de capacitación

La capacitación brinda la oportunidad de que todos en la organización sean informados y formados acerca de los aspectos clave de la cultura. La capacitación enseña a los empleados la forma de incorporar la ética en el comportamiento cotidiano. En pocas palabras, la capacitación ayuda a alinear el comportamiento de los miembros con los valores de la organización. Starbucks Corporation utiliza la capacitación de los empleados de recién ingreso para arraigar valores como adoptar la diversidad, asumir responsabilidad personal y tratar a todos con respeto.

Diversos estudiosos y practicantes ahora creen que las escuelas de negocios necesitan desempeñar un rol mayor al infundir valores éticos en sus estudiantes, quienes son, después de todo, los futuros profesionales de los negocios.[103,104] Los estudiantes deben llegar a adoptar un punto de vista holístico del desempeño de negocios que incluya no sólo la imperativa económica de generación de utilidades sino también la imperativa fiduciaria de un comportamiento éticamente firme y socialmente responsable.[105,106]

Mecanismos de revelación

Como parte de la aplicación de un comportamiento ético, se alienta a los empleados a informar cualquier conocimiento de violaciones éticas. **Denunciar** *es la revelación de los empleados de prácticas ilegales o no éticas por parte de la organización.* En 2002 los escándalos que rodearon a las empresas Enron y WorldCom dejaron a muchas personas con la

Aplicación al trabajo **4**

Analice cuál de los cuatro mecanismos para defender el comportamiento ético existen donde usted trabaja o lo ha hecho.

pregunta de por qué nadie denunció acerca de estas prácticas. Más tarde ese año, *TIME Magazine* nombró a tres mujeres, incluida Sherron Watkins de Enron Corporation, como Personas del año. Denunciar puede ser riesgoso para quienes elijen hacerlo; se ha sabido que sufren consecuencias como ostracismo por parte de los compañeros de trabajo, degradación o transferencia a puestos menos deseables e incluso la pérdida de sus empleos.[107] Las políticas que protegen a los empleados de sufrir estos contratiempos señalarán el compromiso genuino de la gerencia de aplicar el comportamiento ético. Algunas organizaciones han hecho esto al establecer líneas *hotline* para dar a los empleados una forma confidencial de informar las acciones no éticas o ilegales. Según un informe de una organización sin fines de lucro, Public Concern at Work, los empleados ahora tienen el doble de probabilidad de denunciar acerca de las malas acciones en el lugar de trabajo de lo que tenían hace cinco años.[108]

Caso de apertura APLICACIÓN

5. ¿Qué rol ha desempeñado Andrea Jung en fomentar un clima de estrictos estándares éticos en Avon?

En septiembre de 2004, Andrea Jung entregó el siguiente mensaje a Avon's Associates Worldwide que parecería abordar esta pregunta. Describió el entorno de negocios de Avon como uno que en forma continua es más desafiante y complejo, en particular para una empresa como Avon que realiza negocios en casi todos los países del mundo. Indicó que sólo por medio del comportamiento más ético y mediante una cultura corporativa que reconozca el valor del cumplimiento de estos estándares, puede Avon esperar el éxito continuo en el futuro. La reputación impecable de Avon, declaró, se construye sobre una orgullosa herencia de tener buenos resultados por hacer las cosas bien. "Por más de un siglo", continuó, "hemos establecido el ejemplo de integridad y ética más alto en todas nuestras relaciones; con nuestros accionistas, asociados y representantes; nuestros proveedores y competidores; gobiernos y público. Nuestros valores y principios son la base no sólo del pasado de Avon, sino de su futuro".

En el sitio web de la empresa, la siguiente declaración subraya su compromiso con mantener los estándares éticos más altos: "En Avon luchamos por formas de mantener los estándares más altos de integridad y comportamiento ético, consistentes con los valores de nuestra empresa y en cumplimiento con la carta y el espíritu de todas las leyes y regulaciones aplicables. Cada asociado de Avon es responsable de manera individual del estricto cumplimiento de las políticas aplicables a su trabajo. La información publicada en este sitio refleja nuestro compromiso por mantener los más altos estándares de ética, gobierno corporativo y cumplimiento". En 2004, el Equipo de Educación de Ética de Avon creó un nuevo Código de Ética y Comportamiento de Negocios, así como un seminario de ética obligatorio para los 47 700 asociados de Avon de todo el mundo.

Avon continúa disfrutando de una reputación sin igual por su integridad y comportamiento de negocios. La revista *Business Ethics* ha calificado a Avon como uno de los 100 Mejores ciudadanos corporativos por seis años consecutivos. En 2001, *TIME Magazine* declaró a Andrea Jung una de los 25 Ejecutivos globales más influyentes y, en enero de 2003, ella fue presentada en *Business Week* como una de los mejores gerentes del año. Ha estado clasificada entre las "50 Mujeres más poderosas en los negocios" de *Fortune* durante los cinco últimos años, incluido el tercer lugar en 2003 y 2004. En 2004, *The Wall Street Journal* nombró a Jung una de las "50 Personas que observar en los negocios" y la revista *Newsweek* la nombró una de las "10 Personas prominentes que observar en 2005". Se puede suponer con seguridad que las acciones de liderazgo de Andrea Jung son responsables de adaptar la cultura y el clima ético de Avon.

Al enfrentar decisiones difíciles, los líderes basados en los valores saben lo que representan y tienen el valor de actuar con fundamento en sus principios sin importar las presiones externas. Sin embargo, los valores de un gerente, son adaptados por las diferencias en la cultura nacional o social. En la siguiente sección se describe un marco de referencia para entender las bases de las diferencias culturales nacionales amplias.

Objetivo de aprendizaje 5 *Describir las dimensiones de valor de Hofstede de la cultura nacional.*

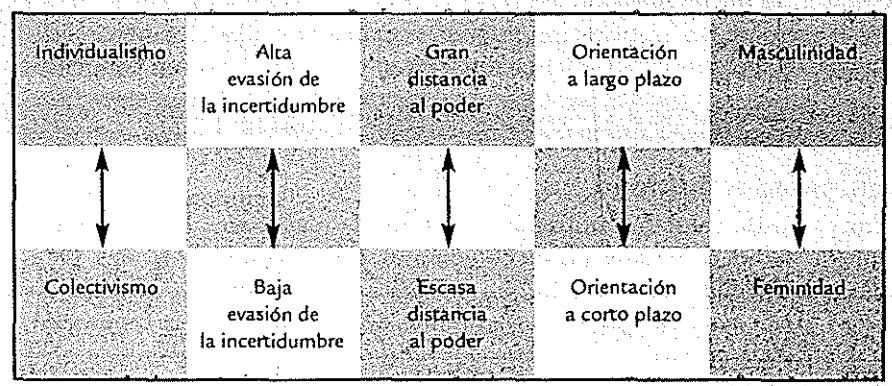
Identidades de la cultura nacional: dimensiones de valor de Hofstede

La cultura, ya sea organizacional o nacional, es un producto de valores y normas que las personas adoptan para guiar y moderar su comportamiento. Las relaciones entre los líderes y los miembros de una organización se basan en los valores compartidos. A un nivel nacional, los valores y normas de un país determinan qué tipos de actitudes y comportamiento son aceptables o apropiados. Las personas de una cultura en particular se socializan en estos valores conforme crecen y las normas y lineamientos sociales prescriben la forma en que se deben comportar hacia los demás.

Las discrepancias significativas entre culturas nacionales existen y de hecho hacen una diferencia (con frecuencia sustancial) en la forma en que las personas de esa cultura se comportan hacia las demás; en especial, empleados en corporaciones multinacionales que deben viajar y trabajar en otras culturas. Cada cultura única tiene diferencias abiertas y sutiles que influyen en la forma en que sus miembros se comportan e interactúan con los demás.

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) es un programa de investigación dedicado a examinar la relación entre la cultura nacional y los atributos del liderazgo efectivo en 61 naciones, GLOBE analiza las culturas nacionales en términos de nueve dimensiones: orientación al desempeño, orientación futura, asertividad, distancia al poder, orientación humana, colectivismo institucional, colectivismo en el grupo, evasión de la incertidumbre y equidad de género.[109] Las nueve dimensiones de valor de GLOBE incorporan algunas otras de Geert Hofstede. En esta sección exploramos los tipos de valor de la cultura nacional. Nos enfocaremos en las cinco dimensiones clave de Hofstede de tipos de valor de la cultura nacional y las repercusiones para la práctica del liderazgo.[110] En la figura 10.6 se resumen estos valores, los cuales se analizan en forma breve en las siguientes secciones.

FIGURA 10.6 Marco de referencia de las dimensiones de valor para entender las diferencias culturales



Fuente: basado en G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories", Academy of Management Executive *7, 1993, pp. 81-94.*

Culturas de individualistas a colectivistas

Esta dimensión incluye la fuente de identidad de una persona en la sociedad. Algunas sociedades valoran más el individualismo que el colectivismo, y viceversa. *El* **individualismo** *es un estado psicológico en el que las personas se consideran a sí mismas primero como individuos y creen que sus intereses y valores son primarios. El* **colectivismo** *(el otro extremo del*

continuo) es el estado mental en el que los valores y las metas del grupo, ya sea familia extendida, grupo étnico o empresa, son primarios.[111] Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña han sido descritos como culturas individualistas, mientras que se afirma que Grecia y Japón muestran culturas colectivistas.

Culturas de evasión de la incertidumbre de altas a bajas

Una sociedad con **alta evasión de la incertidumbre** *contiene una mayoría de personas que no toleran el riesgo, evitan lo desconocido y están cómodas cuando el futuro es relativamente predecible y seguro.* En un país de alta evasión de la incertidumbre como Japón, los gerentes prefieren situaciones bien estructuradas y predecibles. El otro extremo del continuo es una sociedad donde la mayoría de las personas exhibe una **baja evasión de la incertidumbre**; *la mayoría de las personas en esta cultura están cómodas y aceptan lo desconocido y toleran el riesgo y lo impredecible.* Estados Unidos, Australia y Canadá están asociados con culturas de baja evasión de la incertidumbre mientras que Argentina, Italia, Japón e Israel están relacionados con culturas de alta evasión de la incertidumbre.

Culturas de alta a baja distancia al poder

Esta dimensión trata con la orientación a la autoridad de la sociedad. El grado al cual las personas de diferente estatus, poder o autoridad deben comportarse con trato hacia las demás como iguales o desiguales se conoce como *distancia al poder. En una* **cultura de gran distancia al poder**, *los líderes y los seguidores rara vez interactúan como iguales; mientras que en una* **cultura de escasa distancia al poder**, *los líderes y sus miembros interactúan en varios niveles como iguales.* En una organización con una cultura de gran distancia al poder, el líder es el principal tomador de decisiones mientras que en una de escasa distancia al poder, la toma de decisiones está orientada al grupo y a las actividades participativas.[112,113] Las culturas de gran distancia al poder incluyen a México, Japón, España y Francia. Las culturas de escasa distancia al poder engloban a Alemania, Estados Unidos e Irlanda.

Culturas orientadas de largo a corto plazo

Esta dimensión se refiere a la orientación a corto o largo plazo de la sociedad hacia la vida y el trabajo. Las personas de una cultura con una orientación a largo plazo adoptan un punto de vista de la vida orientado a futuro y, por tanto, son ahorrativos (ahorran para el futuro) y persistentes para alcanzar sus metas. Son menos propensos a demandar devoluciones inmediatas sobre sus inversiones. Una orientación a corto plazo se deriva de valores que expresan una preocupación por mantener la felicidad personal y por vivir el presente. La gratificación inmediata es una prioridad. La mayoría de los países asiáticos, conocidos por su orientación a largo plazo, también son conocidos por su alta tasa de ahorro per cápita, mientras que la mayoría de los países europeos y Estados Unidos intentan gastar más, ahorrar menos y tener una orientación a corto plazo.

Masculinidad-feminidad

Esta dimensión de valor fue utilizada por Hofstede para hacer la distinción entre la búsqueda de bienes materiales y la de conexiones sociales con las personas. En este contexto, *la* **masculinidad** *describe una cultura que enfatiza la asertividad y un impulso competitivo por dinero y objetos materiales.* En el otro extremo del continuo está la **feminidad**, *la cual alude a una cultura que enfatiza el desarrollo y nutrición de las relaciones personales y una alta calidad de vida.* Los países con culturas masculinas incluyen Japón e Italia y las culturas femeninas abarcan a Suecia y a Dinamarca.

Aplicación al trabajo **5**

Con base en las cinco dimensiones de valor analizadas, explique en forma breve el nivel de entendimiento cultural que existe donde usted trabaja o lo ha hecho.

Repercusiones de la práctica del liderazgo

La creciente diversidad de la fuerza de trabajo, y de la globalización cada vez mayor del mercado, crean la necesidad de líderes con orígenes y experiencias multiculturales. Los líderes multiculturales poseen competencias (habilidades y capacidades) que les permiten relacionarse y motivar de manera eficaz a personas entre distintas razas, géneros, edad, estrato social y nacionalidad.[114] Los líderes tienen que reconocer, por ejemplo, que aunque las organizaciones en Estados Unidos pueden recompensar y alentar la responsabilidad

individual por los resultados, una norma distinta aplica en el Japón industrializado, donde el grupo toma decisiones importantes. En Estados Unidos, es deseable la competencia entre los miembros del grupo de trabajo para el avance profesional. Sin embargo, en algunas otras culturas, los miembros se resisten a competir con los compañeros por las recompensas o las promociones para evitar dañar la armonía del grupo o parecer egoístas.

Los estudios de joint venture internacional (JVI) e intercultural con frecuencia identifican las diferencias culturales como la causa de numerosas dificultades interpersonales, incluidos los conflictos y el desempeño deficiente. Con frecuencia, las personas con distintas perspectivas de un tema aprecian sólo su parte como moralmente justificable. Sin embargo, en la economía global de la actualidad, las personas que sostienen valores contrastantes necesitan trabajar juntas. Tratar con valores diversos y divergentes será un desafío cada vez más común para los líderes. Tanto éstos como los seguidores tendrán que aprender a minimizar conflictos y tensiones que puedan resultar de las diferencias de valor.

Por último, es importante señalar que las personas que trabajan entre culturas, con frecuencia se sorprenden por las paradojas culturales que no parecen encajar en las descripciones de la figura 10.6. He aquí dos ejemplos para ilustrar este punto:

1. Con base en las dimensiones de valor de Hofstede de evasión de la incertidumbre, los japoneses tienen una baja tolerancia a la incertidumbre mientras que los estadounidenses muestran una alta tolerancia. Sin embargo, se sabe que los japoneses de manera intencional incorporan cláusulas ambiguas en sus contratos de negocios, que por lo general son breves, mientras que los estadounidenses ponen la tilde a todas las i y cruzan todas las t y describen con gran minuciosidad todas las contingencias posibles.
2. Los estadounidenses son descritos como individualistas y creen profundamente en la confianza en sí mismos, sin embargo tienen el porcentaje más alto del mundo de donaciones caritativas.

Estos ejemplos contradicen y confunden los intentos por clasificar con cuidado las culturas. Para aplicaciones gerenciales, la forma de reconciliar estas paradojas o contradicciones es por medio de "juegos de valor". Con base en este concepto, en un contexto específico, ciertos valores culturales toman precedencia sobre otros. Los expertos concuerdan en que la cultura está inmersa en el contexto y no puede ser entendida por completo sin considerarla. Otra limitación de estos constructos se relaciona con los esfuerzos de investigación para medirlos y validarlos en forma precisa. Hasta ahora los resultados han sido variados.[115,116] Las estrategias para administrar los grupos de trabajo multiculturales con diferencias de valor se analizan en la siguiente sección acerca de la diversidad.

Dilema **ético 1**

Comprar estadounidense

La cultura organizacional también está basada en la cultura nacional. Las personas tienden a creer que su país o su empresa son los mejores. Lo más probable es que usted haya escuchado el eslogan "Compre estadounidense". Los sindicatos tienden a pedir a los estadounidenses que compren productos fabricados en Estados Unidos para ayudarles a salvar sus empleos. Por otro lado, algunos estadounidenses se preguntan por qué deberían hacerlo, en especial cuando cuestan más o son inferiores en calidad o en estilo frente a los productos fabricados en el extranjero. Muchos (o la mayoría) de los estadounidenses no conocen el país de propiedad de innumerables productos que compran y algunos de ellos están hechos con más de la mitad de componentes que provienen de otros países, así que ¿realmente el producto está hecho en Estados Unidos?

1. ¿Es ético y socialmente responsable pedir a las personas que compren estadounidense o de su país de origen?
2. ¿Es ético y socialmente responsable comprar productos extranjeros?

Cambiar la demografía y la diversidad

En Estados Unidos y en muchas otras sociedades del mundo industrializado, el multiculturalismo es un hecho de vida.[117] Diversos factores han contribuido a hacer de la diversidad un tema clave en Estados Unidos. Entre éstos están las leyes de derechos civiles, que prohibieron la mayor parte de discriminación de empleo; la creciente inmigración, que ha resultado en una población más racial y étnicamente mezclada y la tendencia a la globalización, que ha aumentado la necesidad de una conciencia y comprensión multicultural. Agregue a estos factores el panorama demográfico cambiante de Estados Unidos. *La* **diversidad demográfica** *es cualquier característica que sirva como base para la clasificación social y la identificación personal.*[118]

La diversidad es una forma de vida en prácticamente todas las organizaciones en la actualidad debido a las tendencias demográficas continuas que se reflejan en el número reciente de latinos, afroestadounidenses y asiáticos en la fuerza de trabajo; una población que envejece y una fuerza de trabajo femenina y en aumento.[119,120] La población de estos grupos minoritarios está creciendo a una tasa mucho más rápida que la sociedad en general.[121] La Oficina Estadounidense del Censo proyecta que el número de latinos, el cual ya es el grupo minoritario más grande, aumentará a 15 por ciento de la población en 2021. Este grupo creció en más de 40 por ciento en la década de los noventa. El porcentaje de afroestadounidenses se espera que aumente a 14 por ciento para 2021. A largo plazo, se espera que los caucásicos se vuelvan minoría para 2050. Cuatro estados (California, Hawái, Nuevo México y Texas) en la actualidad tienen la distinción de tener una población minoritaria combinada mayor que las poblaciones blancas.[122]

La tendencia de envejecimiento ahora ha creado lo que algunos llaman diversidad generacional en el lugar de trabajo.[123] Por primera vez, cuatro generaciones distintas comprenden la fuerza de trabajo de la actualidad: los de la generación tradicionalista (1900-1945), los de la generación Baby Boom (1946-1964), los de la generación X (1965-1980) y los de la generación Milenio (1981-2000). En resumen, estas tendencias señalan todas hacia un tema: la diversidad. Numerosos presidentes ejecutivos (CEO) de empresas de *Fortune 500* han reconocido que la diversidad es un imperativo de negocios estratégico. *La* **diversidad** *es la inclusión de todos los grupos en todos los niveles en una organización.*

Estados Unidos ha sido descrito como "el crisol" de las culturas. El pensamiento hace no mucho tiempo era que para tener éxito en esta sociedad, había que mezclarse con la cultura principal. Los individuos de diferentes culturas respondieron a esta presión al tratar de perder o disfrazar su identidad; adoptar nuevos nombres, cambiar sus acentos y abandonar las viejas costumbres, tradiciones y valores. La creencia prevaleciente era que para avanzar, uno tenía que asimilarse en la cultura principal. Las oportunidades laborales favorecían a quienes se mezclaban. Sin embargo, ahora parecería que el concepto de *crisol* ha sido reemplazado por el de *ensaladera*. Más que una asimilación, el énfasis ha cambiado hacia una integración cultural sin perder necesariamente la identidad personal.

La diversidad en el lugar de trabajo, ocurrida por una sociedad multicultural, ya no se considera como una desventaja sino como un activo. Numerosas organizaciones han encontrado que tener diversidad conlleva nuevas e innovadoras formas de apreciar los problemas tradicionales y que la diversidad proporciona una prolífica mezcla de talentos para el mercado competitivo global de la actualidad.

En esta sección exploramos el estado de diversidad actual en la fuerza de trabajo de Estados Unidos, el impacto de la globalización en la diversidad, las razones para adoptar esta última, los obstáculos para alcanzarla y las estrategias que las organizaciones emplean para lograr una diversidad completa.

Estado actual de la diversidad en la fuerza de trabajo

La diversidad describe diferencias que resultan de la edad, el género, la raza, la etnicidad, la religión y la orientación sexual. Se están dando impresionantes cambios en la fuerza de trabajo. La demografía nacional se modifica, una mayor representación

minoritaria en la fuerza de trabajo ha representado el aumento más significativo en su diversidad.[124]

En un estudio se describió el impacto de las mujeres afroestadounidenses y latinas en el movimiento laboral estadounidense como "una fuerza que hay que considerar".[125] En 2005, los empleados afroestadounidenses y latinos constituyeron más de 25 por ciento de la fuerza de trabajo, mientras que el porcentaje de hombres caucásicos disminuyó de 51 a 44 por ciento.[126] Existe una mayor probabilidad de que los individuos se encuentren liderando o bajo el liderazgo de alguien demográficamente distinto a ellos.

En el nuevo entorno de trabajo, los empleados con frecuencia deben compartir tareas y espacios de trabajo con colegas de distintas razas, antecedentes sociales y culturas.[127] La aprobación de la Ley de Estadounidenses con Discapacidad (ADA) ha ampliado aún más el alcance de la diversidad en la fuerza de trabajo. En la actualidad, la posibilidad de laborar con un compañero de trabajo discapacitado es mucho más alta que hace 10 años. En los últimos 25 años, las actitudes hacia la diversidad han cambiado y continúan haciéndolo. Ahora se habla de competencias en administración de la diversidad al reclutar y capacitar a líderes. Existe un interés creciente en los estudios acerca de la investigación del impacto de la diversidad en la administración y el desempeño de la empresa.[128,129] Las organizaciones que pueden administrar la diversidad en forma eficaz tendrán la capacidad para reclutar de un conjunto más amplio, capacitar y retener a los empleados de desempeño superior y maximizar los beneficios de esta fuerza de trabajo diversa.[130] Más organizaciones resaltan la diversidad en su publicidad, porque compiten por el talento en un mercado laboral estrecho y reconocen que los cambios demográficos modificarán en forma sorprendente su mercado durante los próximos 20 años.

Aplicación al trabajo **6**

Describa la diversidad donde usted trabaja o lo ha hecho. Por ejemplo, aproximadamente qué porcentaje son hombres frente a mujeres, caucásicos frente a no caucásicos, mayores frente a más jóvenes y demás.

El impacto de la globalización en la diversidad

El otro factor que ha llevado a las empresas a valorar y administrar la diversidad es la globalización. Las corporaciones se vuelven más globales y, por tanto, también más étnicamente diversas.[131,132] Las economías del mundo están interconectadas y los cambios en una economía afectan de manera rápida a las demás. Las corporaciones se vuelven cada vez más globales,[133] buscan estrategias de fusión y adquisición por todo el mundo. La globalización ha llevado a las empresas a originar, producir y comercializar sus productos y servicios a nivel mundial.

El surgimiento de un mundo económico, en gran medida sin fronteras, ha creado una nueva realidad para las organizaciones de todas formas y tamaños. Surge un mercado de trabajo global, dominado por India y China.[134] Las empresas con sede en Estados Unidos como Pepsi-Cola, Coca-Cola, Procter & Gamble, GE, GM, AT&T, Ford, Nike, General Mills, Boeing y McDonald's y muchas otras han establecido una presencia significativa en China e India; en parte motivadas por la mano de obra barata y un mercado considerable para el consumo.[135] Enfrentan la competencia de empresas europeas como Daimler-Benz, Nestlé de Suiza, Northern Telecom de Canadá, Siemens de Alemania, Ericsson de Suecia y muchas otras que también han tenido presencia significativa en Estados Unidos. Estas corporaciones tienen que manejar la diversidad intercultural de la fuerza de trabajo, los clientes, los competidores, los proveedores y las instituciones financieras.[136] La colaboración entre estas empresas se ha convertido en una forma común de satisfacer las demandas de la competencia global y de superar la creciente tendencia del etnocentrismo del consumidor, el cual es la propensión a comprar productos del país propio más que de uno extranjero. Las alianzas estratégicas globales entre empresas independientes para alcanzar metas comunes y superar el sesgo del propio país se vuelven más dominantes. General Mills y Nestlé de Suiza crearon Cereal Partners Worldwide con el fin de adaptar el cereal europeo de Nestlé y de comercializar y distribuir los cereales de General Mills a nivel mundial.

En este entorno global, entender las diferencias culturales y aprender a manejarlas en forma eficaz con socios de distintas culturas será decisivo. Esto puede explicar de manera parcial por qué aumenta el número de gerentes nacidos en el extranjero que se designan para dirigir empresas estadounidenses. Las empresas multinacionales están interesadas en reclutar líderes que cuenten con experiencias multiculturales por obvias

razones. Para tener éxito en el mercado global, las empresas necesitan reclutar ejecutivos con estados mentales globales y habilidades de liderazgo interculturales. A pesar de esta realidad, 85 por ciento de las empresas de *Fortune 500* han informado una escasez de gerentes globales con las habilidades necesarias.[137]

Casi todos los empleados en la fuerza de trabajo de la actualidad tratan con una gama más amplia de culturas que nunca antes. El desafío para los líderes organizacionales es reconocer que cada persona puede portar valores y fortalezas al lugar de trabajo basada en sus propios antecedentes únicos. También, los líderes deben reconocer que los valores culturales y las normas pueden formar la receptividad de los empleados a los estilos de liderazgo. Por ejemplo, algunos afirman que ciertos tipos de valores culturales (como culturas individualista o colectivista) pueden mejorar o debilitar la receptividad de un empleado hacia estilos de liderazgo transaccionales y transformacionales.[138] Como se analiza en el capítulo 9, los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores al enfocarse en la importancia de los valores del equipo y los intereses colectivos, mientras que los líderes transaccionales se enfocan en aclarar los roles y los requerimientos de tareas y ofrecer recompensas específicas basadas en estándares de desempeño establecidos.[139] Por extensión, podemos suponer que los empleados de una cultura colectivista pueden ser más receptivos a un estilo de liderazgo transformacional que a uno transaccional.

Objetivo de aprendizaje 6 *Explicar las razones principales para adoptar la diversidad.*

Razones para adoptar la diversidad

Décadas de investigación han confirmado lo que muchos en el mundo de los negocios ya saben, que la diversidad logra buenos negocios.[140,141] Desde una perspectiva puramente humanística, algunos creen que hay un imperativo ético y moral para buscar una política de inclusión más que de exclusión. Los defensores de esta postura opinan que es cuestión de justicia y que una política inclusiva señala el compromiso de una empresa por mantener la dignidad de cada persona sin importar su circunstancia.

Desde una perspectiva legal, adoptar la diversidad se dirige al cumplimiento de las leyes que tienen bases precedentes e históricas. Desde un punto de vista práctico, las demografías cambiantes y la creciente globalización han alterado en forma significativa la composición de la fuerza de trabajo, lo que obliga a las corporaciones a responder o sufrir una pérdida económica.[142] Las organizaciones se ven forzadas a cambiar sus puntos de vista y su enfoque a la diversidad a fin de reflejar esta nueva realidad. Sin importar el imperativo moral, legal o práctico de la diversidad, debe también tener un vínculo positivo con los resultados netos. Las iniciativas de diversidad que tienen éxito a corto y largo plazo son las que ejercen un impacto tangible en los valores de los accionistas, clientes y empleados.

Algunos de los resultados de desempeño que forman el caso de por qué las organizaciones necesitan adoptar la diversidad incluyen los siguientes:[143,144]

- Adoptar la diversidad puede ofrecer a una empresa una ventaja de marketing. Hay gran respaldo por el punto de vista de que tener una fuerza de trabajo, una red de proveedores y una base de clientes multiculturales es bueno para el negocio. Una fuerza de trabajo diversificada puede ofrecer conocimientos acerca de la comprensión y el cumplimiento de las necesidades de diversos clientes.[145] Una fuerza de trabajo representativa facilita la venta de productos y servicios, porque los empleados que comparten rasgos culturales similares con los clientes pueden ser capaces de desarrollar mejores relaciones y de mayor duración con ellos.[146] Por tanto, la diversidad puede permitir a una empresa ganar acceso y legitimidad en diversos mercados.
- Adoptar la diversidad puede ayudar a una empresa a desarrollar y retener a personas talentosas. Cuando una organización goza de la reputación de valorar la diversidad, tiende a atraer a los mejores candidatos de trabajo entre mujeres y otros grupos culturalmente diversos. Por ejemplo, numerosos reclutadores de RH han descubierto que enfocarse en la diversidad al reclutar para publicidad ayuda a atraer más solici-

tantes de diversas áreas. Existen ciertas pruebas de que los solicitantes de empleo de minorías tienden a buscar empresas con un historial de diversidad demostrado.

- Adoptar la diversidad puede ser eficaz en los costos. Conforme las organizaciones se convierten en más diversificadas, algunas experimentan niveles más altos de insatisfacción y rotación laboral entre los grupos minoritarios que encuentran difícil encajar con la vieja cultura dominada por hombres caucásicos. Éste ha sido el caso con organizaciones que no han mostrado un compromiso y respaldo total a la diversidad. Las organizaciones que de manera sincera adoptan la diversidad y hacen que todos se sientan valorados por sus contribuciones pueden aumentar la satisfacción laboral de los diversos grupos, con lo cual disminuyen la rotación y el ausentismo y sus costos asociados.
- Dar la bienvenida a la diversidad puede brindar una base más vasta y profunda de solución de problemas y toma de decisiones creativas. Es más probable que se alcancen soluciones ingeniosas a los problemas en grupos de trabajo diversos que en aquellos homogéneos.[147,148] En grupos diversos, las personas aportan diferentes perspectivas, conocimiento, información, experiencia y habilidades para resolver los problemas, lo que resulta en mejores soluciones y mayor innovación.[149,150] En las empresas innovadoras, los líderes son desafiados para crear entornos organizacionales que nutran y respalden un pensamiento creativo y la compartición de diversos puntos de vista.

No hay un consenso en los efectos de la diversidad en el desempeño de negocios, hay quienes perciben que la diversidad lleva a mejores resultados (como los antes listados) debido a la riqueza de las distintas perspectivas y quienes consideran que la diversidad impide el desempeño debido a que los equipos diversos son menos cohesivos.[151] Hay un supuesto implícito de que las personas tienen la capacidad y la disposición de intercambiar ideas con pocos o ningún malentendido. Sin embargo, éste no siempre es el caso ya que los miembros de equipos diversos pueden no sentirse seguros o confiados en expresar sus puntos de vista. Por tanto, el factor trascendente es la forma en que las personas en equipos diversos se interrelacionan y es parte de la discusión en el capítulo 8 acerca de la eficacia del equipo. Distintas experiencias, antecedentes funcionales y puntos de vista sin relaciones de trabajo sólidas no logran un equipo productivo o efectivo.[152,153] Esto es lo que describimos como la desventaja de la diversidad y es el enfoque de la siguiente sección.

Desventaja de la diversidad

A pesar de sus beneficios, la diversidad también puede obtener resultados negativos si no se maneja con eficacia. La investigación sugiere que si se deja desatendida, la diversidad en la fuerza de trabajo tiene mayor probabilidad de dañar la moral, aumentar la rotación y ocasionar dificultades de comunicación y, finalmente, conflicto.[154] Esto puede ocurrir porque, en general, las personas se sienten más cómodas al tratar con otras que son iguales a ellas. Cuando los individuos se reúnen en un entorno de trabajo muy diverso, las diferencias entre los miembros de cualquier tipo pueden complicar el intercambio de información y la coordinación y provocar un estancamiento o incluso un conflicto.[155,156] Más que un equipo unificado, la competencia e incluso la desconfianza entre sí puede caracterizar un entorno de trabajo diverso y por último, llevar a una declinación en el desempeño.[157]

Un líder en una unidad de trabajo diversa puede dedicar más de su tiempo y energía en enfrentar conflictos interpersonales más que en tratar de lograr los objetivos organizacionales. Por tanto, la administración eficaz de la diversidad requiere crear un entorno donde todos los trabajadores puedan tener éxitos profesional y personal. La administración de la diversidad ha surgido como una muy buscada habilidad gerencial y ha engendrado una industria de programas de capacitación en la diversidad.[158]

Los expertos advierten que simplemente responder a los mandatos legislativos no parece resultar en cambios sustantivos y significativos en las conductas y actitudes. En vez de ello, el cambio dirigido a valorar la diversidad debe gozar del respaldo y el compromiso de la alta gerencia, contar con una amplia participación mediante el empowerment, incluir múltiples iniciativas y requerir de un reforzamiento constante.

De acuerdo con muchos estudiosos, la administración de la diversidad ahora se considera un nuevo paradigma organizacional que se ha movido más allá de un modelo de recursos humanos basado únicamente en cumplir con estándares legales a uno que promueve el valor inherente de una fuerza de trabajo multicultural. Este nuevo modelo enfatiza que crear una cultura de aceptación requiere de esfuerzos de cambio planeados, importantes, sistemáticos, a lo largo de toda la empresa, que por lo general no son parte de planes de acción afirmativos estándar.[159] En la siguiente sección se examinan los obstáculos para alcanzar la diversidad.

Objetivo de aprendizaje 7 *Identificar y describir en forma breve los obstáculos que dificultan lograr los objetivos de la diversidad.*

Obstáculos que impiden alcanzar la diversidad

Para aumentar el desempeño, las organizaciones tienen que liberarse y aprovechar el potencial de una fuerza de trabajo diversa; sin embargo, los líderes con frecuencia enfrentan variados obstáculos personales y organizacionales para obtener el total potencial de los empleados diversos. Remover los obstáculos para la diversidad es, en efecto, una forma de transformación de una cultura organizacional que se caracteriza por prácticas de exclusión a una que se define por prácticas de inclusión. En la figura 10.7 se listan cinco obstáculos que impiden alcanzar la diversidad. Cada uno se analiza en forma breve más adelante.

FIGURA 10.7 Obstáculos que impiden alcanzar la diversidad

- Estereotipos y prejuicios
- Etnocentrismo
- Políticas y prácticas
- Techo de cristal
- Entorno de trabajo no amigable

Estereotipos y prejuicios

Éstos son tal vez los obstáculos más prevalecientes que obstaculizan alcanzar la diversidad en un sinnúmero de organizaciones. *El* **prejuicio** *es la tendencia a formar una opinión adversa sin una causa justa acerca de las personas que son diferentes de la corriente principal en términos de género, raza, etnicidad o alguna otra característica definible.* Es un supuesto sin evidencias que las personas que no son parte de la cultura principal (mujeres, afroestadounidenses y otras minorías) son inherentemente inferiores, menos competentes en sus puestos y menos apropiados para posiciones de liderazgo.[160]

En un estudio diseñado para probar la noción de si ha habido cambios en la percepción de las mujeres como líderes, se encontraron resultados mezclados. Los gerentes hombres parecían haber cambiado su punto de vista acerca de las mujeres durante los últimos 30 años, les percibían como capaces de un liderazgo exitoso; mientras que los estereotipos mantenidos por los estudiantes varones cambiaban menos y seguían siendo sorprendentemente similares a los estereotipos mantenidos por los gerentes masculinos hace 15 años.[161] Los estereotipos y el perjuicio con frecuencia conducen a la discriminación y al acoso sexual.[162,163]

Muy escasas mujeres y afroestadounidenses son contratados para las filas superiores de ejecutivos de las principales corporaciones de Estados Unidos. Sorprendidos por los muy publicitados cargos de acoso sexual y costosas demandas, numerosas empresas de Wall Street han implementado estrictas políticas sobre acoso sexual con la esperanza de modificar su imagen del "viejo club de chicos".[164]

Otro problema que se asocia con las relaciones en el lugar de trabajo y que pueden crear estereotipos y prejuicios es la estigmatización. Ésta es las reacciones que reciben algunos miembros por otros integrantes debido a características personales o rasgos de personalidad como orientación sexual, raza, atractivo físico o incluso el estatus socioeconómico de la persona.[165] El compromiso del liderazgo hacia la erradicación de estereotipos y prejuicios de cualquier tipo allanará el camino para que prospere una fuerza de trabajo diversa.[166]

Etnocentrismo

El **etnocentrismo** *es la creencia de que el propio grupo o subcultura es superior a los demás grupos y culturas.* El etnocentrismo es un obstáculo para la diversidad porque tiende a producir una cultura homogénea, una donde todos se consideren y actúen de la misma forma y compartan el mismo conjunto de valores y creencias. Remover el etnocentrismo y reemplazarlo por una creencia de que todos los grupos, culturas y subculturas son inherentemente iguales mejorará en gran medida el alcance del potencial completo de la fuerza de trabajo diversa.

Políticas y prácticas

Un tercer impedimento para la diversidad está incrustado en las políticas y prácticas organizacionales que funcionan en contra de mantener una fuerza de trabajo diversa. Las políticas expresan las intenciones de una organización y proporcionan un plano para la acción; documentan las "pláticas de diversidad" de la organización.[167] Por desgracia, con frecuencia es el caso de que los dos no van de la mano. El líder debe desempeñar una auditoría de la organización para determinar si las políticas, las reglas, los procedimientos y las prácticas existentes trabajan contra las minorías; por ejemplo, remover las barreras (como requerimientos del puesto que no sean válidos ni relevantes para el mismo) para la selección de mujeres y minorías.

Las políticas relacionadas con los temas de administración de recursos humanos como contratación, capacitación, promoción, compensación y retiro o despidos deben ser examinadas para asegurarse de que las minorías no son tratadas en forma injusta por las acciones emprendidas en estas áreas. Aún existe una "brecha de pago" de género y etnicidad donde las mujeres y las minorías continúan ganando considerablemente menos que los hombres caucásicos porque tienden a ser segregados a ocupaciones, industrias y trabajos de menor pago.[168] Esto compone el problema para las mujeres que tienen que contender con la "brecha de género". Aun las mujeres ganan menos que los hombres en general por el mismo trabajo y requerimientos de habilidades. Instituir políticas que estrechen o eliminen estas brechas atraerá a más mujeres y a minorías a la fuerza de trabajo.[169]

Por ejemplo, Xerox Corporation ha realizado importantes iniciativas para aumentar la diversidad al adoptar prácticas que aumentan la proporción de las mujeres y las minorías que recluta y promueve. Xerox también ha establecido sofisticadas redes de respaldo para empleados de minorías (Xerox Hispanic Professional Association es un ejemplo de ese tipo de red de respaldo). Es esta clase de iniciativas lo que llevó a Ursula Burns a Xerox después de graduarse de la universidad y 27 años más tarde está posicionada para ser la siguiente CEO de la empresa.

El techo de cristal

En un encabezado del periódico titulado "¿Dónde están todas las mujeres?" el autor lamenta el hecho de que a pesar de una generación de "Sacar a las hijas a trabajar", a pesar de que las inscripciones para licenciaturas y posgrados entre las mujeres exceden las de los hombres y no obstante una tasa de participación en la fuerza de trabajo desde mediados de la década de los sesenta que ha resultado en tres cuartas partes de todas las mujeres en edad de laborar ahora forman parte de la fuerza de trabajo, el peldaño superior de las empresas estadounidenses es aún un bastión decididamente masculino.[170] Esta declaración describe lo que se conoce como techo de cristal. Más de una década después de que la Federal Glass Ceiling Commission recomendó la revelación de datos de diversidad para ayudar a destruir las barreras de avance para las mujeres,

el fenómeno sigue siendo un problema dominante en el Estados Unidos corporativo.[171] Por tanto, *el* **techo de cristal** *es una barrera invisible que separa a las mujeres y a las minorías de los principales puestos de liderazgo.* Las evidencias del techo de cristal se observan en la concentración de mujeres y minorías en los niveles más inferiores de la escalera corporativa, donde sus habilidades y talentos no se utilizan por completo.[172]

Un concepto relacionado con el techo de cristal es lo que algunos describen como el fenómeno del "risco de cristal", el cual incluye las experiencias de empleadas y minorías cuando asumen puestos de liderazgo.[173] Las organizaciones con una política de diversidad simbólica pueden promover a empleadas y trabajadores de minorías hacia posiciones de liderazgo superior, pero colocarles con la idea de que fracasen (de ahí el término de risco de cristal) sólo para que la empresa tenga la excusa de no contratar más minorías.

Las mujeres y las minorías aún están muy subrepresentadas en las salas de consejo y en los puestos de alta gerencia. Según un estudio acerca de las mujeres en los principales puestos ejecutivos en las corporaciones estadounidenses, el conducto hacia el puesto de CEO muestra un lento aumento en el porcentaje de estos altos directivos que serán mujeres en los próximos cinco a 10 años. El estudio predijo que si la tendencia continúa, tal vez 6 por ciento de los CEO en las empresas de *Fortune 1000* serán mujeres para 2016; aún un porcentaje bajo para cualquier medición.[174] Esta tendencia es desafortunada dadas las crecientes pruebas de investigación acerca de que las empresas con un alto número de ejecutivos mujeres entregan mejores resultados financieros.[175,176]

Entorno de trabajo no amigable

El entorno de trabajo para diversas minorías es un lugar solitario, no amigable y estresante, en particular en los puestos de nivel ejecutivo donde los hombres caucásicos superan en número a las mujeres y a las minorías. El acoso sexual, la intimidación, la bravuconería y el rechazo social son todos ejemplos de acciones que hacen que el lugar de trabajo sea no amigable.[177,178] Las minorías y las mujeres pueden ser excluidas de las actividades sociales dentro o fuera de la oficina, lo que con frecuencia lleva a sentimientos de aislamiento y tristeza. Esto a su vez, con frecuencia, conduce a una insatisfacción laboral y a una gran rotación entre los grupos minoritarios. Hacer que el lugar de trabajo sea amigable para todos, incluidas mujeres y otras minorías, será un gran avance para aliviar el problema de la alta rotación y así preservar las iniciativas de la diversidad.

En la siguiente sección nos enfocamos en el rol del liderazgo de los procesos organizacionales que puede mejorar o dañar las iniciativas de diversidad de una organización.

Aplicación al trabajo **7**

Identifique y explique en forma breve cuál de los cinco obstáculos que impiden la diversidad existen o han sido eliminados donde usted trabaja o lo ha hecho.

_____

_____

_____

_____

Objetivo de aprendizaje 8 *Describir los indicadores clave de una cultura que respalde la diversidad.*

Crear una cultura que respalde la diversidad

La diversidad empieza en la parte superior con los miembros del consejo y el equipo directivo senior.[179] Para que las organizaciones adopten y valoren la diversidad, el concepto mismo debe ser intercalado en el modelo de negocios de la organización, el cual define su visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias para lograrlos. El proceso de crear estos componentes del modelo de negocio es centralizado o descentralizado. Cuando la diversidad forma parte integral de la misión organizacional, todos los empleados reciben la misma oportunidad de contribuir con sus talentos, habilidades y *expertise* para lograr los objetivos organizacionales, independientemente de su raza, género, antecedentes étnicos o alguna otra característica definible.

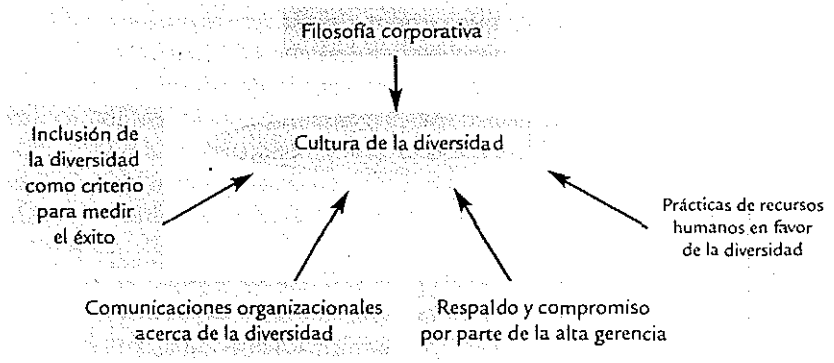
Un programa de diversidad exitoso requiere un enfoque de equipo; un firme compromiso para atraer, retener y promover a los empleados de antecedentes minoritarios y la creación de una cultura que respalde por completo y recompense las iniciativas de diversidad en toda la organización.[180] Las mejores empresas contemplan más allá de la administración de la diversidad (con su enfoque en simplemente manejar las cifras) hacia el liderazgo de diversidad (con su enfoque hacia el desempeño).[181] Los expertos y estudiosos de la diversidad han enfatizado la importancia del liderazgo corporativo para asegurar el éxito de las iniciativas de diversidad.[182]

Los líderes asumen la responsabilidad de crear una cultura de trabajo que se ajuste a las necesidades de una fuerza de trabajo diversa. Innumerables empresas nunca cosechan los beneficios de la diversidad debido a la falta de una cultura de respaldo. Obtienen candidatos a la puerta pero fracasan en retenerlos. No emprenden las medidas para alentar las contribuciones únicas que los nuevos reclutas portan al lugar de trabajo. Consideran la diversidad como una función única que termina una vez que el empleado es contratado en vez de un proceso continuo que se integra a la misión de la empresa, las metas a largo plazo, la estructura y las políticas.[183]

Una cultura de multiculturalismo es una que continuamente valora la diversidad y, como resultado, ha creado una forma de vida en la organización. Una indicación de que la diversidad se ha vuelto una forma de vida para una empresa puede encontrarse en lo que sucede con los programas de diversidad durante una recesión económica. En el pasado, los líderes corporativos estimaban los programas de diversidad como lujos, algo para gratificarse cuando los tiempos eran buenos, pero que se eliminaba con rapidez cuando eran épocas difíciles. Cada vez más, las empresas se apegan a sus programas de diversidad incluso durante una recesión económica, lo que indica la seriedad con la que ahora se considera la diversidad. En una empresa donde el bono del equipo directivo está vinculado con un medidor de diversidad, el CEO se ha comprometido a que pagará este bono sin importar el desempeño financiero de la empresa porque, como él lo indica, el esfuerzo de cambio a la cultura de inclusión es un viaje ilimitado al ciclo financiero de la empresa.[184]

Algunos estudios han identificado los factores relacionados con el éxito de la diversidad, en la figura 10.8 se resaltan éstos, mismos que a continuación se analizan en forma breve.

FIGURA 10.8 Factores relacionados con el éxito de la diversidad



Fuente: basado en J. A. Gilbert y J.M. Ivancevich, "Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations", Academy of Management Executive, *14(1), 2000, pp. 93-105.*

Respaldo y compromiso de la alta gerencia

Alcanzar el éxito en la diversidad no sucede por casualidad. Numerosos expertos argumentan que el respaldo y el compromiso de la alta gerencia y, en especial, del CEO, es imperativo.[185] Un catalizador valioso detrás de la administración exitosa de la diversidad es el rol que desempeña dicho alto directivo y su equipo gerencial. El CEO sólo goza de autoridad para hacer que la diversidad sea parte de la misión organizacional y su visión. Su compromiso y el de su equipo de alta gerencia es que la diversidad se filtrará de forma descendente a las unidades operativas individuales, con lo cual hacen que la diversidad sea un concepto institucionalizado. Los líderes, quienes hablan de diversidad, deben "Practicar lo que predican". El compromiso del CEO se considera el alfa y omega de los esfuerzos organizacionales para crear una cultura que respalde la diversidad.[186] Es la piedra angular de cualquier iniciativa exitosa de la diversidad.[187,188]

Para alcanzar una diversidad completa, los líderes son desafiados a trabajar para que las mujeres, los afroestadounidenses, latinos y otras minorías tengan oportunidades

de ascender por la escalera corporativa hacia las posiciones de liderazgo.[189] Aunque de cambio gradual, aún es el caso de que las posiciones de liderazgo principal en la mayor parte del Estados Unidos corporativo sean ocupadas por hombres caucásicos, a pesar de la población creciente de empleados constituida por las minorías. En forma tan reciente como mediados de la década de los ochenta, Wall Street era aún un "club de hombres" con las mujeres relegadas a funciones como secretarias o asistentes de oficina.[190] Para alcanzar una diversidad completa, los líderes principales deben buscar en forma activa el objetivo de modificar la cultura organizacional a una que valore la diversidad en cada nivel de la organización, desde la parte superior hasta la inferior. Sin un liderazgo de diversidad efectivo, platicar sobre diversidad quedará sólo en eso: palabras.

Filosofía corporativa

Para que la diversidad tenga éxito, debe haber una filosofía corporativa explícita que la respalde de manera no ambigua. Se alcanza el éxito cuando la filosofía de diversidad de la organización va más allá de simplemente responder a los mandatos legislativos. En lugar de ello, una filosofía que aprecia la diversidad como un imperativo estratégico se esfuerza por imbuir la diversidad en las prácticas y procedimientos cotidianos de las operaciones organizacionales. Una filosofía corporativa que valora la diversidad llevará a una cultura de apertura, justicia, inclusión y empowerment para todos.

Prácticas de recursos humanos en favor de la diversidad

En las organizaciones que han logrado el éxito en la diversidad, varios tipos de mediciones de inclusión son subelementos del departamento de recursos humanos: la puerta a través de la cual pasan todos los empleados con el fin de convertirse en miembros de una organización. Las iniciativas de recursos humanos pueden contribuir a una mayor aceptación de la diversidad. Algunos ejemplos incluirían una iniciativa de que estipule la realización de auditorías culturales periódicas o una que permita profundas valoraciones de los métodos de reclutamiento, compensación, evaluación del desempeño, desarrollo del empleado y promoción. Otras iniciativas pueden abarcar el patrocinio de talleres y conferencias de la diversidad y establecer políticas y prácticas que pretendan resultados como una integración estructural completa, un entorno de trabajo libre de prejuicios, bajos niveles de conflicto intergrupal, redes firmes de respaldo social para las minorías y diversidad de liderazgo.[191] Estos tipos de iniciativas señalan el compromiso de la organización con la diversidad.

Comunicaciones organizacionales acerca de la diversidad

Los esfuerzos organizacionales para comunicar el mensaje de la diversidad y su éxito son un factor primordial. La comunicación organizacional en la forma de boletines de noticias, carteles, calendarios y tazas de café conmemorativas que celebren los logros en la diversidad y encuestas regulares de las actitudes y opiniones de los empleados son formas de resaltar la conciencia de la diversidad. Una exposición repetida a los temas afines contribuiría a promover el mensaje de que la diversidad es una parte normal y aceptada de la vida diaria en la organización. Asimismo, dichas comunicaciones y boletines internos alentarían la participación de los empleados y ayudarían a transmitir el mensaje de la diversidad.

Aplicación al trabajo **8**

Identifique y explique en forma breve cuáles de los cinco factores relacionados con el éxito de la diversidad existen, o no, donde usted trabaja o lo ha hecho.

Inclusión de la diversidad como criterio para medir el éxito

Un factor final relacionado con un programa de diversidad exitoso es el grado al cual los objetivos de diversidad están incluidos en los criterios para medir el desempeño gerencial. La compensación debe estar vinculada con dichos objetivos y con la métrica y el progreso de la diversidad.[192] Un objetivo organizacional para levantar la conciencia de la igualdad puede incluir actividades específicas como redactar un artículo para el boletín de noticias de la empresa o del departamento, reclutar más minorías para los puestos gerenciales, desarrollar e implementar un taller de recordatorio de la discriminación o abordar temas sobre la diversidad de manera oportuna. Al proseguir este curso de acción, el éxito se mide no sólo en términos financieros sino también en la capacidad de la gerencia para alcanzar estas metas específicas. Otros múltiples criterios

de éxito, definidos a lo largo de múltiples dimensiones, establecerán la responsabilidad por los resultados gerenciales en variados frentes. Con dicho sistema en su lugar, la compensación gerencial puede estar fácilmente vinculada con el éxito de la diversidad al exigir que un cierto porcentaje del pago de un gerente dependa de lograr objetivos de diversidad cuantificables. No recompensar el cumplimiento de dichos objetivos podría implicar que la diversidad no es una prioridad de la alta gerencia.[193]

Capacitación en la conciencia de la diversidad y educación de liderazgo

Los beneficios de la diversidad, como lo hemos demostrado, son enormes, pero sin una fuerza de trabajo bien capacitada que valore la conciencia de la diversidad y el compromiso del liderazgo, una mayor diversidad cultural puede en realidad conducir a menor productividad y desempeño financiero y estratégico. Como se mencionó, la noción de que los individuos culturalmente diversos que arriban a la fuerza de trabajo deben asimilarse a la cultura principal es algo del pasado. El desafío actual es que la organización realice los ajustes necesarios, como retirar los obstáculos que impiden alcanzar la diversidad y crear una cultura de respaldo a la diversidad que permita a los individuos mantener su condición única y aún ser parte del equipo. Como se reveló en la parte anterior del análisis, un firme compromiso de liderazgo se necesita para hacer estos ajustes. Muchos de los líderes de la actualidad pertenecen a la generación de los baby-boomers. La mayoría de ellos crecieron en comunidades segregadas con escasa o nula diversidad en las instituciones a las que asistieron. Algunos cuentan con poca experiencia con la administración y liderazgo de grupos de trabajo diversos. Por ejemplo, algunos líderes están inseguros de cómo manejar las comunicaciones con los empleados cuyos antecedentes culturales (valores, creencias, lenguaje) difieren de aquellos de los líderes. Diversos grupos raciales o étnicos pueden responder en forma distinta a las demandas de las responsabilidades de su puesto o a los enfoques que los líderes adoptan para manejar y evaluar a los empleados.[194] En forma similar, algunos hombres aún encuentran difícil informar a una mujer o ser evaluados por una. Incluso los gerentes que son sensibles a los temas de la diversidad pueden no disfrutar de las habilidades de tratar con otras formas menos evidentes de discriminación.

Incluso si no ocurren actos directamente sexistas, racistas o "de edad", formas sutiles de discriminación, como la exclusión de las redes informales, las conversaciones y las interacciones sociales fuera del trabajo todavía ocurren y, al paso del tiempo, se pueden convertir en un comportamiento estándar. Estos tipos de tácticas de exclusión, si se dejan sin revisar, pueden llevar al aislamiento y a oportunidades reducidas para las minorías. Los empleados de los grupos minoritarios que trabajen en este tipo de entorno con frecuencia terminan por irse, lo que resulta en una pérdida de capital humano para la organización.

El objetivo final de la capacitación y educación en la diversidad es crear una orientación sensible a la diversidad (OSD) dentro de toda la fuerza de trabajo. Las organizaciones que carecen de manera significativa de OSD gozan de menos probabilidad de comprometerse en las prácticas gerenciales de diversidad que son consideradas el marco de la excelencia.[195,196] Si subrayamos la necesidad de capacitación y programas de educación en diversidad, un estudio del tema reveló que la conciencia de temas raciales y de género por medio de la educación y la capacitación influyó en forma positiva en las actitudes de los líderes hacia la diversidad.[197] Exploraremos el rol de la capacitación en la diversidad y la educación al fomentar una conciencia cultural más profunda entre los líderes y los empleados y ayudar a las organizaciones a manejar la diversidad de manera eficaz.

Capacitación en la diversidad

La capacitación en la diversidad puede facilitar la administración de una fuerza de trabajo diversa. El propósito de la capacitación en la diversidad es desarrollar a las organizaciones como comunidades integradas en donde todos los empleados se sientan respetados, aceptados y valorados sin importar el género, raza, etnicidad u otras características distintivas. Las sesiones de capacitación están dirigidas a aumentar la conciencia de las personas

y la empatía hacia los individuos de diferentes culturas y orígenes. Existen numerosos programas de capacitación en la diversidad con variados objetivos. La capacitación en la diversidad puede incluir, pero no limitar lo siguiente:[198]

- desempeño de roles, en el que los participantes interpreten las formas apropiadas e inadecuadas para lidiar con los diversos empleados;
- actividades de conciencia personal, en las cuales los participantes descubran cómo sus sesgos ocultos y abiertos dirigen su pensamiento acerca de individuos y grupos específicos;
- actividades de conciencia, en las cuales los participantes aprendan acerca de otros que difieran de ellos en raza, género, cultura y demás.

Los programas de capacitación en la diversidad pueden durar horas o días. Pueden ser realizados por expertos externos en diversidad o por los miembros existentes de una organización con expertise en el tema. Las pequeñas organizaciones gozan de mayor probabilidad de basarse en apoyo externo, mientras que las organizaciones más grandes con frecuencia cuentan con personal interno para ello. Los principales objetivos de los programas de capacitación en la diversidad incluyen uno o más de los siguientes:

- ayudar a los empleados de orígenes variados a comunicarse en forma eficaz entre sí;
- mostrar a los miembros la forma eficaz de manejar los conflictos y tensiones relacionados con la diversidad;
- explorar la forma en que las diferencias podrían ser consideradas como fortalezas, no debilidades en el lugar de trabajo;
- mejorar la comprensión de los miembros de los demás y sus relaciones de trabajo.

No todos los programas de diversidad son exitosos. Es muy probable que la capacitación en diversidad sea más exitosa cuando no es un suceso de una sola vez, sino una actividad continua y reiterada y cuando se emprenden actividades de seguimiento para saber si los objetivos de capacitación fueron cumplidos.

Educación

En ocasiones, la administración de la diversidad en forma eficaz requiere que los líderes de una organización reciban educación adicional para hacerles más capaces para comunicarse y trabajar con empleados diversos. Mediante la capacitación y la educación, los líderes desarrollan características personales que respaldan la diversidad. Mediante la educación, se enseña a los líderes a contemplar la diversidad en el contexto más amplio de la visión a largo plazo de la organización. Los gerentes deben contar con planes a largo plazo para incluir a los empleados de distintas culturas en todos los niveles de la organización. Deben ser educados sobre la significación estratégica de vincular la diversidad con la competitividad de la organización, más que simplemente ordenarles que lo hagan.

Para desarrollar e implementar programas de diversidad, los líderes deben primero examinar y cambiarse a sí mismos. Por medio de la educación, los líderes aprenden cómo comunicarse en forma eficaz y alentar la retroalimentación de todos los empleados sin importar los orígenes, la forma de aceptar la crítica y la manera de ajustar su comportamiento cuando sea apropiado. Una vasta base de conocimiento acerca de los temas de multiculturalismo y la diversidad ayuda. Asimismo, mediante la educación, los líderes aprenden cómo ser mentores y brindar empowerment a los empleados de diversas culturas. Aprenden a apreciar su rol en la creación de oportunidades para todos los empleados de aplicar sus habilidades únicas.

A pesar de los crecientes niveles de iniciativas de capacitación en la diversidad en numerosas organizaciones, existe una preocupación de que poco sucede en términos de impacto de estas iniciativas en las prácticas de contratación de muchos gerentes y las organizaciones que representan.[199] Un estudio de diversidad en los cuidados médicos reveló que aunque los principales grupos minoritarios en Estados Unidos (asiáticos, afroestadounidenses, latinos y nativos estadounidenses) constituyen casi 30 por ciento de la población, representan sólo 10 por ciento del personal de enfermería, 6 por ciento de los médicos y menos de 1 por ciento

Aplicación al trabajo **9**

¿La organización en la cual usted trabaja o lo ha hecho ofrece capacitación y educación acerca de la conciencia de la diversidad? Si no está seguro, contacte al departamento de recursos humanos para averiguarlo. Si es así, describa el programa en forma breve.

_____

_____

_____

_____

de los ejecutivos de cuidados médicos.[200] Algunas razones que se plantean por esta falta de representación incluyen una tasa lenta de graduaciones de la universidad y los posgrados de afroestadounidenses y latinos, inercia de los CEO, acoso sexual y discriminación racial. En relación con la inercia de los CEO, aún hay pocas mujeres CEO en las empresas *Fortune 1000*. En forma tan reciente como el año 2000, menos de 50 por ciento de las empresas de *Fortune 1000* tuvieron mujeres en sus principales filas ejecutivas.[201] De acuerdo con el Departamento de Justicia de Estados Unidos, las demandas federales por discriminación en el empleo aumentaron 300 por ciento desde la década de los noventa al 2000, con demandantes que alegaban discriminación relacionada con las prácticas de contratación, remuneración, las promociones y el acoso.[202,203] La American Hospital Association (AHA) es sólo uno de los muchos grupos que participan en forma activa en ayudar a la industria del cuidado de la salud a reflejar la diversidad demográfica de la población estadounidense. Mediante su Instituto para la Diversidad en la Administración de la Salud, AHA ha enfocado su atención en tres áreas distintas: iniciativas de liderazgo, estrategias de recursos humanos para transformar la fuerza de trabajo y los ajustes culturales.[204]

Sin un equipo de liderazgo educado y comprometido, la tarea de crear y de manejar una fuerza de trabajo diversa es poco probable que produzca resultados positivos. Todos deben participar, incluidos empleados y gerentes en todos los niveles y el compromiso de la alta gerencia debe ser evidente, por los beneficios que se obtendrán de la diversidad.

Caso de apertura APLICACIÓN

6. ¿Cuál es la postura de Avon acerca de la diversidad? Y, ¿ha estado a la altura hasta ahora?

Avon adopta la diversidad en la fuerza de trabajo y continúa como líder en emprender acciones afirmativas para asegurar que las puertas estén abiertas a los individuos talentosos y que todos los asociados y empleados disfruten de oportunidades de desarrollo y avance. Avon cuenta con más mujeres en posiciones gerenciales que cualquier otra empresa de *Fortune 500* y la mitad de su consejo de administración son mujeres. En Estados Unidos y en los demás lugares, Avon tiene redes internas de asociados que incluyen Parent's Network, Hispanic Network, Black Professional Association, Asian Network y Gay and Lesbian Network. Las redes actúan como vínculos entre los asociados y la gerencia, para dar voz a los temas cruciales que impactan el lugar de trabajo y el mercado.

La dedicación y el compromiso con la diversidad han sido reconocidos por varias organizaciones y medios. Los reconocimientos y premios de Avon incluyen apariciones en la lista de "Empresas más admiradas" de *Fortune* por más de una década, la selección de *Business Week* como una de las "Principales 100 marcas globales", reconocimiento de *Business Ethics* entre sus "100 Mejores ciudadanos corporativos" durante seis años consecutivos, el honor de ser una de las "50 Mejores empresas para minorías" de *Fortune* y clasificada en el primer lugar para mujeres ejecutivas por la Asociación Nacional para Mujeres Ejecutivas. Es evidente que Avon ha establecido y continúa manteniendo sus estándares acerca de la diversidad.

Dilema **ético 2**

Discriminación de género

Wal-Mart, el minorista más grande del mundo, ha sido golpeado con una demanda colectiva. Wal-Mart ha sido acusada, pero no condenada de negar a las mujeres trabajadoras remuneración y oportunidades iguales de promoción. La demanda afirma que incluso si las políticas de Wal-Mart no son claramente discriminantes, su cultura organizacional perpetúa los estereotipos de género que llevan a diferencias en la remuneración y la promoción entre

continúa

(Dilema ético 2, continuación)

hombres y mujeres. Hasta 1.6 millones de mujeres podrían unirse a esta demanda colectiva. Wal-Mart estuvo en fuerte desacuerdo con la decisión de la corte de proceder con una demanda colectiva y está en apelación. La empresa también enfrenta 30 demandas que argumentan que no pagó tiempo extra a los trabajadores. El CEO Lee Scott refuta las críticas de escalas de remuneración, pero ha iniciado movimientos acerca de la diversidad en el lugar de trabajo para alcanzar una diversidad completa. Wal-Mart contrató un nuevo director de diversidad y estableció metas de diversidad y los bonos ejecutivos se recortan en caso de que la empresa no cumpla con ellas. Wal-Mart ahora presenta las aperturas de puestos gerenciales en la red de cómputo a lo largo de toda la empresa.

1. ¿Considera que la cultura organizacional pueda llevar a discriminación?
2. ¿Considera que Wal-Mart es inocente?
3. Si Wal-Mart es culpable, ¿considera que fue una discriminación intencional?

Ahora que ha aprendido acerca de la cultura y la diversidad como se describió en este capítulo, puede encontrar interesante considerar cómo se comparan sus propios rasgos de personalidad. Complete la Autoevaluación 2.

AUTOEVALUACIÓN 2

Personalidad, cultura, valores y diversidad

Cultura y valores

Si usted obtuvo una calificación alta en la dimensión de personalidad de las Cinco grandes de escrupulosidad (alta necesidad de logro), tiende a ser conformista y lo más probable es que se sienta cómodo en una organización con una cultura sólida. Si muestra una personalidad de alta afabilidad (alta necesidad de afiliación), tiende a llevarse bien con las personas, puede encajar en una cultura sólida y le iría bien en una cultura corporativa que valore el colectivismo, una escasa distancia al poder y la feminidad. Si tiene dominio (alta necesidad de poder), le gusta controlar, puede no gustarle formar parte de una cultura sólida que no refleje los valores que usted aprecia. Tendería a irle bien en una cultura competitiva que aprecie el individualismo, gran distancia al poder (si la tiene) y masculinidad. En las Cinco grandes, si está abierto a una nueva experiencia, le irá bien en una cultura adaptable que estime la baja evasión de la incertidumbre, mientras que si está cerrado a una nueva experiencia, tenderá a irle bien en una cultura burocrática que valore una alta evasión de la incertidumbre. ¿Le gustaría trabajar en una organización con una cultura sólida o débil? ¿Qué tipo de cultura y valores le interesan?

_____

_____

Diversidad

Si manifiesta un tipo de personalidad de afabilidad en los Cinco grandes (alta necesidad de afiliación) está abierto a la experiencia y está bien adaptado, tenderá a adoptar la diversidad y llevarse bien con las personas que son diferentes de usted. Sin embargo, si muestra un tipo de personalidad de dominio (alta necesidad de poder), está cerrado a la experiencia y no está bien ajustado, tenderá a querer que las cosas se hagan a su modo (crisol frente a ensaladera) y puede afrontar problemas con un grupo diverso de personas que no quiere ofrecerle el poder. Si goza de un tipo de personalidad escrupulosa (alta necesidad de logro) está bien ajustado y tiene apertura a la experiencia, tenderá a trabajar con aquellos que compartan sus valores de logro, sin importar otras diferencias. ¿Disfruta trabajar con una diversidad de personas?

_____

_____

Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier)
donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- **Revise el glosario**
- **Resuelva un examen**
- **Encuentre vínculos relacionados**

Resumen

El resumen del capítulo está organizado para responder los nueve objetivos de aprendizaje del capítulo 10.

1. **Explicar el poder de la cultura en el proceso de la ejecución de la estrategia.**

   La ejecución de la estrategia es un proceso mucho más suave cuando la cultura de la organización está en sincronía con su estrategia. Esta concordancia entre la cultura y la estrategia sirve a dos funciones importantes: 1) crea unidad interna y 2) contribuye a la organización a adaptarse al entorno externo. La cultura proporciona un sistema de valores en el cual operar y cuando todos los empleados están dentro de él, existe unidad interna. La cultura determina la forma en que la organización responde a los cambios en su entorno. Los valores culturales apropiados pueden asegurar que la organización responda con rapidez o de manera proactiva a las tendencias en surgimiento, más que a reaccionar.

2. **Describir las características de las culturas de bajo y alto desempeño.**

   Cuando hay escaso o ningún consenso acerca de los valores y las normas que gobiernan el comportamiento de los miembros, se considera que la cultura de una organización es débil. La carencia de valores y normas comunes significa que los miembros de la organización pueden no mostrar ningún sentido de identificación cercano a la visión, misión y estrategia de la organización. Por otro lado, una cultura sólida es una en la cual los valores se comparten de manera difundida en toda la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados ordinarios. En las culturas sólidas, los valores y las normas de comportamiento están arraigados en forma tan profunda que no varían en gran medida incluso cuando arriba un nuevo líder. Las culturas débiles están asociadas con un desempeño deficiente, mientras que las sólidas lo están a un alto desempeño.

   Las características de las culturas de desempeño deficiente incluyen el pensamiento cerrado, resistencia al cambio y un entorno interno muy politizado y unas mal concebidas prácticas de promoción o avance para los empleados. Las características de las culturas de alto desempeño incluyen la reputación de valorar a sus empleados, ser muy orientadas a los resultados, enfatizar el desempeño y la excelencia sobresaliente todos los días y utilizar herramientas de reforzamiento de una cultura diversa como ceremonias, símbolos, eslóganes, historias y lenguaje (las ceremonias honran y reconocen los logros; los eslóganes, símbolos, lenguaje e historias comunican los principales valores de la organización y proporcionan una comprensión compartida entre los miembros).

3. **Distinguir entre las acciones de liderazgo simbólico y de liderazgo sustantivo para dar forma a la cultura organizacional.**

   Las acciones de liderazgo simbólico son valiosas por las señales que envían acerca de los tipos de comportamiento y desempeño que los líderes desean alentar y promover. El significado está implícito en las acciones que se emprenden. Los ejemplos de acciones de liderazgo simbólico incluyen líderes que fungen como modelos apropiados a emular por los empleados; servirse de las ceremonias para resaltar y honrar a los miembros cuyas acciones y desempeño ejemplifican los valores adoptados y hacer apariciones especiales en eventos que no sean ceremonias como capacitación de empleados o programas de orientación y aprovechar la oportunidad para destacar las prioridades, los valores y las normas.

   Las acciones de liderazgo sustantivo son pasos muy visibles y concretos para mostrar el compromiso de la gerencia con las nuevas iniciativas estratégicas y los cambios culturales. La evidencia más obvia de que la gerencia está muy comprometida con la creación de una novedosa cultura es una reestructuración en las filas administrativas y de empleados, como reemplazar a los miembros de la antigua cultura que se resistan al cambio con empleados de una "nueva generación". Otro ejemplo sería modificar las prácticas operativas disfuncionales y políticas que no respalden la nueva cultura.

4. **Diferenciar entre los cuatro tipos de valores culturales.**

   La constitución de los cuatro tipos de valores culturales se basa en dos dimensiones: el grado de turbulencia del entorno (estable o dinámica) y el enfoque estratégico u orientación de la organización (interno o externo). La interacción entre estas dos dimensiones crea cuatro tipos diferentes de culturas que los investigadores han identificado en variadas organizaciones.

   La cultura corporativa se encuentra en organizaciones que operan en entornos dinámicos, pero que resaltan un enfoque estratégico interno. La creencia es que al conceder empowerment, respetar, recompensar y confiar en los empleados es la base para capitalizar las oportunidades externas. La cultura adaptable también se halla en las organizaciones que operan en entornos dinámicos; sin embargo, el enfoque estratégico de la organización es externo. Las soluciones para responder a las oportunidades y amenazas externas se buscan dentro y fuera de la empresa. Estas organizaciones buscan el outsourcing, las alianzas estratégicas, el downsizing

y otras opciones disponibles. Las culturas adaptables y cooperativas con frecuencia se conocen como culturas de innovación, por su flexibilidad y creatividad para responder a los cambios en el entorno. La cultura competitiva está asociada con las organizaciones que operan en entornos estables con un enfoque estratégico externo. Las culturas competitivas son comunes en los mercados maduros en donde el énfasis está en alcanzar de las metas específicas (como la participación de mercado, el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad). Por último, está la cultura burocrática asociada con las organizaciones que operan en entornos estables con una orientación estratégica interna. La cultura burocrática destaca un apego estricto a las reglas y procedimientos establecidos y a las líneas de autoridad. Las organizaciones con culturas burocráticas están altamente estructuradas y orientadas a la eficiencia. El cambio es gradual en las culturas burocráticas.

5. **Describir las dimensiones de valor de Hofstede de la cultura nacional.**

El marco de referencia conceptual para entender las diferencias culturales globales propone que las culturas nacionales difieren de los valores que adoptan. Los investigadores han asociado diferentes dimensiones de valor con las culturas de distintas nacionalidades y/o regiones del mundo. Como líder de este esfuerzo está el trabajo de Geert Hofstede cuya investigación, la cual abarca casi dos décadas y se relaciona con más de 160 000 personas de más de 60 países, contribuyó a identificar las primeras cinco dimensiones de valor para entender las diferencias culturales globales. Cada dimensión de valor representa un continuo, con países selectos y regiones ubicados en diversos puntos a lo largo del continuo. Las cinco dimensiones de valor que constituyen el marco de referencia son:

- Individualismo-colectivismo
- Alta-baja evasión a la incertidumbre
- Alta o baja distancia al poder
- Orientación a largo-corto plazo
- Masculinidad-feminidad

6. **Explicar las razones principales para adoptar la diversidad.**

La demografía cambiante y el aumento de la globalización han transformado de forma significativa la composición de la fuerza de trabajo. Con más mujeres y minorías que se incorporan a la fuerza de trabajo y la creciente interdependencia entre las empresas globales, la necesidad de dar la bienvenida y valorar la diversidad es más crucial que nunca. El valor de la diversidad es evidente en los estudios que han encontrado, entre otras cosas, que una fuerza de trabajo diversa (por ejemplo, el equipo de ventas) ofrece una ventaja para entender y satisfacer las necesidades de los diversos clientes; algunos de los mejores candidatos a los puestos se encuentran entre mujeres y otros grupos culturalmente diversos; adoptar y valorar la diversidad puede reducir el costo de una organización atribuido a una alta rotación o al ausentismo entre los grupos minoritarios, además los grupos de trabajo diversos son más creativos e innovadores que los homogéneos.

7. **Identificar y describir en forma breve los obstáculos que dificultan lograr los objetivos de la diversidad.**

Para alcanzar una diversidad completa, la alta gerencia debe retirar los obstáculos como estereotipos y prejuicios, etnocentrismo y políticas y prácticas antidiversidad, el techo de cristal y un entorno de trabajo no amigable. Las organizaciones que condonan los estereotipos y prejuicios permiten que los empleados con orígenes minoritarios sean hostilizados en forma verbal y avergonzados por medio de etiquetas y comentarios estereotípicos. Los etnocentristas desean crear un entorno de trabajo homogéneo. El techo de cristal fomenta la actitud de que las mujeres no son capaces de desempeñarse en los niveles superiores de liderazgo. Un entorno de trabajo no amigable es muy poco acogedor para los empleados de los grupos minoritarios. No enfrentan desafíos y son excluidos de las redes formales e informales. Las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo favorecen a algunos grupos y no a otros.

8. **Describir los indicadores clave de una cultura que respalde la diversidad.**

Una cultura de respaldo a la diversidad es una que en forma continua la valora y que la ha hecho una forma de vida en la organización. Para alcanzar una diversidad completa, las organizaciones son desafiadas para crear una cultura de respaldo a la diversidad que asegure que las mujeres y otras minorías disfruten de iguales oportunidades para ascender por la escalera corporativa hacia las posiciones de liderazgo. El rol del líder al crear una cultura de respaldo a la diversidad es asegurar que se implementen las siguientes acciones/prácticas: respaldo y compromiso de la alta gerencia; prácticas de recursos humanos en favor de la diversidad; filosofía corporativa de la diversidad; comunicaciones organizacionales regulares acerca de la diversidad y ésta como criterio para medir el éxito.

9. **Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo):**

Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave; 2) relaciónelos de la siguiente lista con sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en orden de la lista al principio del capítulo.

_____ es la suma de las creencias, normas, actitudes, valores, supuestos y formas de realizar las cosas la cual es compartida por los miembros de una organización y enseñada a los nuevos miembros.

_____ representa una creencia de liderazgo en firmes intercambios mutuamente reforzadores y vínculos entre los empleados y los departamentos.

_____ representa la creencia del liderazgo en un monitoreo activo del entorno externo en busca del surgimiento de oportunidades y amenazas.

_____ representa un liderazgo que alienta y valora un entorno de trabajo altamente competitivo.

_____ encarna un liderazgo que valora el orden, la estabilidad, el estatus y la eficiencia.

_____ son creencias o conductas generalizados que se consideran valiosas por parte de un individuo o un grupo.

_____ es una persona a quien se le confía la responsabilidad de actuar como la conciencia de la organización.

_____ es la revelación por parte de un empleado de las prácticas ilegales o no éticas de la organización.

_____ estado psicológico en el cual las personas se consideran a sí mismas primero como individuos y creen que sus intereses y valores son primarios.

_____ es el estado mental en el que los valores y las metas del grupo (ya sea familia extendida, grupo étnico o empresa) son primarios.

_____ caracteriza a las personas que no toleran el riesgo, evitan lo desconocido y se sienten cómodas cuando el futuro es relativamente predecible y seguro.

_____ se refiere a una cultura en la cual la mayoría de las personas se sienten cómodas y aceptan lo desconocido además de tolerar el riesgo y lo impredecible.

_____ es una sociedad en la cual los líderes y los seguidores rara vez interactúan como iguales.

_____ es una sociedad en la cual los líderes y sus miembros interactúan en diversos niveles como iguales.

_____ describe una cultura que enfatiza la asertividad y un impulso competitivo por el dinero y los bienes materiales.

_____ alude a una cultura que enfatiza el desarrollo y nutrición de las relaciones personales y una alta calidad de vida.

_____ es cualquier característica que sirva como base para una clasificación social e identificación personal.

_____ es la inclusión de todos los grupos en todos los niveles en una organización.

_____ es la tendencia a formar una opinión adversa sin una causa justa acerca de las personas que son diferentes de la corriente principal en términos de género, raza, etnicidad o alguna otra característica definible.

_____ es la creencia de que el propio grupo o subcultura es naturalmente superior a los demás grupos y culturas.

_____ es una barrera invisible que separa a las mujeres y a las minorías de las principales posiciones de liderazgo.

Términos clave

alta evasión de la incertidumbre, 392
baja evasión de la incertidumbre, 392
colectivismo, 391
cultura, 370
cultura adaptable, 384
cultura burocrática, 385
cultura competitiva, 385
cultura cooperativa, 384
cultura de escasa distancia al poder, 392
cultura de gran distancia al poder, 392
denunciar, 389
diversidad, 394
diversidad demográfica, 394
etnocentrismo, 399
feminidad, 392
individualismo, 391
masculinidad, 392
ombudsman, 389
prejuicio, 398
techo de cristal, 400
valores, 387

Preguntas de revisión

1. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre las culturas cooperativa y adaptable?
2. ¿En qué forma el código de ética ayuda a aplicar el comportamiento ético en una organización?
3. ¿Qué problemas se podrían desarrollar en un caso en el que el líder es de una cultura de gran distancia al poder pero sus seguidores son de una de escasa distancia al poder?
4. ¿Por qué la mentalidad de "crisol" del multiculturalismo ha sido reemplazada por una de "ensaladera"?
5. ¿Cuáles son los principales obstáculos que con frecuencia se encuentran al tratar de lograr la diversidad?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico se pueden utilizar para una discusión en clase o como tareas para desarrollar habilidades de comunicación. Asegúrese de dar explicaciones completas para todas las preguntas.

1. Con base en su conocimiento del caso de Enron, ¿qué papel desempeñó la cultura en sus acciones y debacle final?
2. Describa algunas de las prácticas, políticas y normas que usted espera encontrar en una organización que se enorgullezca en construir una cultura de respeto y confianza.
3. Describa las diferentes generaciones que constituyen lo que algunas personas ahora llaman "diversidad generacional" y sus características únicas. ¿Cuáles son las repercusiones de la diversidad generacional acerca del liderazgo efectivo?
4. Explicar por qué la diversidad ha sido descrita por algunos como una "espada de dos filos".
5. ¿Cuál es la diferencia entre la administración de la diversidad y el liderazgo de la diversidad?
6. En su opinión, ¿cuáles serían algunas estrategias para desarrollar una orientación sensible a la diversidad (OSD)?

CASO

Robert Stevens continúa las iniciativas de diversidad de Lockheed Martin

Lockheed Martin, una corporación multinacional de tecnología de punta, altamente diversificada, con cerca de 41 900 millones de dólares en ventas anualizadas y casi 140 000 empleados a nivel mundial, cuenta con uno de los programas de diversidad más exitosos en Estados Unidos en la actualidad. Las empresas variadas de Lockheed Martin están organizadas en cuatro amplias unidades estratégicas de negocios (UEN): Aeronáutica, Sistemas Electrónicos, Sistemas Integrados y Soluciones Globales y, Sistemas Espaciales. Vance Coffman fungió como presidente del consejo de Lockheed Martin de 1998 a 2004. Coffman fue reemplazado por Robert Stevens en agosto de 2004. Antes de ser nombrado CEO, Stevens fungió como presidente y vicepresidente de operaciones de Lockheed Martin. También ha ocupado el puesto de vicepresidente de finanzas de la corporación, entre otros puestos clave. Coffman es más admirado por sus esfuerzos en crear un entorno de trabajo que fomente una mayor conciencia y sensibilidad a las necesidades de la población diversa de empleados de Lockheed. Estos esfuerzos incluyen elaborar una declaración de "éxito de la misión" que delinee con claridad el compromiso de la corporación con la diversidad y contratar ejecutivos con las habilidades y el compromiso para implementar las iniciativas de diversidad de la corporación. Los valores centrales de Lockheed Martin en su declaración de misión son la ética, excelencia, "se puede hacer", integridad, personas y trabajo en equipo. Acerca de las personas, Lockheed sostiene que "adoptará el aprendizaje a lo largo de la vida... en combinación con la educación y programas de desarrollo patrocinados por la empresa". Acerca del trabajo en equipo, "multiplicará la creatividad, los talentos y las contribuciones de... al enfocarse en las metas del equipo". Los equipos "asumirán la responsabilidad colectiva para... compartir la confianza y el liderazgo, adoptar la diversidad y aceptar la responsabilidad de una toma de riesgos prudente". Queda claro de los discursos y comentarios de Stevens, quien pretende continuar justo donde Coffman se quedó.

Después de recibir el reconocimiento "Ejecutivo del año" de National Management Association en noviembre de 2004, Stevens estableció lo que Lockheed Martin buscaba en sus líderes de la siguiente forma:

> *En Lockheed Martin queremos... personas con altos principios y ética que den un alta prioridad a la honestidad y a la integridad, en sus vidas personales y profesionales... defensores de la diversidad que en forma activa fomenten un entorno inclusivo donde importe el respeto y el trabajo en equipo... trabajadores arduos y disciplinados que no tengan miedo a la búsqueda de la excelencia y que demuestren gran orgullo y lealtad hacia su organización... "pensadores creativos del sistema completo" que puedan perseguir la innovación, llegar al tope de un desafío y comprometerse a sí mismos con el proceso de aprendizaje de toda la vida... y colegas valorados que posean humor, humildad y sentido común.*

En Lockheed Martin, la creencia es que para atraer lo mejor de lo mejor, la corporación debe incluir todos los segmentos de la población. En relación a esto, la Oficina para la Igualdad de Oportunidades (EOO, por sus siglas en inglés) ha creado una iniciativa de diversidad de la fuerza de trabajo que proporciona los lineamientos para implementar los programas de diversidad en los niveles de las unidades

estratégicas de negocios. La EOO se estableció para brindar información a las unidades estratégicas de negocios de Lockheed Martin acerca de la forma de lograr la diversidad. Numerosas empresas de Lockheed Martin cuentan con departamentos de diversidad encargados de asegurar, entre otras cosas que sus empresas sean lo suficientemente flexibles para satisfacer las necesidades de todos los empleados. Diversas empresas de Lockheed Martin han mejorado sus esfuerzos de diversidad al crear consejos de empleados que sirven como conductos para llevar las preocupaciones de los empleados a los consejos y de éstos a la gerencia. Los consejos, todos los cuales trabajan en forma voluntaria, realizan las metas y programas sugeridos por el departamento de diversidad y los compañeros empleados.

Otra iniciativa de diversidad de Lockheed Martin ha sido la creación de las redes de empleados. Los siguientes grupos de afinidad fueron establecidos por parte de los empleados para fomentar el desarrollo profesional y la movilidad ascendente por medio de la educación, la capacitación y los programas de mentores para los empleados en grupos de minorías: African American Mentoring and Information Network; el Gay, Lesbian or Bisexual at Lockheed Martin (GLOBAL) Organization; el Asian American and Pacific-Islander American Lockheed Martin Association (ALMA); Lockheed Martin Employees with Disability y Lockheed Martin Latino Mentoring Network. Las redes sociales basadas en minorías como éstas son importantes debido a que personalizan su capacitación y mentoring con los temas específicos de una subcultura en particular.

Lockheed Martin también ha defendido en forma activa la ayuda a la comunidad, lo que permite a los empleados de la corporación trabajar con ella. Varios programas de la comunidad son patrocinados por Lockheed. En Baltimore, los profesores de todo el país exploran prácticas nuevas, activas, de colaboración y centradas en los proyectos que llevan matemáticas y ciencias a la vida para los estudiantes. En Dallas, un centro especial de recursos brinda a los pacientes indigentes el cuidado y la guía que de otra forma podrían no recibir nunca y en aulas alrededor del mundo los estudiantes experimentan la emoción del espacio mediante días de campo virtuales y actividades participativas.

Desde las oportunidades educativas hasta la colocación profesional y la capacitación del liderazgo, Lockheed Martin ha hecho una prioridad llegar a los estudiantes de los grupos subrepresentados. Ayudar a avanzar la participación de la juventud minoritaria en las áreas de matemáticas, ciencias y tecnología es un esfuerzo de toda la corporación. Lockheed Martin otorga becas a los estudiantes de minorías y patrocina y participa en conferencias locales y nacionales como Emerald Honors Conference, Black Engineer of the Year Awards Conference, Asian American Engineer of the Year Awards, Hispanic Engineer National Achievement Awards y Woman in Aerospace. Las donaciones de Lockheed Martin en Logros de Matemáticas, Ingeniería y Ciencias (MESA, por sus siglas en inglés) están orientadas a desarrollar las habilidades académicas y de liderazgo que aumentan la expectativa educativa e inspiran confianza en los estudiantes afroestadounidenses, indios estadounidenses, mexicano-estadounidenses y latino-estadounidenses dentro de los campos de ingeniería, ciencias físicas y otras áreas basadas en las matemáticas. Su programa "INROADS" desarrolla y coloca a estudiantes talentosos de minorías en empresas e industrias y les prepara para el liderazgo corporativo y comunitario.

Los gerentes y voluntarios de la diversidad en las empresas a lo largo de Lockheed Martin adoptan diversos enfoques para evaluar qué tan valioso ha sido el rol de sus iniciativas de diversidad para ayudar a los empleados actuales a sentirse en casa. Uno de los enfoques más cuantificables para la autoevaluación es el Diversity Progress Index, el cual mide las mejoras en la diversidad al paso del tiempo. El índice, el cual fue probado por primera vez en 1997, evalúa el enfoque de un departamento para defender, evaluar, planear e implementar lo relacionado con la diversidad. Las personas de desempeño sobresaliente son honradas con el prestigioso President's Diversity Awards.

Debido al enérgico liderazgo de Robert Stevens y su equipo ejecutivo y un grupo de gerentes altamente motivado y comprometido, Lockheed Martin ha recibido atención nacional y reconocimiento por sus esfuerzos de diversidad. Tan sólo en 2005 recibió los siguientes reconocimientos:

- Participación sostenida en "Billion Dollar Roundtable" (BDR). Patrocinada por *Minority Business News* y *Women's Enterprise Magazine*, el BDR reconoce a las empresas que alcanzan gastos anuales de por lo menos 1 000 millones de dólares con proveedores propiedad de mujeres y minorías.
- Votada como primer lugar por los lectores de la revista *Woman Engineer* como el lugar en donde más les gustaría trabajar o que creen que proporciona el mejor entorno de trabajo para las mujeres.
- Listada como uno de los primeros 10 empleadores para los graduados universitarios afroestadounidenses por *The Black Collegian.*
- Clasificada en el primer lugar por "Top Corporate Supporter of Historically Black Colleges and Universities".
- Clasificada en el primer lugar por "Top Corporate Supporter of the Hispanic Serving Institutions Engineering".
- Listada como uno de los "Mejores lugares para trabajar" por la revista *Baltimore.*
- Votada en el quinto lugar por los lectores de la revista *Minority Engineering* en "Las mejores 50 empresas".
- Clasificada en el quinto lugar en la lista de los primeros 100 por *Training Magazine.* Lockheed está en los

primeros 10 entre la élite nacional de capacitación corporativa.

Lockheed Martin es la representación real de una empresa con una cultura de alto desempeño y un programa de diversidad bien administrado. La diversidad en Lockheed Martin es un concepto institucionalizado, no sólo un principio en el papel.

VAYA A INTERNET: para averiguar más acerca de Lockheed Martin, visite su sitio web **(http://www.lockheedmartin.com)**.

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con alguna otra que usted obtenga de Internet o de otras fuentes.

1. ¿Diría que Lockheed Martin Corporation muestra una cultura de desempeño alto o bajo? Respalde su respuesta con evidencias del caso.
2. ¿En qué formas Lockheed Martin ha adoptado un enfoque proactivo para respaldar y alentar la diversidad?
3. Con base en el análisis de las acciones de liderazgo (vea la figura 10.3) que pueden ayudar a dar forma a la cultura, ¿qué acciones de liderazgo ha empleado Lockheed Martin para adaptar la cultura de la corporación?

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

4. El concepto de equipo autodirigido trata con la transferencia de autoridad y responsabilidad hacia los equipos autónomos de empleados que son responsables de tareas completas y bien definidas que se relacionan ya sea con un producto o servicio finales o un proceso continuo (capítulo 8). En su opinión, ¿cree usted que la estructura de equipos autodirigidos puede utilizarse para implementar las iniciativas de diversidad de Lockheed Martin? Respalde su respuesta.
5. El liderazgo transformacional frente al transaccional describe dos estilos de liderazgo que comúnmente están asociados con los líderes senior de las corporaciones (capítulo 9). ¿Cuáles de estos tipos de liderazgo cree usted que representa Robert Stevens? Respalde su respuesta.

CASO PRÁCTICO Y DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: asuma la postura de Robert Stevens. Ha sido invitado para participar en un evento de ceremonias que honrarán a diversos departamentos que alcanzaron la puntuación más alta en el Diversity Progress Index. Los premiados recibirán el President's Diversity Award. Desarrolle un discurso inspirador que resalte el valor de la diversidad para su corporación y por qué es necesario para continuar el esfuerzo hacia una mayor diversidad. Su profesor puede elegir formar grupos para compartir ideas y desarrollar el discurso. Los grupos deben elegir un líder para presentar el discurso al grupo completo.

Desempeño de roles: un estudiante (que se represente a sí mismo o a su equipo) puede dar el discurso al grupo completo. Utilice información de este capítulo acerca de la diversidad para concebir ideas.

CASO EN VIDEO

Diversidad en PepsiCo

Imagine intentar manejar y adaptar las necesidades de más de 185 000 personas a la vez. Imagine una diversidad de voces, lenguajes, culturas, antecedentes étnicos, familias, estilos de vida, edades y geografías, todos requiriendo atención, todos portando el nombre de PepsiCo. Desde la parte superior y en forma descendente, PepsiCo adopta la diversidad e inclusión en su fuerza de trabajo a nivel mundial. Los principales directivos creen que nutrir la diversidad en la organización no sólo es una cuestión de ética responsable, sino también de buenos negocios. El Modelo de Inclusión de Frito-Lay North American Division es un buen ejemplo de cómo PepsiCo construye un marco de trabajo mensurable para la diversidad. El modelo aborda cinco áreas clave que van desde "evolucionar la cultura" hasta "impulsar los sistemas de nuestras personas". Al seguir una estructura, el departamento de recursos humanos y otros gerentes pueden desarrollar e implementar programas específicos para satisfacer las necesidades de sus empleados.

1. ¿Por qué es importante que los altos directivos en PepsiCo reciban capacitación de diversidad e inclusión?
2. ¿Cree que el aliento de PepsiCo de redes de empleados en realidad funciona en contra de la diversidad y la formación de equipos multiculturales? ¿Por qué?

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Identificar y mejorar la cultura organizacional

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

1. Elija una organización en la que trabaje o lo haya hecho. Identifique su cultura al responder la Aplicación al trabajo 1 (¿es una cultura de alto o bajo desempeño?). 2 (¿cuáles de las 10 acciones de liderazgo se utilizan?), 3 (¿cuáles de los cuatro tipos de culturas organizacionales tiene?) y 5 (¿cuáles son las cinco dimensiones de la cultura?); sin embargo, trate de identificar en qué extremo del espectro está más cerca la cultura.
2. ¿Cuál es la misión y los valores de la organización? ¿La cultura respalda la misión y los valores de la organización? Explique por qué es así. Si la organización no cuenta con una misión y valores escritos con claridad, ese sería un buen punto de inicio.
3. Con base en la misión y los valores de la organización ¿cómo se puede mejorar la cultura? Sea específico.

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Mejorar su capacidad para identificar y mejorar la cultura organizacional a fin de respaldar su misión y valores.

La principal habilidad de aprendizaje estándar de AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio es la tendencia global y multicultural, la diversidad y la ética.

Preparación

Debe haber completado la preparación para el ejercicio

Procedimiento *(de 10 a 45 minutos)*

A. El profesor llama a los estudiantes para dar sus respuestas a la preparación, con o sin una discusión en clase.

B. Divídanse en equipos entre cuatro y seis integrantes y compartan sus respuestas para la preparación.

C. Igual que la parte B, pero ahora elijan a un miembro del equipo para presentar su respuesta ante el grupo completo.

Conclusión

El profesor puede liderar una discusión en la clase o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de este ejercicio? ¿Cuándo implementaré mi plan?

_____

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden dar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Capacitación en la diversidad

Preparación para el ejercicio del desarrollo de habilidades 2

Como preparación para el ejercicio en clase, escriba las respuestas a las siguientes preguntas.

Raza y etnicidad

_____ 1. Soy de la raza y etnicidad(es) _____.

_____ 2. Mi nombre es _____. Es significativo porque quiere decir _____ y recibí este nombre por _____.

_____ 3. Una cosa positiva acerca de ser de esta raza/etnia es _____.

_____ 4. Algo difícil o desafiante es _____.

Religión

_____ 1. Soy de la religión _____, no religioso, ateo.

_____ 2. Algo positivo de ello es _____.

_____ 3. Algo difícil o desafiante acerca de ello es _____.

Género

_____ 1. 1. Soy del género _____.

_____ 2. Algo positivo de ser de este género es _____.

_____ 3. Algo difícil o desafiante acerca de esto es _____.

_____ 4. Los hombres y las mujeres son principalmente diferentes de _____ porque _____.

Edad

_____ 1. Tengo ____ años.

_____ 2. Algo positivo de esta edad es ____.

_____ 3. Algo difícil o embarazoso de esta edad es _____.

Capacidad

_____ 1. Tengo una capacidad _____ (alta, media, baja) en la universidad y en el trabajo. Tengo/no tengo una discapacidad.

_____ 2. Algo positivo de tener esta capacidad es _____.

_____ 3. Algo difícil o desafiante de ser de esta capacidad es _____.

Otro

_____ 1. La otra forma(s) importante(s) en la que soy diferente de otras personas es _____.

_____ 2. Otra cosa positiva acerca de ser diferente de esta forma es _____.

_____ 3. Algo difícil o desafiante acerca de ser diferente de esta manera es _____.

Prejuicios, estereotipos y discriminación
Identifique cómo ha sido prejuiciado, estereotipado y discriminado.

_____

_____

_____

Objetivo

Aumentar su comprensión del valor de la diversidad y ser diferente. Entre más valore usted la diversidad, mayor esfuerzo empleará en desarrollar buenas relaciones humanas con personas diversas.

La principal habilidad de aprendizaje estándar de AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio son las tendencias globales y multiculturales, la diversidad y la ética.

Preparación
Debe haber respondido las preguntas de la preparación para este ejercicio.

Procedimiento 1 *(de 2 a 3 minutos)* Divídanse en equipos de cuatro a seis integrantes con tanta diversidad como sea posible. El profesor revisará los niveles y reasignará a las personas a los equipos para mejorar la diversidad, en caso de ser necesario. Elija a un portavoz para brindar las mejores una o dos respuestas del equipo a la pregunta de Prejuicio, estereotipo, discriminación; no es necesario informar acerca de otras áreas.

Procedimiento 2 *(de 10 a 30 minutos)* El profesor establece un tiempo y elije los temas en la preparación que serán analizados. Empiece primero con diferentes áreas, pero asegúrese de permitir tiempo suficiente (unos 5 minutos) para completar la pregunta Prejuicio, estereotipos y discriminación. Si usted concluye la pregunta que se informará antes de que expire el tiempo, repase las demás áreas de diferencia que no fueron asignadas por el profesor.

Procedimiento 3 *(de 5 a 20 minutos)* El portavoz de cada equipo brinda el mejor o los dos mejores ejemplos de prejuicios, estereotipos y discriminación.

Conclusión
El profesor puede liderar una discusión en clase o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro? En forma más específica, ¿qué haré en forma diferente para adoptar de manera personal la diversidad? ¿De qué manera alentaré a los demás a adoptar la diversidad?

_____

_____

_____

Para compartir
Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden ofrecer sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Ejercicio de desarrollo de habilidades 3

Desarrollar un equipo multicultural efectivo

Preparación para ejercicio de desarrollo de habilidades 3
Asuma que usted es parte de un equipo y su tarea es desarrollar un nuevo producto llamado Mind Reader 2010. Hará posible que sepa lo que alguien piensa con sólo enfocar el aparato en su dirección. En la actualidad no existe un producto como éste en el mercado (ni sustitutos) pero el tiempo es esencial y este producto debe estar en el mercado dentro de breve tiempo; de otra manera, otros grupos competidores le ganarán. Usted forma parte de un equipo multicultural con miembros de los siguientes países: Estados Unidos, Japón, Argentina, México y Suecia. Como se analizó en esta sección, Identidades de la cultura nacional; dimensiones de valor de Hofstede, los investigadores han encontrado las dimensiones clave que explican las amplias diferencias culturales entre las nacionalidades elegidas. En la tabla de la siguiente página se resumen las dimensiones de valor de los cinco países de los cuales se elegirán los miembros del equipo.

Objetivo

Aprender cómo tratar con diferentes valores, normas y actitudes que caracterizan a distintas culturas. Los líderes tienen que reconocer que las diferencias culturales pueden llevar a conflictos en los entornos de equipos multiculturales y encontrar terreno común donde existan diferencias de valor es clave para un trabajo eficaz en equipo.

Las principales habilidades de aprendizaje estándar de AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son el trabajo en equipo y las tendencias globales y multiculturales, la diversidad y la ética.

Preparación
Lea y entienda el significado de cada dimensión de valor en la figura 10.6. Revise la tabla en este ejercicio para las dimensiones de valor en particular de cada país.

Procedimiento 1 *(de 3 a 5 minutos)* Divídanse en equipos de cuatro a seis con tanta diversidad como sea posible. El profesor revisará para asegurarse de que cada equipo esté bien diversificado y reasignar a los estudiantes a equipos que necesiten mayor diversidad, si es posible. Elija a un líder que presentará los resultados de las deliberaciones del equipo.

Procedimiento 2 *(de 10 a 20 minutos)* El profesor fija un límite de tiempo a las deliberaciones. Si la calidad, el trabajo en equipo y la velocidad son cruciales para completar con éxito este proyecto, ¿qué adaptaciones al comportamiento debe hacer su equipo, dados los diferentes países de los que provienen sus miembros? Contemple los valores asociados con cada país y miembro del equipo. Por ejemplo, alguien de una cultura individualista o una cultura de alta evasión de la incertidumbre, puede tener dificultad para trabajar como parte de un equipo

País	Masculinidad	Feminidad	Orientación al tiempo		Individualismo	Colectivismo	Evasión de la incertidumbre		Distancia al poder	
			Largo plazo	Corto plazo			Alta	Baja	Grande	Escasa
Estados Unidos			X		X					
Japón	X			X		X	X			
Argentina								X		
México						X			X	
Suecia		X						X		X

o laborar con personas que se sientan cómodas y acepten lo desconocido y además toleren el riesgo y lo impredecible. ¿Qué ideas concibe el equipo para ayudar a este individuo a adaptarse a las necesidades del mismo para concluir el proyecto a tiempo? Existen otras áreas potenciales de conflicto. Identifíquelas con base en la composición de su equipo y delibere acerca de las posibles soluciones, al mantener en mente el objetivo.

Procedimiento 3 *(de 15 a 20 minutos)* El líder de cada equipo presenta los conflictos potenciales presentados por las diferencias en las dimensiones de valor de los miembros del equipo y las soluciones de éste para tratar con dichos problemas a fin de lograr los objetivos deseados.

Conclusión

El profesor puede liderar una discusión en clase o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden ofrecer sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Semblanza del capítulo

Liderazgo estratégico
Fallas del liderazgo estratégico
Administración estratégica
El proceso de la administración estratégica

Implementación del cambio
La necesidad del cambio
El rol del liderazgo para implementar el cambio
El proceso de administración del cambio
Por qué las personas se resisten al cambio
Estrategias para minimizar la resistencia al cambio

11 Liderazgo estratégico y administración del cambio

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Analizar el rol del liderazgo estratégico en el proceso de la administración estratégica. p. 418
2. Describir la pertinencia de analizar los entornos interno y externo para el proceso de la administración estratégica. p. 422
3. Explicar la importancia de una declaración de visión y de misión. p. 424
4. Explicar la relación entre las metas y las estrategias corporativas. p. 426
5. Explicar la importancia de la evaluación de la estrategia en el modelo de la administración estratégica. p. 430
6. Describir las tres fases del proceso de cambio. p. 435
7. Identificar las principales razones para resistirse al cambio. p. 438
8. Analizar las recomendaciones centradas en las personas y en las tareas para minimizar la resistencia al cambio. p. 441
9. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

liderazgo estratégico	valor
administración estratégica	competencia central
visión estratégica	cambio organizacional
declaración de misión	ansiedad de supervivencia
estrategia	ansiedad de aprendizaje

Caso de apertura APLICACIÓN

Mientras asistía a la Universidad de Stanford, Larry Page conoció a Sergey Brin, nativo de Moscú y juntos lanzaron Google en 1998. Con el presidente ejecutivo (CEO) Eric Schmidt, que se incorporó en 2001, construyeron Google como una de las empresas más poderosas de la industria. Emplea a más de 16 000 trabajadores y Google está disponible en 160 dominios locales y 117 idiomas en 20 países del mundo. La misión de Google es organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. Desde que se hizo pública en 2004, Google ha excedido las estimaciones de los analistas en su desempeño financiero en todos los trimestres excepto en uno y sus utilidades superaron los 1 000 millones de dólares en el último trimestre de 2006. Schmidt cree que es obligación de la empresa maximizar el valor de los accionistas al mantener un enfoque a largo plazo. Al proporcionar la mejor experiencia del usuario, Google y su equipo de liderazgo creen que pueden construir una empresa que cree más valor, no sólo para su usuario, sino en última instancia también para sus accionistas.[1]

Ahora Page ostenta el título de presidente de productos; Brin es presidente de tecnología. Aunque Schmidt es el CEO, ellos aún ejercen enorme influencia sobre la forma en que opera la empresa. La fuerza de Google reside en su cultura, la cual enfatiza el trabajo en equipo, la flexibilidad, la transparencia y la innovación. La jerarquía corporativa es escasa. La política de contratación de Google es agresivamente no discriminante y favorece la capacidad sobre la experiencia. El resultado es un personal que refleja el público global al que sirve el motor de búsqueda. En 2008, Google fue nombrada la mejor empresa para trabajar, por segundo año consecutivo.[2]

Google continúa la búsqueda de una estrategia de crecimiento agresiva. Ha adquirido más de 50 empresas desde su creación. Algunas de estas adquisiciones incluyen YouTube (software de creación de redes sociales), Postini (software de correo electrónico de empresas) que la organización adquirió en 2006 y DoubleClick (software de publicidad de exhibición) adquirido en 2007.[3]

De acuerdo con David Vise, coautor del libro *The Google Story*, la empresa ha tenido éxito no sólo en la fuerza de la tecnología, sino debido a su estilo gerencial. Se ha enfocado en el usuario final y en la calidad de su motor de búsqueda. Los líderes de Google no temen experimentar, están dispuestos a cuestionar la sabiduría convencional y a confiar en su propio juicio.[4]

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Qué tan efectivo ha sido el equipo de liderazgo ejecutivo de Schmidt, Page y Brin para proporcionar el tipo de liderazgo estratégico que Google ha utilizado hasta ahora?
2. Describa el entorno de negocios de Google. ¿Qué tan bien se adapta Google a él?
3. Critique la declaración de misión de Google.
4. ¿Qué tan bien los objetivos a largo plazo de Google equilibran los intereses de sus grupos de interés?
5. ¿Qué tipo de estrategia de crecimiento pretende Google? y ¿por qué cree que el equipo de liderazgo ha elegido dicho curso en lugar de otras opciones?
6. ¿Cuáles son algunos de los factores que contribuyen a la implementación eficaz de la estrategia de Google?
7. ¿Una empresa exitosa como Google también necesita cambiar?
8. ¿Por qué Schmidt, Page y Brin encontraron menos resistencia al realizar cambios a Google de la que experimenta la mayoría de las empresas?

¿Puede responder alguna de estas preguntas? Encontrará respuestas a estas interrogantes y aprenderá más acerca de Google y su liderazgo conforme avance en la lectura del capítulo.

Para averiguar más acerca de Google y su equipo de liderazgo, visite el sitio web de la empresa en **http://www.google.com**.

Las organizaciones operan en entornos cada vez más complejos, en los cuales una adaptación a los cambios del entorno es imperativa. El intento de una organización por alinear su misión, metas y estrategias con el entorno externo es en realidad la esencia de la administración estratégica, que es el dominio del liderazgo estratégico (corporativo de nivel superior). Gran número de estudiosos y profesionales en activo está de acuerdo con que la efectividad de las organizaciones está influida por el grado de concordancia entre sus fortalezas internas y su vínculo con el macroentorno.[5] Este proceso de adaptación está muy influido por las interpretaciones

que los líderes estratégicos hacen del entorno. Las interpretaciones de las tendencias del entorno se relacionan en gran medida con las acciones futuras que los líderes estratégicos emplean para seguir siendo competitivos.[6]

Un área en la cual el cambio es inequívoco es el panorama competitivo cada vez más global. Casi todas las empresas, grandes o pequeñas, enfrentan la competencia por recursos esenciales y oportunidades de mercado, no sólo de los competidores en el mercado doméstico sino también cada vez más de regiones distantes y con frecuencia poco comprendidas del mundo. Cuán exitosa sea una empresa en explotar las oportunidades que surjan y en lidiar las amenazas asociadas depende de manera crucial de la capacidad de liderazgo para cultivar una mentalidad global entre los gerentes y sus seguidores. Todo se trata de reorientar a la organización para considerar el cambio no como una amenaza sino como una oportunidad. En algunos casos, el cambio se suscita por una crisis, un incidente inesperado con consecuencias negativas significativas.[7]

También imperativo para los estrategas que operan en esta era de hipercompetencia, globalización y revolución tecnológica es la necesidad de actuar con rapidez. Los estrategas deben responder con prontitud a las demandas del mercado para una acción inmediata.[8] Aquí es donde entra en juego la necesidad de una planeación estratégica eficaz. Las presiones del nuevo panorama competitivo obligan a algunas organizaciones a dejar a un lado la planeación y sólo actuar de manera más ágil. El enfoque de este capítulo reside en el liderazgo estratégico y el proceso de la administración estratégica y el liderazgo del cambio.

Objetivo de aprendizaje 1 *Analizar el rol del liderazgo estratégico en el proceso de la administración estratégica.*

Liderazgo estratégico

Alcanzar el éxito organizacional no es un suceso fortuito. Está determinado en gran medida por las decisiones que toman los líderes estratégicos. Es responsabilidad de la alta gerencia vigilar los entornos interno y externo de la organización, construir los recursos y capacidades de la empresa, rastrear las tendencias de la industria y competitivas, detectar oportunidades del mercado emergente, identificar amenazas de negocios y desarrollar una visión para el futuro en la cual los seguidores puedan creer.[9] Esta serie de actividades constituye una parte trascendental de lo que se conoce como liderazgo estratégico. Es difícil exagerar la importancia del liderazgo estratégico en el entorno de negocios dinámico e incierto de la actualidad. Es uno de los factores clave considerados cruciales para la capacidad de una organización para adaptarse, evolucionar y prevalecer dentro de las interrupciones turbulentas.[10,11]

Aunque numerosos autores han proporcionado diversas definiciones del concepto de liderazgo estratégico, todos parecen girar alrededor de los mismos temas: *el* **liderazgo estratégico** *es la capacidad de una persona para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización.*[12] Es un proceso de proporcionar la dirección y la inspiración necesarias para crear e implementar la visión, misión y estrategias de una empresa para lograr los objetivos organizacionales.[13]

El liderazgo estratégico debe incluir a los gerentes de los niveles alto, medio e inferior de la organización. Sin embargo, de estas tres clasificaciones gerenciales, los gerentes de nivel superior (estrategas) se mantienen claramente como responsables del desempeño de la empresa a corto plazo, así como de crear condiciones que asegurarán la supervivencia futura de la organización.[14] Las pérdidas recientes en empresas como Citigroup, American Express, Merrill Lynch, GM, Ford e incluso el colapso total de Bears Stearns han sido atribuidos a un liderazgo estratégico no efectivo. Los líderes estratégicos efectivos son hábiles en:[15,16,17,18]

- anticipar y elaborar pronósticos de sucesos en el entorno externo que tengan el potencial de impactar en el desempeño de negocios, ellos observan desde el exterior hacia dentro;
- encontrar y mantener una ventaja competitiva al construir competencias centrales y elegir los mercados correctos en los cuales competir;
- evaluar la implementación de la estrategia y los resultados en forma sistemática y realizar ajustes estratégicos;
- formar un equipo de empleados eficaz, eficiente y motivado en gran medida;
- elegir, desarrollar y fungir como mentor de un equipo talentoso de líderes;
- decidir acerca de las metas apropiadas y las prioridades para alcanzarlas;
- ser un comunicador efectivo.

Un líder estratégico puede elegir concentrar el poder de la toma de decisiones al nivel ejecutivo o difundirlo a toda la organización. Cada enfoque conlleva repercusiones acerca de la motivación y el compromiso de los seguidores.[19] Por ejemplo, trasladar gran parte de la responsabilidad de la toma de decisiones (en especial las decisiones operativas) lejos del líder y hacia otros miembros del equipo libera a los líderes principales para pensar en forma estratégica y les concede más tiempo para abordar los temas clave.[20]

Fallas del liderazgo estratégico

Las decisiones estratégicas con frecuencia fracasan debido a los errores garrafales de quienes toman las decisiones. A quien se responsabiliza cuando las decisiones estratégicas fracasan es al CEO y a su equipo de altos directivos de liderazgo. Los altos directivos fracasan cuando su visión estratégica para la organización favorece sus intereses personales y no lo suficiente aquellos de sus miembros y de la organización; llevan a cabo prácticas proclives al fracaso (como estructuras de la organización, cultura y planes de compensación incongruentes); participan o condonan una conducta poco ética; prestan escasa o nula atención a la productividad, calidad e innovación o asignan tiempo y dinero en forma no inteligente.[21,22] Un estudio cita el enfoque en la pérdida de mercado como una de las principales causas de los fracasos de las empresas. Una pérdida de enfoque en el mercado resulta en la pérdida de oportunidades.[23] Una empresa enfocada en el mercado asegura que sus gerentes continuamente se enfoquen, y vuelvan a hacerlo, en los recursos organizacionales cruciales en el portafolio siempre voluble de las oportunidades que crean un valor a largo plazo para todos los grupos de interés.[24]

Los fracasos también han sido atribuidos al hecho de que los líderes, por la prisa de tomar decisiones, han confiado demasiado en la intuición a tal grado que un análisis racional ha sido descartado. La intuición ejecutiva es la capacidad instintiva para identificar señales débiles en el entorno y responder sin el beneficio de hechos concretos e información. En ocasiones dicha intuición puede nutrir la imaginación, la creatividad y la innovación y contribuir al éxito corporativo; otras veces puede resultar en errores garrafales y espectaculares. Mientras que algunos consideran esto como demasiado riesgoso, otros alegan que se necesitan decisiones intuitivas en entornos de negocios muy volátiles, globalmente competitivos en los que el tiempo es esencial. Numerosos expertos ahora creen que la toma de decisiones estratégica requiere de un equilibrio entre intuición y racionalidad.[25,26]

Otra razón por la que el liderazgo estratégico puede desviarse se debe a los deslices éticos y morales en los juicios. Los recientes escándalos corporativos subrayan este hecho. La meta final del líder estratégico debe ser construir programas de integridad sostenible en el marco de referencia de la administración estratégica que aliente la autorregulación positiva del comportamiento ético como cuestión de rutina dentro de la organización.[27,28] Esto no sucederá a menos que el líder también demuestre integridad, la cual impacta en la credibilidad y la reputación del líder estratégico. Al subrayar

el significado del liderazgo ético y moral, el 9 de julio de 2002, el presidente de Estados Unidos anunció en vista de una serie de escándalos de negocios que "la mayor necesidad económica" de ese país eran "estándares éticos más altos a los cuales se apegaran los líderes empresariales responsables".

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Qué tan efectivo ha sido el equipo de liderazgo ejecutivo de Schmidt, Page y Brin para proporcionar el tipo de liderazgo estratégico que Google ha utilizado hasta ahora?

Junto, este trío ha reunido un modelo de negocio rentable construido alrededor de la publicidad de palabras clave. Desde que se hizo pública en 2004, Google ha excedido las estimaciones de los analistas para su desempeño financiero en todos menos un trimestre y sus utilidades superaron los 1 000 millones de dólares en el último trimestre de 2006 y continuaron hacia 2007. Las acciones de Google en la actualidad cotizan en más de 350 dólares la acción. No hay duda de que su objetivo a largo plazo de maximizar el valor de los accionistas ha sido cumplido y superado. El equipo de Google formado por líderes estratégicos se desempeña excepcionalmente bien en todas las áreas de responsabilidad de liderazgo antes identificadas, en especial como visionarios.

Administración estratégica

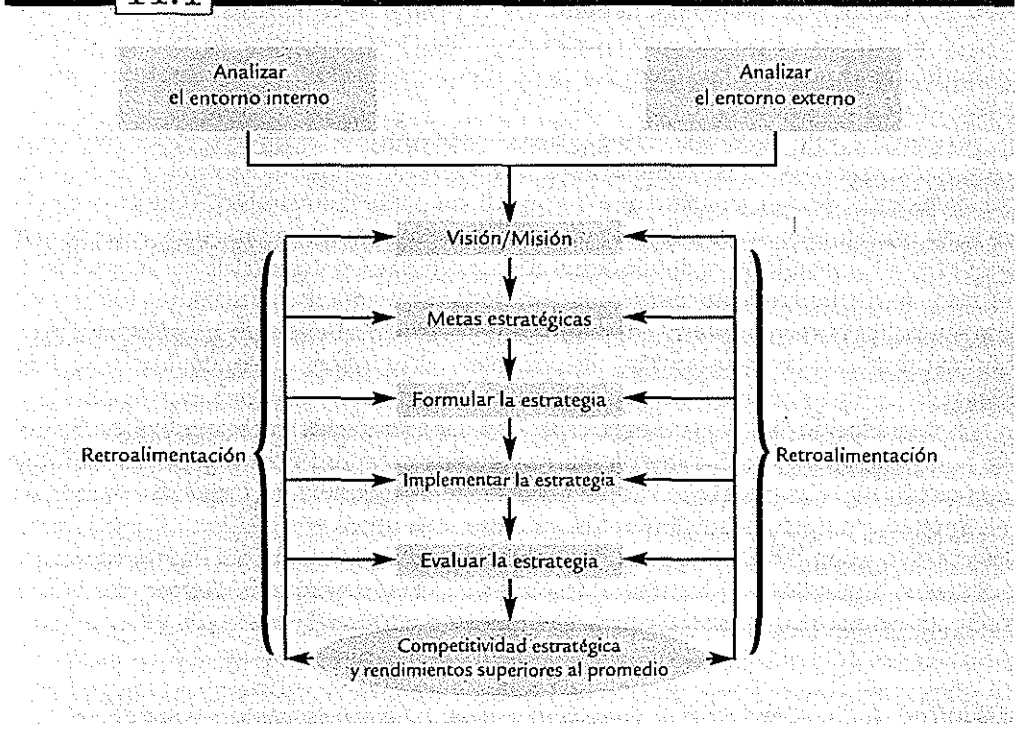
En el mundo global de rápido cambio de la actualidad, los líderes son bombardeados con tanta información, a menudo en conflicto, qué tomar las decisiones eficaces se convierte en un desafío. La complejidad del entorno y la incertidumbre del futuro dificultan más la tarea del líder estratégico. Se dice que los estrategas efectivos asumen cuatro responsabilidades primarias: 1) conceptualizan la visión, misión y valores centrales de la organización; 2) supervisan la elaboración de los objetivos, las estrategias, políticas y estructuras que traducen la visión, misión y valores centrales en las decisiones de negocios; 3) crean un entorno y cultura para el aprendizaje organizacional e intercambio mutuo entre individuos y grupos, y 4) fungen como representante y modelo a seguir para los demás.[29,30,31]

Los estrategas allanan el camino para el comportamiento ético en las organizaciones por medio de la influencia del liderazgo. Todas estas actividades caen bajo el dominio del marco de referencia de la administración estratégica.[32] La pregunta clave y el tema central en la administración estratégica es por qué algunas empresas se desempeñan mejor que otras. La respuesta reside en el rol que desempeña el liderazgo estratégico en la vida de la organización. Éste asegura que el proceso de la administración estratégica se realice en forma exitosa y produzca los resultados deseados para la organización. *La* **administración estratégica** *es el conjunto de decisiones y acciones utilizados para elaborar e implementar las estrategias específicas que lograrán una concordancia competitivamente superior entre la organización y su entorno, a fin de alcanzar las metas organizacionales.*[33]

Una distinción básica entre el liderazgo estratégico y la administración estratégica es que el primero visualiza dónde quisiera estar la organización de cinco a 10 años mientras que la segunda se enfoca en la manera de lograr la visión. Los dos conceptos deben reforzarse y respaldarse entre sí; sin embargo, éste no siempre es el caso. Los fracasos de liderazgo estratégico aparecen en los noticiarios todos los días.

En esta sección nos enfocamos en el proceso de la administración estratégica que se muestra en la figura 11.1. Con frecuencia, se resume como un proceso de tres pasos: elaboración, implementación y evaluación de la estrategia. Las empresas grandiosas conciben estrategias y el modelo de administración estratégica es la herramienta que lo hace posible. Facilita en gran medida la preparación y la planeación de lo impredecible.

FIGURA 11.1 Marco de referencia de la administración estratégica



Dilema ético 1

Liderazgo y administración estratégicos

Una parte importante del liderazgo y la administración estratégicos es crear el modelo de negocio de cómo compite la empresa. University of Miami Online High School (UMOHS) está en sociedad con The University of Miami. UMOHS es para atletas y artistas jóvenes (octavo y duodécimo grados) que están demasiado ocupados para asistir a las clases tradicionales; les brinda más tiempo para entrenar y viajar para competir o presentar espectáculos. Pretende convertirse en la escuela establecida para el mundo de los deportes y el espectáculo. UMOHS también acepta estudiantes internacionales que quieren un diploma estadounidense. Algunos afirman que la secundaria en línea priva al joven de una educación tradicional y evita que sea un chico normal y que disfrute su niñez.

1. ¿Cómo se siente acerca de los estudiantes de secundaria que se inscriben en una escuela en línea y que pierden la experiencia de asistir a las clases tradicionales?
2. ¿Es ético y socialmente responsable ofrecer una secundaria en línea para atletas y artistas?

El proceso de la administración estratégica

Alcanzar una competitividad estratégica y ganar rendimientos superiores al promedio para una empresa no es cuestión de suerte. Se determina por las decisiones y acciones de los líderes por medio del proceso de administración estratégica. Como se muestra en la figura 11.1, dicho proceso comienza con la visión del estratega. Ésta es una declaración de visión de dónde la organización quiere y necesita estar en el futuro, dada la naturaleza del entorno en el cual existe. La declaración de visión responde a la interrogante, "¿Qué quiere la organización o a qué aspira a convertirse?" La declaración de

visión cimenta la base para el desarrollo de una declaración de misión que refleje los valores centrales, las creencias, la cultura y el propósito de la organización. La declaración de misión responde a la cuestión, "¿Cuál es el propósito de la organización? Identifica el alcance de las operaciones de una organización en términos de mercado y producto o servicio.

A continuación, las metas a largo plazo o corporativas definen los resultados específicos que pretende alcanzar una organización a fin de realizar su misión. El último de los bloques de construcción que llevan a la etapa de la formulación de la estrategia es la auditoría del entorno. Éste es un análisis de los entornos interno y externo para identificar las fortalezas y debilidades además de las oportunidades y amenazas del mismo. Se realiza antes de la formulación de la estrategia. La naturaleza siempre más dinámica del entorno externo demanda un análisis periódico de no sólo las estrategias existentes de la organización, sino también de su visión, misión y objetivos a largo plazo.

La formulación de la estrategia especifica las estrategias para lograr los objetivos de la organización. Las estrategias son los medios para los fines (objetivos). La implementación de la estrategia se suscita a través de la arquitectura organizacional básica (estructura, políticas, procedimientos, sistemas, incentivos y autoridad) que hacen que las cosas sucedan.[34,35] La fase final, la evaluación de la estrategia, incluye comparar los resultados esperados con los reales después de la fase de implementación. Cada componente de este marco de referencia se describe a continuación.

Objetivo de aprendizaje 2 *Describir la pertinencia de analizar los entornos interno y externo para el proceso de la administración estratégica.*

Analizar el entorno

Una de las actividades más trascendentales del liderazgo estratégico es entender el tipo de industria y entorno general en el cual opera la organización. Esto incluye ser capaz de identificar e interpretar las tendencias en surgimiento antes de que sean evidentes para todos los demás. Las organizaciones operan en entornos muy inciertos y dinámicos en los que las estrategias existentes pasan con rapidez de moda y se convierten en ineficaces, lo que los demás han descrito como entornos caracterizados por alteraciones turbulentas.

Cada vez más, los líderes se enfrentan a complejidades del entorno, situaciones ambiguas y exigencias en conflicto de componentes múltiples. Para sobrevivir y prosperar, los líderes estratégicos deben ser hábiles para manejar dichas complejidades e incertidumbres del entorno.[36] Algunos lo describen como flexibilidad estratégica, lo cual es la capacidad de una organización para identificar importantes cambios en el entorno externo y responder en forma rápida.[37,38]

Es esencial aprender y entender las preocupaciones de los clientes, la disponibilidad y el poder de negociación de los proveedores y clientes, las acciones de los competidores, las tendencias del mercado, las condiciones económicas, las políticas públicas y los avances tecnológicos. Desde un punto de vista competitivo, saber qué hacen sus competidores y cómo responder es claramente esencial para la supervivencia de una empresa. No sorprende, en lo absoluto, que la dinámica competitiva influya en forma intensa en la naturaleza y el contenido de las estrategias de una empresa y sus resultados.[39] La doctrina subyacente de la administración estratégica es que las organizaciones necesitan elaborar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto negativo de las amenazas externas.[40]

Los cambios recientes en la tecnología de las comunicaciones y la fuerza de trabajo han creado oportunidades para esperar que los estrategas modifiquen la forma en que se realiza el trabajo. Los avances en las telecomunicaciones, la necesidad de equilibrar la vida de trabajo y la familia mientras más mujeres se suman a la fuerza de trabajo, el costo creciente de la gasolina, el aumento en los retrasos debido al tráfico y la carencia

de tiempo son todas tendencias que han llevado a un arreglo de trabajo flexible y distribuido llamado trabajo a distancia, con éste, las estructuras burocráticas, jerárquicas y tradicionales están siendo reemplazadas por estructuras planas que conceden empowerment (facultades de decisión) a los empleados para trabajar desde casa o incluso desde ubicaciones en países extranjeros.[41] Las empresas lentas para responder a estos cambios o que aún están en vías de hacerlo, pierden en el reclutamiento y en emplear a trabajadores talentosos que prefieren este tipo de estructura. El análisis en el capítulo 8 acerca del uso creciente de equipos virtuales autodirigidos es un ejemplo de esta tendencia.

Analizar el entorno interno se enfoca en evaluar la fortaleza del mercado de una organización, la posición financiera, las capacidades, las competencias centrales, la cultura y la estructura. Este proceso revela las fortalezas y debilidades de la organización en sus áreas funcionales como marketing, finanzas/contabilidad, recursos humanos, investigación y desarrollo y producción/operaciones. El análisis combinado del entorno externo (por ejemplo, identificar las oportunidades y amenazas) el entorno interno (digamos, identificar las fortalezas y debilidades) es comúnmente llamado análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). La efectividad de las estrategias de una organización está influida por el grado de concordancia o alineación entre las capacidades o recursos internos de la organización y sus oportunidades en el entorno.[42]

La interpretación precisa de ambos tipos de entornos requiere de considerables habilidades analíticas y cognoscitivas, como las conceptuales para pensar en forma crítica, identificar y dar sentido a varias tendencias complejas y agilizar la información disponible en un plan conciso de acción. Algunos han descrito esto como la escrupulosidad del proceso de la toma de decisiones estratégicas.[43] La interpretación precisa y oportuna de las tendencias del entorno desempeña un rol trascendental en las acciones futuras y en la efectividad continua de una organización. La importancia de la velocidad para reconocer y responder a las oportunidades y amenazas del entorno se ha acentuado en forma sorprendente por el panorama en gran medida competitivo que enfrentan la mayoría de las organizaciones. Como resultado, algunos líderes estratégicos opinan que es mucho mejor ser de los primeros que realizan movimientos o ser el pionero y cometer errores en forma ocasional, que ser un seguidor.

Ya que los cambios del entorno con frecuencia son poco ambiguos, los líderes estratégicos efectivos deben basarse en múltiples fuentes de información para interpretaciones precisas y también para una aplicación equilibrada de intuición y de racionalidad. La intuición ha sido descrita como el juego de conocer basado en el *expertise* y en la sensibilidad fundamentada en el sentimiento.[44] Los ejecutivos hacen un uso considerable de la intuición al planear estrategias. La intuición y el análisis racional son considerados como dos sistemas paralelos del saber que permiten una toma estratégica de decisiones de alta calidad.[45] Se refuerzan, más que contradecirse.

Aplicación al trabajo **1**

Piense en su universidad. Prepare un análisis FODA que identifique una oportunidad y una amenaza que enfrente su institución en los próximos cinco años. Identifique también una fortaleza y una debilidad que considere que posea su institución.

Caso de apertura APLICACIÓN

2. Describa el entorno de negocios de Google. ¿Qué tan bien se adapta Google a él?

Google opera en el entorno de Internet de alta tecnología, un sector que pasa por transformaciones significativas. La competencia entre Google, Yahoo! y Microsoft por la supremacía es intensa. Las tecnologías para atender las necesidades del usuario en la industria están en constante evolución. Los cambios demográficos esenciales ocurren entre el mercado del usuario. La economía del mundo es ahora un mercado global sin fronteras con tanta universalidad como diversidad en las necesidades de los clientes. Google se ha adaptado bien a este entorno de negocios turbulento. Con antecedentes en matemáticas, ciencias y tecnología de cómputo, Brin y Page crearon un sistema económico y distribuido basado en miles de servidores construidos alrededor del hardware de PC al consumidor para respaldar la unión, almacenamiento y análisis del contenido de la web a gran escala. Su enfoque en innovación tecnológica y costos operativos ha creado un motor de búsqueda que es en la actualidad el número uno en su industria.

Objetivo de aprendizaje 3 *Explicar la importancia de una declaración de visión y de misión.*

Declaración de visión

El liderazgo estratégico comienza con la creación de significado y propósito para la organización con una visión y misión atractivas.[46] De acuerdo con un experto, los líderes organizacionales con demasiada frecuencia entran a un proceso de planeación estratégica a largo plazo sin primero deliberar acerca de ciertas preguntas fundamentales relacionadas con las creencias y valores organizacionales. Estas preguntas incluyen: ¿quiénes somos (ideología central)? ¿Por qué existimos (propósito central)? ¿En qué creemos (valores centrales)? ¿Qué nos inspira (futuro visualizado)? ¿A dónde vamos (declaración de la visión)? Y por último, ¿cómo será el futuro cuando lleguemos ahí (descripción vívida)? Estas interrogantes abarcan la esencia de una visión estratégica y una declaración de misión.

Una **visión estratégica** *es un punto de vista ambicioso del futuro en el que todos en la organización pueden creer y que no es alcanzable de manera inmediata, pero ofrece un porvenir que es mejor en formas relevantes que lo que ahora existe.*[47] Es trascendental que el CEO comunique una visión del futuro de una organización y lo haga en forma tal que los seguidores la acepten también como su visión. El líder debe concebir una idea clara de lo que quiere hacer y mostrar la fortaleza para persistir al enfrentar los contratiempos e incluso los fracasos.[48]

John F. Kennedy demostró visión cuando prometió que un estadounidense aterrizaría en la Luna durante la década de los sesenta, porque al momento de su anuncio, la NASA estaba en su infancia y la tecnología de punta para la exploración del espacio era el *Sputnik*. Para ser motivadora, una visión debe expresarse en términos no sólo económicos sino ideológicos, para ayudar a las personas a desarrollar una conexión personal con la organización.[49] Una visión nítida e inspiradora cumple con dos funciones esenciales, que incluyen:[50]

- facilitar la toma de decisiones en cuanto a que ayuda a las personas a determinar lo que es bueno o malo, relevante o trivial;
- inspirar a los seguidores al apelar a su necesidad humana fundamental por sentirse importante y útil y a ser parte de algo más grande;
- vincular el presente con el pasado al justificar la necesidad de alterar las viejas formas de hacer el trabajo;
- brindar significado al trabajo al explicar no sólo lo que las personas compran, sino por qué lo hacen;
- establecer un estándar de excelencia.

Aplicación al trabajo **2**

Redacte una declaración de visión inspiradora para una organización para la cual trabaje o lo haya hecho. Si la empresa ya cuenta con una, puede utilizarla o revisarla. Explique por qué cree que goza de un atractivo inspirador.

Los líderes efectivos entienden que crear una visión se asocia con el contenido, el proceso y la implementación. Para ser ampliamente aceptados, la creación de la visión debe ser un ejercicio compartido. El rol del líder al reunir a todos los socios clave con el proceso de visualización es crucial.

Para hacer una diferencia, una visión debe estar basada en la aportación y los valores de los seguidores y otros grupos de interés clave. Una visión bien diseñada es aquella que sea el resultado del trabajo en equipo, suficientemente: simple para ser entendida; atractiva para dar energía y recibir compromiso, y creíble para ser aceptada como realista y alcanzable.[51] Algunos ejemplos de empresas con declaraciones de visión sencillas pero inspiradoras incluyen la siguientes:

- Komatsu: "Cercar a Caterpillar".
- Coca-Cola: "Personas, Planeta, Portafolio, Socios y Utilidad; las cinco P" (por sus siglas en inglés).
- Citibank: "Ser la institución financiera mundial más poderosa, la de mejor servicio y la de mayor alcance".

- Nike: "Aplastar al enemigo".
- American Express: "Ser la marca de servicio más respetada del mundo".

Declaración de misión

Una declaración de visión proporciona la base para desarrollar la declaración de misión de una organización, la cual describe el propósito general de la organización. La investigación respalda la propuesta de que las percepciones administrativas de la declaración de misión impactan en su implementación; también, que el contenido y el proceso de crear la declaración de misión puede llevar a un desempeño superior.[52] Según un informe de *Business Week*, las empresas con declaraciones de misión bien diseñadas gozan de 30 por ciento de rendimiento más alto en ciertas mediciones financieras que aquellas que carecen de dichos documentos.

Una **declaración de misión** *es una afirmación duradera de propósito que distingue a una organización de otras empresas similares.* Es el propósito central y razón de la existencia de una organización. Responde a la pregunta, "¿En qué negocios estamos?" Los dos componentes que con frecuencia se presentan en una declaración de misión son los valores y propósito centrales. Los valores centrales delinean los principios guía y los estándares éticos por los cuales la empresa hará negocios, sin importar las circunstancias.

Una declaración de misión diseñada correctamente puede proporcionar diversos beneficios para una organización, como brindar dirección y enfoque, formar la base de objetivos y estrategias, inspirar emociones positivas acerca de la organización, asegurar unanimidad de propósito y contribuir a resolver puntos de vista divergentes entre los gerentes.[53]

El propósito central no sólo describe los productos y servicios; define las necesidades amplias (inmediatas y anticipadas) de las personas a quienes la organización sirve. Para 3M, la misión es "Solucionar los problemas aún vigentes en forma innovadora"; para Merck, es "Preservar y mejorar la vida humana"; para el ejército, es "Ser todo lo que puedas ser" y para Ford, es hacer "Trabajo de calidad único". En estos y muchos otros ejemplos, no hay una mención de los productos o servicios específicos que estas organizaciones fabrican u ofrecen.

Abundan ejemplos de organizaciones que han sido afectadas en forma adversa por declaraciones de misión mal realizadas. La industria de trenes casi ocasionó su propia extinción al definir su misión como estar en el negocio de los trenes en vez de estar en el negocio de la transportación. La misión original de March of Dimes era "Curar la polio", hasta que se descubrió una cura y la organización se encontró sin una misión. En la actualidad, su misión es desarrollar avances para la salud humana. Motorola y Zenith alguna vez fueron competidores exitosos en la fabricación y venta de televisores. Pero, mientras que Zenith ha perdido terreno, Motorola ha continuado su crecimiento y expansión. La diferencia es que Motorola, no así Zenith, definió su misión como "Aplicar la tecnología para el beneficio del público" no como "Fabricar aparatos de televisión".

Una buena declaración de misión debe enfocarse en las necesidades que satisfacen los productos o servicios de la organización. La misión debe ser amplia, pero no tanta que no distinga a la organización de sus competidores. Debe ser específica pero no en demasía que pueda crear rigidez y resistencia a las nuevas ideas. Encontrar un equilibrio apropiado entre la especificidad y la generalidad es difícil, pero vale el esfuerzo. Por lo general, se cree que las organizaciones impulsadas por la misión gozan de una mejor oportunidad de tener éxito y, por tanto, de crear valor para los accionistas a largo plazo, que las que no están impulsadas por la misión.[54]

Una declaración de visión representa una aspiración futura, mientras que la declaración de misión simboliza el carácter duradero, los valores y el propósito de la organización en el presente. El trabajo del liderazgo estratégico es asegurar que la visión y la misión de la organización se comuniquen en forma eficaz a todos los empleados y sean adoptadas por ellos.

Aplicación al trabajo **3**

Redacte una declaración de misión inspiradora para una organización en la cual trabaje o lo haya hecho. Si la empresa tiene una, puede utilizarla o revisarla. Explique los valores y propósito centrales de su declaración de misión.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

3. Critique la declaración de misión de Google.

La misión de Google es organizar la información del mundo y tenerla universalmente accesible y útil. En forma sucinta, identifica el propósito de Google. Se enfoca en la necesidad (información) que el producto o servicio de Google (tecnología de motor de búsqueda) proporciona. No es demasiado amplia ni muy estrecha. De los dos componentes que se presentan con frecuencia en la declaración de misión (los valores y el propósito centrales) la declaración de misión de Google sólo identifica su propósito central; sin embargo, Google cuenta con un documento aparte llamado "Código de comportamiento de Google" que identifica sus valores centrales. En general, la declaración de misión está bien diseñada.

Objetivo de aprendizaje 4 *Explicar la relación entre las metas y las estrategias corporativas.*

Metas de nivel corporativo

Las metas son los resultados deseados a largo plazo que una organización pretende alcanzar para sus diversos grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, accionistas, agencias gubernamentales, activistas y otros grupos de la comunidad.[55] Las empresas desarrollan las metas financieras y estratégicas. Las metas financieras pueden incluir mediciones como el rendimiento sobre la inversión, las ventas, utilidades, ganancias por acción o rendimiento sobre el capital. Las metas estratégicas pueden incluir nuevos clientes, mercados o tipos de producto que perseguir; representan una articulación clara y poco ambigua de lo que se debe hacer.

El compromiso con las metas organizacionales se alcanza cuando hay una amplia participación en el establecimiento de metas y las recompensas están vinculadas al logro de las mismas. Esto se basa en la premisa subyacente de que las metas conscientes y personales afectan lo que la persona alcanza. La teoría del establecimiento de metas asevera que las personas con metas específicas (con frecuencia llamadas metas "ampliadas") se desempeñan mejor que las que tienen metas vagas (como "Hacer lo mejor posible") o metas que se alcanzan con facilidad.[56] Las metas extendidas son aquellas que son difíciles pero alcanzables. Se ha encontrado que las metas extendidas mejoran la efectividad organizacional así como el crecimiento personal y el desarrollo profesional.[57]

Las metas son esenciales debido a que ayudan a enfocar a todos en la misma dirección; ellas son contra el cual se compara el desempeño real para una evaluación de estrategia (retroalimentación); crean sinergia; son los medios por los cuales las organizaciones revelan sus prioridades y son la base para una planeación, organización, liderazgo y actividades de control eficaces.[58] Las organizaciones deben dedicar el tiempo para establecer metas "SMART" (es decir, por sus siglas en inglés: específicas, mensurables, alcanzables, basadas en los resultados y de tiempo específico). Refiérase al capítulo 3 para detalles acerca de la forma de redactar objetivos eficaces (vea el modelo 3.1).

Caso de apertura **APLICACIÓN**

4. ¿Qué tan bien los objetivos a largo plazo de Google equilibran los intereses de sus grupos de interés?

El CEO Eric Schmidt cree que a largo plazo, la obligación de Google es maximizar el valor de los accionistas y los clientes al proporcionar la mejor experiencia de usuario. Google es una empresa que ha permanecido incansablemente enfocada en el usuario final al mejorar de manera continua la calidad de sus resultados de búsqueda. Los medios regularmente presentan historias acerca de cómo Google pregona sus generosos incentivos y paquetes de compensación para los empleados. Por segundo año consecutivo, *Fortune* nombró a Google la mejor empresa para trabajar. El

continúa

(Caso de apertura Aplicación 4 continuación)

enfoque en la calidad ha llevado a más usuarios y en consecuencia más ingresos por publicidad y utilidades. Las causas filantrópicas de Google incluyen predicción y prevención de enfermedades, mejora de los servicios públicos al informar y otorgar empowerment a las personas y al aumento del crecimiento económico y la creación de empleos mediante el estímulo de las empresas pequeñas y medianas. Google es una empresa que entiende las necesidades y los intereses de sus diversos grupos de interés y que hace un gran trabajo al intentar atender a cada uno.

Formulación de la estrategia

Armado con las declaraciones de visión y de misión, objetivos corporativos y una evaluación de los entornos interno y externo, un estratega puede entonces elegir estrategias apropiadas o planes de acción para su organización. La estrategia corporativa se basa en todos estos elementos.[59] *Una* **estrategia** *es un plan integrado general de cómo una organización logrará sus objetivos.* Representa los medios para un fin.

Ejemplos de estrategias incluyen acciones como diversificación, joint ventures, fusiones y adquisiciones, desarrollo de nuevos productos e ingreso a nuevos mercados. Elegir entre estas opciones es una actividad gerencial crucial, la cual requiere de una consideración cuidadosa de diversos factores (incluidos los resultados de los análisis FODA descritos con anterioridad). Por ejemplo, numerosas empresas han optado por estrategias de crecimiento externo como fusiones y adquisiciones para evitar esfuerzos internos riesgosos y consumidores de tiempo.

Para empresas que operan en entornos turbulentos o de alta velocidad, el deseo de lanzar innovaciones de producto múltiples en rápida sucesión es la justificación detrás de las grandes empresas establecidas que adquieren a otras pequeñas basadas en la tecnología.[60,61] En el caso de apertura se resalta la adquisición de Google de diversas empresas pequeñas basadas en la tecnología como parte de su estrategia agresiva de crecimiento. Las presiones cada vez más competitivas de la actualidad requieren que los líderes busquen oportunidades de manera continua para nuevas estrategias, estén conscientes de qué reacciones incitarán esas estrategias de competidores y estén preparados para defender sus intereses cuando ataquen los rivales.

Una buena estrategia se enfoca en explotar las oportunidades en el entorno externo de la organización que concuerden con las fortalezas de la misma.[62,63] En términos de una estrategia de innovación, los estudios han encontrado que las empresas de alto desempeño por lo general muestran un liderazgo y estilos de cultura más sólidos y definidos en comparación con las empresas de bajo desempeño.[64] Existe una relación causal entre la estrategia, la cultura organizacional, el liderazgo y la innovación.[65,66] Algunos innovadores líderes, como 3M, Microsoft, GE, Google, Nike, Procter & Gamble y Whirlpool, por nombrar algunos, han validado esta hipótesis.[67] Asimismo, una estrategia apropiada debe reflejar la misión y objetivos centrales de la organización. Para mantener una ventaja competitiva sobre los rivales, los líderes estratégicos efectivos desarrollan estrategias que:

- mejoran el valor de los clientes;
- crean oportunidades de sinergia;
- construyen sobre la competencia central de la empresa.[68,69]

Entregar valor al cliente debe ser central para cualquier estrategia.[70] *El* **valor** *es la razón de beneficios que se reciben frente al costo incurrido por el cliente.* Una estrategia sin esta cualidad es seguro que fracase.[71,72] La sinergia ocurre cuando una estrategia elegida (como en la diversificación relacionada) requiere que unidades organizacionales o sistemas interactúen y produzcan un resultado conjunto que sea mayor que la suma de las partes que actúan en forma independiente; el fenómeno "2 + 2 = 5". Los beneficios de la sinergia incluyen menor costo, mayor poder de mercado o habilidades y capacidades superiores a los del empleado.

Las estrategias que están basadas en las competencias centrales de una empresa gozan de una mayor posibilidad de mejorar el desempeño de la misma.[73] *Una* **competencia**

central *es la capacidad que permite a una organización desempeñarse extremadamente bien en comparación con los competidores.* El trabajo de un líder estratégico es identificar las fortalezas únicas de la organización, lo que la distingue de sus competidores en la industria. Las competencias centrales son una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando son inusuales, complejas de imitar, no fácilmente sustituibles y crean valor para la empresa.

Otro factor que contribuye a la capacidad de una empresa para mantener su ventaja competitiva es el grado al cual las competencias centrales concuerdan con las oportunidades disponibles en el entorno externo y que consistentemente generan un valor más alto para los clientes.[74] Discutiblemente el recurso más distintivo y arduo de imitar disponible para las empresas es el conocimiento, en especial aquel basado en las personas.[75,76] Existe la creencia compartida entre los estudiosos de que el éxito financiero y estratégico de una organización depende de manera parcial de las acciones e interacciones de los empleados mientras comparten ideas e información a través de las fronteras funcionales.[77]

Muchas de las empresas consideradas líderes en su sector industrial atribuyen una gran parte de su éxito a la base de conocimiento de sus empleados. Una ventaja competitiva basada en el conocimiento es difícil de imitar o copiar por parte de los rivales porque reside en las personas, no en activos físicos. A diferencia de los recursos físicos, que se agotan cuando se utilizan, las competencias centrales aumentan (en términos de su aplicación eficiente) mientras se utilizan. Representan la fuente de una ventaja competitiva de la empresa sobre sus rivales.[78,79]

Aplicación al trabajo **4**

Identifique una competencia central de una organización para la cual usted trabaje o lo haya hecho. Explique cómo se distingue la organización de sus competidores.

Una estrategia es sólo el medio para el resultado final de satisfacer en forma rentable las necesidades de los clientes. Innumerables fracasos de empresas pueden aún atribuirse a que éstas prestan demasiada atención a los medios e ignoran al cliente, quien debe ser central en la elaboración de la estrategia, porque sin clientes que compren los productos y servicios ofrecidos por una empresa, la estrategia fracasa y el desempeño se deteriora.[80] Crear un programa de liderazgo de mercado ganador que maximiza la creación de valor para los clientes es una condición previa para la rentabilidad y supervivencia de la empresa.[81]

Caso de apertura APLICACIÓN

5. ¿Qué tipo de estrategia de crecimiento pretende Google? y ¿por qué cree que el equipo de liderazgo ha elegido dicho curso en lugar de otras opciones?

Google busca una estrategia de crecimiento de fusiones y adquisiciones con otras empresas relacionadas. Se prefiere esta estrategia porque permite a Google adoptar con rapidez nuevas tecnologías y procesos, más que intentar desarrollarlos en forma interna. Dados los cambios rápidos por los que transita la industria, la coordinación es primordial. Las adquisiciones y sociedades tienen más sentido.

Aplicación del **concepto 1**

El proceso de la administración estratégica

Identifique cada enunciado como parte del proceso de la administración estratégica.

a. analizar el entorno
b. visión
c. misión
d. meta
e. estrategia
f. valor
g. competencia central

____ 1. Springfield College: educamos estudiantes en espíritu, mente y cuerpo para el liderazgo en el servicio a la humanidad.

____ 2. Toyota: convertirse y permanecer como el vendedor de automóviles número uno del mundo.

____ 3. Motorola: el Apple iPhone se está llevando las ventas.

____ 4. YMCA: somos el único proveedor de cuidados infantiles que ofrecen gimnasio y clases de natación como parte de nuestros programas.

continúa...

(Aplicación del concepto 1 continuación)

____ 5. Microsoft: una computadora personal en cada escritorio en todas las casas.

____ 6. InBev: fusionarse con Anheuser-Busch para convertirse en la cervecería más grande del mundo.

____ 7. Mary Kay Cosmetics: brindar oportunidades ilimitadas a las mujeres.

____ 8. Google: somos número uno porque ofrecemos el mejor motor de búsqueda.

____ 9. Jiffy Lube: los automóviles eléctricos no tienen motores que necesiten cambio de aceite.

____ 10. Discover: nuestra tarjeta de crédito de pequeñas empresas es la única que le devolverá 5 por ciento en sus compras de suministros de oficina y gasolina.

Implementación de la estrategia

La implementación eficaz de la estrategia significa que hay una mayor posibilidad de que se logren los objetivos y, por tanto, resulta en un mejor desempeño de la empresa.[82,83] La implementación estratégica ha sido descrita como la parte más primordial y ardua del proceso de la administración estratégica. El liderazgo sólido se considera como una de las herramientas más trascendentes para la implementación exitosa de la estrategia.[84,85] El estilo de liderazgo y una abundancia de habilidades gerenciales aún hacen diferencia. Como se reveló en el capítulo 2, algunos líderes emplean un estilo de liderazgo directivo y orientado a las tareas mientras que otros son igualmente exitosos al ser más consultivos, participativos y orientados a las personas. Se ha encontrado que las habilidades gerenciales como persuasión, capacidad administrativa, comunicación, conocimiento acerca de la dinámica de los equipos, habilidades sociales, creatividad y habilidades conceptuales afectan en gran medida los esfuerzos de implementación de la estrategia y, por último, el desempeño de la empresa.[86]

La implementación de la estrategia requiere de impulsar a los empleados y gerentes de la organización a todos los niveles para convertir las estrategias elaboradas en acción. Una estrategia excelente que es mal ejecutada producirá el mismo mal resultado que una deficiente. Sin importar la estrategia, se debe prestar una consideración cuidadosa no sólo a su elaboración sino también a su implementación.[87]

Hay obstáculos para una implementación eficaz de la estrategia.[88] La mayoría de las estrategias fracasa por falta de recursos.[89] El líder debe priorizar y hacer que los recursos estén disponibles durante la implementación de la estrategia. Las recompensas y otras formas de compensación deben estar alineadas con los objetivos que las metas pretenden lograr. También el tiempo es esencial en la implementación de la estrategia. Ser cuidadoso y racional durante la elaboración de la estrategia es importante pero no lo suficiente si los gerentes son lentos para emprender las acciones. Ellos deben evitar quedar atrapados en el ciclo vicioso de la rigidez y la inacción que les evita actuar en forma oportuna.[90]

La implementación de la estrategia se considera la etapa más complicada porque se relaciona con tratar con las personas que provienen con distintos niveles de motivación, compromiso y dedicación. Estas diferencias con frecuencia resultan en conflictos interpersonales que, si se dejan sin resolver, pueden afectar en forma significativa los esfuerzos de implementación y el desempeño.[91] La implementación exitosa de la estrategia descansa sobre los hombros de los gerentes, quienes deben ser capaces de motivar a los empleados para desempeñarse en forma de cooperación en los niveles altos; una tarea que no siempre es fácil de realizar cuando los empleados correctos no están en su lugar o cuando el líder carece de habilidades con las personas.[92]

Otro factor que hace que la implementación de la estrategia sea un proceso complejo está relacionado con los innumerables componentes que tienen que integrarse a fin de llevar la estrategia elegida a la acción. Las decisiones de liderazgo acerca de los temas clave como los objetivos anuales apropiados, la estructura, la cultura, el pago o sistemas de recompensas, asignación de presupuesto y reglas organizacionales, políticas

y procedimientos, determinarán el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia.[93] Las decisiones en estas áreas deben concordar con los requerimientos de la estrategia, misión y objetivos elegidos de la empresa.[94]

Una empresa que busca una estrategia de diferenciación mediante la innovación en una estructura burocrática, jerárquica, será un ejemplo de concordancia deficiente entre la estrategia y la estructura. Sin embargo, una empresa que pretende una estrategia de eficiencia interna y estabilidad, dirigida a ofrecer a los clientes precios más bajos que los competidores, es más probable que tenga éxito con este tipo de estructura jerárquica centralizada, debido a sus controles estrictos sobre la contención de los costos. La falta de concordancia entre los elementos de la estrategia (por ejemplo, una inadecuada alineación entre estrategia-cultura, estrategia-estructura o estrategia-entorno) aumenta las posibilidades de fracaso. Evaluar el grado al cual se han alcanzado o no las metas después de la implementación, es la evaluación de la estrategia.

Caso de apertura APLICACIÓN

6. ¿Cuáles son algunos de los factores que contribuyen a la implementación eficaz de la estrategia de Google?

Los siguientes factores han respaldado, y aún lo hacen, la implementación eficaz de la estrategia de Google:

- Su equipo y fuerza de trabajo muy talentosos.
- La fuerza de su cultura que enfatiza el trabajo en equipo, la flexibilidad, la transparencia y la innovación.
- Su estructura, hay poco en la ruta de la jerarquía corporativa.
- Su política agresiva de contratación, no discrimina y favorece la capacidad sobre la experiencia.

Aplicación del **concepto 2**

Pensamiento estratégico

Identifique en cada enunciado si el punto de vista expresado refleja un pensador estratégico o no estratégico.

a. pensador estratégico b. pensador no estratégico

____ 11. Tiene sentido para la alta gerencia plantearse de manera frecuente la pregunta, "¿Cómo se verá el futuro de esta industria?"

____ 12. Empleo mi tiempo en enfocarme en solucionar los problemas cotidianos.

____ 13. No estamos preocupados acerca de desarrollar habilidades o capacidades que no puedan ayudarnos a desempeñar el trabajo actual.

____ 14. Una empresa no puede alcanzar su potencial completo sin una visión inspiradora.

____ 15. En nuestro negocio, el entorno evoluciona con gran rapidez. Por tanto, solemos considerar las cosas una semana a la vez.

Objetivo de aprendizaje 5 *Explicar la importancia de la evaluación de la estrategia en el modelo de la administración estratégica.*

Evaluación de la estrategia

Una estrategia de evaluación es la etapa final en el proceso de la administración estratégica; es el medio primario para determinar la eficacia del proceso de administración estratégica. La evaluación eficaz de la estrategia incluye tres actividades fundamentales:

1) revisar los factores internos y externos que son las bases para las estrategias actuales, 2) medir el desempeño contra los objetivos expresados y 3) emprender acciones correctivas.

Lo que revela esta secuencia de tres pasos es que la evaluación de la estrategia es un proceso que utilizan los líderes para evaluar la eficacia de la estrategia de una organización empleada para lograr sus objetivos. Cuando el paso dos revela las discrepancias, es responsabilidad de los líderes senior respaldar los esfuerzos de cambio. Es la tarea del líder estratégico alentar la comunicación significativa y la interacción entre los gerentes y los empleados mediante los niveles jerárquicos para que la evaluación de la estrategia pueda ser compartida en toda la organización y se implementen los cambios necesarios. Es trabajo del liderazgo estratégico fomentar y promover una cultura de apertura y de trabajo en equipo en la organización. Una herramienta popular empleada para medir la eficacia del proceso de administración estratégica es el *balanced scorecard*, el cual traduce los estados de misión y visión en un conjunto completo de objetivos y mediciones del desempeño que pueden ser cuantificados y evaluados.[95,96]

En 2004, el consejo de administración de Coca-Cola llamó a Neville Isdell del retiro para liderar a la empresa de bebidas de 122 años de vuelta al crecimiento y rentabilidad luego de dos intentos fallidos de reorganización. El primer movimiento de Isdell fue asignar un nuevo vicepresidente de recursos humanos, Cynthia McCague. Isdell reorganizó la función respectiva para que en lugar de reportar a la oficina del consejo general, le informara directamente a él. Este movimiento señaló el inicio de una sociedad importante entre recursos humanos y el liderazgo estratégico en Coca-Cola. Con este cambio en su lugar, recursos humanos y la alta gerencia se embarcaron en un análisis interno de la empresa, de siete meses de duración. Una encuesta entre los principales 400 gerentes de Coca-Cola reveló algunas crudas verdades acerca de los sentimientos de los empleados. Por ejemplo, había la percepción de que la empresa y su personal carecían de una dirección clara y un propósito común, existía una escasa moral de los empleados y demostró la falta de trabajo en equipo. Otro grupo de 150 gerentes de todo el mundo se reunió varias ocasiones para revisar los resultados de la encuesta y las entrevistas. Al trabajar en grupos llamados "flujos de trabajo", llegaron a las soluciones. Cada flujo de trabajo era liderado por dos altos directivos e incluía gerentes operativos y funcionales. Un flujo de trabajo ayudó a elaborar la flamante visión, misión y declaraciones de valores de Coca-Cola. El plan de implementación de nuevo fue un esfuerzo de equipo. Recursos humanos se asoció con especialistas en asuntos públicos y de comunicación para establecer el plan. La comunicación fue muy enfatizada con diversas interacciones que resultaron mediante las reuniones frente a frente, intranet, webTV y BlogBlast. Los resultados hasta ahora han sido positivos. Isdell atribuye el éxito al proceso de mirar hacia dentro, trabajar en forma colaborativa para crear soluciones y comprometer a los empleados en la implementación.[97] En este ejemplo se ilustra cómo el liderazgo y la administración estratégicos interactúan para realizar el cambio. Resulta evidente que Isdell y su equipo modelaron el proceso de administración estratégica que se describió en esta sección.

Coca-Cola necesitaba cambiar y el consejo sacó a Isdell del retiro para hacerlo suceder después de dos intentos fallidos. La implementación del cambio es un aspecto clave del liderazgo estratégico y es el tema de la siguiente sección.

Implementación del cambio

La estrategia con frecuencia se describe como la administración del cambio. Recuerde que el cambio es parte de nuestra definición de liderazgo (capítulo 1) *el cual es el proceso de influir en los líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.* Como lo reveló el análisis del liderazgo carismático, transformacional y estratégico, el enfoque de cada una de estas tres disciplinas de liderazgo es el cambio, no el estado de las cosas. El tema central de esta sección es entender la forma en que los procesos de

cambio pueden administrarse a fin de mejorar la efectividad de los líderes individuales y, por último, el éxito organizacional. *El* **cambio organizacional** *se define como una alteración en la alineación de una organización con su entorno externo.*[98]

En el entorno turbulento actual, donde el cambio es un hecho de la vida real, las organizaciones deben lidiar en forma consistente con sucesos o situaciones no conocidas a fin de sobrevivir y de permanecer competitivas.[99] Las corporaciones y las instituciones gubernamentales gastan millones de dólares en los esfuerzos de cambio. Algunos ejemplos de tales esfuerzos incluyen la mejora de procesos o la reingeniería, reestructura, adquisiciones o fusiones de empresas, contracciones o expansiones de empresas, nuevas tecnologías, una nueva cultura organizacional o un cambio en el liderazgo.

El cambio puede ser transformacional o incremental y, en ocasiones, este último puede surgir o ampliarse hacia un cambio mucho mayor y radical de lo que se anticipó.[100] En algunos casos, el cambio radical puede requerir una redefinición de la visión y misión de una organización y, en consecuencia, un cambio en los objetivos y estrategias de la misma. En esencia, el cambio organizacional es cualquier transición que requiere un cambio en el desempeño humano. El cambio alude a las personas que realizan las cosas en forma distinta. En esta última sección analizamos la necesidad de cambio, el rol del liderazgo en la implementación del mismo, el proceso de cambio, por qué las personas se resisten al cambio y las estrategias para minimizar la resistencia al mismo.

Dilema **ético 2**

Cambio por medio de la actualización

SAP es una compañía de software líder en el mundo, con oficinas corporativas en Alemania. Fluor Corporation es una de las organizaciones de ingeniería, compras, construcción y servicios de mantenimiento de propiedad pública más grandes del mundo.

Fluor y otras empresas han acusado a SAP y a otras compañías de software de forzarlas a actualizar su software. Fluor afirma que las actualizaciones de SAP con frecuencia son menores y no son necesarias, pero se requiere que Fluor las compre. De hecho, Fluor abandonó parte de los productos que había licenciado de SAP e intentó hacerse cargo de su software, contratar a su propio Director de información (CIO, por sus siglas en inglés) a un costo de alrededor de 13 millones de dólares. Sin embargo, SAP declaró a Fluor que tendría que instalar una nueva versión o pagar cuotas anuales incluso más altas para obtener las actualizaciones, arreglos de gusanos (*bugs*) y acceso a los técnicos de SAP.

1. ¿Cree usted que las empresas lanzan sus actualizaciones sólo para hacer más dinero (en ocasiones llamado obsolescencia planeada) o piensa que las empresas son honestamente innovadoras y que los clientes sólo son resistentes al cambio?
2. Como representante de ventas, ¿presionaría usted para vender una actualización a un cliente que realmente no lo necesita sólo para poder ganar la comisión?
3. ¿Qué haría usted si su jefe lo presionara para vender actualizaciones innecesarias?
4. ¿Es ético y socialmente responsable "requerir" actualizaciones para continuar el uso de un producto o servicio?

La necesidad del cambio

En las últimas dos décadas, los teóricos institucionales han podido ofrecer más ideas relacionadas con los procesos que explican la estabilidad institucional que con los que

explican el cambio institucional.[101] Sin embargo, los rápidos cambios en el entorno son causa fundamental de transformaciones que ejercen un impresionante efecto en las organizaciones al presentar nuevas oportunidades y amenazas para el liderazgo.[102] Como resultado, la bibliografía acerca del cambio organizacional se considera cada vez más como una alteración de no sólo estructuras, sistemas y procesos, sino también como una reorientación del liderazgo.[103] Los líderes deben reconocer la necesidad de comunicar una nueva misión y prioridades a los grupos de interés cuando las condiciones garanticen dichas acciones.[104]

Un primer paso importante al administrar el cambio es identificar y analizar la necesidad del mismo antes de embarcarse en algún plan de implementación. Un análisis total que proporciona una evaluación nítida y precisa de las condiciones prevalecientes en los entornos interno y externo debe ser un paso de requisito previo antes de que se inicie cualquier cambio en el proceso administrativo.[105]

Casi todos los tipos de organizaciones enfrentan un entorno externo caracterizado por cambios tecnológicos rápidos, una economía global, cambio de los requerimientos del mercado y competencia nacional e internacional intensa. Estos cambios han creado oportunidades, como mercados más grandes desatendidos en las economías en desarrollo y en la caída de las barreras comerciales. Las amenazas en forma de mayor competencia nacional y extranjera, tasas más altas de obsolescencia en las tecnologías existentes, mayor velocidad en las nuevas innovaciones, ciclos de vida de producto más breves y competencia global también son evidentes en este tipo de entorno.

De manera interna, la necesidad del cambio es más probable cuando se retira un CEO de mucho tiempo y llega uno nuevo, en especial si este último es alguien externo a quien se le da la orden de cambio por parte del consejo de administración. Una tendencia constante de un desempeño mediocre en una organización que aspira a ser líder en su sector industrial puede señalar la necesidad de cambio en liderazgo, en las filas de empleados o en las estrategias. En enero de 2007, Michael Dell asumió de nuevo el liderazgo de Dell Inc. de Kevin Rollins luego de más de un año de problemas crecientes.[106] Incluso un error estratégico de una sola vez que resulte en una declinación significativa en la medición del desempeño clave (rentabilidad, precio de la acción y demás) puede disparar las llamadas para un cambio en el liderazgo. Ese fue el caso con Citigroup y American Express, cuyos CEO de alto desempeño fueron despedidos debido a enormes pérdidas que resultaron debido a malas inversiones en el mercado de casas subpreferenciales. Cuando una organización está en crisis (sea ésta financiera o no), aumenta la necesidad de cambio.[107]

La evidencia parece estarse inclinando más hacia el punto de vista de que el cambio real no empieza a suceder hasta que la organización experimenta cierta amenaza externa o peligro inminente de pérdida significativa debido a una debilidad interna. Existe la necesidad de establecer un sentido de apremio. Las personas necesitan saber que se necesita el cambio, ahora y por qué. Esto es lo que Edgar Schein (profesor emérito de Administración de Sloan Fellows y orador senior en Sloan School of Management de MIT), llama **ansiedad de supervivencia**, *la cual es el sentimiento de que a menos que una organización lleve a cabo un cambio, saldrá de los negocios o fracasará en alcanzar ciertas metas importantes.* De acuerdo con Schein, la ansiedad de supervivencia es un estímulo necesario pero no suficiente para el cambio. Afirma que tal insuficiencia para estimular el cambio se debe a que la perspectiva de aprender algo nuevo en sí mismo produce ansiedad, lo que él llama "ansiedad de aprendizaje" y esto puede crear resistencia al cambio incluso con una gran ansiedad de supervivencia.[108] Es por esta razón que muchos expertos señalan que una "compra" o aceptación por parte de los seguidores es crucial para que el cambio tenga éxito.[109] Este tema se analizará más adelante en la sección acerca de por qué las personas se resisten al cambio. La consciencia de la necesidad del cambio y la capacidad de un líder para inspirar a los seguidores a trascender sus propios intereses inmediatos por el bien de la misión de la organización, subraya la trascendencia de un liderazgo eficaz en la implementación del cambio.

Caso de apertura APLICACIÓN

7. ¿Una empresa exitosa como Google también necesita cambiar?

En una palabra, sí. Como antes se mencionó, el entorno externo de Google continúa cambiando y con esto vienen oportunidades y amenazas. Google debe continuar la anticipación de cambios y adaptar sus estrategias, sistemas, cultura y procesos para alinearse con tales cambios. Algunos de ellos que Google ha realizado hasta ahora incluyen la decisión de Larry Page de retirarse del rol de vicepresidente y dejar que Eric Schmidt sea el CEO y hombre principal, así como la decisión de hacer diversas adquisiciones de empresas en distintas etapas del desarrollo. Hasta ahora, Google ha adquirido a más de 50 empresas. Cada adquisición lleva a una empresa que puede ser diferente en su forma de hacer las cosas de Google. Ser capaz de fusionar estas empresas bajo la cultura de Google y alcanzar los tipos de resultados que obtiene la empresa hasta ahora es una señal de la implementación eficaz del cambio.

El rol del liderazgo para implementar el cambio

A pesar del consenso creciente de que el cambio es imperativo si se pretende que las organizaciones crezcan y prosperen en los entornos actual y futuro, realizar el cambio, en especial uno primordial, sigue sin ser una acción sencilla. Innumerables esfuerzos destinados al cambio no cumplen con las expectativas de la organización.[110,111] Las siguientes tres estadísticas retratan la historia: 1) cerca de 75 por ciento de las fusiones y adquisiciones entre las empresas europeas y estadounidenses fracasa en alcanzar sus metas financieras o las sinergias esperadas; 2) menos de 50 por ciento de las empresas que realizan reestructuraciones (como downsizing o reingeniería) obtiene los costos menores anticipados o las ganancias de productividad más altas visualizadas por la organización, y 3) cerca de 30 por ciento de todas las fusiones y adquisiciones fracasa de forma directa.

Un desafío estratégico central para numerosos líderes es administrar a las personas durante el proceso de cambio y enfrentar la resistencia. La resistencia al cambio y la ausencia de un liderazgo efectivo son razones decisivas por las que la mayoría de los esfuerzos de transformación fracasa.[112,113] Al enfocarse en el rol del liderazgo efectivo, un estudio reveló que la probabilidad de que exista resistencia de los empleados refleja el tipo de influencia que utiliza un líder y la fuerza del intercambio entre líderes y miembros (analizada en el capítulo 7).[114]

Existe un interés creciente en entender cómo incrementar la tasa de éxito de las iniciativas de cambio.[115] Los expertos enfatizan la importancia de la participación de liderazgo a lo largo del proceso.[116,117,118] Ha habido un gran enfoque en las estrategias que los líderes pueden utilizar para administrar en forma eficaz el cambio más que simplemente reaccionar a él.[119] Estas estrategias incluyen articular una razón atractiva para el cambio; establecer comunicaciones abiertas y regulares, mapa de ruta para la implementación y programas de capacitación para las habilidades y competencias requeridas; formar una coalición de partidarios y expertos en el campo durante las primeras etapas del proceso de cambio; mantener el curso a pesar de las dificultades percibidas; reconocer y recompensar las contribuciones de otros para el proceso; administrar los recursos y prioridades en forma cuidadosa; mantener transparente el proceso y por último, contar con un plan para enfrentar la resistencia.[120,121,122]

El liderazgo debe dedicar todos los esfuerzos para eliminar las políticas, procedimientos y comportamientos que minen los esfuerzos de cambio. Los seguidores encargados de la implementación del cambio deben considerar en el comportamiento de sus líderes un esfuerzo honesto por compartir los desafíos de cambio.[123,124,125] El líder debe estar dispuesto a modificar su comportamiento para minimizar la resistencia. Él debe encarnar el cambio que quiere observar en sus seguidores. Gandhi lo expresó mejor cuando declaró, "Debemos convertirnos en el cambio que queremos ver". Por último, los agentes de cambio efectivos deben ser buenos escuchas. El cambio eficaz ayuda a un líder a entender mejor las causas de raíz de la resistencia. Una mejor comprensión

de las razones por las cuales los seguidores se resisten a una iniciativa de cambio en particular puede contribuir al líder a que surjan mejores soluciones para resolver los problemas.

Por último, el rol del líder es implementar el cambio que resulta en un mejor desempeño organizacional; sin embargo, la cuestión siempre ha sido cómo hacerlo en forma eficaz y exitosa, dado el estrés, malestar y trastorno asociados con él. Por ejemplo, un cambio en el liderazgo puede afectar la confianza inicial de los miembros en el nuevo líder, las comunicaciones con él, la motivación para desempeñarse, la satisfacción laboral e incluso la rotación.[126] El proceso de administración del cambio que se describe más adelante mejora las posibilidades de una implementación exitosa del mismo y la probabilidad de que más personas respalden y se comprometan con el esfuerzo de cambio más que resistirlo. Es una herramienta o el medio para obtener el resultado final.

El proceso de administración del cambio

Un sinnúmero de expertos y estudiosos recomienda considerar el cambio como un proceso, no un producto. El proceso de cambio es el medio para que un líder transforme a la organización, una forma de obtener una nueva visión para ella.[127] Exige transitar por diversas etapas y ejecutar diferentes tareas, como realizar una auditoría organizacional, planeación, elaboración de la estrategia de cambio, comunicación, persuadir a los demás y consolidar el cambio.[128,129] Requiere de un liderazgo transformacional efectivo (a nivel individual, de grupo y organizacional) para lograr todas estas actividades.[130]

Una de las primeras y más ampliamente utilizadas teorías del proceso de cambio es el *modelo de campo de fuerza*, el cual propone que el proceso de cambio se divida en tres fases: descongelar, cambiar y recongelar (figura 11.2). Una teoría más reciente es el *modelo de ocho etapas* del cambio organizacional planeado.[131] Los dos modelos se complementan entre sí; sin embargo, la diferencia entre ambos radica en la fase de implementación.

El modelo de ocho etapas del cambio organizacional planeado proporciona considerablemente mayor detalle en la fase de implementación de lo que lo hace el modelo del campo de fuerza. Estipula ocho pasos secuenciales en comparación con uno sólo (fase cambiante) por el modelo del campo de fuerza. Los pasos en el modelo de ocho etapas son los siguientes:

1. Establecer un sentido de apremio.
2. Crear una plataforma de respaldo (condición a favor del cambio).
3. Desarrollar una visión atractiva.
4. Difundir la visión en toda la organización.
5. Capacitar y brindar empowerment a los seguidores para actuar acerca de la visión.
6. Permitir los logros a corto plazo y recompensar el desempeño.
7. Consolidar las ganancias al cambiar la cultura, los sistemas, las políticas y las estructuras para alinearlas con la nueva visión.
8. Institucionalizar el cambio en la cultura organizacional.

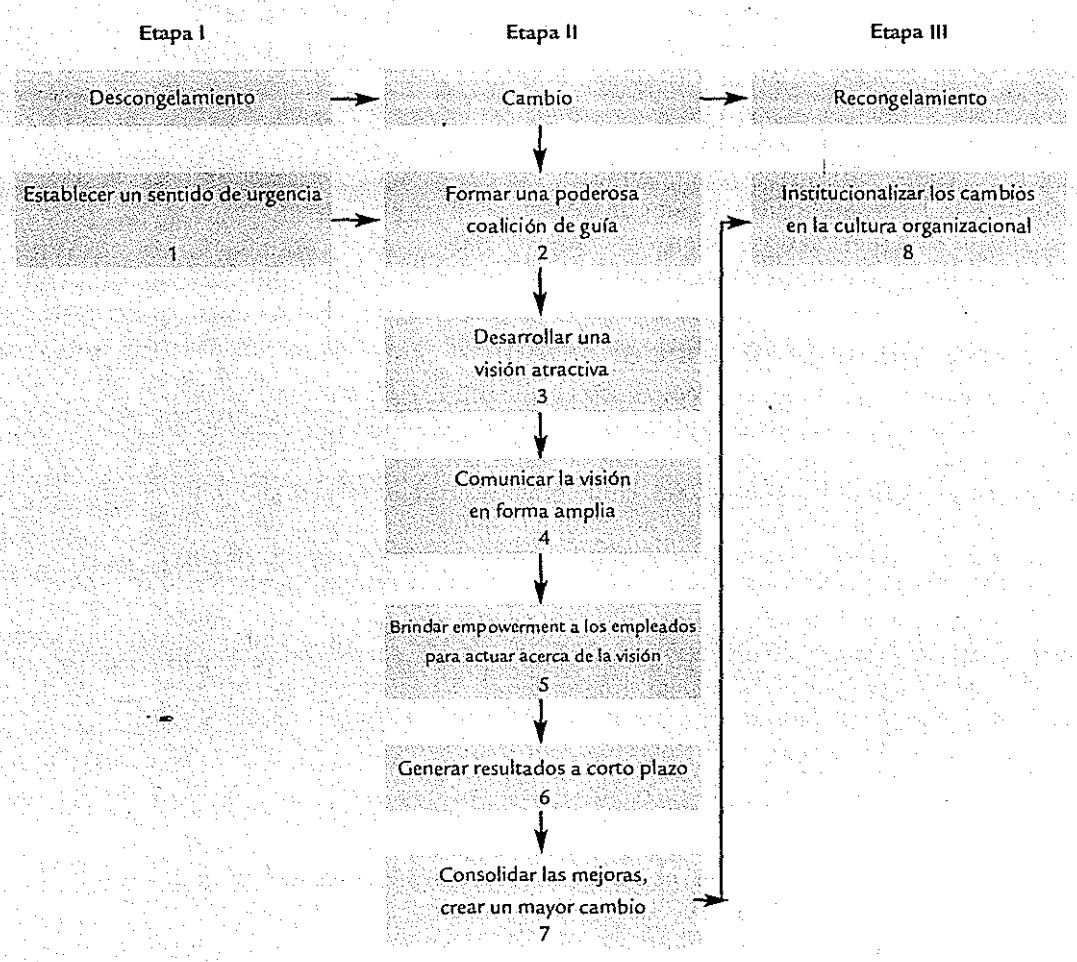
Nos enfocaremos en las tres fases básicas del modelo del campo de fuerza e incorporaremos algunos de los elementos del modelo de las ocho etapas en el análisis.

Objetivo de aprendizaje 6 *Describir las tres fases del proceso de cambio.*

Fase de descongelamiento

Instigadas por las acciones de un líder carismático, estratégico o transformacional, las personas en una organización pueden volverse conscientes de la necesidad de cambio. En otras palabras, un líder puede inspirar a las personas con una visión de un mejor

FIGURA 11.2 Etapas en el proceso de cambio: una comparación entre los modelos de campo de fuerza y el de ocho etapas



futuro que sea suficientemente seductora para convencerles de que las antiguas formas de hacer negocios ya no son adecuadas. Este reconocimiento puede ocurrir como resultado de una crisis inmediata o puede resultar de los esfuerzos de un líder transformacional que sea capaz de describir las amenazas y las oportunidades que aún no son evidentes para la mayoría de las personas en las organizaciones.

La clave es identificar los problemas o las amenazas que enfrenta la organización y que ocasionan una necesidad urgente de cambio. Es importante invertir tiempo en esta etapa temprana para descubrir no sólo la amenaza, sino su causa de raíz porque el resto de los pasos se enfocarán en la amenaza específica. Las personas tienen que estar convencidas de la necesidad del cambio y un enfoque equivocado en las amenazas o causas de raíz puede complicar las etapas posteriores del proceso de cambio. Cuando los seguidores no están convencidos de la necesidad de cambio o no la entienden, existe una mayor probabilidad de resistencia. La siguiente fase del modelo de campo de fuerza de la administración del cambio es la fase de cambio.

Fase de cambio

Ésta es donde en realidad sucede el cambio. Es la etapa de implementación. Aquí, las personas buscan el liderazgo al encontrar nuevas formas de llevar a cabo las cosas. Una falta de un plan de acción diseñado en forma cuidadosa en esta etapa resultará en un resultado no inspirador. Como antes se mencionó, la diferencia entre los modelos de

campo de fuerza y el de ocho etapas ocurre durante esta fase. Este último prescribe seis pasos que, en esencia, son parte de la fase de cambio en el modelo de campo de fuerza. Como se muestra en la figura 11.2, éstos son los pasos dos al siete.

El segundo paso estipula que la implementación del cambio debe empezar con el líder, quien forma una poderosa coalición de guía que respalda la iniciativa de cambio. Una forma de hacer esto es al establecer un equipo transfuncional con el poder y el *expertise* necesarios para guiar el proceso de cambio. Los estudiosos y profesionales por lo general acuerdan que una plataforma de respaldo de personalidades que puedan exhortar a los seguidores a "comprar" o aceptar el esfuerzo de cambio debe ser la principal consideración. Ejemplos de dichas personalidades incluyen a quienes son muy respetadas, consideradas como creíbles y apreciadas. Otra recomendación es que dicha coalición en favor del cambio debe consistir en personas que sean comunicadores efectivos y que entiendan los obstáculos, la inercia, los temores y los temas políticos que impedirían la adopción de las iniciativas de cambio.

Con una coalición en favor del cambio, el tercer paso en el modelo de ocho etapas es que el líder desarrolle y articule una visión atractiva que guiará el esfuerzo hacia el cambio y elabore las estrategias para alcanzar tal visión. Para estar comprometidas con el proceso de cambio, los individuos necesitan creer en la visión del líder de un futuro prometedor que sea significativamente mejor que el actual para justificar los costos y molestias que conllevará la transformación. Los investigadores advierten que el CEO o el liderazgo principal de la organización deben establecer las necesidades de cambio. Asimismo, una visión compartida con el principal equipo de liderazgo debe debatirse y obtener el consenso antes de que se realice cualquier intento por comunicar la visión en forma más amplia a la organización completa.

El cuarto paso es la comunicación activa de la nueva visión y las estrategias para realizar el cambio. Las habilidades de comunicación excelentes y la capacidad para movilizar la participación difundida del líder en el proceso de cambio son cruciales para el éxito. La comunicación efectiva de la nueva visión e iniciativa de cambio requiere que el liderazgo de alto nivel se mantenga en constante contacto con los miembros de la organización, en una forma consistente y de un frente unificado. Por lo general, se cree que la mayoría de los líderes efectivos muestran sólidas habilidades interpersonales que mezclan el instrumental y las cualidades carismáticas del liderazgo del cambio.

El quinto paso describe la importancia de otorgar empowerment a los empleados en toda la organización para actuar de acuerdo con la visión. El líder debe conceder empowerment a las personas con recursos, información y juicio para tomar decisiones. La implementación exitosa cada vez es más dependiente de ganar el respaldo y entusiasmo de los empleados para los cambios propuestos, más que sólo superar la resistencia. El empowerment también debe incluir remover los obstáculos del cambio, lo que puede incluir adaptar la infraestructura (sistemas, estructura, políticas, procedimientos y reglas) para igualar los requerimientos del esfuerzo de cambio.

Los pasos seis y siete requieren que el líder organice las actividades de cambio, en formas que señalen y celebren los logros a corto plazo. Los cambios importantes toman tiempo de completar y, sin algunas señales visibles de progreso, el esfuerzo de transformación puede perder impulso. Los líderes carismáticos y transformacionales entienden que las acciones dicen más que las palabras al crear y mantener el ímpetu interno para el cambio, incluso si dichas acciones son meramente simbólicas. Confianza, entusiasmo y orgullo obtenidos por medio de triunfos a corto plazo crean el impulso y motivación de superar mayores desafíos y lograr una conclusión más pronta del cambio. Esto nos lleva a la última fase del modelo de cambio de campo de fuerza, la fase de recongelamiento.

Fase de recongelamiento

En esta fase, los viejos hábitos, tradiciones, actitudes y estados mentales son reemplazados de forma permanente. Las nuevas conductas, valores y actitudes son alentadas o "recongeladas" en la cultura a fin de evitar una regresión a las antiguas formas después de la implementación. Una transformación completa sólo puede ocurrir cuando el

cambio deseado en el comportamiento se vuelve habitual. Esta fase incluye institucionalizar los nuevos cambios para que se conviertan en parte integral de la cultura organizacional. Éste es el paso final del modelo de ocho fases. Esta última fase es decisiva porque es difícil deshacerse de los viejos hábitos. La resistencia que parecía haber sido resuelta puede resurgir como resentimiento hacia quienes respaldaron y se comprometieron con el cambio. Como señala un estudio, a largo plazo, la resistencia al cambio puede crear efectos posteriores a la acción en cuanto a que los agentes del cambio (líderes/gerentes) pueden enfrentar represalias por su rol en el proceso de cambio.[132]

Aplicación al trabajo 5

Piense en una ocasión cuando alguna iniciativa importante de cambio en una organización donde usted haya trabajado o esté afiliado haya tenido éxito o haya fracasado. Identifique las posibles razones para el éxito o fracaso y vincúlelas con las tres fases del modelo de campo de fuerza: descongelar, cambiar y recongelar.

Aunque las etapas en dicho proceso por lo general se traslapan, cada fase es crucial para el éxito. Un intento por empezar a implementar el cambio sin primero descongelar las viejas actitudes tiene probabilidad de encontrarse con una firme resistencia. No recongelar las nuevas actitudes y conductas puede resultar en que el cambio se revierta pronto después de la implementación. Entender estas fases es importante para los líderes orientados al cambio, quienes deben ejercer un buen juicio a lo largo del proceso.

Se debe señalar que seguir estos pasos no garantiza el éxito, sólo mejora las probabilidades de obtenerlo. Aumenta la probabilidad de que la mayor parte de los miembros organizacionales se comprometa, en vez de que se resista al cambio. Incluso con los mejores esfuerzos de implementación del cambio, algunas personas siempre se resistirán a él. Sin embargo, por lo general, es el caso de que estos rezagados tiendan a ceder cuando son confrontados por miembros del grupo cuya participación mayoritaria está comprometida con el cambio.[133]

Objetivo de aprendizaje 7 *Identificar las principales razones para resistirse al cambio.*

Por qué las personas se resisten al cambio

El cambio implica aprender novedosas formas de actuar. El cambio puede perturbar el estatus quo y llevar al estrés, malestar y para algunos incluso desubicación. Estas condiciones motivan a las personas a resistirse al cambio.[134] La resistencia es una respuesta natural por parte de los empleados que quieren salvaguardar sus intereses personales en la organización. Para los líderes y sus seguidores, el cambio con frecuencia se percibe como una propuesta de ganar-perder donde algunos líderes lo aprecian como alguna forma positiva de fortalecer a la organización mientras que algunos seguidores lo consideran como una amenaza a su estatus y forma de vida. El cambio debe percibirse como una propuesta de ganar-ganar por todos los líderes y seguidores.

Las personas se percatan de que intentar aprender algo nuevo puede hacerles temporalmente incompetentes, puede exponerlas al rechazo por parte de grupos valorados y, en el caso extremo, puede hacerlas perder sus trabajos o sus puestos. Esto puede conducir a la **ansiedad de aprendizaje**, *la cual es la perspectiva de aprender algo nuevo en sí mismo.* Como antes se mencionó, la ansiedad de supervivencia es un estímulo necesario, pero no suficiente para el cambio, debido a que la perspectiva de aprender algo nuevo en sí mismo produce ansiedad, lo que luego nos hace reaccionar en forma defensiva al negar la realidad o validez de la información que detonó la ansiedad de supervivencia.[135] Esto, a continuación, nos permite justificar que en realidad, después de todo, no necesitábamos el cambio.

Los agentes/líderes de cambio efectivos crean seguridad psicológica para los seguidores al reconocer la existencia de ansiedad de aprendizaje y reducirla mediante la provisión de amplias oportunidades de capacitación y educación, las cuales pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso en la implementación del cambio. Para administrar el cambio es necesario administrar el proceso de aprendizaje.

Los líderes efectivos no restan importancia ni la perciben como un problema disciplinario con el que se tendrá que lidiar mediante castigo o coerción.[136,137] En vez de ello, los líderes consideran la resistencia como la energía que puede ser redirigida para respaldar el cambio.[138] Como lo plantea un experto, "Desplazar el peso de la resistencia y virarla hacia un impulso positivo enfocará la energía donde hará el mayor bien".[139]

En la figura 11.3 se resume parte de las razones más comunes que se encuentran en la bibliografía acerca de por qué las personas se resisten al cambio.[140]

FIGURA 11.3 Razones para resistirse al cambio

a. Amenaza al interés personal
b. Incertidumbre
c. Falta de confianza de que el cambio sucederá
d. Falta de convicción de que el cambio es necesario
e. Desconfianza del liderazgo
f. Amenaza a los valores personales
g. Temor a ser manipulado

Amenaza al interés personal

El interés personal de un empleado en proteger su poder, puesto, prestigio, pago y prestaciones de la empresa es una razón considerable para oponerse al cambio. Cuando una organización se embarca en un cambio considerable, como la búsqueda de una nueva estrategia, con frecuencia resulta en una alteración en la estructura de poder relativa y en el estatus de los individuos y de unidades dentro de la organización. Por ejemplo, los cambios en el diseño del puesto o en la tecnología pueden requerir de conocimiento y habilidades que en la actualidad no poseen los empleados. Para éstos, el temor a perder sus puestos o estatus es un ímpetu importante para resistirse al cambio, sin contemplar los beneficios para la organización. Esto se conoce como ansiedad de aprendizaje.

Incertidumbre

Ésta representa el temor a lo desconocido. La falta de información acerca de una iniciativa de cambio crea un sentido de incertidumbre. Cuando los empleados no tienen un conocimiento pleno de cómo les afectará un cambio propuesto, ellos pueden inquietarse de que reemplazar las habilidades que han dominado al paso de los años con nuevas, puede demostrar ser muy difícil de alcanzar. Por tanto, un cambio propuesto puede gozar de una mejor posibilidad de aceptación si incluye una provisión generosa para ayudar a los empleados a aprender nuevas habilidades que el cambio requiere. Ésta es la red de seguridad psicológica que antes se analizó. La clave para crear una seguridad psicológica es intentar hacer que el proceso de aprendizaje sea tan indoloro como sea posible.

Falta de confianza en que el cambio tendrá éxito

Un cambio propuesto puede requerir una transformación tan radical de las viejas formas de hacer negocios que los empleados cuestionarán su probabilidad de éxito. En este caso, aunque puede haber un reconocimiento general de los problemas y la necesidad de cambio, la falta de confianza en que éste tendrá éxito crea resistencia. Asimismo, si han existido casos de fracasos previos, esto puede crear cinismo y duda de las futuras propuestas de cambio.

Falta de convicción de que el cambio es necesario

Las personas pueden resistirse al cambio si el líder ha fracasado en articular la necesidad real y la urgencia para el cambio. Esto es especialmente cierto en los casos en que los empleados creen que la estrategia actual ha sido exitosa y no hay evidencia clara de problemas inminentes en el futuro cercano. En otras palabras, la ansiedad de supervivencia está ausente o es muy escasa; no hay un sentido de que la organización enfrente una amenaza real que pudiera poner en riesgo su supervivencia o bienestar futuros.

Desconfianza de liderazgo

La confianza entre las partes es el requerimiento básico para sostener cualquier relación. La ausencia de ella ocasionará que las personas se resistan al cambio, incluso si no

hay amenazas evidentes. El cambio encuentra resistencia si las personas sospechan que hay consecuencias ocultas o motivos que la gerencia no está revelando. La confianza es una moneda valiosa para que tengan los líderes, debido a que es la base sobre la cual los beneficios de un cambio propuesto pueden ser "vendidos" u ofrecidos a los empleados que puedan sufrir pérdidas personales por dicha acción.

Amenaza a los valores personales

Cuando un cambio propuesto amenaza los valores de una persona, enciende poderosos sentimientos que impulsan la resistencia al cambio. Cualquier cambio propuesto debe considerar su impacto en los valores de aquellos que son afectados por el cambio, en especial, los valores que están alineados de cerca con una cultura organizacional arraigada. Si están amenazados, los valores que están alineados con una cultura organizacional arraigada encenderán la resistencia que está en toda la organización, más que aislada.

Temor a ser manipulado

Cuando las personas perciben el cambio como un intento de los demás por controlarles, se resistirán. Sin embargo, cuando las personas entienden y aceptan la necesidad de cambio y creen que tienen voz para determinar la forma de implementarlo, la resistencia disminuye.

Al final, los líderes que reconocen la resistencia como una distracción más que una preocupación real y legítima, encontrarán difícil transitar más allá de la primera etapa del modelo de cambio (figura 11.2). Los líderes efectivos no sólo adoptarán los pasos en el modelo sino también emplearán las mejores técnicas de implementación o estrategias para minimizar la resistencia de los empleados.

Aplicación al trabajo **6**

Cite un ejemplo de cuando usted se haya resistido al cambio. Asegúrese de identificar su resistencia por una de las siete razones de la figura 11.3.

Caso de apertura APLICACIÓN

8. ¿Por qué Schmidt, Page y Brin encontraron menos resistencia al realizar cambios a Google de la que experimenta la mayoría de las empresas?

El estilo de liderazgo y su cultura han contribuido en gran medida a la falta de resistencia. En Google, hay un sentido de "estamos juntos en esto". Hay poco en el camino de la jerarquía corporativa y todos utilizan diferentes sombreros. Todos se percatan de que son una parte importante del éxito de Google. Aunque crece con rapidez, Google aún mantiene la sensación de pequeña empresa. En sus oficinas corporativas, casi todos comen en el Google café (conocido como "Charlie's Place"), se sientan en cualquier mesa que tenga un espacio y disfrutan las conversaciones con googlers de diferentes departamentos. La cultura de Google de transparencia y comunicación abierta minimiza las posibilidades de que se desarrollen entre los empleados las razones dadas en la figura 11.3 por la resistencia al cambio.

Aplicación del **concepto 3**

Resistencia al cambio

Con las letras a la g que acompañan las razones listadas en la figura 11.3, identifique cuál razón para resistir el cambio explica la afirmación de cada empleado.

____ 16. No estoy muy seguro acerca de este programa. ¿Será otra moda?

____ 17. Si obtenemos estas nuevas máquinas, necesitaremos menos operadores.

____ 18. ¿Cómo la gerencia puede pedirnos aceptar una reducción en la remuneración cuando hay algunos que ganan todo el dinero? No deberíamos permitirles aprovecharse de nosotros.

____ 19. ¿Por qué deben comprar nuestra empresa? ¿De cualquier forma qué sabemos acerca de esa empresa extranjera?

____ 20. ¿Por qué tenemos que implantar un nuevo sistema cuando el actual sólo tiene un año y está funcionando bien?

Objetivo de aprendizaje 8 *Analizar las recomendaciones centradas en las personas y en las tareas para minimizar la resistencia al cambio.*

Estrategias para minimizar la resistencia al cambio

Al seguir unos cuantos lineamientos, se puede reducir en forma significativa el nivel de resistencia que se encuentra durante el proceso de implementación del cambio.[141] Estos lineamientos o acciones pueden agruparse en dos categorías separadas que se traslapan, recomendaciones centradas en: las personas y en las tareas.[142] Las recomendaciones centradas en las personas reconocen el elemento humano del cambio.[143,144] Este último considera la resistencia al cambio como tener estados cognoscitivos, emocionales y de comportamiento que se refuerzan mutuamente entre sí.

La resistencia como estado cognoscitivo es un cálculo racional de que el cambio no puede ocurrir a menos que las fuerzas que impulsan la necesidad de cambio sean más fuertes que aquellas que las resisten. La resistencia al cambio como un estado emocional se enfoca en la frustración de los afectados por el cambio, debido al temor de la pérdida (estatus, puesto, empleo, pago y demás) y de temor a lo desconocido. La resistencia al cambio como un comportamiento se enfoca en las acciones de los miembros que se oponen al cambio.[145] Las recomendaciones centradas en las personas analizan formas de superar la resistencia al cambio al abordar los estados cognoscitivos, emocionales y de comportamiento de los miembros organizacionales.

Recomendaciones centradas en las personas para minimizar la resistencia

Los líderes pueden adoptar ciertos lineamientos para mantener a los empleados informados, comprensivos y motivados acerca del cambio. La comunicación eficaz antes, durante y después del proceso de implementación del cambio evitará malentendidos, rumores falsos y conflictos. Es importante que los responsables de implementar el cambio no se enteren de él por fuentes de segunda mano. Es decisivo que los seguidores estén informados de lo que *está* cambiando, *por qué* cambia, *quién* es el afectado, *cómo* influirá el cambio en cada persona en forma individual y *cuándo* iniciará y terminará.[146] Un estudio se refirió a estos elementos de cambio como las "5P": *propósito, prioridades, personas, proceso* y *prueba*. De acuerdo con el modelo de las 5P, un propósito expresado describe lo que cambia con metas específicas identificadas y priorizadas, las personas potencialmente afectadas por el cambio, un proceso que emplea los niveles apropiados de participación y consulta además de pruebas que revelen lo que el cambio logró.[147,148] De igual modo, ya que un cambio importante incluye ajustes, interrupciones e incluso trastornos, se necesita capacitación y guía para ayudar a los empleados a adquirir habilidades y capacidades para su rol en el proceso de implementación para sus nuevas responsabilidades.[149] Mediante la investigación y los casos de estudio, diversas estrategias para minimizar la resistencia al cambio han sido identificados. Incluso hay software disponible para facilitar la administración del cambio y reducir la resistencia. Change Management (CM) Pilot Professional es un software basado en la red que permite a los líderes de negocios utilizar diversas herramientas y técnicas de las mejores prácticas para administrar personas durante el cambio. Se acompaña de plantillas descargables que incluyen planes de comunicación, de capacitación, de *coaching* y de manejo de la resistencia.[150] En la figura 11.4 se listan las recomendaciones centradas en las tareas para minimizar la resistencia.

Recomendaciones centradas en las tareas para minimizar la resistencia

Éstas son actividades enfocadas en las tareas que tratan con temas de poder y estructurales de implementar el cambio importante. Enfocarse en las tareas necesarias que se requieren para implementar el cambio permite a los líderes diseñar estructuras apropiadas, procedimientos y procesos que pueden simplificar y facilitar una terminación exitosa de cada tarea. Los líderes estratégicos efectivos adoptan estructuras más planas y ágiles y culturas más orientadas a los equipos con empowerment.[151,152] Aunque consume tiempo,

FIGURA 11.4 Recomendaciones centradas en las personas para minimizar la resistencia

Para reducir o eliminar la resistencia al cambio, los líderes efectivos:

- Muestran un respaldo incansable y un compromiso incuestionable para el proceso de cambio.
- Comunican a todos la necesidad y la urgencia de cambiar.
- Mantienen una comunicación continua acerca del progreso del cambio.
- Evitan la microadministración y confieren empowerment a las personas para implementar el cambio.
- Se aseguran que los esfuerzos de cambio tengan personal y fondos adecuados.
- Anticipan y preparan a las personas para los ajustes necesarios que dispararán el cambio, como consultoría profesional o recapacitación.

hacer que los empleados participen en el diseño de las actividades de cambio reditúa en cuanto a que concede a las personas una sensación de control.[153] Las recomendaciones específicas para diseñar estructuras apropiadas, procedimientos, procesos y controles que resalten la aceptación del cambio y minimicen la resistencia se resumen en la figura 11.5.[154] Ahora que usted ha aprendido acerca del liderazgo estratégico y de cambio, complete la Autoevaluación 1 para determinar cómo su personalidad afecta su planeación estratégica y su capacidad de cambio.

FIGURA 11.5 Recomendaciones centradas en las tareas para minimizar la resistencia

Para reducir o eliminar la resistencia al cambio, los líderes efectivos:

- Ensamblan una coalición de seguidores dentro y fuera de la organización.
- Alinean la estructura organizacional con una nueva estrategia, para consistencia.
- Transfieren el proceso de implementación a un equipo de trabajo.
- Reclutan y ocupan los puestos clave con seguidores competentes y comprometidos.
- Saber cuándo y cómo utilizar los comités *ad hoc* o las fuerzas de tarea para adaptar las actividades de implementación.
- Reconocer y recompensar la contribución de los demás al proceso de cambio.

AUTOEVALUACIÓN 1

Personalidad, liderazgo y cambio

El **liderazgo estratégico** está menos basado en la personalidad que en el liderazgo carismático y en el transformacional. El nivel de la gerencia también se relaciona en gran medida con la planeación estratégica y el liderazgo, ya que es principalmente una función de los gerentes de primer nivel. ¿Es un pensador estratégico con un enfoque en la planeación a largo plazo? Tiene usted algún plan de negocios o personal para los próximos tres a cinco años o toma las cosas como vienen sin planear el futuro?

El **liderazgo de cambio** está basado en el tipo de personalidad de los Cinco grandes de la apertura a la experiencia. El liderazgo carismático, el transformacional y el estratégico, todos requieren de ser receptivos al cambio y de influir en los demás para el cambio. ¿Está usted abierto a intentar cosas nuevas y a cambiar? o bien, ¿tiende a gustarle el estado de las cosas y a resistirse al cambio? ¿Intenta influir en los demás para probar cosas nuevas?

Vaya a Internet (http://latinoamerica.cengage.com/lussier)
donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- **Revise el glosario**
- **Resuelva una prueba**
- **Encuentre vínculos relacionados**

Resumen

El resumen está organizado para responder los nueve objetivos de aprendizaje del capítulo.

1. **Analizar el rol del liderazgo estratégico en el proceso de la administración estratégica.**

   Los líderes estratégicos establecen la dirección organizacional mediante la visión y la estrategia. Son responsables de analizar el entorno de la organización, considerar cómo puede ser diferente en el futuro y establecer una dirección en la que todos puedan creer y trabajar para lograrla. Los líderes estratégicos deben entonces diseñar la misión de la organización, lo que incluye sus valores centrales y propósito de existencia. La elaboración de la estrategia es responsabilidad del líder: quien debe guiar la elección entre los planes opcionales y elegir el mejor para traducir las metas y los objetivos en acciones. El paso final es la implementación y la evaluación de la estrategia. El cumplimiento exitoso del proceso administrativo estratégico y el alcance del desempeño organizacional superior no es un suceso fortuito. Está determinado por las decisiones y acciones que toman sus líderes estratégicos durante el proceso.

2. **Describir la pertinencia de analizar los entornos interno y externo para el proceso de la administración estratégica.**

   El principio subyacente de la administración estratégica es que las organizaciones necesitan elaborar estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto negativo de las amenazas externas. Esto sucede al monitorear el comportamiento del cliente, las actividades de proveedores y vendedores, las acciones de los competidores, las tendencias del mercado, las condiciones económicas, las políticas gubernamentales y los avances tecnológicos. Analizar el entorno interno se enfoca en la evaluación de la posición de la organización en el mercado, su posición financiera, capacidades, competencias centrales, cultura y estructura. Este proceso revela las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis combinado del entorno externo (por ejemplo, identificar oportunidades y amenazas) y el entorno interno (digamos, identificar fortalezas y debilidades) se llama comúnmente análisis FODA o de solución.

3. **Explicar la importancia de una declaración de visión y de misión.**

   Numerosas organizaciones desarrollan las declaraciones de visión y de misión. Mientras que la primera responde la pregunta, "¿En qué nos queremos convertir?" la declaración de misión responde la interrogante, "¿Cuál es nuestro negocio?" Las declaraciones de visión y de misión aseguran unanimidad de propósito dentro de la organización y formulan afirmaciones importantes acerca de "quién es la empresa" y "en qué se quiere convertir" a los grupos de interés externos. En otras palabras, llegar a un acuerdo acerca de las declaraciones formales de visión y de misión puede facilitar en gran medida el proceso de acordar las estrategias, objetivos y políticas de una organización. El éxito organizacional depende de un acuerdo razonable acerca de estos temas.

4. **Explicar la relación entre las metas y las estrategias corporativas.**

   Las metas son los resultados deseados que una organización pretende alcanzar para sus diversos grupos de interés. Las estrategias son los medios por los cuales se alcanzan las metas. Es por esta razón que la misión y las metas de una organización se establecen antes de la fase de elaboración de la estrategia en el modelo de administración estratégica.

5. **Explicar la importancia de la evaluación de la estrategia en el modelo de administración estratégica.**

   Observe en el modelo de administración estratégica que la retroalimentación es de importancia crucial. Pueden ocurrir cambios que impacten todas las actividades de la administración estratégica. La etapa de evaluación de la estrategia permite identificar estos cambios y realizar los ajustes pertinentes. La retroalimentación que resulta del proceso de evaluación de la estrategia promueve la creación de un clima de comunicación de dos sentidos en toda la organización. La evaluación de la estrategia se relaciona con tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores internos y externos que son las bases para las estrategias actuales; 2) medir el desempeño contra los objetivos establecidos, y 3) emprender acciones correctivas, las cuales utilizan la retroalimentación que resulta del proceso de evaluación de la estrategia.

6. **Describir las tres fases del proceso de cambio.**

   El modelo de campo de fuerza propone que el proceso de cambio puede dividirse en tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Durante la fase de descongelamiento, el líder determina la necesidad de cambio al identificar los problemas asociados con la situación actual y presenta una visión o un mejor futuro. La conciencia de la necesidad de cambio y la aceptación de una nueva visión prepara el escenario para la fase de cambio. Es durante la segunda fase que se implementa la visión propuesta, la cual está orientada a la acción. En líder debe comunicar en forma activa y eficaz la visión con un tono de apremio.

Debe conceder empowerment a los seguidores para actuar acerca de la visión al proporcionarles recursos, información y juicio para tomar decisiones. El empowerment también debe abarcar retirar los obstáculos que enfrenta el cambio y que pueden incluir adaptar la infraestructura a la nueva estrategia o estrategias de la organización. Otras estrategias motivacionales para alcanzar el éxito en esta etapa se describen en el libro. La tercera fase, el recongelamiento, incluye basar la nueva visión en la cultura organizacional para que el cambio no se revierta al poco tiempo de su implementación. El cambio debe ser institucionalizado para que los viejos hábitos, valores, tradiciones y actitudes sean reemplazados en forma permanente.

7. **Identificar las principales razones para resistirse al cambio.**

El cambio no es una propuesta libre de riesgos, con frecuencia lleva con él dolor y estrés. Algunas personas son degradadas, reasignadas, reubicadas o incluso despedidas de sus empleos. Con todas estas posibilidades negativas, la primera reacción de la mayoría de las personas es resistir cualquier intento de efectuar un cambio. Algunas de las principales razones por las cuales las personas se resisten al cambio es debido a la amenaza hacia los intereses personales, falta de convicción de que el cambio sea necesario, temor a ser manipulado, amenaza a los valores personales, falta de confianza de que el cambio tendrá éxito, desconfianza del liderazgo e incertidumbre. Estas razones se describen con mayor detalle en el texto.

8. **Analizar las recomendaciones centradas en las personas y en las tareas para minimizar la resistencia al cambio.**

Para superar la resistencia al cambio, los gerentes efectivos deben pensar en términos de las acciones tanto de las personas como de las tareas. Las acciones de las personas incluyen realizar lo siguiente: anticipar el cambio y preparar a la gente para los ajustes necesarios que detonarán el cambio, evitar la microadministración y brindar empowerment a las personas para implementar el cambio, asegurar que los esfuerzos de cambio cuenten con el personal y los fondos adecuados, comunicar un mensaje sólido acerca de la urgencia de cambio, celebrar y mantener una comunicación continua acerca del progreso de cambio y mostrar un firme compromiso para el proceso de cambio. Las acciones basadas en las tareas incluyen ensamblar una coalición de seguidores dentro y fuera de la organización, reclutar y ocupar los puestos clave con seguidores competentes y comprometidos, alinear la estructura organizacional y otra infraestructura con la nueva estrategia, utilizar las fuerzas de tarea calificadas para adaptar y respaldar la implementación de actividades y reconocer y recompensar las contribuciones de los demás para el proceso de cambio.

9. **Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo):**

Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave; 2) relaciónelos de la siguiente lista con sus definiciones más abajo; 3) copie los términos clave en orden de la lista al principio del capítulo.

_____ es la capacidad de una persona para anticipar, visualizar y mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar los cambios que crearán un futuro viable para la organización.

_____ es el conjunto de decisiones y acciones utilizados para elaborar e implementar estrategias específicas que logren una concordancia competitivamente superior entre la organización y su entorno, a fin de alcanzar las metas organizacionales.

_____ es un punto de vista ambicioso del futuro en el que todos en la organización puedan creer y que no es rápidamente alcanzable, pero ofrece un mejor porvenir en formas importantes de lo que ahora existe.

_____ es una declaración perdurable de propósito que distingue a una organización de otras empresas similares.

_____ es un plan integrado general de cómo una organización logrará sus objetivos.

_____ es la razón de beneficios recibidos frente al costo incurrido por el cliente.

_____ es una capacidad que permite a una organización desempeñarse extremadamente bien en comparación con los competidores.

_____ una alteración en la alineación de una organización con su entorno externo.

_____ es la sensación de que a menos de que una organización haga un cambio, saldrá de los negocios o fracasará en alcanzar algunas metas importantes.

_____ es la perspectiva de aprender algo nuevo en sí mismo.

Términos clave

administración estratégica, 420
ansiedad de aprendizaje, 438
ansiedad de supervivencia, 433
cambio organizacional, 432
competencia central, 427-428
declaración de misión, 425
estrategia, 427
liderazgo estratégico, 418
valor, 427
visión estratégica, 424

Preguntas de revisión

1. Analizar la forma en que los objetivos de una organización pueden afectar su búsqueda de oportunidades.
2. ¿Cuáles son los elementos clave del proceso de administración estratégica?
3. ¿Cuál es la diferencia entre visión estratégica y declaración de misión?
4. La esencia del proceso de administración estratégica es adaptarse al cambio. Analice.
5. Describa el rol del liderazgo en una implementación de cambio exitosa.
6. ¿Cuáles son las fases en el modelo de ocho etapas del cambio planeado?
7. ¿Por qué el cambio con frecuencia se percibe como una propuesta de ganar-perder entre líderes y seguidores?
8. ¿Cuál es la diferencia entre las estrategias centradas en las personas y las centradas en las tareas para minimizar la resistencia al cambio?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico pueden ser utilizadas para discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar habilidades de comunicación. Asegúrese de dar explicaciones completas para todas las preguntas.

1. En su opinión, ¿cuáles son los riesgos y los beneficios del arreglo de liderazgo en Google, donde los dos fundadores (Larry Page y Sergey Brin) eligieron llevar a Eric Schmidt para ser el CEO mientras ellos fungían como presidentes subordinados a él?
2. Proporcione sus comentarios acerca de esta afirmación: "Google es tan exitoso que no necesita cambiar nada en su marco de referencia estratégico".
3. Conforme los líderes toman decisiones estratégicas, deben equilibrar los intereses de diversos grupos de interés: empleados, clientes, accionistas, proveedores, sindicatos/activistas y la comunidad. Describa el mejor enfoque para hacer esto.
4. Innumerables decisiones tomadas por los líderes estratégicos benefician a algunas personas a costa de otras, con lo cual surgen temas éticos. Proporcione ejemplos específicos de cada una de las siguientes categorías de comportamiento no ético:
   - infringir las leyes o evadir las regulaciones
   - comportamiento legal pero no ético
   - actos de omisión más que de comisión
5. Para los CEO y muchos otros altos directivos, el liderazgo estratégico es un rol importante que deben desempeñar bien. Describa con brevedad algunas de las acciones o responsabilidades específicas del CEO que implica el liderazgo estratégico.
6. Es más probable que la resistencia al cambio tenga éxito si las fuerzas que resisten al mismo son más fuertes que aquellas que impulsan la necesidad de cambio. Describa algunas de las tácticas específicas que los opositores emplearían para obstaculizar los esfuerzos de cambio.

CASO

Mark Parker: un veterano experimentado toma el timón en Nike

En enero de 2006 Phil Knight reemplazó a William Pérez, su sucesor elegido personalmente, luego de sólo 13 meses en el puesto y lo reemplazó con Mark Parker. Al reflexionar acerca de su renuncia, Pérez señaló, "Nike es una organización increíble con grandes oportunidades de crecimiento. Sin embargo, Phil y yo no estábamos completamente alineados acerca de ciertos aspectos de cómo dirigir mejor el crecimiento a largo plazo de la empresa". Al nombrar a Parker como presidente y CEO, el consejo cambió a un veterano experimentado de Nike con 27 años de experiencia en la empresa quien ha participado en muchas de las innovaciones de producto más significativas de Nike y ha integrado las empresas de las marcas. Él también ha sido uno de los ejecutivos clave que lideran la planeación estratégica a largo plazo de la empresa. Mark Parker es descrito como alguien que cuenta con un historial demostrado de impulsar la creatividad, la innovación y el crecimiento. "Es un ejecutivo experimentado, talentoso y ha desempeñado un rol instrumental en la construcción de nuestra empresa y en hacer la marca Nike tan vigorosa como lo es ahora", señaló Knight.[155]

Parker, de 51 años, se unió a Nike en 1979 y ha servido en diversas capacidades gerenciales en el diseño de pro-

ductos, desarrollo, marketing y administración de marca. Es ampliamente reconocido como visionario de productos de la franquicia de Nike Air y muchas otras innovaciones de diseño de producto y desempeño que lideran la industria. Antes de dirigir la marca Nike, Parker manejó las empresas multimillonarias de calzado y ropa. "He pasado la mayor parte de mi vida en la construcción de la marca Nike y estoy emocionado de liderar una de las organizaciones más dinámicas del mundo", indicó Parker. Desde que asumió el rol de CEO de Nike, el equipo de la empresa ha inspeccionado la forma en que ésta se maneja, ha alejado a la marca de la estructura previa de submarcas y basada en los productos a una estructura orientada a los clientes. Él ha estructurado a Nike en seis categorías "enfocadas en el cliente", como correr, basquetbol y acondicionamiento para mujeres. Parker personalmente ha adaptado los procesos de innovación de Nike. Por ejemplo, estableció un grupo para buscar una innovación a largo plazo, llamada *Explore*, y la describe como un grupo multidisciplinario en busca de posibilidades de innovación de "espacio profundo" con inventores, académicos y otras empresas. *Explore*, señala, fue principalmente responsable de la cooperación con Steve Jobs y Apple que llevó al lanzamiento del programa Nike Plus en 2006. El Nike + iPod es un sistema inalámbrico que permite al calzado deportivo Nike comunicarse con su iPod nano para conectarlo con la experiencia máxima personal de correr y ejercitarse.[156]

De acuerdo con la mayoría de los analistas, la mayor fortaleza de Parker es su capacidad para conectarse con las tendencias de los consumidores. Además de ser un gurú de productos, encaja en el molde de Phil Knight y por tanto tendrá una mejor relación de trabajo con Knight de la que tuvo Pérez, que era externo a la industria atlética.

Mark Parker ha tomado el timón de Nike justo en el momento cuando los intereses en el mercado estadounidense son particularmente altos, en especial cuando Adidas se ha vuelto más poderoso con la adquisición de Reebok. Sin embargo, Parker cree que es la persona correcta para dirigir a Nike a través de los desafíos del futuro. Como él lo considera, el éxito de Nike depende de su enfoque continuo sobre el cliente. "En Nike todos trabajamos para un jefe: el consumidor", aclaró. Siempre y cuando Nike permanezca conectado con el consumidor, tendrá la capacidad de mantener sus productos innovadores y pertinentes.[157]

Parker cree que su trabajo es ayudar a llevar la antorcha para asegurarse que la pasión de Nike por la innovación real continúe su éxito. Nike es aún la empresa de ropa deportiva más grande del mundo con más de 18 000 millones de dólares en ventas anuales, que da trabajo a más de 32 000 empleados y opera en más de 200 países. El tiempo que dure esta posición de liderazgo dependerá de la eficacia del liderazgo de Mark Parker y su equipo.

VAYA A INTERNET: para averiguar más acerca de Mark Parker y Nike, visite su sitio web **(http://www.nike.com)**.

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con alguna otra que usted obtenga de Internet o de otras fuentes.

1. ¿Qué presiones externas o internas enfrentó Mark Parker cuando asumió el liderazgo de Nike y cómo respondió a estos desafíos?
2. La administración estratégica se refiere a elaborar estrategias que alineen las capacidades internas de una organización con oportunidades externas al tiempo que evitan o minimizan las amenazas. ¿Qué tan efectivo ha sido Mark Parker como estratega hasta ahora?
3. Parte de la administración estratégica se alcanza mediante un análisis FODA. ¿Cuál es la evidencia de que el liderazgo de Nike está utilizando esta herramienta?
4. Como se reveló en el texto, un estratega eficaz desarrolla estrategias que 1) resaltan el valor a sus clientes, 2) crean oportunidades de sinergia y 3) construyen sobre las competencias centrales de la empresa. ¿Qué evidencia muestra que Mark Parker busca este curso o comparte este punto de vista?

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

5. De acuerdo con el modelo de los Cinco grandes de personalidad, ¿qué rasgos consideraría Mark Parker cruciales que tuvieran sus gerentes (capítulo 2)?
6. Las interacciones entre el poder, la política, la creación de redes y la negociación son un suceso común en la vida organizacional (capítulo 4). Los CEO tienen que tratar con diversos grupos de interés (accionistas, empleados, consejo de administración, clientes, proveedores, sindicatos, gobierno y reguladores estatales y demás). Describa cómo un CEO como Mark Parker emplearía el poder, la política, la creación de redes y la negociación como herramientas eficaces de liderazgo.
7. Se dice que la comunicación, el *coaching* y el manejo de conflictos son habilidades que ejercen un impacto directo y significativo en el éxito profesional del líder (capítulo 6). Dado el mercado débil y la posición financiera en la que estaba Nike antes de la designación de Mark Parker, ¿qué tan decisivas son estas habilidades en sus esfuerzos por reposicionar a la empresa y abordar sus debilidades?

EJERCICIO DEL CASO Y DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: suponga que usted es parte del liderazgo de una organización o unidad de trabajo que esté en necesidad de capacitar al equipo gerencial de su subsidiaria extranjera para adoptar y practicar la diversidad en los niveles más altos. Bajo la dirección de Mark Parker, Nike

lidera el camino en la diversidad. La visión de Nike es *que cada equipo sea de alto desempeño, diverso e incluyente.* Para alcanzar esta visión, la estrategia de Nike es

- cultivar la diversidad y la inclusión para desarrollar equipos de clase mundial y de alto desempeño;
- iniciar el cambio e inspirar conversaciones críticas alrededor de la diversidad, la inclusión y la innovación;
- crear lugares de encuentro y entornos para el diálogo abierto, las opiniones diversas y una multitud de perspectivas.

Una corporación multinacional como Nike pretende asegurar que todas sus subsidiarias del mundo ostenten altos estándares de diversidad (visite el sitio web de Nike en **www.nike.com** para más información). Su tarea es ayudar a la subsidiaria extranjera a desarrollar estándares de diversidad para sus respectivas unidades y que estén en congruencia con los estándares de diversidad generales de la corporación actual.

Desempeño de roles: el profesor forma equipos (que representan al liderazgo principal de la subsidiaria o socio extranjero) para desarrollar una declaración de diversidad de no más de 100 palabras. He aquí algunos lineamientos:

1. Formule un caso de diversidad para identificar los beneficios clave de una fuerza de trabajo diversa.
2. Liste los valores centrales que su organización ahora mantiene o que usted quisiera que tuviera e incorpórelos a su declaración de diversidad.
3. Comparta su declaración de diversidad con otros miembros del grupo y vote por quién tiene la mejor.

CASO EN VIDEO

Original Penguin despliega sus alas

Chris Kolbe es un maestro del cambio. Ahora presidente de Original Penguin, Kolbe esencialmente maneja la división de su empresa matriz, Perry Ellis International. Original Penguin fue un ícono de la década de los cincuenta, el logo del pingüino aparecía en las camisas tejidas Munsingwear Penguin para hombre. Al paso del tiempo, su popularidad se desvaneció y Perry Ellis International más tarde adquirió la marca. Chris Kolbe trabajaba en comercialización con el minorista Urban Outfitters cuando concibió la idea de rejuvenecer al pingüino, pero con un nuevo cambio y para un nuevo mercado. Empezó con unas pocas camisas nuevas, que se vendieron casi de inmediato el "nuevo" Original Penguin comenzó a crecer y Perry Ellis apeló a Kolbe para completar la transformación como jefe del nuevo equipo de inversión. Kolbe reconoce que la industria de la moda es un semillero del cambio y que cualquier empresa de ropa que quiera sobrevivir debe adoptar la innovación. También entiende que el cambio toma tiempo y paciencia.

1. ¿Por qué ha sido importante para Perry Ellis International dar libertad a un nuevo equipo de inversión a fin de relanzar Original Penguin?
2. En lo que respecta a Original Penguin, ¿representa un cambio cultural para Perry Ellis?

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Planeación estratégica

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Piense en una empresa que le gustaría iniciar algún día. Desarrolle un plan estratégico simple para su empresa propuesta al seguir los pasos uno a cuatro más adelante. Si no puede concebir una empresa que le gustaría iniciar, elija una empresa existente. No seleccione una empresa si está familiarizado con su plan estratégico. ¿Cuál es el nombre y la ubicación de la empresa?

_____

1. ¿Cuáles serían algunas de sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, en comparación con sus competidores? Puede ser útil pensar acerca de su respuesta al paso cuatro más adelante antes de hacer su análisis FODA.

_____

_____

2. Desarrolle una declaración de visión para su empresa.

_____

_____

3. Desarrolle una declaración de misión para su empresa.

_____

_____

4. Como parte de la elaboración de la estrategia, identifique sus competencias centrales. Asegúrese que respondan a las preguntas, "¿Qué hará mejor o diferente su empresa que sus competidores? ¿Por qué alguien debe hacer negocios con usted en lugar de sus competidores?" Esta etapa está relacionada con el análisis FODA en el paso uno anterior.

_____

_____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Desarrollar un plan estratégico simple para una empresa que le gustaría iniciar algún día.

La principal habilidad de aprendizaje estándar de AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio es la administración estratégica.

Procedimiento *(de 10 a 30 minutos)*

Opción A: divídanse en equipos de tres a seis integrantes y comparta sus planes estratégicos. Ofrézcanse sugerencias entre ustedes para mejorar.

Opción B: igual que A, pero elija la mejor estrategia del equipo para ser presentada al grupo completo. La estrategia elegida de cada equipo se presenta al grupo.

Conclusión

El profesor puede hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de este ejercicio? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir

Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden proporcionar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Elija un cambio en el trabajo o en su vida personal que le gustaría hacer y desarrolle un plan de la siguiente forma.

1. *Descongelar.* Describa en forma breve el cambio y por qué es necesario.

_____

_____

2. *Cambiar.* Exprese la fecha de inicio del cambio _____ y la fecha de la terminación del mismo _____. Desarrolle un plan para llevar a cabo el cambio.

_____

_____

_____

_____

_____

3. *Recongelar.* Identifique los planes para mantener el nuevo cambio.

_____

_____

_____

Planear un cambio por medio del modelo de campo de fuerza

Completar el ejercicio del desarrollo de habilidades 2 en clase

Objetivo

Desarrollar un plan a gran escala para el cambio.

Las principales habilidades de aprendizaje estándar de AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son las habilidades analíticas y de administración estratégica.

Procedimiento *(de 10 a 30 minutos)*

Opción A: divídanse en equipos de tres a seis personas y comparta sus planes de cambio. Ofrézcanse entre ustedes sugerencias para mejoras.

Opción B: igual que A, pero elija el mejor plan del equipo para presentarse frente al grupo completo. El plan elegido de cada equipo se expone al grupo.

Conclusión

El profesor puede hacer comentarios de cierre.

Apliquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro? Vuelva a listar sus fechas metas de inicio y terminación para el cambio.

_____

_____

_____

Para compartir
Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden proporcionar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Ejercicio de desarrollo de habilidades 3

Administrar el cambio en su universidad

Objetivo

Desarrollar un plan a gran escala para el cambio.

Las principales habilidades de aprendizaje estándar de AACSB que se desarrollan por medio de este ejercicio son las habilidades analíticas y de administración estratégica.

Procedimientos *(de 10 a 30 minutos)*
Como individuo, equipo o grupo, elija un cambio que le gustaría ver implementado en su universidad. Responda las siguientes preguntas y realice el análisis del campo de fuerza.

1. Exprese el cambio que usted desea.

   _____

2. Mencione cuál de los cuatro tipos de cambio es.

   _____

3. Identifique la resistencia posible al cambio.

   _____

   _____

4. Elija estrategias para superar la resistencia.

   _____

   _____

   _____

5. Realice un análisis del campo de fuerza para el cambio. Más adelante describa la situación actual en el centro y las fuerzas que obstaculizan el cambio y aquellas que pueden ayudar a implementar el cambio.

   Fuerzas obstructoras → Situación actual ← Fuerzas impulsoras

Conclusión
El profesor puede hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro?

_____

_____

_____

_____

Para compartir
Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden proporcionar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Semblanza del capítulo

Liderazgo en la crisis

El impacto de los factores del entorno

Plan de manejo de la crisis

Comunicación eficaz en la crisis

La organización que aprende y la administración del conocimiento

¿Qué es una organización que aprende?

La cultura organizacional tradicional frente a la cultura de la organización que aprende

El rol de los líderes en la creación de una organización que aprende

12 Liderazgo en la crisis y la organización que aprende

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar por qué la competencia de liderazgo es una consideración primordial al contratar a los nuevos líderes. p. 452
2. Identificar los beneficios de la planeación previa a la crisis. p. 454
3. Identificar tres componentes de la fase de planeación previa a la crisis. p. 455
4. Describir el proceso de cinco pasos para la evaluación del riesgo de crisis. p. 456
5. Describir el rol del CEO y la comunicación al manejar una crisis. p. 459
6. Listar cinco o más atributos que puedan utilizarse para describir a la organización que aprende. p. 464
7. Distinguir entre la organización tradicional y la organización que aprende. p. 466
8. Describir el rol de liderazgo en la creación de una organización que aprende. p. 469
9. Definir los siguientes **términos clave** (en orden de aparición en el capítulo):

crisis	organización que aprende
comunicado de prensa	conocimiento organizacional
paquete de prensa	cambio discontinuo

Caso de apertura APLICACIÓN

De acuerdo con Rick Wagoner (presidente ejecutivo de GM) la empresa atraviesa un periodo crucial en su historia de 100 años.[1] En una entrevista con CBS *60 Minutes* en 2006, Steve Kroft describió a GM como una empresa que "avanzaba con dificultad" en el carril de las descomposturas y necesitaba más que una afinación menor. David Cole, un experto de la industria automotriz, describe la situación que enfrenta GM como una crisis real, "no un fantasma ni una crisis fingida". Los problemas de GM se derivan de la competencia de las marcas japonesas y coreanas, precios más altos de la gasolina, la quiebra de su proveedor de partes más grande (Delphi) y tal vez, en forma más decisiva, un exceso de inventario de vehículos SUV y automóviles tipo sedán. GM padece una desventaja de costos cuando se trata de su salud y mano de obra. GM proporciona pensiones y seguro médico a sus 1.1 millones de empleados y a sus dependientes a un costo de 6 000 millones de dólares al año. Es un costo que la mayoría de los competidores extranjeros de GM no eroga, porque sus trabajadores por lo general están cubiertos por alguna forma de seguro médico gubernamental en sus países.[2]

Otra área donde GM está perdiendo terreno es en la mezcla de productos. GM apuesta a alcanzar a los demás en el incipiente mercado de híbridos porque ha perdido ventas frente a Toyota y Honda. Las empresas japonesas comenzaron a desarrollar híbridos en la década de los noventa mientras que los fabricantes estadounidenses se mofaban de tal tecnología al afirmar que no era económicamente viable. Con los SUV y los camiones rindiendo buenas utilidades, GM y sus líderes no contemplaban ninguna necesidad de cambiar, haciendo uso del cliché, "Si no está roto, para qué arreglarlo". Hoy, tanto GM como Ford están entrando al mercado con sus primeros modelos híbridos mientras que Toyota y Honda ya venden sus segundas generaciones.[3,4]

En la actualidad, las acciones de GM se venden en cifras bajas históricas. En 2006 y 2007, GM presentó pérdidas de 10 000 millones y 39 000 millones de dólares, respectivamente. La empresa está al borde de perder su estatus de número uno frente a Toyota. Como señal de la trascendencia de la crisis, Rick Wagoner ofreció recortar su base salarial 50 por ciento en 2006 y 25 por ciento en 2007. Muchos de los detractores de Rick Wagoner le acusan de no tener idea de lo que sucede y de carecer del apremio que demanda la crisis de GM. El flujo de malas noticias ha llevado a la creciente especulación de que Rick Wagoner perderá su empleo.

Preguntas del caso de apertura:

1. ¿Describiría la situación que enfrenta GM como una crisis?
2. ¿Cuáles son algunos de los factores que contribuyen a la crisis de GM que una planeación previa a dicha coyuntura hubiera revelado?
3. ¿Qué tan efectivo ha sido el liderazgo de GM bajo Rick Wagoner hasta ahora al abordar la crisis de la empresa?
4. Circulan varios rumores de que GM está al borde de la quiebra. ¿De qué manera el liderazgo de GM puede abordar estos rumores para evitar más pánico entre los accionistas y empleados?
5. Describa las amenazas que enfrenta GM en su entorno.
6. En su opinión, ¿GM representa a la organización tradicional o a la que aprende?
7. ¿Qué acciones puede emprender el liderazgo de GM para convertirla en una organización que aprende?

¿Puede responder alguna de estas preguntas? Encontrará las respuestas a estas interrogantes y averiguará más acerca de GM y su liderazgo conforme avance en la lectura del capítulo.

Para averiguar más acerca de GM y Rick Wagoner, visite el sitio web de la empresa en **http://www.gm.com**.

Un aspecto clave de la responsabilidad del líder estratégico es enfrentar la crisis, la cual puede golpear a cualquier organización sin previo aviso. Una crisis, por su naturaleza, es un evento que no puede ser predicho o anticipado antes de que suceda. Por tanto, la evasión rara vez es posible. De hecho, las crisis son dañinas para una organización si no se manejan en forma adecuada. En una crisis, los precios de la acción se desploman y los costos operativos escalan, lo que ocasiona pérdidas financieras a corto y largo plazo. Una crisis que sea manejada de forma deficiente también puede socavar la reputación de una organización y disminuir la confianza del consumidor en la misión de aquella o en algunos casos llevar también a su extinción. Asimismo, una organización en crisis tiende a ser defensiva y vulnerable a los ataques de sus competidores. Un estratega efectivo debe mostrar las habilidades necesarias para manejar con éxito una crisis.

En la primera mitad de este capítulo se analiza a detalle el liderazgo en la crisis. En la segunda mitad nos enfocamos en el importante tema del aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento. La organización que aprende es una que enfatiza la creatividad, la innovación y la creación de conocimiento.

Objetivo de aprendizaje 1 *Explicar por qué la competencia de liderazgo es una consideración primordial al contratar a los nuevos líderes.*

Liderazgo en la crisis

Una **crisis** *es un suceso de gran impacto y baja probabilidad de ocurrencia y que amenaza la viabilidad de la organización además de caracterizarse por la ambigüedad de su causa, efecto y medios de solución, así como por una creencia de que las decisiones se deben tomar en forma apresurada.*[5] Hoy, más que nunca, hay una gran necesidad de que los líderes de todo tipo de vida muestren que cuentan con las habilidades y la competencia para dirigir durante los tiempos de crisis.[6,7] Como lo plantea un autor en forma directa, "Maneje mal una crisis hoy y su carrera terminará en el basurero".[8] La importancia del manejo de la crisis en el plan estratégico de cada organización es crucial.[9] Todos estamos conscientes de los titulares que se relacionan con escándalos corporativos, fraude contable, fallas éticas de juicio y argumentos de discriminación en el lugar de trabajo. De hecho, según un estudio, las demandas por discriminación ahora se encuentran entre los principales tipos de crisis que enfrentan los líderes de empresas en Estados Unidos en la actualidad, con un aumento de 100 por ciento en el número de demandas colectivas por discriminación en 2003.[10]

En el mercado volátil global de la actualidad, numerosos expertos creen que las organizaciones (comerciales o sin fines de lucro) deben reconocer lo inevitable: que las crisis pueden surgir y lo harán. Por desgracia, los planes de respuesta de crisis no están tan difundidos como uno esperaría.[11] Los resultados de una encuesta reciente revelaron que alrededor de 53 por ciento de los ejecutivos de marketing señaló que ha experimentado una crisis de negocios que resulta en la cobertura negativa de noticias, declinación en ventas o rentabilidad reducida. Para sorpresa, alrededor de la misma cifra (57 por ciento) indicó que su empresa no goza de un plan de respuesta a una crisis actualmente establecido.[12] Muchos expertos y estudiosos están de acuerdo con que mientras que un plan de respuesta previo a la crisis no evitará ésta, puede minimizar la pérdida financiera y el daño a largo plazo para la reputación de una empresa.

Algunas corporaciones proactivas ahora establecen la planeación estratégica y los planes de preparación de crisis. Estas organizaciones adoptan los pasos apropiados para diseñar sistemas y herramientas a fin de responder de manera eficaz a una crisis antes de que suceda.[13] El liderazgo estratégico en la crisis requiere tres cosas:

1. Empleo de técnicas de monitoreo del entorno para identificar sucesos que pudieran detonar una crisis en el futuro.
2. Integrar la administración de la crisis en un proceso de administración estratégica para que siga siendo una parte regular del proceso de evaluación general de la estrategia.
3. Establecer una cultura que tome conciencia de la crisis y la preparación como una forma de vida.[14,15,16,17]

Las crisis adoptan diversas formas: desastres naturales (huracanes y tsunamis), ataques terroristas (11 de septiembre y los bombazos en Londres en 2005), fallas de producto (problemas de llantas Firestone y Ford), desastres debido a errores humanos (incidentes de derrame de petróleo de Bhopal y Exxon Valdez), muerte inesperada del CEO (CEO y presidente del consejo de McDonald's, Jim Catalupo) y fallas de sistemas (accidente del Challenger y explosión de la planta nuclear de Chernobyl). De igual modo, muchas crisis no siempre llegan a las primeras planas de los diarios ni se presentan en los noticiarios de televisión, como acoso sexual, mal comportamiento de los ejecutivos, retiros de producto y hackeo de computadoras.[18] Sin importar la naturaleza de la crisis,

lo que todas comparten es el énfasis y la presión que ejercen en los recursos y sistemas organizacionales. Cualquier debilidad que pueda haber estado presente en el sistema antes de una crisis queda expuesta y más aún, compone las consecuencias negativas de la crisis.[19] Cualquier crisis porta el potencial de dañar la reputación, credibilidad, integridad y posición financiera de la empresa.

El impacto de los factores del entorno

Surgen factores y tendencias en el entorno de negocios actual que subrayan la importancia del liderazgo en la crisis. Mientras la economía avanza a tropezones y crecen las especulaciones de que se desliza hacia una recesión, la posibilidad real parece ser que numerosas corporaciones enfrentarán una crisis de supervivencia. Los precios crecientes del petróleo, la caída de la construcción de viviendas, la crisis subpreferencial, la crisis crediticia y los comentarios de posible inflación y recesión son todos ingredientes que podrían obstaculizar incluso a los presidentes ejecutivos (CEO) mejor preparados. Más que nunca, las personas buscan líderes que pueden brindar estabilidad, tranquilidad, confianza y un sentido de control durante y después de una crisis.

Los avances tecnológicos asociados con Internet y las redes de comunicación permiten a millones analizar y criticar prácticamente todos los aspectos de la respuesta de una organización a una crisis, como un acto violento en el trabajo, un grave accidente o un retiro de producto.[20] Tecnologías como el correo electrónico, las páginas web y los sitios de redes sociales son armas que las organizaciones afectadas y el mundo externo deben utilizar durante una crisis. Una crisis es visible en forma instantánea y viral con el potencial de infligir daño terminal en la organización afectada. Estas tecnologías han disminuido los intentos de una organización por controlar las comunicaciones de crisis al abrir canales que otros pueden utilizar para explicar sus posturas y crear respaldo. Como resultado, los líderes deben aprender a improvisar.[21]

Una empresa en la actualidad puede tener sólo minutos, no horas, para contener una crisis. En incontables casos, hay un análisis de tiempo real minuto a minuto de las repercusiones financieras de la crisis por los inversionistas, clientes y analistas, mientras que Internet y la televisión por cable están vinculados con los portafolios de inversión. Los grupos de interés pueden contar con más información en sus manos acerca de una crisis presente que la empresa misma. Para mantenerse adelante, los líderes efectivos incorporan la administración de la crisis en sus modelos de administración estratégica.

Anticipar los tipos de crisis que una organización puede afrontar no es una tarea fácil para cualquier líder. Literalmente miles de incidentes pueden convertirse en crisis e impedir los intentos de una organización por alcanzar con éxito sus metas estratégicas. El problema es detectar las señales que advierten una crisis. A incontables organizaciones se les presentan las primeras señales de advertencia de una crisis inminente pero fracasan en reconocerlas y atenderlas. Una crisis puede presentar la oportunidad de que una organización aprenda y se adapte cuando golpee la siguiente crisis. Por tanto, el mismo grado de cuidado que se invierte en idear un plan estratégico para el crecimiento, la estabilidad o la renovación, se debe dedicar a la planeación en la crisis.

Un estudio de la importancia percibida de la planeación en la crisis para pequeñas empresas encontró que el interés de la planeación en la crisis está motivado más por la experiencia de sucesos de crisis que por el comportamiento proactivo de la administración. En otras palabras, el compromiso de una empresa pequeña con la planeación en la crisis no se debe al pensamiento proactivo de su líder acerca del manejo de la crisis sino más bien a la historia de crisis pasadas de la organización.[22] Este enfoque es peligroso porque puede no siempre haber una segunda oportunidad para aprender de sus errores.

Plan de manejo de la crisis

Aunque sufrir alguna pérdida es casi inevitable, el manejo apropiado puede reducir la duración de una crisis, mejorar o retener una imagen corporativa socialmente responsable y asegurar una rentabilidad futura. El manejo eficaz de la crisis depende de la

planeación y de las personas.[23] De acuerdo con expertos en el campo, un plan eficaz de manejo de la crisis es uno que sea: 1) exhaustivo, con asignaciones claras del liderazgo, en equipo e individuales en forma de roles y responsabilidades; 2) mejorado con frecuencia y respaldado por sesiones periódicas de capacitación y simulacros, y 3) coordinado y controlado a través de todos los niveles y unidades de la organización.[24] En forma colectiva, los tres requisitos parecen señalar al rol importante que desempeña el desarrollo de los recursos humanos en el manejo de la crisis.[25,26,27]

La prontitud para responder en forma apropiada a una crisis es una función de:

1. saber y aceptar el rol personal asignado en el plan de manejo de la crisis;
2. suficiente capacitación específica para el rol asignado para permitir a la persona desempeñar sus responsabilidades de manera competente;
3. roles complementarios e integrados y responsabilidades a todos los niveles de la organización, para que la respuesta del manejo de la crisis sea controlada y coordinada.[28]

Un plan de manejo de la crisis debe abordar lo que sucede antes, durante y después de la crisis. Un plan previo a la crisis es el primer paso de cualquier programa de manejo de la crisis. Permite a una organización establecer procedimientos y prácticas para un análisis del riesgo, detección temprana de señales y medidas preventivas. Durante una crisis, la ejecución exitosa de un plan preparado mejora el control de los daños y la recuperación y después de la crisis, el aprendizaje organizacional y el cambio son esenciales para la supervivencia futura.[29,30]

En la siguiente sección proponemos un modelo de liderazgo en la crisis que incluye los siguientes componentes: planeación previa a la crisis, equipo de respuesta a la crisis durante la misma y administración posterior a aquella.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Describiría la situación que enfrenta GM como una crisis?

Por la definición antes ofrecida, GM en definitiva enfrenta una crisis. Como se describió en el caso, el impacto financiero en GM ha sido grave y está empeorando. En julio de 2008 se reportó que GM despedía a 30 000 empleados y cerraba más plantas a fin de reducir los costos. Un analista predijo que GM no disponía del dinero para continuar operaciones más allá de 2009. La postura de Rick Wagoner acerca de la causa, efecto y medios de solución de la crisis no es compartida por muchos analistas y expertos. Algunos afirman que debe ser despedido, ya que no entiende por completo la urgencia de la crisis y sus estrategias para resolverla son obsoletas.

Objetivo de aprendizaje 2 *Identificar los beneficios de la planeación previa a la crisis.*

Aplicación al trabajo **1**

Averigüe si su universidad cuenta con un plan previo a la crisis. Si encuentra uno, léalo y critíquelo en cuanto a su eficacia y presente los resultados a sus compañeros. Si no existe alguno, presente un argumento para tenerlo.

Planeación previa a la crisis

Aunque nadie puede desarrollar un plan previo a la crisis que pueda anticipar con precisión y abordar cada posibilidad en el futuro, sigue siendo la mejor forma de mitigar las consecuencias negativas de cualquier crisis. Un plan previo a la crisis permite a los líderes y a sus seguidores tomar buenas decisiones bajo intensa presión en las circunstancias más difíciles y desagradables.[31] Un sinnúmero de personas rara vez contempla las posibilidades de que pudiera ocurrir un incendio, violencia de un compañero de trabajo, robos o desastres naturales en donde trabajan. La tendencia es desarrollar un desapego mental del tema: sucede a otras personas, no a mí ni a nuestra organización. Algunos líderes justifican que los sistemas actuales son adecuados para enfrentar dichas crisis en caso de que surjan, mientras que otros encuentran consuelo en el enfoque del "pensamiento positivo" (nada malo sucederá). La negación de que estos eventos de baja probabilidad sucedan hace que pensar en lo impensable sea un importante desafío de

liderazgo.[32] Los líderes que son capaces de superar estos obstáculos psicológicos y que perciben los riesgos de manera realista pueden abordar el manejo previo a la crisis en una forma lógica y sistemática.[33] Un estudio que investiga la relación entre la previsión para una crisis y el desempeño de la empresa reveló que las organizaciones de alto desempeño reportaron niveles más altos de preparación para una crisis. El mismo estudio también informó que aprender de los fracasos es un facilitador importante de la preparación para las crisis futuras.[34]

Caso de apertura APLICACIÓN

2. ¿Cuáles son algunos de los factores que contribuyen a la crisis de GM que una planeación previa a dicha coyuntura hubiera revelado?

Una planeación previa a la crisis hubiera establecido sistemas y personal para identificar señales débiles que incubaban el potencial de afectar la economía como el aumento en los precios del petróleo y el efecto en los precios del gas; la caída de la construcción de casas; la inflación, la crisis de crédito y sus efectos en el gasto de los consumidores; y aun la posibilidad de una recesión. Incluso la situación del costo de cuidados médicos de GM debió haber sido anticipado. El problema es que GM se volvió complaciente. Las cosas marchaban bien; la economía era fuerte, las ventas y las utilidades de GM eran sólidas, los consumidores tenían un idilio con las SUV grandes y la amenaza de los competidores extranjeros era escasa. No había necesidad de preocuparse.

Objetivo de aprendizaje 3

Identificar tres componentes de la fase de planeación previa a la crisis.

La planeación previa a la crisis implica tres componentes que todas las organizaciones (grandes, pequeñas, comerciales y sin fines de lucro) deben abordar al ensamblar un plan exhaustivo de respuesta a la crisis: 1) *designar un líder de crisis*, 2) *crear un equipo de respuesta a la crisis* y 3) *evaluar el riesgo*.[35] Describiremos en forma breve cada uno de éstos en forma separada.

Líder de crisis Dado el entorno dinámico de los negocios, las organizaciones proactivas han encontrado prudente designar a uno o más altos directivos con la tarea de revisar y monitorear los entornos interno y externo para detectar amenazas potenciales o señales de advertencia de una crisis. En el caso de una, el líder debe ser visible, mantener el control y monitorear todos los aspectos de la ejecución del plan. El líder de crisis puede reportar directamente al CEO o al jefe de comunicaciones o relaciones públicas. Las principales tareas del líder de crisis pueden incluir actividades como las siguientes:

- exigir a los individuos o departamentos que lleven registros de quejas o incidentes;
- vigilar las quejas y el comportamiento de los clientes y los empleados
- identificar pautas o tendencias que surjan en el entorno regulador, el panorama competitivo y el entorno social;
- coordinar las actividades del equipo de manejo de la crisis para asegurar que todos los miembros trabajan bien juntos.

La capacidad de los líderes de crisis para percibir el impacto de los sucesos en las primeras etapas del desarrollo ha ayudado a algunas organizaciones a evitar una crisis e incluso ha facilitado a otros a convertir lo que sería una crisis en oportunidades. Los atributos o cualidades de un líder de crisis efectivo incluyen conocimiento experto (*expertise*) aunado a una experiencia real que lidia con las crisis, conocimiento, influencia, generosidad y pragmatismo.[36]

Para ser efectivo, un líder de crisis requiere poder, recursos, posición y valor para influir en los sucesos cuando surge una crisis. Por ejemplo, una organización debe conceder empowerment al líder de crisis para tomar una decisión crucial como cerrar una línea de producto si se sospecha un defecto o detener las operaciones en una línea de ensamblaje si han ocurridos múltiples lesiones o anomalías.

Equipo de respuesta a la crisis Tener establecido un equipo de respuesta a la crisis aumenta la capacidad de una organización para responder a una crisis en forma inmediata y eficaz.[37,38] Un equipo de respuesta a la crisis debe incluir una buena mezcla de representantes de todos los sectores de la organización. Debe basarse en recursos internos esenciales (por ejemplo, recursos humanos) y recursos externos (digamos, consejeros de traumas). En la mayoría de las organizaciones de tamaño mediano a grande, el equipo de manejo de la crisis es dirigido por un alto directivo y está compuesto por representantes de los departamentos de Producción/Operaciones, RH, Legal, Seguridad y Mantenimiento, Marketing, Investigación y Desarrollo y Finanzas/Contabilidad. La diversidad en la constitución del equipo de manejo de la crisis se enfatiza debido a que las crisis pueden afectar cualquier número de áreas o a la organización completa.

En la fase de planeación previa a la crisis, un líder quiere un equipo que sea representativo de las diferentes funciones o divisiones dentro de la organización: dedicado, creativo, organizado y motivado. Por tanto, la personalidad del equipo de crisis es tan importante como el plan mismo. Durante una crisis real, el equipo cuyos miembros son moderados, seguros, asertivos y confiables disfruta de mayor probabilidad de tener éxito que un equipo cuyos miembros muestran rasgos de personalidad opuestos.[39]

Con frecuencia es el caso que, durante una crisis, las personas que deben trabajar juntas no tienen historial de hacerlo porque nunca han practicado o ensayado el plan; por tanto, no tienen ninguna comprensión de los roles y responsabilidades de los demás. También en ocasiones se presenta el caso durante una crisis que los recursos que se requieren pueden nunca haberse ejercido para ver cómo funcionaban juntos.[40] Algunos culpan a estas limitantes sobre el hecho de que a menudo el personal de crisis recibe escasa capacitación individual, de equipos y de medios para una respuesta eficaz a la crisis.[41] Los líderes deben desarrollar programas de capacitación exhaustivos para el personal de equipos de respuesta a crisis y alentarles en simulacros frecuentes que estimulen una situación de crisis real.[42]

Este enfoque de equipos contrasta con lo que innumerables organizaciones practican, que es dividir las responsabilidades del manejo de la crisis a lo largo de la organización sin un mando central. La experiencia revela que este enfoque dividido con frecuencia resulta en conflicto (en ocasiones motivado por ideologías variadas, asignación de recursos o política de oficina) sólo por quién será independientemente responsable de manejar la crisis. En esta situación no es poco común que los directores de diversos departamentos de la empresa argumenten que ellos y su personal son los mejor equipados para manejar una crisis, con frecuencia para la desaprobación de los demás directores.

Un equipo efectivo funciona como unidad con una voz bajo un mando unitario. Dicho equipo está constituido por miembros que pueden desafiar las ideas de los demás sin recurrir a los ataques personales, comprometerse en debates sin coerción o culpa y unirse detrás de las decisiones una vez que han sido tomadas. Los miembros no se ignoran ni se confrontan entre sí; en lugar de ello trabajan en forma cooperativa, comparten información y alientan el trabajo en equipo. Esta unidad y espíritu evitan que el equipo se vuelva disfuncional. En las palabras de otro experto, "Si un equipo es disfuncional antes de una crisis, tendrá una respuesta disfuncional durante un incidente".

Debido a que las señales de advertencia de una crisis inminente pueden ser demasiado sutiles para identificar o interpretar con precisión, con frecuencia no se perciben o se ignoran. Por esta razón, cada vez más organizaciones emplean técnicas de evaluación de riesgos para monitorear y evaluar los riesgos de crisis potenciales antes de que sucedan.

Aplicación al trabajo 2

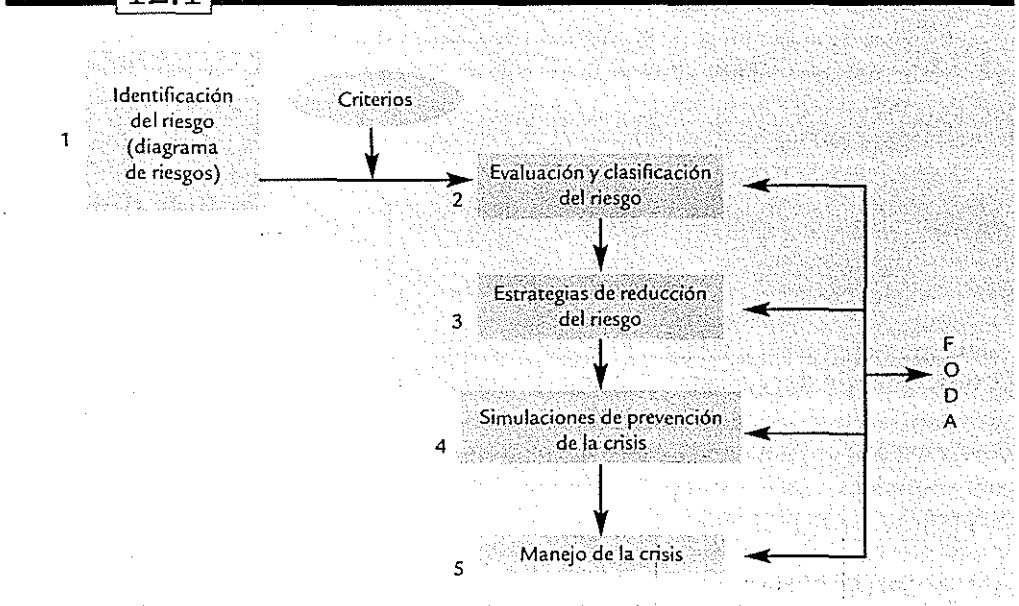
Identifique a alguien que ha sido o es parte de un equipo de prevención y manejo de la crisis, de preferencia alguien en su campus. Pídale que describa la constitución y función del equipo.

Objetivo de aprendizaje 4 *Describir el proceso de cinco pasos para la evaluación del riesgo de crisis.*

Evaluación del riesgo de crisis La evaluación del riesgo es una herramienta común utilizada en la planeación en la crisis. Tomado del campo de la administración

de riesgos, los equipos de crisis se dedican a identificar los riesgos potenciales que pudieran minar a la organización y luego a determinar el grado de preparación necesario.[43,44] Una crisis impactará en forma negativa a las personas de una empresa, a su condición financiera o a su imagen. El líder y los miembros del equipo de crisis comienzan el proceso de evaluación de riesgo al comprometerse en un análisis de escenario "qué pasaría si" el cual se enfoca en la creación de incidentes realistas bajo cada categoría de crisis.[45] El análisis y planeación de escenarios es una herramienta que ayuda a los líderes a prevenir o responder a las crisis por medio de las habilidades de toma de decisiones basadas en los posibles resultados de la crisis.[46] Los miembros pueden manejar preguntas como "¿Qué pasaría si? ¿Dónde somos vulnerables? ¿Cuál es el peor escenario? ¿Cuál es el panorama a corto y a largo plazo?" Esta serie de planteamientos "¿Qué pasaría si?" establecen el escenario para un plan de evaluación del riesgo de cinco pasos. Vea la figura 12.1 para el modelo que los describe.

FIGURA 12.1 Modelo de evaluación del riesgo



Fuente: basado en Lawrence Barton, Crisis in Organizations, *2a. ed., South-Western/Thomson Learning, 2000, p. 19.*

El proceso de cinco pasos para la evaluación del riesgo consiste en 1) identificación del riesgo, 2) evaluación y clasificación del riesgo, 3) reducción del riesgo, 4) prevención de la crisis y 5) manejo de la crisis.[47,48]

Paso 1. **Identificación del riesgo.** Los miembros del equipo de crisis primero comenzarán por identificar los incidentes del peor de los casos que pudieran tener consecuencias graves en las personas, la posición financiera de la organización o su imagen. Este proceso se describe como identificación del riesgo y resulta en la creación de un diagrama de riesgos.

Paso 2. **Evaluación y clasificación del riesgo.** A continuación se analizan estos incidentes y se clasifican por medio de criterios como la pérdida de la vida, lesiones, traumas emocionales o inconveniencia mínima en cuanto al impacto humano de cada incidente. Por el lado financiero y de imagen, se puede utilizar una clasificación de criterios como de impacto extraordinario (por ejemplo, llevará a la quiebra a la organización), serio pero asegurado (digamos, estamos protegidos) o de impacto pequeño (por ejemplo, nada de qué preocuparse). Entonces se utiliza esta información como la base para emprender el tercer paso, el cual es la reducción del riesgo.[49]

Paso 3. Reducción del riesgo. Durante este paso el líder de crisis comparte el diagrama de riesgos creado durante la evaluación y clasificación del riesgo con los miembros del equipo o públicos mayores y comienzan a debatir y elaborar estrategias para contrarrestar cada crisis o amenaza. El análisis FODA entra en juego como la herramienta para determinar qué recursos y capacidades están disponibles o se necesitan para manejar mejor cada crisis. Por ejemplo, suponga que la organización es una planta química. Un punto en el diagrama de riesgos podría indicar el peligro de una "fuga de gas venenoso" como un evento probable. Un análisis FODA de este riesgo en particular puede progresar de la siguiente forma: el equipo de crisis identifica capacidades con que cuenta la organización si ocurriera dicho incidente (como científicos y materiales para gases venenosos), debilidades (como la carencia actual de un plan de respuesta a fugas de gas venenoso), oportunidades (como respaldo de la comunidad para la planta debido a su impacto económico en el área) y amenazas (como ambientalistas que tienen probabilidad de protestar y demandar que la planta sea cerrada). Con base en este análisis, el equipo de crisis puede recomendar como un plan de reducción de riesgos que la organización comience programas de conciencia de seguridad y realice reuniones conjuntas con equipos de respuesta de emergencias.

Paso 4. Prevención de la crisis. Durante este paso, se realizan pruebas y simulaciones para probar bajo presión a los empleados. De nuevo, la información de los análisis FODA se utiliza para afinar este paso, el cual ayuda a sensibilizar a la organización sobre la necesidad de una planeación en la crisis. Después de las pruebas y simulaciones y las discusiones resultantes, las evaluaciones y la retroalimentación de los gerentes en todos los niveles de la organización, el equipo de crisis puede descansar con la seguridad de que la organización está mejor preparada para manejar una crisis.

Paso 5. Manejo de la crisis. Un equipo se ha conformado y está listo para responder en el caso de una crisis real.

Por último, el mejor indicador para determinar la prontitud de una organización para responder a una crisis es cómo califica en los siguientes cinco factores:

1. Calidad del plan de crisis estratégico.
2. Concientización y acceso a la información de manejo de la crisis.
3. Prontitud para una respuesta rápida.
4. Plan de comunicación eficaz establecido.
5. Liderazgo de crisis efectivo.

Un plan exhaustivo de respuesta de crisis basado en el análisis de riesgos indica quién está a cargo de tomar las decisiones clave, quién integra al equipo y cuáles son sus roles y responsabilidades, quién responderá a los planteamientos de los medios, en qué forma se ejecutará el plan y lo que se requiere que otros empleados hagan o declaren o no. Este plan puede significar la diferencia entre la supervivencia y la extinción total de una organización. Los beneficios de un plan de respuesta previo a la crisis son evidentes: tiempo de respuesta más rápido, mejores juicios, recursos listos y disponibles, menos errores costosos, menos pánico y una solución más rápida de la crisis.

Como antes se mencionó, a menos que el plan de respuesta a la crisis se ensaye y practique con regularidad, se convierte en sólo otro documento que acumula polvo en el librero. Algunos llaman a esta práctica, *simulacros previos a la crisis*. El liderazgo efectivo en la crisis requiere que los empleados estén orientados y capacitados sobre la ejecución del plan y que los recursos estén disponibles y listos para desplegarse en el caso de una crisis.

Es un hecho comprobado que a pesar de toda la planeación de prevención de crisis por la que pasan las organizaciones, tarde o temprano surgirá una y la organización tendrá que enfrentarla. En la siguiente sección nos enfocamos en el manejo de la crisis cuando esta última se presenta.

Aplicación al trabajo **3**

Utilice su universidad como referencia, identifique cinco áreas de riesgo que pudieran resultar en una crisis si no se emprende alguna acción ahora. Recomiende un plan de reducción de riesgo o estrategia que pueda ayudar a su escuela a evitar o manejar la crisis para una de estas áreas de riesgo.

Objetivo de aprendizaje 5 *Describir el rol del CEO y la comunicación al manejar una crisis.*

Administrar durante una crisis

Cuando una crisis surge, es esencial una respuesta rápida. Una reacción eficaz en el caso de una crisis es primordial para la supervivencia de una organización, la cual debe hacerse accesible en forma tan rápida y abierta como sea posible. Por lo general se cree que en el transcurso de una hora de estar consciente de que puede existir una situación de crisis, los directivos de la empresa deben estar preparados para emitir una declaración inicial a los medios y otros grupos de interés clave y exponer los hechos conforme se conocen y una indicación de cuándo se tendrán disponibles los detalles adicionales.[50] El propósito de una respuesta inmediata por parte de la organización afectada es llenar un vacío de información con hechos y perspectivas. Dicha acción rápida puede ayudar a preservar la credibilidad y reputación de la organización y la de sus líderes durante la crisis.[51] La experiencia ha demostrado que entre más esperen las empresas, es más probable que el vacío se llene con declaraciones imprecisas e información totalmente equivocada que se acepta como verdadera.

El rol de los líderes de alto nivel El grado de preparación de una organización para una crisis potencial depende de los líderes de alto nivel y de otro personal responsable. Cuando se presenta una crisis, los empleados buscarán guía de los líderes de alto nivel de la empresa en cuanto a cómo continuarán las operaciones de la organización y las formas para enfrentar la situación. Por desgracia, se ha sabido que algunos líderes de alto nivel se reúnen a puertas cerradas cuando golpea una crisis. Delegan a los gerentes de puestos más inferiores la tarea de enfrentar a los medios y otros grupos de interés. De acuerdo con algunos expertos, tres principios de liderazgo de crisis son: 1) permanecer comprometidos y liderar desde el frente, 2) enfocarse en la imagen completa y comunicar la visión y 3) trabajar con su equipo de manejo de la crisis. Las organizaciones que cuentan con dichos equipos manejo de crisis establecidos son capaces de comunicarse y responder de manera eficaz durante una crisis.[52,53]

Un ejemplo de cómo no liderar durante una crisis es el líder que se entierra más en su madriguera después de que surge una crisis. Los líderes que desarrollan este tipo de mentalidad de bunker empiezan a jugar a no perder, en vez de jugar a ganar.

En tiempos de crisis, los líderes efectivos tratan de no perder de vista la imagen completa. Permanecen enfocados en la visión y misión de la organización a pesar de lidiar con la realidad del presente. Los líderes efectivos se basan en los valores y principios que se encuentran en sus declaraciones de misión para guiar la toma de decisiones de la empresa durante una crisis. Hay una fe inquebrantable de que ellos y sus seguidores prevalecerán.

Los líderes efectivos consideran el manejo de la crisis como un esfuerzo de equipo. Entienden con claridad que es precisamente en este momento cuando un buen líder necesita un equipo que pueda ofrecer un sabio consejo, debatir sin coerción los puntos de vista contrarios y desafiarse entre sí sin culpar, con lo cual llegan a un consenso en una forma oportuna. En tiempos de crisis, un equipo con un equilibrio de habilidades y talentos complementarios puede actuar en forma rápida y eficaz. Aquí es donde contar con una planeación previa a la crisis y una valoración del riesgo reditúa grandes dividendos y con frecuencia significa la diferencia entre la supervivencia y la extinción. Un líder no sólo debe buscar sabios consejos de su equipo, también debe imbuir un sentimiento de camaradería entre todos los empleados al permitirles compartir sus emociones y sentimientos con los demás en los ámbitos del grupo.

La forma en que una empresa lidie con una crisis desde un punto de vista de comunicaciones puede afirmarla o socavarla. En la siguiente sección nos enfocamos en la trascendencia de la comunicación eficaz durante una crisis.

Aplicación al trabajo **4**

Piense en un líder a quien haya observado en una situación de crisis, ya sea en persona o en televisión. Critique el manejo de la crisis del líder por medio del análisis del libro como su guía.

Caso de apertura APLICACIÓN

3. ¿Qué tan efectivo ha sido el liderazgo de GM bajo Rick Wagoner hasta ahora al abordar la crisis de la empresa?

En 2005 Rick Wagoner estableció un plan de cambio completo que enfatizó lo siguiente: la excelencia del producto, ventas revitalizadas y estrategia de marketing, aceleración en las reducciones de costo y mejoras en la calidad y una solución para los problemas de costos de cuidados médicos y legados de la empresa. Desde que entró en vigor este plan, Wagoner ha administrado 9 000 millones de dólares en reducciones de costo anual y ha negociado un trato histórico de ahorro en mano de obra con el sindicato United Auto Workers. Lleva ejecutivos del exterior, un cambio de la tradición de GM de promover desde dentro. En respuesta al aumento en los precios del petróleo y a la competencia intensa de Toyota y otros fabricantes japoneses de automóviles, Wagoner ahora señala que GM está trabajando en vehículos híbridos e impulsados con baterías de combustible de hidrógeno. Numerosos expertos piensan que Rick Wagoner ya va algo retrasado al ingresar a este mercado porque los japoneses habían contemplado desde hace tiempo estas tecnologías como el futuro de la siguiente generación de vehículos. Algunos argumentarán que Rick Wagoner se ha apegado a los tres principios del liderazgo de crisis: 1) permanecer comprometidos y liderar desde el frente, 2) enfocarse en la imagen general y comunicar la visión y 3) trabajar con su equipo de manejo de la crisis. Sin embargo, las dificultades financieras y continuas de GM son una indicación de que el manejo de la crisis de Wagoner no está produciendo resultados, que es la razón por la que algunos analistas e inversionistas están pidiendo el despido de Wagoner y de su equipo. Estos detractores creen que Wagoner está fracasando en el principio número dos. No están de acuerdo con su imagen general y visión para GM.

Comunicación eficaz en la crisis

La comunicación eficaz en la crisis es importante porque puede hacer o deshacer la reputación de una empresa.[54] Durante los últimos años, se ha hecho cada vez más claro que mantener un sistema de comunicación eficaz en la crisis con los grupos de interés primarios (empleados, clientes, miembros del consejo, medios de noticias y cuerpos reguladores) es crucial para la supervivencia cuando golpea una crisis.[55] La planeación eficaz previa a la crisis debe designar quién hablará en nombre de la organización en el caso de una crisis. El personal de relaciones públicas puede atender las preguntas de los medios mientras que el personal legal puede responder a los requerimientos legales. Por lo general, se cree que sí hay diferencia si el representante de la empresa o el portavoz es un alto directivo o alguien de un nivel inferior de responsabilidad.[56] El nivel de jerarquía muestra al público la seriedad con la cual se toma el incidente.

Cuatro cuestiones que con frecuencia surgen después de una crisis son: ¿qué y cómo sucedió?, ¿qué está haciendo para abordar esta crisis? y ¿qué hará para asegurarse de que no vuelva a suceder? Proporcionar respuestas honestas y precisas a estas interrogantes es la esencia de una comunicación eficaz en la crisis.[57]

Un sistema de comunicación en la crisis bien diseñado debe informar a los empleados a todos los niveles a quién llamar, qué procedimientos seguir y lo que deben o no declarar a una diversidad de individuos y agencias. Dichos procedimientos deben también informar a los gerentes apropiados qué rol(es) debe(n) desempeñar en caso de una crisis y cómo se manejará la comunicación dentro y entre las oficinas. Recibir el mensaje correcto es primordial y también lo es elegir el medio de comunicaciones correcto.[58]

Invertir tiempo y otros recursos en desarrollar un sistema eficaz de comunicación en la crisis con los empleados aporta beneficios significativos a corto y a largo plazo. A corto plazo, los empleados bien informados ayudarán a la organización al presentar los hechos al mundo exterior. Invariablemente, alguien de fuera preguntará a un empleado qué o cómo sucedió o qué hará la organización para remediar la situación. También los empleados, incluso quienes están en los niveles más inferiores de la organización, pueden tener ideas excelentes acerca del incidente y sugerencias valiosas sobre

soluciones opcionales. Sus aportes inmediatos pueden proporcionar el camino para una rápida recuperación.

A largo plazo, la organización habrá ganado la confianza, lealtad y compromiso de los empleados, quienes aprecian que se les haga participar y que se les escuche durante una crisis. Se resalta el sentido de pertenencia y valía de los empleados y se crea una cultura de trabajo en equipo y de cohesión. El sentimiento posterior a la crisis de "lo hicimos juntos" puede trasladarse a otras áreas de la organización mientras avanza.

La bibliografía es profusa con varios "qué hacer" y "qué no hacer" cuando se trata de responder a cuestiones como las que antes se plantearon. Esos lineamientos aplicarán, ya sea que se trate de un público interno o de grupos de interés externos.

Lineamientos para una comunicación eficaz en la crisis

Por lo general se cree que las primeras 24 horas de una crisis son cruciales debido a la necesidad de los medios de saber qué sucedió para poderlo comunicar a sus públicos. Hay un vacío de información que, si no se llena por parte de la organización, se hará por otros. Entre más esperan las empresas, es más probable que las falsedades se acepten como verdades. Es por esta razón que la mayoría de los consultores en el campo recomienda decir la verdad y hacerlo rápido. Declarar la verdad de frente es la forma más simple y más eficaz de mitigar la hostilidad pública, sin importar qué tan grave sea el incidente. Más que preocuparse por protegerse de alguna responsabilidad, una empresa debe demostrar un firme sentido de integridad, responsabilidad y compromiso.[59]

Una organización puede utilizar varias rutas para difundir su información o afirmar su parte de la historia para superar la tormenta de una crisis. Esto incluye comunicados y paquetes de prensa, conferencias de prensa y entrevistas uno a uno con los diversos medios. *Un* **comunicado de prensa** *es una declaración impresa que describe la forma en que una organización responde a una crisis y quién está a cargo. Un* **paquete de prensa** *es un conjunto de información acerca de una empresa, incluidos nombres e imágenes de sus ejecutivos, una hoja de datos y hechos clave en la historia de la empresa.* En el caso de una crisis, el último artículo que se incluye en un paquete de prensa es un comunicado específico relacionado con el incidente actual. Este paquete está listo para distribución a los medios cuando estalla una crisis.

Declarar lo que su organización hace para abordar una crisis es especialmente importante para la familia o para los consanguíneos cercanos de las víctimas. Estos miembros de la familia deben manejarse con la mayor sensibilidad. La ausencia de preocupación y empatía puede llevar a una percepción de arrogancia. También es importante sumar a la discusión de lo que se hace, un plan que muestre cómo se evitará una crisis similar en el futuro. Es aquí donde las aportaciones del equipo de manejo de la crisis y otros expertos técnicos se vuelven muy valiosas para el portavoz. Además de proporcionar un panorama del progreso que se hace para abordar la crisis, el portavoz debe hacer participar a especialistas técnicos para proporcionar información de antecedentes más experta y detallada. Esto es especialmente decisivo durante una conferencia de prensa. Asimismo, enlistar el respaldo de terceros que sean objetivos para hablar en representación de la organización puede disminuir el daño.[60] La figura 12.2 presenta 10 sencillas reglas de comunicación que se deben recordar durante una crisis.

Dilema ético 1

Escándalo de información falsa por espionaje corporativo en HP

Hewlett-Packard (HP) enfrentaba un problema de un miembro del consejo que filtraba información corporativa privada a la prensa. Para detener la filtración, HP investigó el asunto. La empresa utilizó información falsa para averiguar qué miembro(s) del consejo filtraba datos. La información falsa incluía obtener registros de teléfono confidenciales y privados

continúa

(Dilema ético 1 continuación)

bajo argumentos falsos de directores de la empresa, empleados y periodistas. El abuso de los derechos de privacidad llegó a la prensa y el gobierno juzgó a HP. La presidenta del consejo, Patricia Dunn renunció, y HP llegó a un acuerdo en la demanda civil y pagó 14 500 millones de dólares y evitó los cargos penales.[61]

1. ¿Esta prensa negativa de cargos civiles y penales fue una situación de crisis para HP?
2. Si se le pidiera, ¿mentiría al proporcionar información falsa para obtener los registros telefónicos?
3. Por medio de los lineamientos para comunicaciones eficaces, ¿qué declararía a la prensa y al Congreso en la investigación gubernamental? ¿Diría la verdad de inmediato o intentaría velarla?
4. ¿La presidenta del Consejo de HP debió haber sido despedida? ¿Por qué?

FIGURA 12.2 Lineamientos para comunicación y manejo eficaces de la crisis

a. Esté presente
b. No "dé vueltas"
c. Comunique el plan de acción
d. Sea sensible con las partes afectadas
e. Evite los mensajes contradictorios
f. Muestre un plan para la forma en que evitará la repetición en el futuro
g. No presente excusas para el líder
h. Brinde un esfuerzo adicional. Vaya más allá de los requerimientos de la situación
i. Cuando las cosas marchan bien, asuma el crédito por ello sin ser egocéntrico
j. Los medios son sus amigos y su vínculo con el público. Sea honesto y directo con ellos

Aplicación del **concepto 1**

Lineamientos para comunicaciones eficaces en la crisis

Por medio de las letras a a la j que acompañan los lineamientos en la figura 12.2, identifique cuál se explica por el enunciado siguiente.

____ 1. El CEO de una empresa está de vacaciones cuando surge una crisis, pero se rehúsa a cancelarlas y volver a casa para enfrentar la situación.

____ 2. Se retiene o se filtra información para declarar sólo lo que los líderes o quienes están a cargo quieren que usted sepa sobre una crisis.

____ 3. Los familiares o personas afines a las víctimas o las personas afectadas, son llevados a una ubicación central y se les proporcionan servicios como asesoría, respaldo y otras instalaciones que pudieran ser necesarias para ayudarles a manejar la situación.

____ 4. Esperar y tratar con empatía los arrebatos emocionales de las víctimas o los miembros de la familia.

____ 5. Después del accidente del Concorde, las autoridades francesas junto con British Airways de inmediato dejaron en tierra los vuelos de esta aeronave hasta que los diseñadores idearan una solución de protección para el tanque de combustible.

Administración después de una crisis

Es muy posible para una organización experimentar crecimiento y prosperidad después de una crisis. Los líderes efectivos saben cómo cambiar un evento negativo, como una crisis, a una experiencia de crecimiento y aprendizaje. Se trata de vislumbrar más allá de la crisis actual y hacia el porvenir. La mayoría de las organizaciones que mira al futuro ahora hacen lo que los expertos han recomendado desde hace mucho tiempo: es decir, el recuento de los daños de una crisis, la alta gerencia debe lanzar una evaluación (de preferencia realizada por un tercer objetivo) de la eficacia de la organización para manejar una crisis. Dicha evaluación debe incluir la eficacia para comunicarse con los grupos de interés clave así como para abordar la causa principal de la crisis.[62] El análisis debe enfocarse en preguntas relacionadas con qué tan eficaz fue el desempeño del equipo de crisis y el plan de manejo de la misma, qué tan eficaz fue el manejo de la organización de las víctimas y los miembros de la familia y qué funcionó menos para mitigar el problema. Estas preguntas son pertinentes por diversas razones, la más importante son las lecciones aprendidas que pueden contribuir a prevenir las crisis futuras.[63,64]

Resulta evidente del análisis hasta ahora que la comunicación eficaz en la crisis reside en los siguientes principios: prepararse para la crisis, reaccionar con rapidez, actuar con integridad y revelar los hechos por completo. El resultado neto, de acuerdo con un investigador, es recordar las tres "A" (por sus siglas en inglés): *reconocer* o admitir la situación, especificar la *acción* que se toma para contener o reparar el daño y declarar al público lo que *evitará* repetir en el futuro.

Si existe alguna certeza en la vida organizacional de hoy, es que el cambio sucederá. Cada vez más organizaciones descubren que operan en entornos muy turbulentos donde el nivel de cambio es discontinuo, lo que hace que modelos de antaño de liderazgo exitoso se vuelvan obsoletos. Por tanto, el éxito futuro dependerá de la capacidad de una organización para aprender y adaptarse. En la segunda mitad de este capítulo, describimos y exploramos el concepto en surgimiento de la organización que aprende y la administración del conocimiento.

Caso de apertura **APLICACIÓN**

4. Circulan varios rumores de que GM está al borde de la quiebra. ¿De qué manera el liderazgo de GM puede abordar estos rumores para evitar más pánico entre accionistas y empleados?

La comunicación eficaz es la clave. Un sistema eficaz de comunicación de crisis interno que informa a los empleados de manera temprana los hechos relevantes de un incidente les equipa para responder preguntas de personas externas. También los empleados, incluso quienes están en niveles inferiores de la organización, pueden concebir ideas excelentes para afrontar la crisis y proporcionar valiosas sugerencias sobre opciones de solución. Su aportación inmediata puede brindar la ruta para una pronta recuperación. El CEO debe presentarse a comunicar el qué, cómo y dónde. Las personas necesitan conocer los hechos y lo que el liderazgo hace para abordar la crisis.

La organización que aprende y la administración del conocimiento

Es un hecho confirmado que la mayor parte del mundo está en transición de una economía basada en productos a una que lo está en conocimiento. Como resultado, las organizaciones cada vez son más dependientes del conocimiento innovador para crear valor para sus clientes. La cuestión para numerosos líderes es la forma de organizar a las

personas, a los sistemas y a los procesos dentro de la organización para generar y explotar nuevas formas de conocimiento.[65] En su libro, *The Fifth Discipline*, Peter Senge presenta un atractivo caso de que la supervivencia de una organización está vinculada con su capacidad para aprender y adaptarse. Describió a una verdadera organización que aprende como una que puede desarrollar no sólo nuevas capacidades sino también una transformación de pensamiento fundamental.[66] Para permanecer competitivas, las organizaciones deben innovar en forma continua.

La responsabilidad de cualquier organización deseosa de cambio y de innovación en un entorno de rápido cambio debe ser para sus líderes hacer una prioridad la construcción y mantenimiento de una cultura de aprendizaje que respalde y permita la toma de riesgos.[67] El aprendizaje organizacional es considerado como un componente fundamental del proceso de creación de conocimiento.

En esta sección se analiza lo que representa una organización que aprende, la forma en que ésta difiere de una tradicional y el rol de liderazgo al crear una organización que aprende.

Objetivo de aprendizaje 6 *Listar cinco o más atributos que puedan utilizarse para describir a la organización que aprende.*

¿Qué es una organización que aprende?

En un entorno estable, el cambio es lento y creciente y las organizaciones disponen de tiempo para reaccionar y aún así detentar sus posiciones competitivas. Sin embargo, en los entornos de rápida transformación, el cambio es frecuente y discontinuo y reaccionar no es el mejor enfoque para mantenerse competitivo. El desafío es que las organizaciones afectadas superen los obstáculos y exploten las oportunidades que son producto de la aceleración de la dinámica industrial.[68] Para tener éxito, las organizaciones deben exhibir características de aprendizaje continuo y adaptivo.[69]

La **organización que aprende** *es una que resulta hábil para crear, adquirir y transferir el conocimiento, así como para modificar el comportamiento, a fin de reflejar el nuevo conocimiento e ideas.*[70] Es mediante el aprendizaje que se crea el conocimiento. Los ejemplos de métodos eficaces de aprendizaje organizacional incluyen la implementación de innovación revertida, el proceso de innovación por etapas y paso de relevos de equipo a equipo y de persona a persona.[71] Por lo general, los investigadores concuerdan con que administrar el conocimiento de manera eficaz puede proporcionar a una organización ventajas competitivas sostenibles. Los líderes, en especial quienes ocupan puestos principales, deben crear vías que respalden y nutran un aprendizaje colectivo (también conocido como aprendizaje organizacional), ya que es mediante este proceso que los miembros adquieren nuevos conocimientos y desarrollan capacidades innovadoras para crear valor.[72,73]

El **conocimiento organizacional** *es el conocimiento tácito y explícito que poseen los individuos acerca de los productos, servicios, sistemas y procesos.*[74] El conocimiento explícito o formal se expresa en un sistema de reglas y se comunica y comparte con facilidad. A menudo está codificado en manuales, bases de datos y sistemas de información. El conocimiento tácito o informal es altamente personal, difícil de comunicar, arraigado con firmeza en la acción y muy contextual por naturaleza. A diferencia del conocimiento explícito, como el diseño de un producto o la descripción de un proceso de negocios, el conocimiento tácito es el instinto y la intuición que posee un profesional experimentado.[75]

El aprendizaje organizacional incluye fuentes externas e internas. De manera externa, una organización puede aprender de sus clientes, proveedores, competidores, publicaciones industriales y académicas, socios de negocios y consultores.[76] De forma interna, las organizaciones pueden hacerlo de sus empleados, en especial, quienes trabajan de manera directa con los clientes son una gran fuente de ideas novedosas.

Caso de apertura APLICACIÓN

5. Describa las amenazas que enfrenta GM en su entorno externo.

GM es una organización que enfrenta considerables amenazas de los entornos tecnológico, económico, político/legal, sociocultural, competitivo y demográfico. Las innovaciones tecnológicas en los vehículos híbridos y los de baterías alimentadas con hidrógeno se mueven a paso veloz y ocasionan que GM tenga que alcanzar o reaccionar a los movimientos de los competidores en esta área. La economía pasa por momentos inciertos y algunos piensan que conducirá a una recesión debido a los altos precios del petróleo y del gas, la crisis hipotecaria y créditos subpreferenciales y la disminución del gasto del consumidor. Políticamente surgen cada vez más comentarios acerca de regular la industria automotriz en una diversidad de áreas, incluidas las emisiones, kilometraje y estándares de seguridad. Desde el punto de vista competitivo, hay una intensa rivalidad de jugadores extranjeros como Toyota, Honda y Kia. Demográficamente, el mercado de consumo es global y atraviesa algunas transformaciones significativas. Quienes pertenecen a la generación de los baby boomers envejecen y cambian sus gustos y deseos para vivir acorde con sus necesidades. Las generaciones más jóvenes (Generación X, Generación Y y la del Milenio) son consumidores conocedores que no son persuadidos con facilidad por las promociones y que se basan en sus propios juicios para la elección de las marcas. Son la generación de Internet, iPod y teléfonos celulares que disponen de la información con las yemas de sus dedos. Este tipo de entorno requiere que una organización como GM haga que el aprendizaje y la administración del conocimiento sean una prioridad.

Antes de abordar los detalles de la organización que aprende y la administración del conocimiento, complete la Autoevaluación 1.

AUTOEVALUACIÓN 1

Organizaciones que aprenden

Elija una organización en la que trabaje o lo haya hecho y califíquela para cada pregunta en una escala de uno a cinco. Si usted no está seguro, califíquela como tres.

5—4—3—2—1
Describe a la organización *NO describe a la organización*

_____ 1. La organización adopta una estructura plana, pocos niveles de administración y toma las decisiones con rapidez.

_____ 2. La toma de decisiones es descentralizada; los gerentes de nivel inferior toman decisiones importantes.

_____ 3. No hay descripciones de puestos o son muy generales y enfocadas en hacer el trabajo.

_____ 4. Existe un enfoque en la mejora continua y el cambio.

_____ 5. Todos gozan de un acceso fácil a comunicarse con cualquier persona.

_____ 6. Los gerentes alientan el pensamiento creativo.

_____ 7. Los gerentes escuchan e implementan las ideas para la mejora.

_____ 8. El clima alienta la experimentación de nuevas ideas.

_____ 9. Hay incentivos para aprender cosas nuevas.

_____ 10. Hay incentivos para contribuir con flamantes ideas e innovaciones.

_____ 11. Se alienta a los empleados a identificar y resolver problemas.

_____ 12. No existen fronteras departamentales; las personas no se enfocan en desarrollar el poder departamental.

_____ 13. Cuando se desarrollan nuevos métodos, son compartidos para el uso de todos a lo largo de la organización.

_____ 14. El enfoque se centra en el trabajo en equipo; no en los logros individuales.

_____ 15. Cuando los empleados implementan ideas nuevas que fracasan, son alentados a seguir intentando en vez de ser castigados.

Sume su puntuación. Escriba aquí su total _____ y en el continuo más adelante.

75—70—65—60—55—50—45—40—35—30—25—20—15
Organización que aprende *NO es organización que aprende*

Entre más alta sea la puntuación, la empresa es más característica de una organización que aprende. La mayoría de las organizaciones se agrupa alrededor de la parte media.

Objetivo de aprendizaje 7 *Distinguir entre la organización tradicional y la organización que aprende.*

La cultura organizacional tradicional frente a la organización que aprende

Sin lugar a dudas, la mayoría de las organizaciones opera en entornos caracterizados por cambio constante, y para algunas, como las empresas de alta tecnología, el nivel de cambio es discontinuo,[77] el **cambio discontinuo** *ocurre cuando los cambios anticipados o esperados no tienen paralelo con el presente o el pasado.* El surgimiento de tecnologías mejores y más económicas, la introducción por parte de los rivales de productos o servicios nuevos o mejores, competencia de adversarios extranjeros de bajo costo y cambios demográficos representan las principales amenazas para la rentabilidad e incluso la supervivencia de numerosas organizaciones. En entornos estables menos turbulentos, las organizaciones se enfocan en ser eficientes y en lograr los objetivos expresados por medio de sistemas de mando muy estructurados con sólidas jerarquías verticales y puestos especializados. Sin embargo, dadas las realidades del entorno actual, esta forma organizacional tradicional está siendo reemplazada por el modelo organizacional que aprende. Una simple distinción entre la organización tradicional y aquella que aprende es, en una palabra: cultura. Vea la figura 12.3 para una comparación de los dos tipos de organización.

FIGURA 12.3 La organización tradicional frente a la organización que aprende

Tradicional (orientado a la eficiencia)	Que aprende (impulsada por el aprendizaje)
• Entorno estable.	• Entorno cambiante.
• Estructura vertical.	• Estructura horizontal plana.
• La estrategia se elabora en el nivel superior y se transmite en forma descendente.	• La estrategia es un esfuerzo colaborativo dentro de la organización y con otras empresas.
• Toma de decisiones centralizada.	• Toma de decisiones descentralizada.
• Tareas definidas en forma rígida y especializada.	• Roles holgados, flexibles y de adaptación.
• Cultura rígida que no responde al cambio.	• Cultura adaptable que alienta la mejora continua y el cambio.
• Sistemas formales de comunicación vinculados con la jerarquía vertical con numerosos filtros.	• Redes personales y de grupo de intercambios libres, abiertos y sin filtros.

La cultura de la organización tradicional

La organización tradicional muestra las siguientes características:

- La organización tradicional está basada en el modelo burocrático que enfatiza una estructura de mando y control, toma de decisiones centralizada, sistemas altamente centralizados, tareas especializadas y una cultura rígida y hermética. Estas estructuras verticales son eficaces bajo condiciones del entorno estables donde el ritmo del cambio es lento o cuando mucho, creciente.
- La cultura de la organización tradicional está orientada hacia el individuo y las recompensas son individualizadas. Esto fomenta la competencia entre los individuos.
- Hay una forma de pensar de que existe una "manera correcta" de hacer las cosas y sólo cuando se sigue dicho modo, la organización tendrá éxito. Un sistema formal elaborado de reporte permite a los líderes monitorear de cerca las operaciones de trabajo. Este sistema formal es una herramienta poderosa para controlar la información y con frecuencia actúa como un filtro para determinar qué información deciden transmitir los líderes hacia los empleados de nivel inferior.[78]

- Ya que la organización tradicional está orientada a la eficiencia, el desvío de los procedimientos operativos estándar no es bien visto y los errores se consideran como síntoma de un desempeño deficiente. Por tanto, los empleados no asumen riesgos y se velan los errores y los problemas.[79]

La cultura de la organización que aprende

En contraste, la cultura de la organización que aprende se caracteriza por los siguientes atributos:

- La estructura vertical es abandonada por una estructura plana, horizontal, la cual está constituida alrededor de flujos de trabajo o procesos más que especialidades funcionales. La organización que aprende reconoce que los procesos de trabajo y los procedimientos son los medios para satisfacer las necesidades de los clientes más que ser los fines por sí mismos. Las estructuras flexibles son apropiadas en el entorno de negocios rápidamente cambiante de la actualidad, en donde las presiones competitivas, las innovaciones tecnológicas, los cambios de mercado globales y las necesidades en evolución de los clientes requieren de ajustes constantes y de adaptación.
- El trabajo en equipo es altamente valorado y los sistemas de redes facilitan la comunicación abierta y el intercambio a lo largo de la organización y con otras fuentes externas. Los investigadores interesados en las relaciones de red han reconocido la dimensión del conocimiento de las redes y su vínculo con el éxito competitivo. Proponen que las redes brinden a las empresas el acceso al conocimiento, los recursos, los mercados y las tecnologías.[80]
- Para alentar la innovación y la creatividad al vencer los desafíos actuales, las organizaciones que aprenden diseñan las tareas que son mucho más holgadas, de flujos libres y adaptables. Pocas reglas y procedimientos estrictos prescriben cómo deben hacerse las cosas. El término *orgánico* ha sido utilizado para describir este tipo de organización. La responsabilidad y la autoridad son descentralizados para los trabajadores de nivel inferior, lo cual les da empowerment para pensar, experimentar, crear, aprender y resolver problemas a su nivel.
- El aprendizaje organizacional es un proceso de múltiples niveles, los cuales reúnen los niveles de análisis individuales, de grupo y organizacionales;[81] es dinámico, une los niveles con mecanismos específicos. Incluye procesos de aprendizaje múltiples (intuición, integración, interpretación e institucionalización) que permiten al aprendizaje nutrirse hacia el nivel organizacional y brindar retroalimentación al individuo. Las organizaciones que aprenden y más exitosas componen su ventaja al alentar a los empleados en todos los niveles a recabar y compartir información a través de las fronteras más que acapararla.[82] Esto se facilita por medio de los centros de comunicación y de información que hacen de la compartición del conocimiento una forma de vida.[83] Al final, una de las cualidades más importantes que debe atesorar una organización que aprende es una cultura sólida que respalde no sólo la creación del conocimiento sino su transferencia a través de fronteras funcionales o divisionales.[84] En un estudio que examina el uso del conocimiento para la innovación tecnológica dentro de empresas diversificadas, los resultados revelaron que el uso del conocimiento entre las divisiones o departamentos en el impacto de una invención es más vigoroso que aquel de utilizar el conocimiento únicamente dentro de las fronteras divisionales.[85]
- La organización que aprende adopta la idea de que las personas aprenderán si se les alienta a enfrentar los desafíos, experimentar, fracasar y reflexionar sobre sus experiencias.[86,87,88]

Algunos ejemplos de organizaciones que aprenden en la actualidad incluyen a Microsoft, Toyota, W.L. Gore & Associates, Xerox, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble y empresas basadas en Internet como Google y eBay. Estas empresas están encontrando que el éxito se trata más de nutrir la imaginación, la creatividad y la pasión

Aplicación al trabajo 5

Por medio de la figura 12.3, explique si donde usted trabaja o lo ha hecho es una organización más tradicional o una que aprende.

_____

_____

_____

_____

de los empleados por resolver los problemas de los clientes, que de enfocarse en los costos y las utilidades.

Caso de apertura APLICACIÓN

6. En su opinión, ¿GM representa a la organización tradicional o a la organización que aprende?

Las organizaciones que operan en entornos altamente turbulentos necesitan adoptar una cultura de organización que aprende. Por desgracia, GM no puede describirse como una organización que aprende a pesar de su entorno de negocios muy turbulento. En una entrevista de *60 Minutes* en CBS en 2006, describen a GM como una corporación que se ha vuelto "demasiado grande, inflada y muy lenta para competir contra competidores extranjeros más ágiles". El hecho de que la mezcla de productos de GM esté aún fuertemente inclinada hacia los camiones, pickups y SUV en un momento en el que los precios de la gasolina están por los cielos es un indicativo que GM no es una organización que aprende. GM ha sido extremadamente lenta en adaptarse a las nuevas tendencias en relación con sus competidores. Lo mejor que se puede señalar acerca de GM es que es una organización que está intentando hacer la transición de una organización tradicional a una que aprende orientada al conocimiento. Sin embargo, innumerables analistas no estiman que esto suceda dada la enorme estructura burocrática de GM.

Aplicación del **concepto 2**

Organización tradicional u organización que aprende

Identifique cada enunciado por su tipo de organización. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada reactivo.

a. tradicional
b. que aprende

____ 6. Los altos directivos toman todas las decisiones importantes en este lugar.

____ 7. No hay muchos niveles de administración en nuestra empresa.

____ 8. Con un sindicato, tenemos empleos claramente definidos y no se nos permite hacer otro trabajo.

____ 9. La estructura de nuestra organización puede describirse como plana u horizontal con una gran responsabilidad en la toma de decisiones que se delega.

____ 10. En nuestra organización, se alienta a los empleados a experimentar y asumir el riesgo sin temor al castigo cuando fracasan.

El aprendizaje y la adquisición del conocimiento frente al desempeño de la empresa

Cada vez más, los investigadores encuentran que entre más alto es el nivel de aprendizaje y de adquisición de conocimiento, mayor es el nivel del desempeño de la empresa.[89,90,91,92] Desde un punto de vista de micronivel, diferentes estudios se han enfocado en la relación entre la adquisición del conocimiento y los indicadores de desempeño específico:

- Estudios que investigan la relación entre la creación del conocimiento y la construcción de valor encontraron que la capacidad de una empresa para crear y compartir el conocimiento está positivamente relacionada con el éxito del desarrollo de nuevos productos.[93,94]
- Los resultados de diversos estudios respaldan la propuesta de que el aprendizaje organizacional y la creación del conocimiento ejercen influencia positiva directa en el nivel de innovación.[95,96,97,98,99,100]

- La cultura organizacional de aprendizaje tiene un impacto directo y positivo en los niveles de satisfacción del empleado, del cliente y del proveedor.[101,102]
- La adquisición del conocimiento externo tiene un impacto positivo en los procesos de creatividad y aprendizaje en la solución de problemas.[103]

Objetivo de aprendizaje 8 *Describir el rol de liderazgo en la creación de una organización que aprende.*

El rol de los líderes en la creación de una organización que aprende

Los líderes desempeñan un rol clave en fomentar una cultura de aprendizaje. Un sinnúmero de estudios y de expertos está de acuerdo con que la administración del conocimiento es una función esencial del líder.[104] El conocimiento ha sido identificado como uno de los recursos más importantes que contribuyen a la ventaja competitiva de una organización.[105] Se alcanza un desempeño superior cuando el conocimiento recién adquirido se interpreta e integra con el ya existente y se aplica a la solución de problemas.

Las dificultades asociadas con esfuerzos fallidos por crear una cultura de aprendizaje con frecuencia son atribuidos a un liderazgo deficiente.[106] Para lograr el éxito en una economía basada en el conocimiento, se desafía a los líderes a transformar sus organizaciones en sistemas flexibles capaces de un aprendizaje continuo y una mayor adaptación.[107] Retirar los obstáculos para la compartición de información, como la falta de disposición de algunos miembros para compartir información, aumenta no sólo el proceso de aprendizaje sino también la creación y el intercambio del conocimiento.[108] Los líderes en las organizaciones que aprenden enfrentan un doble desafío para mantener operaciones eficientes y crear una organización adaptable al mismo tiempo.[109] Aquí identificamos importantes iniciativas de liderazgo que resaltan el aprendizaje y llevan a un conocimiento novedoso. Los siguientes lineamientos (los cuales se resumen en la figura 12.4) son formas en las que los líderes pueden crear condiciones que conducen al aprendizaje y a la creación del conocimiento.[110,111,112]

FIGURA 12.4 Lineamientos para mejorar el aprendizaje organizacional

- Alentar el pensamiento creativo
- Crear un clima en el que se fomente la experimentación
- Proporcionar incentivos para el aprendizaje y la innovación
- Construir confianza en la capacidad de los seguidores para aprender y adaptarse
- Promover el pensamiento en términos de sistemas
- Crear una cultura conducente a un aprendizaje individual y de equipos
- Instituir mecanismos para canalizar y nutrir las ideas creativas para la innovación
- Crear una visión compartida para el aprendizaje
- Ampliar el marco de referencia de los empleados
- Crear un entorno en el cual las personas puedan aprender de sus errores

Alentar el pensamiento creativo

Aunque la capacidad de una organización para volverse más creativa debe comenzar a nivel individual, la creatividad a nivel organizacional también es esencial. A tal nivel, la creatividad se ve afectada por el tipo de estilo de liderazgo, cultura, clima, estructura y sistemas que la organización tiene establecidos. Asimismo, los recursos y las habilidades que la organización tiene asentados desempeñarán un rol. Estos factores organizacionales se analizan con mayor detalle como parte del análisis de los lineamientos para mejorar el aprendizaje organizacional.

A nivel individual, los líderes pueden mejorar el aprendizaje al alentar a los miembros a "pensar fuera de lo usual", en otras palabras, considerar posibilidades que no existan. Más que responder a los desafíos conocidos, se alienta a los empleados a crear el futuro. Ésta es una cultura que alienta la innovación. Las personas con ideas independientes o con propuestas fuera de lo común, tienen que ser bienvenidas y recibir espacio para operar en una organización que aprende. Las personas que defienden las ideas radicales o distintas no deben ser consideradas perjudiciales ni conflictivas.

Otro enfoque para mejorar el pensamiento creativo es alentar a los empleados a investigar y aprender de algunos de los mejores competidores de la industria. Este proceso, conocido como *evaluación comparativa*, permite a una empresa imitar las mejores prácticas de los demás. Sin embargo, una mera imitación no produce una ventaja competitiva; es una estrategia de seguidores. Una organización debe mejorar sobre las prácticas más apropiadas de los competidores y lanzar innovaciones por delante de ellos.

Crear un clima en el que se fomente la experimentación

Es más probable que el aprendizaje se realice en una organización en la cual se promueva y se permita la experimentación a pequeña escala. El propósito de un experimento es aprender mediante ensayos en un entorno controlado. Los costos del fracaso no son tan significativos como en un intento real. Las personas que temen fracasar y arriesgar su reputación o su carrera pueden tener más probabilidad de intentar algo nuevo o creativo a pequeña escala. De igual modo, el líder debe crear una cultura que nutra e incluso celebre la experimentación y la innovación.[113] Se debe esperar que todos contribuyan con ideas, muestren iniciativa y busquen una mejora continua. Una forma de hacer esto es crear un sentido de urgencia en la organización, de forma que las personas consideran el cambio y la innovación como una necesidad. Otra forma es en ocasiones recompensar a quienes fracasan, porque simboliza la importancia de asumir riesgos.

Proporcionar incentivos para el aprendizaje y la innovación

El uso de incentivos y recompensas es una herramienta poderosa que los líderes pueden aplicar para alentar el aprendizaje y la innovación. Las organizaciones con frecuencia son criticadas por proclamarse a sí mismas como defensoras del aprendizaje pero no son capaces de brindar a los trabajadores el tipo de respaldo tangible y necesario para motivarles. Las recompensas por las ideas exitosas e innovadoras deben ser significativas y evidentes para que los demás las noten. Las recompensas y los incentivos refuerzan el aprendizaje positivo y la innovación en la organización. Los CEO deben adoptar medidas para alentar y respaldar el aprendizaje y la innovación en el lugar de trabajo.

Construir confianza en la capacidad de los seguidores para aprender y adaptarse

El entorno de la organización que aprende es de rápido cambio, en donde la supervivencia depende de una respuesta oportuna a las amenazas y oportunidades. Proporcionar oportunidades para que los empleados resuelvan sus problemas dentro del grupo o unidad aumentará su confianza y orgullo en el proceso. Con cada éxito celebrado le acompaña una mayor confianza en hacer frente al cambio. Al paso del tiempo, la familiaridad con el proceso de cambio creará una apreciación por la flexibilidad y el aprendizaje.

Promover el pensamiento en términos de sistemas

Para mejorar el aprendizaje, el líder debe ayudar a los miembros a percibir a la organización como un sistema en la cual el trabajo de cada uno afecta el de los demás. Por tanto, todos en la organización consideran la forma en que sus acciones influyen en otros elementos de su organización. El énfasis en el sistema completo reduce fronteras tanto dentro de la organización como con otras empresas, lo que permite la colaboración y un aprendizaje continuos. Los miembros comienzan a apreciar cómo las relaciones con las demás empresas pueden reducir los costos, aumentar las ventas o aportar nuevas competencias.

Dilema ético 2

Departamentalización

Se sabe que las universidades cuentan con departamentos rígidos como economía, administración, marketing, contabilidad y finanzas. En algunas escuelas, estos departamentos están más preocupados por ellos mismos (en relación a presupuestos y el número de profesores y cursos) que por atender a los estudiantes y cooperar con los demás departamentos. Por ejemplo, algunos profesores de economía han expresado que están interesados por la teoría y no necesitan enseñar nada práctico. También hay un traslape en algunos cursos que ofrecen distintos departamentos como estrategia, que se enseña en los cursos de administración y de marketing. En el mundo de los negocios, hay una tendencia a romper las barreras entre departamentos y a ser mucho más cooperativo. Sin embargo, el medio académico no parece estar siguiendo esta tendencia.

1. ¿La principal prioridad de los académicos debería ser los estudiantes, su departamento o cooperar con otros departamentos?
2. ¿Los profesores deben distanciarse de un enfoque en la teoría hacia aplicaciones de negocios más prácticas?
3. ¿Las universidades deben seguir la tendencia de negocios de apartarse de los departamentos y cooperar más? O bien, ¿son diferentes de las empresas y por tanto, necesitan departamentos claros diferenciados por disciplina?

Crear una cultura conducente al aprendizaje individual y de equipos

El desarrollo personal y toda una vida de aprendizaje deben ser valores culturales vigorosos en las organizaciones que aprenden. Los líderes deben crear una cultura en la que cada individuo sea valorado y la organización promueva y respalde a las personas para desarrollar plenamente su potencial. Este tipo de cultura de aprendizaje alienta la actividad autoiniciada, los descubrimientos fortuitos y las comunicaciones entre empresas. En este tipo de cultura de aprendizaje, el liderazgo principal ofrece respaldo total, los empleados asumen la propiedad de su trabajo y los gerentes funcionan más como facilitadores que como capataces.[114,115] Otro aspecto de crear una cultura orientada al aprendizaje es el concepto de la diversidad del equipo (que se estudia en el capítulo 10). Los líderes deben asegurarse de que la diversidad esté presente en sus equipos. Los estudios han revelado que los equipos diversos mejoran el aprendizaje porque los miembros de diferentes áreas de *expertise* se combinan para generar ideas o conocimiento novedosos.[116,117]

Instituir mecanismos para canalizar y nutrir ideas creativas para la innovación

El nacimiento de una idea o conocimiento nuevos comienza con el individuo. Disponer del conocimiento personal para los demás es la actividad central de la organización creadora de conocimiento. El conocimiento que se comparte puede ayudar a un empleado con un problema difícil o proporcionar una oportunidad para que los empleados de distintas partes de la organización interactúen entre ellos, obtengan consejos y brinden respaldo acerca de los problemas comunes. Las ideas generadas dentro o fuera de una organización pueden volverse la fuente de nuevos productos o innovaciones. Los equipos de inversiones, fuerzas de tarea, redes de sistemas de información, seminarios y talleres pueden utilizarse para difundir el conocimiento y canalizar las ideas creativas para ubicaciones apropiadas para evaluación y aplicación. Una vez que el proceso sea institucionalizado, la creación y el intercambio de conocimiento devienen parte de la cultura.[118]

Crear una visión compartida para el aprendizaje

Esto mejora el aprendizaje al tiempo que los miembros de la organización desarrollan un propósito común y un compromiso para hacer del aprendizaje una práctica continua de la organización. Si todos los empleados creen que la organización se dirige hacia la grandeza, estarán todos motivados a formar parte de ello al aprender y contribuir con sus mejores ideas y soluciones.

Ampliar el marco de referencia de los empleados

El marco de referencia de las personas determina cómo perciben el mundo. Las formas en que recabamos, analizamos e interpretamos información y cómo tomamos las decisiones con base en ella, se ven afectadas por nuestros marcos de referencia personales, los cuales determinan qué supuestos implícitos mantienen las personas y cómo tales supuestos, en forma consciente o inconsciente, afectan la interpretación de los sucesos. A fin de mejorar la capacidad de los empleados para aprender, es útil que los líderes amplíen los marcos que utilizan los empleados para considerar a la organización y a su entorno. El aprendizaje se restringe cuando los líderes y sus seguidores fracasan al apreciar el mundo desde una perspectiva distinta, y por tanto son incapaces de ayudar a la organización a adaptarse a un entorno cambiante. Ampliar los marcos de referencia de los empleados o su perspectiva proporciona una mayor variedad de enfoques para resolver los problemas y, por ende, facilita el aprendizaje y la mejora continua.

Crear un entorno en el cual las personas puedan aprender de sus errores

Algunas de las invenciones o descubrimientos científicos más trascendentales se lograron al investigar resultados fallidos. Por desgracia, en numerosas organizaciones, cuando fracasan los experimentos o inversiones de escala completa, la tendencia es abandonar de inmediato la actividad para evitar la humillación o eludir las consecuencias negativas. Con frecuencia éste es el enfoque equivocado, porque se adquiere más aprendizaje de las cosas que resultan mal que de aquellas que concluyen bien. Después de todo, cuando las cosas salen como se espera, sólo confirma las teorías o los supuestos existentes. Es más probable que surjan nuevas ideas cuando hay una investigación acerca del porqué no se obtuvieron los resultados esperados. Por tanto, para impulsar el aprendizaje, los líderes deben comunicar el punto de vista de que se tolera el fracaso. Luego, deben proporcionar oportunidades para que las personas participen en revisiones posteriores a la actividad sin importar el resultado.

Crear una cultura que recompense a quienes logran el éxito, así como también a quienes fracasan, envía en mensaje de que la organización alienta la toma de riesgos. Crear una cultura y entorno de riesgo firmes es responsabilidad del liderazgo que no puede darse por sentada. Las organizaciones con culturas sensibles al riesgo se notan por sus altos niveles de responsabilidad por los resultados, reforzamiento y comunicación, con la administración del riesgo apropiada y los recursos de infraestructura en su lugar.[119]

El aprendizaje es un ejercicio que nunca concluye. Los líderes deben comunicar el mensaje de que el aprendizaje y la mejora continua son imperativos en el entorno de negocios altamente dinámico de la actualidad. Los líderes deben aventajar en desafiar el estado de las cosas y crear las condiciones organizacionales que conduzcan al aprendizaje y a la innovación continuos.[120]

Caso de apertura APLICACIÓN

7. ¿Qué acciones puede emprender el liderazgo de GM para convertirla más una organización que aprende?

Rick Wagoner puede emplear numerosos de los lineamientos para mejorar el aprendizaje organizacional listados en la figura 12.4 y que se describen en esta sección. Adoptar todos o cualquiera de estos lineamientos aumentará los esfuerzos de GM por convertirse en una organización que aprende.

Ahora que usted ha aprendido acerca del liderazgo de crisis y de la organización que aprende, puede encontrar interesante ver cómo califican sus propios rasgos de personalidad. Complete la Autoevaluación 2.

AUTOEVALUACIÓN 2

Personalidad y crisis y la organización que aprende

Crisis

Cuando se enfrenta una crisis, las personalidades dominantes tienden a recurrir a la postura de liderazgo para resolverlas y las personalidades de afabilidad están felices de ser seguidores. Quienes padecen dificultades de ajuste tienden a volverse emotivos bajo la presión de una crisis y con frecuencia se vuelven defensivos y niegan que haya un problema, mientras que las personalidades escrupulosas con una apertura a la experiencia tienden a resolver la crisis. ¿Cómo maneja las situaciones de crisis? ¿Cómo puede mejorar?

Organización que aprende

El rasgo de personalidad clave que difiere entre las organizaciones tradicional y la que aprende es la apertura a la experiencia nueva. Si usted está cerrado a la nueva experiencia, tenderá a gustarle una organización tradicional en la que el cambio sea lento y la alta gerencia tome las decisiones. Si usted está abierto a la nueva experiencia, será proclive a disfrutar de una organización que aprende en la cual se le aliente y se le valore por implementar el cambio y tomar muchas de sus propias decisiones. ¿Se sentiría más cómodo en una organización tradicional o en una que aprende? ¿Por qué?

Vaya a Internet (www.cengage.com/management/lussier)
donde encontrará un amplio conjunto de recursos para ayudarle a maximizar su aprendizaje.

- **Revise el glosario**
- **Resuelve un examen**
- **Encuentre vínculos relacionados**

Resumen

El resumen está organizado para responder los nueve objetivos de aprendizaje del capítulo.

1. **Explicar por qué la competencia de liderazgo es una consideración primordial al contratar a los nuevos líderes.**

   Las crisis son inevitables. No es una cuestión de "si" sucederá una crisis, sino "cuándo". Una crisis puede infligir graves daños a una organización si no se maneja en forma adecuada. En una crisis los precios de las acciones se desploman y los costos operativos se disparan, lo que ocasiona pérdidas financieras a corto y a largo plazo. Una crisis mal manejada también puede minar la reputación de una organización y disminuir la confianza del consumidor en la misión de la organización o, en algunos casos, llevar también a su extinción. Conforme la economía avanza con dificultad y aumenta la especulación de caer en una recesión, existe la posibilidad real de que numerosas corporaciones enfrentarán una crisis de supervivencia. Los precios crecientes del petróleo, la recesión en la construcción de casas, la crisis subpreferencial, la crisis de crédito y los rumores de posible inflación y recesión son todos ingredientes que podrían obstaculizar incluso al CEO mejor preparado.

2. **Identificar los beneficios de la planeación previa a la crisis.**

   La planeación previa a la crisis le hace ganar tiempo. Usted está listo cuando golpea una crisis. Innumerables organizaciones atestiguan las primeras señales de una crisis inminente, pero fracasan en reconocerlas y atenderlas. El problema es detectar las señales que advierten una crisis. Es por esta razón que los expertos recomiendan una planeación previa a la crisis para una empresa de cualquier tamaño. Dicha planeación le permite crear sistemas y procedimientos para detectar señales que advierten de una crisis inminente antes de que ésta suceda. La planeación eficaz previa a la crisis lleva a un manejo eficaz de la crisis durante y después de la misma.

3. **Identificar tres componentes de la fase de planeación previa a la crisis.**

Tales componentes que todas las organizaciones (grandes, pequeñas, con o sin fines de lucro) deben abordar son: 1) designar un líder de crisis, 2) crear un equipo de respuesta a la crisis y 3) evaluar el riesgo.

4. **Describir el proceso de cinco pasos para la evaluación del riesgo de crisis.**

Dicho proceso consiste en: 1) identificación del riesgo, 2) evaluación y clasificación del riesgo, 3) estrategias de reducción del riesgo, 4) simulaciones de prevención de crisis y 5) manejo de la crisis. En el paso uno, los miembros del equipo de crisis comienzan por identificar primero los incidentes del peor caso que pudiera acarrear graves consecuencias en las personas, la posición financiera de la organización o su imagen. Este proceso se describe como identificación y resultados de riesgos en la creación de un diagrama de riesgos. A continuación, se analizan y se clasifican estos incidentes. Durante el paso de reducción del riesgo, el líder de crisis comparte el diagrama de riesgos creado durante la evaluación y clasificación del riesgo con los miembros del equipo o con públicos mayores y comienzan a debatir y elaborar estrategias para contrarrestar cada crisis o amenaza. El cuarto paso en la evaluación del proceso de riesgo es la prevención de la crisis. Aquí, se realizan pruebas y simulaciones para probar a los empleados bajo presión. El quinto paso de la evaluación del riesgo es el manejo de la crisis. Se conforma un equipo y se alista para responder en el caso de una crisis.

5. **Describir el rol del CEO y la comunicación al manejar una crisis.**

El CEO debe estar en campo liderando el ataque antes, durante y después de una crisis. La participación del CEO demuestra al público la seriedad con la que se considera cada incidente. Antes de una crisis, el CEO debe participar en forma activa en la planeación previa a la crisis. Durante la misma, él o ella no puede desarrollar una mentalidad de bunker, es decir, de enclaustrarse. Como se mencionó en el capítulo, los tres principios del liderazgo de crisis son: 1) permanecer comprometido y liderar desde el frente, 2) enfocarse en la imagen general y comunicar la visión y 3) trabajar con su equipo de manejo de la crisis. Durante ésta, el CEO debe tener respuestas a las siguientes preguntas: ¿qué y cómo sucedió?, ¿qué hará para abordar la crisis? Y después de la crisis, ¿qué hará para asegurarse que no vuelva a suceder? Para que todo esto ocurra, la organización debe tener establecido un sistema de comunicación bien diseñado y el líder debe ser un comunicador efectivo.

6. **Listar cinco o más atributos que puedan utilizarse para describir a la organización que aprende.**

- Aprender de los errores y de la experiencia pasada.
- Aprender de los demás.
- Solución sistemática de problemas.
- Experimentación.
- Compartir el conocimiento.
- Sólido respaldo de liderazgo.

7. **Distinguir entre la organización tradicional y la organización que aprende.**

La organización tradicional orientada a la eficiencia, muestra una estructura burocrática (pirámide alta) que comienza con el CEO en la parte superior y todos los demás organizados de manera funcional en capas inferiores. La toma de decisiones está centralizada en la parte superior de la jerarquía, la cual controla y coordina todas las unidades funcionales a lo largo de la organización. Para asegurar resultados confiables y predecibles, las tareas se definen en forma rígida y se desglosan en trabajos especializados. Se aplican reglas y procedimientos formales y estrictos para desempeñar cada tarea. Aunque sea repetitiva, aburrida y poco desafiante, es una forma eficiente de mantener la línea de producción con un buen funcionamiento. Un sistema formal elaborado de reporte permite a los líderes monitorear de cerca las operaciones de trabajo y mantener un desempeño eficiente y constante. Este sistema formal es una poderosa herramienta para controlar la información y con frecuencia actúa como un filtro para determinar lo que los líderes de información deciden transmitir a sus empleados de nivel inferior.

En contraste, en las organizaciones que aprenden se abandona la estructura vertical por una estructura plana, horizontal, la cual se constituye alrededor de flujos o procesos de trabajo más que por especialidades funcionales. Para alentar la innovación y la creatividad al encarar los desafíos actuales, las organizaciones que aprenden están diseñando tareas que son mucho más holgadas, de flujo libre y adaptables. Pocas reglas y procedimientos estrictos prescriben cómo se deben llevar a cabo las actividades. El término *orgánico* ha sido utilizado para describir este tipo de organización. La responsabilidad y la autoridad están descentralizadas a los trabajadores de nivel inferior, y les otorga empowerment para pensar, experimentar, crear, aprender y solucionar problemas a su nivel.

8. **Describir el rol de liderazgo en la creación de una organización que aprende.**

La organización que aprende representa un cambio de paradigma en el enfoque que adoptan las organizaciones para administrar sus relaciones internas y externas. En el entorno de negocios de rápido cambio de la actualidad, las organizaciones deben transformarse en organismos en aprendizaje activo o arriesgarse a extinguirse. Para tener éxito, las organizaciones deben ser proactivas o anticipatorias, lo que requiere de una mejora continua. Así, el modelo de organización tradicional que enfatizó la eficiencia y la estabilidad está siendo reemplazado por un modelo que está orientado al aprendizaje y es adaptable.

Los líderes desempeñan un rol decisivo para realizar esta transformación. Sin un liderazgo efectivo de la parte superior y a través de la estructura organizacional, es difícil imaginar cómo puede lograr el éxito la organización

que aprende. Una visión y misión compartidas son la base para el surgimiento de la estrategia en una organización que aprende y esto es responsabilidad del liderazgo. Los líderes pueden asumir un rol clave al mejorar el aprendizaje organizacional al alentar el pensamiento creativo, crear un clima para la experimentación y la toma de riesgos, proporcionar incentivos para el aprendizaje y la innovación, construir la confianza sobre la capacidad de los seguidores para aprender y adaptarse, alentar el pensamiento en término de sistemas y crear una cultura orientada al aprendizaje individual y de equipos.

9. **Definir los siguientes términos clave (en orden de aparición en el capítulo):**

   Elija uno o más métodos: 1) complete de memoria los términos clave; 2) relaciónelos de la siguiente lista con sus definiciones más abajo, y 3) copie los términos clave en orden de la lista al principio del capítulo.

   _____ es un suceso de baja probabilidad y alto impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de causa, efecto y medios de solución, así como por una creencia de que las decisiones se deben tomar en forma apresurada.

   _____ es una declaración impresa que describe la forma en que una organización responde a una crisis y quién está a cargo.

   _____ es un paquete de información acerca de una empresa, incluidos nombres y fotografías de sus ejecutivos y una hoja de hechos y sucesos clave en la historia de la empresa.

   _____ es una con habilidades para la creación, adquisición y transferencia de conocimiento y para la modificación del comportamiento para reflejar el conocimiento y las ideas novedosas.

   _____ es el conocimiento tácito y explícito que poseen los individuos acerca de los productos, servicios, sistemas y procesos.

   _____ ocurre cuando los cambios anticipados o esperados no tienen paralelo con el presente o el pasado.

Términos clave

cambio discontinuo, 466
comunicado de prensa, 461
conocimiento organizacional, 464
crisis, 452
organización que aprende, 464
paquete de prensa, 461

Preguntas de revisión

1. El liderazgo de crisis estratégico se trata de un líder que emprende alguna acción en tres áreas clave. ¿Cuáles son éstas?
2. ¿Cómo Internet ha afectado la forma en que se perciben las crisis en nuestra sociedad en la actualidad?
3. ¿Cuáles son los componentes principales de un plan previo a la crisis?
4. El plan de respuesta previo a la crisis requiere la designación de un líder de crisis. Describa las responsabilidades de esta persona.
5. El mejor indicador de la prontitud de una organización para responder a una crisis es la forma en que califica en cinco factores. ¿Cuáles son ellos?
6. ¿Cuál es el rol apropiado del liderazgo principal de una organización durante una crisis?
7. ¿Qué significa que un aprendizaje organizacional es un proceso de compartición de múltiples niveles?
8. ¿Qué factores representan el hecho de que la organización que aprende se describe como más creativa e innovadora que la forma de organización tradicional?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico pueden utilizarse para discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar habilidades de comunicación. Asegúrese de dar explicaciones completas para todas las preguntas.

1. Describa por qué es decisiva la presencia física durante una crisis.
2. ¿Cuál es el propósito y los beneficios de crear un plan de respuesta de crisis exhaustivo antes de que suceda una crisis?
3. ¿Qué consejo le daría a un líder que quiere mejorar su función de comunicaciones de la organización para ser más efectivo durante una crisis?
4. ¿Qué tan importante para una organización es la comunicación interna (empleados) durante una crisis?
5. ¿Qué mensaje envía cuando la cultura organizacional alienta a los empleados a considerar los errores/problemas como oportunidades para mejorar más que razones para culpar o castigar a los participantes?

CASO

La transformación de P&G del CEO A.G. Lafley

En 2000 A.G. Lafley fue designado CEO y presidente del consejo de Procter & Gamble en un momento en el que la empresa pasaba por una grave crisis. Bajo el liderazgo del anterior CEO (Durk Jager), cuya estancia duró sólo 17 meses (la más breve en la historia de 171 años de P&G), la empresa perdió 50 000 millones de dólares en capitalización de mercado, su precio de la acción declinó 50 por ciento, la mitad de sus marcas perdían participación de mercado y la empresa luchaba con problemas de moral. Desde el 2000, Lafley ha liderado a P&G hacia un cambio completo e impresionante. La empresa ha entregado un crecimiento consistente de utilidades de dos dígitos por acción, ha hecho crecer su capitalización de mercado a más de 200 000 millones de dólares y se ha diversificado hacia productos de belleza y cuidado personal con las mega-adquisiciones de Wella y Gillette.[121]

El estilo de liderazgo de Lafley es un contraste marcado con el de Jager. Mientras que éste había cuestionado la competencia de numerosos empleados de P&G, Lafley les aseguró que sabía que eran capaces de restablecer el poder de marketing a su antigua grandeza. Mientras que Jager ha sido descrito como brusco y confrontador, Lafley es incansablemente inquisitivo en una forma calma y respetuosa que construye confianza con los empleados. El aspecto más sorprendente del enfoque de liderazgo de Lafley ha sido su decisión de cambiar a P&G para ser una organización que aprende. Para lograr esto, instituyó varias cosas:[122]

- Estableció la meta de mejorar el flujo del conocimiento a lo largo de P&G.
- Enfatizó la escucha más que los sermones. La escucha es lo que facilita en una organización el flujo del conocimiento y éste es uno de los elementos en un entorno de trabajo comprometedor que abre la productividad y la innovación organizacional.
- Lafley requiere interacciones regulares entre los gerentes y quienes no lo son. En su opinión, hacer que los empleados aprendan de los demás les ayuda a concentrarse en la dimensión humana de la comprensión de los consumidores.
- En las oficinas corporativas de P&G, Lafley transformó el piso 11 donde los ejecutivos tenían sus suntuosas oficinas. Se donó el arte a un museo, las paredes de roble se retiraron y 11 de los ejecutivos cambiaron de lugar para estar más cerca de las personas que lideraban.
- Lafley cree que los empleados en P&G están en el centro del éxito de la empresa. Para probar su punto, ha instituido una diversidad de programas para reconocer y recompensar en forma tangible a los empleados de la línea del frente de P&G.

La orden de Lafley de "demoler los muros" en el piso ejecutivo de P&G fue pragmático y simbólico. Estas acciones señalaron su intención de derribar "los muros" que evitaban que el conocimiento, el flujo de vida de todas las organizaciones, fluyera a lo largo de P&G. Una parte de ese simbolismo fue la transformación de P&G en una cultura de equipos.

Lafley ha tenido una reputación de mucho tiempo de delegar responsabilidad. Es conocido por ser un constructor de consenso. Su personalidad es de un individuo de voz suave, agradable y ecuánime. Se le describe como tranquilo, callado, directo, decisivo y duro.

Fue debido al profundo compromiso de Lafley por atender a los clientes que fue nombrado CEO del Año en la revista *Chief Executive Magazine* en 2006. Al aceptar el reconocimiento, Lafley se unió a una lista de CEO notables como Jack Welch de GE, Andy Grove de Intel, Herb Kelleher de Southwest Airlines y Bill Gates de Microsoft.[123]

En el informe anual 2007 de P&G, Lafley recordó a los accionistas que durante los seis últimos años, las ventas anuales fueron más que duplicadas de 30 000 millones a 76 000 millones de dólares; el número de marcas con más de 1 000 millones de dólares en ventas anuales también fue más que duplicado a un total de 23 marcas; el número de marcas con ventas anuales entre 500 y 1 000 millones de dólares fue más que cuadruplicado a un total de 18 marcas; el número de clientes minoristas que tienen 1 000 millones de dólares o más en ventas anuales con P&G saltó de dos a siete; 43 000 millones de dólares en ingresos netos y se generaron 50 000 millones de dólares en flujo de efectivo libre y la capitalización de mercado de P&G aumentó a más de 200 000 millones de dólares, lo que la hizo la séptima y décimo tercera empresa más valiosa en Estados Unidos y en el mundo, respectivamente. Al preguntarle qué ha contribuido para el sorprendente cambio de P&G y su crecimiento sostenido, Lafley señaló el enfoque de P&G en ocho factores clave: propósito y valores, metas, estrategias, fortalezas, estructura organizacional, innovación, liderazgo y personas y cultura.

VAYA A INTERNET: para averiguar más acerca de A.G. Lafley y Procter & Gamble, visite su sitio web **(http://www.pg.com)**.

Respalde sus respuestas a las siguientes preguntas con información específica del caso y del libro o con alguna otra que usted obtenga de Internet o de otras fuentes.

1. Bajo el mando de Durk Jager, ¿describiría a P&G como una organización más tradicional o una que aprende?
2. ¿En qué formas A. G. Lafley demostró su eficacia como líder de crisis?
3. ¿En qué acciones y decisiones basó Lafley sus esfuerzos para transformar P&G en una organización que aprende y orientada al conocimiento?
4. Encuentre evidencias específicas en el sitio web de P&G de que el énfasis de Lafley en la creación de conocimiento y en la innovación está o no funcionando. Informe sus resultados.
5. En el libro se analiza que, en la organización que aprende hay fuentes externas e internas de aprendizaje. ¿Qué tipo de fuente de aprendizaje prevalecía en P&G antes de la designación de A. G. Lafley? y ¿qué tipo de fuente de aprendizaje prefirió él cuando fue nombrado CEO?
6. Describa el estilo de personalidad y de liderazgo de Lafley. ¿Cómo fomentó u obstaculizó sus esfuerzos para transformar P&G en una organización que aprende?

PREGUNTAS ACUMULATIVAS DEL CASO

7. ¿Cuál es la fuente de poder del CEO Lafley? De igual modo, ¿qué tipo de poder y tácticas de influencia ha utilizado? y ¿es el tipo de poder apropiado? Si no es así, ¿cuál sí lo sería (capítulo 4)?
8. Con base en la descripción de la personalidad de A. G. Lafley y su estilo de liderazgo, en su opinión ¿él es más un líder carismático, un líder transformacional o ambos (capítulo 9)? Respalde su respuesta.
9. A. G. Lafley parecía haber encontrado escasa o nula resistencia en sus esfuerzos por cambiar P&G a una organización que aprende. Revise los lineamientos para minimizar la resistencia al cambio y describa el grado al cual Lafley empleó todos o algunos de los lineamientos (capítulo 11).

EJERCICIO DEL CASO Y DESEMPEÑO DE ROLES

Preparación: asuma el rol del jefe del equipo de manejo de crisis. Ha habido un accidente en una de las plantas de manufactura de P&G el cual resultó en varios muertos y personal herido. Usted y el señor Lafley están alistándose para una conferencia de prensa con los medios referente a la crisis. Prepare una lista de preguntas que usted anticipa que los medios plantearán y cuál debe ser su respuesta o la de su CEO Lafley. Decida quién hablará primero y por qué. ¿Quién más del equipo de manejo de la crisis llevará usted a la conferencia de prensa? y ¿qué rol desempeñará?

Equipos dentro de clase: divídanse en equipos de cuatro a seis miembros y analice las preguntas de preparación.

Desempeño de roles: por turnos, un grupo representará al equipo de manejo de la crisis, dirigido por el señor Lafley o al líder de crisis. Cada equipo tendrá que decidir qué rol desempeñará el señor Lafley durante la conferencia de prensa. Permita que otro equipo interprete el rol de los medios. Ellos deben elegir no más de tres cuestiones de la lista preparada para preguntar. El resto del grupo debe escuchar y juzgar el desempeño del equipo de manejo de la crisis de P&G al dirigirse a los medios. Cada equipo debe tomar turnos para el desempeño de roles de los medios, el equipo de manejo de crisis de P&G o los jueces. Cada equipo que desempeña el rol de los medios debe inquirir un conjunto distinto de tres preguntas, para que no se repitan los mismos planteamientos en cada ronda.

Rol de observador: mientras el resto de los miembros del grupo observa el desempeño de roles, ellos deben juzgar: 1) los comentarios de apertura del equipo de manejo de crisis; su comportamiento, lenguaje corporal, tono, estilo y sustancia; 2) la calidad de las preguntas que planteó el equipo de medios, y 3) la calidad de las respuestas dadas por el equipo de P&G; qué tan honestos y sinceros fueron con sus respuestas. Utilice los lineamientos para una comunicación eficaz de crisis como la herramienta para juzgar el desempeño del equipo durante la conferencia de prensa. Busque lo que la persona que interpreta al señor Lafley haya hecho bien o mal durante la conferencia de prensa.

Análisis: después del desempeño de roles, el grupo vota por el equipo de manejo de crisis que haya hecho el mejor trabajo en abordar a los medios con sus comentarios de apertura y en responder las preguntas. El profesor debe evaluar su opinión sobre cuál equipo hizo el mejor trabajo en el cuestionamiento y cuál hizo la mejor labor al responder las preguntas. ¿Qué miembros del equipo que interpretaron el papel del señor Lafley lo hicieron mejor y por qué? ¿Qué les faltó a los demás miembros?

CASO EN VIDEO

Administración en tiempos turbulentos en Second City Theater

Se espera que los gerentes en la actualidad enfrenten la incertidumbre, los sucesos imprevistos, la diversidad y el cambio. Deben demostrar flexibilidad, fomentar la confianza y comprometer el corazón y la mente de los empleados. Los gerentes de Second City Theater aventajan en estas habilidades y en enfrentar estas situaciones porque Second City lo ha hecho durante años, sobre el escenario. En 1975, el dueño y productor ejecutivo, Andrew Alexander, empezó la serie de televisión Second City (SCTV) en respuesta a la nueva tendencia de los programas de comedia en televisión. Más tarde, la empresa inauguró Second City Training Center, un centro educativo que ofrecía clases acerca de improvisación, actuación, escritura y otras habilidades. En forma más reciente, Second City abrió una división de comunicaciones corporativas, que proporciona capacitación en las áreas de comunicaciones, marketing externo y desarrollo de marcas y del aprendizaje. Con su enfoque en las habilidades humanas, Second City demuestra todas las cualidades de una organización que aprende. Los gerentes en Second City fomentan un clima donde se alientan la experimentación y el aprendizaje.

1. Numerosos estudiantes de Second City Training Center son personas de negocios que pretenden adquirir habilidades para el contexto corporativo. ¿Qué habilidades del mundo de la comedia de improvisación serían valiosas para un gerente de empresas?
2. ¿Cuáles cree que serían los desafíos de un gerente en una organización que aprende? ¿Por qué?

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Manejo de una crisis

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Investigue las noticias de negocios y encuentre una organización que haya padecido una crisis en forma reciente. A continuación, identifique la empresa y la crisis. También, lea el procedimiento 2 que se encuentra más adelante y piense en su respuesta "Tres A" a la crisis.

_____

_____

_____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Objetivo

Desarrollar su capacidad para manejar una crisis.

La principal habilidad de aprendizaje estándar AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio es la administración estratégica.

Preparación

Debe haber elegido una empresa en crisis.

Procedimiento 1 *(de 3 a 5 minutos)* Divídanse en equipos de crisis de cuatro a seis integrantes y elija una crisis de negocios que el grupo trabajará en resolver.

Procedimiento 2 *(de 10 a 15 minutos)* Desarrolle un plan de comunicación de crisis, identifique sus "Tres A".

Reconocer: _____

_____

_____

Acción: _____

_____

_____

Evitar: _____

_____

_____

Procedimiento 3 *(de 10 a 20 minutos)* Cada equipo de crisis elige un portavoz que señala al grupo la organización elegida y su crisis, seguida del plan de "Tres A" del equipo.

Conclusión

El profesor puede liderar una discusión en clase o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir
Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden proporcionar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2

La organización que aprende

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 2

Regrese a la Autoevaluación 1, Organizaciones que aprenden. Más abajo, identifique la empresa que usted evaluó y su puntuación.

_____

Elija tres preguntas de las 15 características de una organización que aprende, las cuales se pueden mejorar. Más abajo, liste los números y desarrolle un plan de cómo la organización puede mejorar en cada una de las tres características.

_____

_____

_____

_____

_____

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase

Objetivo

Desarrollar su habilidad para mejorar la capacidad de aprendizaje de una empresa.

La principal habilidad de aprendizaje estándar de AACSB que se desarrolla por medio de este ejercicio es la administración estratégica.

Preparación
Debe haber desarrollado planes para mejorar el aprendizaje en tres características de las organizaciones que aprenden.

Procedimiento 1 *(de 10 a 15 minutos)* Divídanse en equipos de cuatro a seis integrantes y comparta sus planes de preparación. Ayúdense entre ustedes para mejorar los planes.

Procedimiento 2 *(de 10 a 20 minutos)* Cada equipo elige un portavoz que indica al grupo la organización elegida y los planes para mejorar el aprendizaje.

Conclusión
El profesor puede liderar una discusión en clase o hacer comentarios de cierre.

Aplíquelo *(de 2 a 4 minutos)* ¿Qué aprendí de esta experiencia? ¿Cómo utilizaré este conocimiento en el futuro?

_____

_____

_____

Para compartir
Ante el equipo o frente al grupo completo, los voluntarios pueden proporcionar sus respuestas a las preguntas de "Aplíquelo".

Liderazgo y espiritualidad en el lugar de trabajo

Judith A. Neal, PhD*

El propósito de este apéndice es doble: 1) proporcionar un panorama del concepto de espiritualidad en el lugar de trabajo; 2) brindar principios espirituales que han sido útiles para numerosos líderes en su desarrollo personal y profesional.

Espiritualidad en el lugar de trabajo

Tom Aageson, ex director de Aid to Artisans (una organización sin fines de lucro que ayuda a artistas en los países en vías de desarrollo) toma un retiro anual en el que reflexiona sobre cuestiones acerca del propósito de su vida y evalúa lo bien que vive acorde con sus valores. Ángel Martínez, ex CEO de Rockport Shoes, invitó a todos sus principales ejecutivos a un retiro que incluía explorar la integración del viaje espiritual de cada persona con el viaje de trabajo de cada individuo. En Integrated Project Systems (IPS) en San Francisco, el ex CEO Bill Kern creó un documento llamado "El puesto corporativo" que es muy explícito acerca de "la integridad del espíritu humano". Éstos son los principios clave por el que viven los empleados en IPS. Rodale Press, editor de revistas bien conocidas como *Prevention, Men's Health, Runner's World* y *Organic Gardening*, tiene una "habitación *kiva*" en la oficina matriz donde los empleados acuden a meditar, rezar o sólo a pasar un tiempo en silencio cuando las cosas se vuelven muy estresantes. ANZ Bank en Australia y Nueva Zelanda envía a todos sus empleados a programas de transformación personal, realiza una auditoría basada en los niveles de escrupulosidad corporativa y permite a cada sucursal del banco diseñar su propia habitación de meditación o silencio.

Historias como éstas se están volviendo cada vez más comunes en todo tipo de centros de trabajo. Las conferencias académicas y profesionales ofrecen un número creciente de sesiones que muestran palabras como *espiritualidad, conciencia* o *alma* en el título. Existe una nueva apertura en la educación administrativa para el reconocimiento de nuestra naturaleza espiritual. Este reconocimiento puede ser a nivel personal, como cuando una persona explora su propio viaje espiritual y lucha con lo que éste significa para su trabajo. También es de un nivel conceptual, ya que tanto académicos como profesionales exploran el rol que pudiera desempeñar la espiritualidad en portar significado, propósito y un desempeño creciente para la vida organizacional. Un cambio importante se suscita en la vida personal y profesional de los líderes, mientras muchos de ellos integran con mayor profundidad su espiritualidad en su trabajo. Y la mayoría estaría de acuerdo con que esta integración lleva a cambios positivos en sus relaciones y su eficacia.

Semblanza del apéndice

Espiritualidad en el lugar de trabajo
Definir la espiritualidad en el lugar de trabajo
Niveles de desarrollo de la espiritualidad
Lineamientos para liderar desde una perspectiva espiritual
Conocerse a uno mismo
Actuar con autenticidad y congruencia
Respetar y honrar las creencias de los demás
Confíe tanto como pueda
Mantener una práctica espiritual
Sitio web de Spirit at Work

*Apéndice escrito por Judith A. Neal, Ph.D., Directora Ejecutiva, International Center for Spirit at Work, http://www.spiritatwork.org. © 2008 por Judith Neal; utilizado con autorización de la autora.

Definir la espiritualidad en el lugar de trabajo

La espiritualidad es difícil de definir. El origen latino de la palabra "espíritu" es *spirare*, que significa "respirar". Entonces, en su forma más elemental, espíritu es lo que habita en nosotros cuando estamos vivos y respiramos; es la fuerza de la vida. La espiritualidad ha sido definida como "Aquello en lo que tradicionalmente se cree que es el principio vital o la fuerza de animación dentro de los seres vivos; lo que constituye un ser intangible e invisible; el sentido o significado real de algo".[1] Una definición medianamente exhaustiva, parte de la cual se proporciona aquí, es la siguiente:

> *La espiritualidad de alguien es la esencia de quién es. Define el yo interno, separado del cuerpo, pero incluye al yo físico e intelectual... La espiritualidad también es la cualidad de ser espiritual, de reconocer lo intangible, la fuerza afirmadora de vida en el yo y todos los seres humanos. Es un estado de relación íntima con el yo interno de altos valores y moralidad. Es un reconocimiento de la verdad de la naturaleza interna de las personas... La espiritualidad no aplica a religiones en particular, aunque los valores de algunas religiones pueden ser parte del enfoque espiritual de una persona. Dicho de otra forma, la espiritualidad es la canción que todos cantamos. Cada religión tiene su propio cantante.*[2]

Tal vez la dificultad que las personas han padecido para definir la espiritualidad es que intentan deshumanizar y clasificar una experiencia y forma de ser que es de naturaleza muy subjetiva y está más allá de cualquier clasificación. Por esta razón, algunos han recurrido a la poesía como una forma para intentar capturar la esencia de la experiencia de la espiritualidad. Lee Bolman hizo esto en forma muy eficaz en su presentación central acerca de la espiritualidad en el lugar de trabajo para Eastern Academy of Management en mayo de 1995. Citó al poeta persa Rumi:[3]

> *Todo el día pienso en ella, luego en la noche digo*
> *¿De dónde vengo y qué se supone que debo estar haciendo?*
> *No tengo idea*
> *Mi alma está en todas partes, estoy seguro de eso*
> *Y pretendo terminar ahí.*

James Autry, un ejecutivo exitoso de *Fortune 500*, escribió un poema llamado *Threads*. Aquí mostramos un extracto de ese poema:[4]

> *Escuche.*
> *En cada oficina*
> *Se oyen los hilos*
> *de amor y alegría y temor y culpa,*
> *los gritos de celebración y seguridad,*
> *y de alguna manera usted sabe que conectar esos hilos*
> *es lo que se supone que debe hacer*
> *y los asuntos se encargan de sí mismos.*

La espiritualidad en el lugar de trabajo se trata de personas que consideran su trabajo como una ruta espiritual, como una oportunidad de crecer en forma personal y contribuir a la sociedad de manera significativa. Se trata de aprender a ser más afectuoso y compasivo con los compañeros empleados, con los jefes, los subordinados y los clientes. Se trata de integridad, ser honesto con uno mismo y decir la verdad a los demás. La espiritualidad en el lugar de trabajo se puede referir a los intentos del individuo por vivir sus valores en forma más completa en el lugar de trabajo. O bien, puede aludir a las formas en las cuales las organizaciones se estructuran a sí mismas para respaldar el crecimiento espiritual de los empleados.

En el análisis final, la comprensión del espíritu y de la espiritualidad en el lugar de trabajo es un asunto muy individual y personal. Hay tantas expresiones de estos conceptos como personas hay que hablan o escriben de ellos.

Niveles de desarrollo de la espiritualidad

En la práctica, las organizaciones implementan la espiritualidad en los enfoques en el lugar de trabajo en uno o más de los siguientes cuatro niveles:[5]

Nivel 1: desarrollo individual

En este nivel, los programas se enfocan en ayudar al empleado en lo individual a entender más acerca de sus valores, los principios espirituales y el sentido de propósito. La organización está comprometida con ayudar a los individuos a vivir acorde con su ruta espiritual y puede ofrecer habitaciones para meditación o cursos acerca de prácticas o enseñanzas espirituales y puede llevar oradores que hablen acerca del desarrollo espiritual. Hay una comprensión de que si las personas pueden descubrir y responder a su propio "llamado" o sentido de propósito, serán más creativas, comprometidas y orientadas al servicio.

Nivel 2: liderazgo y desarrollo de equipos

Las organizaciones ofrecen cursos a los líderes con títulos como *Liderazgo auténtico, Liderar con el alma* y *Liderazgo espiritual.* Se alienta a los líderes a aplicar los valores espirituales como humildad, confianza, integridad y fe a su trabajo con los equipos. Pueden ofrecer cursos como *Espíritu de equipo* y *Propósito noble* desarrollados por Barry Heerman.[6] Algunas organizaciones ofrecen grupos de discusión a la hora del almuerzo de Spirit at Work. Otros ofrecen cursos de creación de equipos que incorporan valores o prácticas espirituales.

Nivel 3: desarrollo de sistema total

Un número cada vez mayor CEO y líderes organizacionales se han vuelto personalmente comprometidos en crear organizaciones que nutran el espíritu humano de los empleados de la empresa, los clientes y otros grupos de interés. Varios enfoques sistémicos han sido desarrollados para ayudar a las organizaciones a evolucionar a un nivel superior de congruencia con los valores espirituales. Estos incluyen *Corporate Tools* por Richard Barrett,[7] *Spiral Dynamics* por Don Beck y Chris Cowan,[8] *Appreciative Inquirey* por David Cooperrider y colaboradores,[9] *Positive Organizacional Scholarship* y *The Abundance Framework* por Kim Cameron[10] y *Open Space Technology* por Harrison Owen".[11] La meta clave en cada uno de estos procesos de desarrollo organizacional es ayudar a una organización a desplazarse más allá de sólo un enfoque en las utilidades y los resultados netos hacia un compromiso con el desarrollo humano y una contribución positiva para la sociedad.

Nivel 4: redefinición del rol de los negocios

Un nuevo paradigma surge entre los líderes de negocios, el cual redefine el propósito de una empresa como la solución para resolver problemas en la sociedad y en todo el mundo, más que ser un contribuyente de ellos. El enfoque está en el uso de la energía creativa y el talento de sus empleados, junto con sus vastos recursos de capital y alcance internacional para en realidad hacer una diferencia positiva en el mundo. Willis Harman, cofundador del Institute of Noetic Sciences y de World Business Academy, fue quizá la primera persona en hablar acerca del importante rol de las empresas para aumentar la conciencia en el mundo.[12] En forma más reciente, Wetherhead School of Management de Case Western Reserve ha creado un Centro de Excelencia llamado *Center of Business as an Agent of World Benefit* (*BAWB*), el cual ha patrocinado un proyecto de investigación continua acerca de las formas en que las empresas marcan una diferencia positiva en el mundo. Las personas pueden participar al visitar su sitio web en **hppt://worldbenefit.case.edu**.

Cada organización es única en términos de sus valores, visión y prestancia para la espiritualidad en el lugar de trabajo, así que no existe una fórmula que los líderes puedan aplicar para implementar valores y prácticas espirituales en sus organizaciones. Lo mejor que se puede hacer es aprender tanto como sea posible de las organizaciones que

han tenido éxito en esta integración. Un gran lugar para comenzar es estudiar aquellas que han recibido el International Spirit at Work Award por sus prácticas espirituales explícitas y su compromiso con nutrir el espíritu humano de sus empleados; para mayor información, vaya a **http://www.spiritatwork.org/**.

Lineamientos para liderar desde una perspectiva espiritual

A continuación se presentan cinco principios espirituales que han sido útiles para incontables líderes en su desarrollo personal y profesional.

Conocerse a uno mismo

Todos los procesos de crecimiento espiritual incorporan el principio de la autoconciencia o conciencia personal. Liderar brinda una gran oportunidad de volverse más consciente de uno mismo. Examine por qué responde a situaciones en la forma en que lo hace. Dedique un momento en la mañana para reflexionar sobre el tipo de líder que le gustaría ser hoy. Al final del día, destine un momento en silencio para evaluar qué tan bien lo hizo y hasta qué grado pudo vivir acorde con sus valores centrales más profundos. También resulta útil recurrir a herramientas personales y de liderazgo como el Myers-Briggs Type Indicator. Asimismo, podría considerar resolver la evaluación *Spiritual Intelligence Assessment* (véase **http://www.spiritatwork.org/library/Spiritual-IntelligenceAssessment.pdf**).

Actuar con autenticidad y congruencia

Los seguidores aprenden mucho más de quiénes somos y cómo nos comportamos que de lo que decimos. La autenticidad significa ser uno mismo, ser totalmente congruente y no representar un rol. Muchos gerentes en realidad adoptan el rol de "líder" y consideran la gerencia como un lugar para afirmar su superioridad y control. Nunca querrían que los empleados contemplaran sus aspectos más humanos y sensibles de ellos. Pero encontramos que los gerentes que son más auténticos, humildes y congruentes tienden a ser más efectivos.[13]

Es un desafío real ser auténtico y congruente en el lugar de trabajo. La mayoría de las personas siente que si son realmente ellos mismos y si afirman lo que en realidad piensan, será el fin de sus carreras. Pero yo creo que si no hacemos esto, vendemos un poco de nuestras almas cada vez que somos poco auténticos y eso debilita nuestra energía creativa y nuestra inteligencia emocional. También reduce nuestro sentido de compromiso con el trabajo que hacemos y no nos podemos desempeñar a nuestro nivel máximo. Experimente con mayor autenticidad y con mostrar más su condición humana. Se sorprenderá con lo positivo que reaccionarán las personas.

También es importante crear un clima en el que los empleados se sientan alentados para comportarse de forma auténtica y congruente. Esto significa que deben sentirse cómodos al expresar los sentimientos al igual que los pensamientos y las ideas. Contrario a la opinión popular, la humildad acompañada por una enérgica voluntad crea una organización duradera y es una herramienta mucho más poderosa que un ego robusto.

Respetar y honrar las creencias de los demás

Puede ser muy riesgoso y tal vez hasta inapropiado hablar de su propia espiritualidad en el lugar de trabajo. Pero si ésta es la fuerza guía en su vida y usted es el líder y si sigue el lineamiento de autenticidad y congruencia, no puede velar esa parte de usted mismo. Es una cuerda tenue sobre la cual caminar.

Lo que parece funcionar mejor es construir un clima de confianza y apertura primero y modelar la aceptación de opiniones e ideas que son distintas a las de usted. Luego, si surge una oportunidad apropiada en la que usted pueda mencionar algo acerca de

sus creencias religiosas, debe enfatizar que son sólo de usted. Explique que las personas tienen creencias distintas y que respeta tales diferencias. Es importante en extremo que los empleados no perciban que usted está imponiendo su sistema de creencia (espiritual, religioso u otro) sobre ellos. Al mismo tiempo, es valioso hacer algo para nutrir el desarrollo espiritual y ético en sus empleados de manera que les permita explorar sus propios valores y creencias más profundos.

Confíe tanto como pueda

Este lineamiento opera en diversos niveles. Al nivel personal, dicho lineamiento aplica a confiar en uno mismo, en la voz interna o en la fuente personal de guía espiritual. Esto significa confiar en que hay un Poder superior en su vida y que si usted pide, recibirá guía sobre los asuntos importantes. También opera en el nivel interpersonal, de equipos y organizacional. Si usted en realidad aprende a considerarse digno de confianza y cree que es nuestra naturaleza esencial como humanos ser así, entonces de manera natural confiará en los colegas y en los subordinados. Y también se sentirá más confiado en que los procesos y eventos que están sucediendo portan un propósito más trascendental que ellos si usted lo busca y lo amplifica.

Mantener una práctica espiritual

En un estudio de investigación acerca de personas que integran su espiritualidad y su trabajo, la práctica espiritual mencionada con mayor frecuencia es pasar tiempo con la naturaleza. Ejemplos de otras prácticas son la meditación, oraciones, lectura de bibliografía inspiradora, *hatha* yoga, prácticas chamanísticas, diario escrito y caminar por un laberinto. Las personas reportaron que es muy importante para ellas comprometerse de manera consistente con cualquier práctica espiritual individual que hayan elegido. La participación regular en una práctica elegida parece ser la mejor forma de profundizar en la espiritualidad personal.[14]

Cuando los líderes se comprometen de manera fiel con una práctica espiritual en particular son más ecuánimes, creativos, sintonizados con empleados y clientes además de ser más compasivos.[15]

Aplicación al trabajo

A-1. Cite un ejemplo de espiritualidad en el lugar de trabajo donde usted trabaja o lo haya hecho.

A-2. ¿Usted o alguien que conozca ha luchado con un viaje espiritual y lo que esto significa para el trabajo? Explique.

Sitio web de Spirit at Work

El sitio de The International Center for Spirit at Work, **http://www.spiritatwork.org**, es el más exhaustivo dedicado a la espiritualidad en el lugar de trabajo. Está diseñado para ser un recurso para las personas interesadas en integrar sus valores más profundos con su trabajo. Consiste en información acerca de International Center for Spirit at Work; una sección de Community que muestra casos prácticos, investigación, presentaciones y ejercicios así como otras herramientas de administración de cambio para los miembros de nuestra organización. Además, hay una sección completa dedicada a International Spirit at Work Award. Para más información, visite el sitio web.

Resumen

Hay una tendencia creciente a hablar en forma más abierta acerca de la espiritualidad y a querer integrar los principios espirituales en todos los aspectos de la vida: relaciones, comunidad y trabajo. En este apéndice se han presentado algunos recursos para líderes que están interesados en integrar en forma más completa su espiritualidad y su liderazgo. Un campo nuevo en surgimiento se expande más allá de únicamente el enfoque en la espiritualidad en el lugar de trabajo. Adopta nombres como Capitalismo espiritual, Capitalismo compasivo y Capitalismo consciente. Los pensadores de liderazgo modernos ahora exploran ideas acerca de los valores espirituales y humanistas aplicados a los sistemas económicos y políticos.

Vivir en forma más congruente con los principios espirituales profundamente sostenidos nunca es fácil, pero es en extremo reconfortante y significativo. Espero que algunos de los recursos proporcionados aquí sean de ayuda para hacer el viaje un poco más llevadero.

Preguntas de revisión

1. La espiritualidad se trata de aprender a ser más afectuosos y compasivos en el lugar de trabajo. ¿Debemos ser más afectuosos y compasivos con los demás en el trabajo? ¿Por qué?
2. La espiritualidad se trata de integridad, ser honesto con uno mismo y decir la verdad a los demás en el lugar de trabajo. ¿Debemos ser honestos con los demás en el trabajo? ¿Por qué?
3. ¿Conocerse a uno mismo es importante para liderar desde una perspectiva espiritual? ¿Por qué?
4. ¿Los líderes deben permitir que los seguidores vean los aspectos más humanos y sensibles de ellos (ser realmente ellos mismos)? ¿Qué efecto tendría esto en la productividad?

Habilidades de comunicación

Las siguientes preguntas de pensamiento crítico pueden ser utilizadas para discusión en clase o como tareas escritas para desarrollar las habilidades de comunicación. Asegúrese de dar explicaciones completas para todas las preguntas.

1. No hay una única definición de espiritualidad en el lugar de trabajo. ¿Cuál es la suya?
2. ¿Los gerentes que tienen una práctica espiritual son líderes más efectivos que los que no?
3. ¿Tiene usted una práctica espiritual? Si es así, ¿cuál es?
4. Si nuestro sistema capitalista estuviera basado en principios espirituales, ¿cómo se consideraría? ¿En qué serían diferentes las empresas y el gobierno?

A

actitudes son sentimientos positivos o negativos acerca de las personas, las cosas y los temas

administración basada en evidencias (EBM) significa que las decisiones y las prácticas organizacionales están basadas en la mejor evidencia científica disponible

administración de la relación se relaciona con la capacidad de trabajar bien con los demás

administración estratégica conjunto de decisiones y acciones utilizado para elaborar e implementar estrategias específicas que alcancen una concordancia competitivamente superior entre la organización y su entorno, con el fin de lograr los objetivos organizacionales

alta evasión de la incertidumbre no tolerar el riesgo, evitar lo desconocido y sentirse cómodo cuando el futuro es relativamente predecible y seguro

ansiedad de aprendizaje es el prospecto de aprender algo nuevo en sí mismo

ansiedad de supervivencia sensación de que a menos de que una organización haga un cambio, saldrá de los negocios o fracasará en lograr algunos objetivos importantes

aprendizaje de equipo adquisición colectiva, combinación, creación y compartición del conocimiento

árbitro es un tercero neutral que toma una decisión de compromiso para resolver un conflicto

atribución de la culpa es el proceso de afirmar que el comportamiento no ético fue ocasionado por el comportamiento de alguien más

autoconciencia se relaciona con estar consciente de sus emociones y la forma en que afectan su vida personal y profesional

autodirección se relaciona con la capacidad para controlar las emociones destructivas

autopercepción se refieren a las actitudes positivas o negativas que las personas tienen acerca de ellas mismas

autopromoción es el esfuerzo por parecer competente y confiable

autopromoción de un minuto es una frase de apertura que se utiliza en la elaboración de redes que resume rápidamente su historia y su plan de carrera y plantea una pregunta

B

baja evasión de la incertidumbre sentirse cómodo y aceptar lo desconocido y tolerar el riesgo y lo impredecible

C

cambio discontinuo ocurre cuando los cambios anticipados o esperados no tienen parecido con el presente o el pasado

cambio organizacional una alteración en la alineación de una organización con su entorno externo

campeón de equipo autodirigido defensor del concepto de equipos autodirigidos cuya responsabilidad es ayudar al equipo a obtener los recursos necesarios, ganar respaldo político de los altos directivos y otros grupos de interés de la organización y los defiende de los ataques enemigos

capacitación laboral en el puesto
1) el empleado recibe la preparación;
2) el capacitador presenta la tarea;
3) el empleado desempeña la tarea, y
4) el capacitador da seguimiento.

carisma es una relación social distinta entre el líder y el seguidor, en la que el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen trascendental o ideal que va más allá de lo inmediato o lo razonable; mientras que el seguidor acepta este curso de acción no debido a su probabilidad racional de éxito, sino debido a una creencia real en las cualidades extraordinarias del líder

categorías de roles gerenciales interpersonal, informativo y de decisión

clasificaciones de la teoría del liderazgo rasgos, conductual, de contingencia e integrador

coaching es el proceso de dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño

coaching de retroalimentación se basa en una relación buena y de respaldo; es específica y descriptiva y no es crítica de juicio

cohesión de equipo el grado al que los miembros del equipo se unen y siguen comprometidos con lograr los objetivos del equipo

colectivismo es el estado mental en el que los valores y los objetivos del grupo (ya sea familia extendida, grupo étnico o empresa) son primarios

conciencia social se relaciona con la capacidad de entender a los demás

comparación ventajosa es el proceso de compararse a uno mismo con otros que son peores

competencia central es una capacidad que permite a una organización desempeñarse extremadamente bien en comparación con los competidores

comunicación es el proceso de comunicar información y significado

comunicado de prensa declaración impresa que describe la forma en que una organización responde a una crisis y quién está a cargo

conflicto existe siempre que las personas están en desacuerdo y en oposición

congraciamiento es el esfuerzo por parecer que se da respaldo, aprecio y respeto

conocimiento organizacional es el conocimiento tácito y explícito que poseen los individuos acerca de los productos, servicios, sistemas y procesos

creatividad de equipo creación de un producto, servicio, idea, procedimiento o proceso valioso útil y novedoso que se realiza por medio de un descubrimiento más que por un procedimiento paso a paso por los individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo

creer en uno mismo es saber quién es usted con base en sus experiencias en el tiempo de vida, estados de motivación y orientación a la acción

crisis es un suceso de baja probabilidad y alto impacto que amenaza la viabilidad

de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de causa, efecto y medios de solución, así como por una creencia de que las decisiones se deben tomar en forma apresurada

cultura es la suma de las creencias, normas, actitudes, valores, supuestos y formas de hacer las cosas que es compartida por los miembros de una organización y enseñada a los miembros nuevos

cultura adaptable representa la creencia del liderazgo en un monitoreo activo del entorno externo en busca del surgimiento de oportunidades y amenazas

cultura burocrática representa un liderazgo que valora el orden, la estabilidad, el estatus y la eficiencia

cultura competitiva representa un liderazgo que alienta y valora un entorno de trabajo altamente competitivo

cultura cooperativa representa una creencia de liderazgo en intercambios fuertes mutuamente reforzadores y vínculos entre los empleados y los departamentos

cultura de baja distancia al poder los líderes y sus miembros interactúan en diversos niveles como iguales

cultura de gran distancia al poder los líderes y los seguidores rara vez interactúan como iguales

D

de la administración al paradigma de la teoría del liderazgo cambio del antiguo estilo autocrático de administración al más nuevo estilo de liderazgo participativo de administración

declaración de misión declaración de propósito perdurable que distingue a una organización de otras empresas similares

delegación es el proceso de asignar responsabilidad y autoridad para lograr los objetivos

denuncia es la revelación de un empleado de las prácticas ilegales o no éticas por parte de la organización

desacato o distorsión de las consecuencias es el proceso de minimizar el daño causado por el comportamiento no ético

desplazamiento de la responsabilidad es el proceso de culpar a los demás por el comportamiento poco ético personal

diádico se refiere a la relación individualizada entre un líder y cada seguidor en una unidad de trabajo

difusión de la responsabilidad es el proceso de grupo que utiliza el comportamiento no ético sin que una persona asuma la responsabilidad

dimensión de personalidad de afabilidad incluye rasgos relacionados con llevarse bien con las personas

dimensión de personalidad de ajuste rasgos relacionados con la estabilidad emocional

dimensión de personalidad de apertura a la experiencia rasgos relacionados con estar dispuestos a cambiar e intentar cosas nuevas

dimensión de personalidad de emocionalidad rasgos de liderazgo y de extroversión

dimensión de personalidad de escrupulosidad incluye rasgos relacionados con el logro

diversidad es la inclusión de todos los grupos en todos los niveles en una organización

diversidad demográfica es cualquier característica que sirve como base para una clasificación social e identificación personal

E

efecto Pigmalión propone que las actitudes de los líderes hacia los seguidores y las expectativas que tienen de ellos, así como el trato que les dan explican y pronostican el comportamiento y el desempeño de los seguidores

eficacia de equipo tiene tres componentes: 1) desempeño de la tarea: el grado al que la producción del equipo (producto o servicio) satisface las necesidades y expectativas de quienes lo utilizan; 2) proceso de grupo: el grado al que los miembros interactúan o se relacionan en formas que permiten al equipo trabajar cada vez mejor juntos al paso del tiempo, y 3) satisfacción individual: el grado al que la experiencia del grupo, en equilibrio, es más satisfactoria que frustrante para los miembros del equipo

elaboración de redes es el proceso de desarrollar relaciones con el fin de socializar y hacer política

enfoque de los grupos de interés de la ética crea una situación de ganar/ganar para las partes pertinentes afectadas por la decisión

equipo unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y establecen objetivos de desempeño y expectativas comunes, para lo cual se hacen mutuamente responsables

equipo funcional es un grupo de empleados que pertenece al mismo departamento funcional, tal como marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos o sistemas de información que tienen un objetivo en común

equipo transfuncional está constituido por miembros de distintos departamentos funcionales de una organización que se reúnen con el fin de desempeñar tareas únicas para crear productos o servicios nuevos o no rutinarios

equipo virtual uno cuyos miembros están distribuidos de manera geográfica, lo que les requiere trabajar juntos por medio de medios electrónicos con mínima interacción frente a frente

equipos autodirigidos (SMT) equipos relativamente autónomos cuyos miembros comparten o rotan las responsabilidades de liderazgo y se hacen mutuamente responsables por un conjunto de objetivos de desempeño asignados por la alta gerencia

espiritualidad se refiere a la consciencia de un individuo de las conexiones entre los fenómenos humanos y los sobrenaturales que proporcionan explicaciones de fe de las experiencias pasadas y presentes y para algunos, pronostican las experiencias futuras

estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, habilidades y conductas que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores

estrategia es un plan integrado general de cómo una organización logrará sus objetivos

ética son los estándares de correcto y equivocado que influyen en el comportamiento

etiquetado eufemístico es el proceso de utilizar palabras "cosméticas" para hacer que el comportamiento suene aceptable

etnocentrismo es la creencia de que el propio grupo o subcultura es naturalmente superior a los demás grupos y culturas

F

facilitador de equipo autodirigido líder externo de un equipo autodirigido cuyo trabajo es crear condiciones de trabajo óptimas para que los miembros del equipo asuman la responsabilidad de trabajar en forma productiva y resuelvan los problemas complejos por sí mismos

feminidad describe una cultura que enfatiza el desarrollo y la nutrición de las relaciones personales y una alta calidad de vida

fórmula del desempeño explica el desempeño como una función de la capacidad, la motivación y los recursos

G

generosidad es una consideración desinteresada o devoción por el bienestar de los demás

Grid del liderazgo identifica cinco estilos de liderazgo: 1.1 empobrecido; 9.1 de autoridad y obediencia; 1.9 club campestre; 5.5 de mitad del camino, y 9.9 líder de equipo

grupo externo incluye seguidores con pocos o ningún vínculo con su líder, en una relación estrictamente centrada en las tareas por medio de un intercambio bajo e influencia descendente

grupo interno incluye seguidores con fuertes vínculos sociales con su líder en una relación de respaldo caracterizada por una alta confianza mutua, respeto, lealtad e influencia

I

individualismo estado psicológico en el que las personas se ven a sí mismas primero como individuos y creen que sus propios intereses y valores son primarios

influencia es el proceso de un líder que comunica ideas, gana aceptación para ellas y motiva a los seguidores a respaldar e implementar las ideas por medio del cambio

intercambio líder-miembro (LMX) es la calidad de la relación de intercambio entre un empleado y su superior

J

justificación moral es el proceso de reinterpretar el comportamiento inmoral en términos de un propósito de mayor nivel

L

legado aquello que permite que los logros de un individuo "sigan viviendo" en los ideales, acciones y creaciones de los seguidores de alguien, mucho después de su muerte

líder carismático personalizado (PCL) alguien que posee una personalidad maquiavélica y narcisista

líder carismático socializado (SCL) alguien que posee una personalidad igualitaria, de trascendencia personal y de *empowerment*

liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio

liderazgo distribuido múltiples líderes asumen roles de liderazgo complementarios en rotación dentro del mismo equipo autodirigido, con base en su área de interés o *expertise* (conocimiento experto)

liderazgo estratégico es la capacidad de una persona para anticipar, visualizar y mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización

liderazgo por servicio es el liderazgo que trasciende el interés personal para atender las necesidades de los demás, al ayudarles a crecer en forma personal y profesional

liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios económicos y sociales que logran objetivos específicos para los líderes y los seguidores

liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular a los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que la nueva organización podría ser

locus de control está en un continuo entre una creencia externa e interna sobre quién tiene el control del destino de una persona

M

manejo de las impresiones el esfuerzo de un seguidor por proyectar una imagen favorable con el fin de ganar un beneficio inmediato o mejorar una relación a largo plazo con el líder

masculinidad describe una cultura que enfatiza la asertividad y un impulso competitivo por dinero y objetos materiales

mediador es un tercero neutral que ayuda a resolver un conflicto

mentoring una forma de coaching en la que un administrador más experimentado ayuda a un protegido menos experimentado

modelo BCF describe un conflicto en términos de comportamiento, consecuencias y sentimientos

modelo de delegación 1) explicar la necesidad para delegar y las razones para elegir al empleado; 2) establecer objetivos que definan responsabilidad, nivel de autoridad y vencimiento; 3) desarrollar un plan, y 4) establecer los puntos de revisión de control y hacer que los empleados se responsabilicen por los resultados

modelo de elogios 1) decir al empleado exactamente qué se hizo en forma correcta, 2) decir al empleado por qué el comportamiento es importante, 3) detenerse para un momento de silencio, 4) alentar el desempeño repetido

modelo de inicio de la solución de conflictos 1) planear una declaración BCF que mantenga propiedad del problema; 2) presentar su declaración BCF y estar de acuerdo en el conflicto; 3) pedir y dar soluciones alternas al conflicto; 4) llegar a una acuerdo para el cambio

modelo de la línea continua del liderazgo determina cuál de los siete estilos elegir, con base en el uso de un liderazgo centrado en el jefe o centrado en los subordinados para enfrentar la situación (jefe, subordinados, situación/tiempo) con el fin de maximizar el desempeño

modelo de liderazgo es el ejemplo de emulación o uso en una situación determinada

modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan identifica dos estilos de liderazgo: centrado en el trabajo y centrado en el empleado

modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio identifica cuatro estilos de liderazgo: baja estructura y alta consideración, alta estructura y alta consideración, baja estructura y baja consideración y alta estructura y baja consideración

modelo de liderazgo de trayectoria-meta determina el estilo de liderazgo (directivo, de respaldo, participativo u

orientado a los logros) apropiado para la situación (subordinados y el entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción laboral

modelo de liderazgo normativo árbol de decisión orientado al tiempo y al desarrollo que permite al usuario elegir uno de cinco estilos de liderazgo (decidir, consultar en forma individual, consultar en grupo, facilitar y delegar) apropiado para la situación (siete preguntas/variables) para maximizar las decisiones

modelo de liderazgo por contingencia determina si el estilo de liderazgo de una persona está orientado a la tarea o a la relación y si la situación (relación entre el líder y el miembro, la estructura de la tarea y el poder de posición) concuerda con el estilo del líder para maximizar el desempeño

modelo de objetivos de escritura 1) infinitivo + 2) acción verbal + 3) resultado singular, específico y mensurable que se logrará + 4) fecha objetivo

modelo de personalidad de las Cinco grandes clasifica los rasgos en las dimensiones de emocionalidad, afabilidad, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia

modelos de liderazgo descriptivo identifican las variables de contingencia y estilos de liderazgo sin especificar qué estilo utilizar en una situación determinada

modelos de liderazgo prescriptivo dicen al usuario exactamente qué estilo utilizar en una situación determinada

motivación es cualquier cosa que afecte el comportamiento en la búsqueda de un cierto resultado

N

negociación proceso en el que dos o más partes entran en conflicto e intentan llegar a un acuerdo

niveles de análisis de la teoría del liderazgo son individual, grupal y organizacional

normas de equipo son estándares aceptables de comportamiento compartidos por los miembros del equipo

O

ocio social es la tendencia consciente o inconsciente por parte de algunos miembros del equipo a evadir las responsabilidades, al retener el esfuerzo con los objetivos del grupo cuando se les hace asumir la responsabilidad individual por los resultados de su trabajo

ombudsman es una persona a la que se le confía la responsabilidad de actuar como la conciencia de la organización

organización que aprende es una con habilidades para la creación, adquisición y transferencia de conocimiento y para la modificación del comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento e ideas

P

paquete de prensa paquete de información acerca de una empresa, incluidos nombres y fotografías de sus ejecutivos y una hoja de hechos y sucesos clave en la historia de la empresa

paradigma del liderazgo pensamiento compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo

parafraseo el proceso de hacer que el receptor vuelva a expresar el mensaje en sus palabras

pensamiento grupal (*groupthink*) cuando los miembros de un grupo cohesivo tienden a estar de acuerdo en una decisión no con base en sus méritos sino porque están menos dispuestos a arriesgarse al rechazo por cuestionar el punto de vista de la mayoría o presentar una opinión discordante

perfil de la motivación del líder (PML) incluye una alta necesidad de poder, que es socializado, es decir, mayor que la necesidad de afiliación y con una necesidad moderada de logro

perfiles de personalidad identifican rasgos individuales más fuertes y más débiles

personalidad combinación de rasgos que clasifica el comportamiento de un individuo

poder es la influencia potencial del líder sobre los seguidores

poder coercitivo incluye castigo y retención de recompensas para influir en el cumplimiento

poder de recompensa se basa en la capacidad del usuario para influir en los demás con algo de valor para ellos

poder experto se basa en la habilidad y el conocimiento del usuario

poder legítimo se basa en la posición de poder del usuario, dada por la organización

poder por conexión se basa en las relaciones del usuario con personas influyentes

poder por información se basa en los datos del usuario deseados por los demás

poder referente se basa en las relaciones personales del usuario con los demás

política es el proceso de ganar y utilizar el poder

prejuicio la tendencia a formar una opinión adversa sin una causa justa acerca de las personas que son diferentes de la corriente principal en términos de género, raza, etnicidad o alguna otra característica definible

proceso de envío de mensajes orales 1) desarrollar un entendimiento mutuo; 2) expresar su objetivo de comunicación; 3) transmitir su mensaje; 4) revisar la comprensión del receptor, y 5) obtener un compromiso y dar seguimiento

proceso de la motivación las personas van de la necesidad al motivo, al comportamiento, a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción

proceso de recepción de mensajes escuchar, analizar y revisar la comprensión

R

rasgos son características personales distintivas

reciprocidad incluye crear obligaciones y desarrollar alianzas y utilizarlas para lograr los objetivos

responsabilidad forma de liderazgo enfocada en los empleados que faculta a los seguidores para tomar decisiones y tener el control sobre sus trabajos

retroalimentación es el proceso de verificar los mensajes y determinar si los objetivos se logran

retroalimentación de 360 grados proceso de evaluación formal basado en recibir las evaluaciones de desempeño de muchas personas

roles de liderazgo de decisión incluyen emprendedor, manejador de disturbios, asignador de recursos y negociador

roles de liderazgo informativos incluyen monitor, diseminador y vocero

roles de liderazgo interpersonales incluyen representante, líder y vínculo

S

seguidor es una persona que es influida por el líder

seguidor apartado alguien bajo en participación pero alto en pensamiento crítico

seguidor conformista alguien alto en participación pero bajo en pensamiento crítico

seguidor efectivo alguien que es alto en pensamiento crítico y en participación

seguidor pasivo alguien que no es alto en pensamiento crítico ni en participación

seguidor pragmático muestra un poco de los cuatro estilos, según el estilo que concuerde con la situación prevaleciente

seguimiento del líder se refiere al comportamiento de los seguidores que resulta de la relación de influencia entre el líder y el seguidor

significado personal el grado al que las vidas de las personas tienen sentido emocional y al cual las demandas que confrontan se perciben como dignas de energía y compromiso

sustitutos del liderazgo incluyen características de los subordinados, tareas y organización que reemplazan la necesidad de un líder o neutralizan el comportamiento del líder

T

techo de cristal es una barrera invisible que separa a las mujeres y las minorías de las principales posiciones de liderazgo

teoría de la atribución se utiliza para explicar el proceso por el que pasan los gerentes para determinar las razones de un desempeño eficaz o ineficaz y decidir qué hacer al respecto

teoría de la equidad propone que las personas están motivadas cuando sus aportaciones percibidas igualan a sus resultados

teoría de la jerarquía de necesidades propone que las personas están motivadas a través de cinco niveles de necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización

teoría de la motivación del logro intenta explicar y pronosticar el comportamiento y el desempeño con base en la necesidad de logro, poder y afiliación de una persona

teoría de las expectativas propone que las personas están motivadas cuando creen que pueden cumplir con la tarea, que obtendrán la recompensa y que las recompensas por hacer la tarea valen el esfuerzo

teoría de las necesidades adquiridas propone que las personas están motivadas por su necesidad de logro, poder y afiliación

teoría de los dos factores propone que las personas están motivadas por motivadores más que por factores de mantenimiento

teorías de los rasgos del liderazgo intentan explicar las características distintivas que representan una eficacia del liderazgo

teoría del establecimiento de metas propone que las metas específicas y difíciles motivan a las personas

teoría del liderazgo es una explicación de cierto aspecto del liderazgo; las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, pronosticar y controlar mejor el liderazgo exitoso

teoría del perfil de la motivación del líder intenta explicar y pronosticar el éxito del liderazgo con base en la necesidad de logro, poder y afiliación de una persona

teoría del reforzamiento propone que mediante las consecuencias del comportamiento, las personas estarán motivadas para comportarse en formas predeterminadas

teoría del vínculo diádico vertical (VDL) examina la forma en que los líderes forman relaciones uno a uno con los seguidores y la manera en que estos con frecuencia crean grupos internos y grupos externos dentro de la unidad de trabajo del líder

teoría diádica es un enfoque del liderazgo que intenta explicar por qué los líderes varían su comportamiento con distintos seguidores

Teoría X y Teoría Y intentan explicar y pronosticar el comportamiento y el desempeño del líder con base en la actitud del líder acerca de los seguidores

teorías de contenido de la motivación se enfocan en explicar y pronosticar el comportamiento basado en las necesidades de las personas

teorías del comportamiento del liderazgo intentan explicar estilos distintivos utilizados por líderes efectivos o definir la naturaleza de su trabajo

teorías del liderazgo integrador intentan combinar las teorías de los rasgos, conductuales y de contingencia para explicar las relaciones exitosas de influencia entre el líder y los seguidores

teorías del liderazgo por contingencia intentan explicar el estilo de liderazgo apropiado con base en el líder, los seguidores y la situación

teorías del proceso de la motivación se enfocan en entender la forma en que las personas eligen el comportamiento para satisfacer sus necesidades

trabajo en equipo entendimiento y compromiso con los objetivos del grupo por parte de todos los miembros del equipo

V

valor la razón de beneficios recibidos frente al costo incurrido por el cliente

valores son creencias generalizadas o conductas que se consideran importantes por un individuo o un grupo

visión la capacidad de imaginar condiciones diferentes y mejores y las formas de alcanzarlas

visión estratégica punto de visa ambicioso del futuro en el que todos en la organización pueden creer y que no se alcanza con facilidad, pero ofrece un futuro que es mejor en formas importantes del que ahora existe

NOTAS FINALES

Prefacio

1 J. Pfeffer and R. I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

Capítulo 1

1 G. Colvin, "Leader Machines," *Fortune*, (October 1, 2007): 98–106.

2 Information taken from the GE Web site: http://www.ge.com: accessed March 28, 2008.

3 Ibid.

4 R. B. Kaiser and R. B. Kaplan, "The Deeper Work of Executive Development: Outgrowing Sensitivities," *Academy of Management Learning & Education* 5(4) (2006): 463–483.

5 J. B. Carson, P. E. Tesluck, and J. A. Marrone, "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance," *Academy of Management Journal* 50(5) (2007): 1217–1234.

6 E. White, "To Keep Employees, Domino's Decides It's Not All About Pay," *The Wall Street Journal* (February 17, 2005): A1.

7 J. Kelly and S. Nadler, "Leading From Below," *The Wall Street Journal* (March 3–4, 2007): R4.

8 C. Hajim, "The Top Companies for Leaders," *Fortune* (October 1, 2007): 109–116.

9 J. S. Lublin, "For Boards, Firing or Keeping a CEO Can be Tough Call," *The Wall Street Journal* (October 22, 2007): B1.

10 "Citigroup Names New Chairman," *The Wall Street Journal* (November 5, 2007): A1.

11 "Merrill's O'Neal Had It Coming, Enemies Say," *The Wall Street Journal* (October 29, 2007): A1.

12 J. Raelin, "Does Action Learning Promote Collaborative Leadership?" *Academy of Management Learning & Education* 5(2) (2006): 152–168.

13 Vea nota 4.

14 G. J. Jolley, "Leadership Can Be Taught: A Bold Approach for a Complex World," *Academy of Management Learning & Education* 6(1) (2007): 149–150.

15 A. Murray and K. A. Strassel, "Ahead of the Pack," *The Wall Street Journal* (March 24, 2008): R3.

16 G. Williams, "Comic Belief: Is Leadership Really a Crock?" *Entrepreneur* (April 2003): 28.

17 Vea nota 5.

18 W. K. Clark, "The Potency of Persuasion," *Fortune* (November 12, 2007): 48.

19 D. C. Hambrick, "Upper Echelons Theory: An Update," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 334–343.

20 Vea nota 7.

21 Vea nota 5.

22 J. Immelt, GE Annual Shareowners Meeting, April 26, 2006, http://www.ge.com/pdf/investors/events/068/ge_annualshareownersmeeting_042606_en.pdf.

23 Vea nota 18.

24 S. Maitlis and T. B. Lawrence, "Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations," *Academy of Management Journal* 50(1) (2007): 57–84.

25 M. Williams, "Building Genuine Trust Through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration Across Boundaries," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 595–621.

26 Vea nota 5.

27 Vea nota 19.

28 Vea nota 12.

29 Vea nota 18.

30 Vea nota 5.

31 Vea nota 25.

32 Vea nota 24.

33 S. P. Forrest and T. O. Peterson, "It's Called Andragogy," *Academy of Management Learning & Education* 5(1) (2006): 113–122.

34 Vea nota 18.

35 M. R. Blood, "Only You Can Create Actionable Knowledge," *Academy of Management Learning & Education* 5(2) (2006): 209–212.

36 Vea nota 7.

37 Vea nota 12.

38 G. Toczdlowski, COO Travelers, presentation April 24, 2007.

39 Vea nota 1.

40 Vea nota 12.

41 A. J. Wefald and J. P. Katz, "Leaders: The Strategies for Taking Charge," *Academy of Management Perspective* 21(3) (2007): 105–106.

42 Vea nota 14.

43 Vea nota 8.

44 N. F. Krueger, "What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking," *Entrepreneurship Theory and Practice* (January 2007), 123–136.

45 Vea nota 41.

46 Vea nota 8.

47 R. Simpson, "Masculinity and Management Education: Feminizing the MBA," *Academy of Management Learning & Education* 5(2) (2006): 182–193.

48 H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).

49 Vea nota 19.

50 Vea nota 24.

51 Vea nota 47.

52 D. M. Rousseau and S. McCarthy, "Educating Managers From an Evidence-Based Perspective," *Academy of Management Learning & Education* 6(1) (2007): 84–101; and Vea nota 47, Simpson (2006).

53 A. H. Van De Ven and P. E. Johnson, "Knowledge for Theory and Practice," *Academy of Management Review* 31(4) (2006): 802–821.

54 Vea nota 44.

55 Vea nota 52.

56 Vea nota 19.

57 D. M. Rousseau, V. T. Ho, and J. Greenberg, "I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relations," *Academy of Management Review* 31(4) (2006): 977–994.

58 S. L. Rynes, T. L. Giluk, and K. G. Brown, "The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management," *Academy of Management Journal* 50(5) (2007): 987–1008.

59 D. J. Brass, J. Galaskiewicz, H. R. Greve, and W. Tsai, "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective," *Academy of Management Journal* 47(6) (2004): 795–817.

60 Vea nota 25.

61 Vea nota 24.

62 Vea nota 5.

63 D. A. Wren, J. R. B. Halbesleben, and M. R. Buckley, "The Theory-Application Balance in Management Pedagogy: A Longitudinal Update," *Academy of Management Learning & Education* 6(4) (2007): 484–492.

64 F. K. Pil and S. K. Cohen, "Modularity: Implications for Imitation, Innovation, and Sustained Advantage," *Academy of Management Review* 31(4) (2006): 995–1011.

65 M. J. Canyan, "Executive Compensation and Incentives," *Academy of Management Perspectives* 20(1) (2006): 25–44.

66 B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld, and D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationship Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma," *Academy of Management Journal* 49(1) (2006): 161–174.

67 C. Hymowitz, "Sky-High Payouts to Top Executives Prove Hard to Curb," *The Wall Street Journal* (June 26, 2006): B1.

68 J. A. Raelin, "Toward and Epistemology of Practice," *Academy of Management Learning & Education* 6(4) (2007): 495–519.

69 M. L. Tushman, C. A. O'Reilly, A. Fenollosa, A. M. Kleinbaum, and D. McGrath, "Relevance and Rigor: Executive Education as a Lever in Shaping Practice and Research," *Academy of Management Learning & Education* 6(3) (2007): 345–362.

[70] R. J. House and R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management* 23(3) (1997): 409–474.

[71] L. Kurke and H. Aldrich, "Mintzberg Was Right! A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work," *Management Science* 29(8) (1983): 975–984; C. Pavett and A. Lau, "Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty," *Academy of Management Journal* 26(1) (1983): 170–177; and C. Hales, "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence," *Journal of Management Studies* 23 (1986): 88–115.

[72] Vea nota 70.

[73] J. Samuelson, "The Right Rigor: Beyond the Right Answer," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 356–365.

[74] S. L. D. Restubog, "Running Hot and Cold: Can Weather and Wealth Make Bosses Self-Centered?" *Academy of Management Perspectives* 20(3) (2006): 113–115.

[75] Vea nota 70.

[76] Vea nota 41.

[77] Vea nota 5.

[78] Vea nota 1.

[79] Vea nota 8.

[80] Vea nota 5.

[81] H. Mintzberg, "Leadership and Management Development: An Afterword," *Academy of Management Executive* 18(3) (2004): 140–142.

[82] T. G. Cummings, "Quest for an Engaged Academy," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 355–360.

[83] Vea nota 58.

[84] D. M. Rousseau and S. McCarthy, "Educating Managers From an Evidence-Based Perspective," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 356–365.

[85] R. T. Harrison, C. M. Leitch, and R. Chia, "Developing Paradigmatic Awareness in University Business Schools: The Challenge for Executive Education," *Academy of Management Learning & Education* 6(3) (2007): 332–343.

[86] D. J. Cohen, "The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Publications in Human Resource Management: Reasons for the Divide and Concrete Solutions for Bridging the Gap," *Academy of Management Journal* 50(5) (2007): 1013–1019.

[87] G. P. Latham, "A Speculative Perspective on the Transfer of Behavioral Science Findings to the Workplace: 'The Times They Are A-Changin'," *Academy of Management Journal* 50(5) (2007): 1027–1032.

[88] E. E. Lawler, "Why HR Practices are not Evidence-Based," *Academy of Management Journal* 50(5) (2007): 1033–1036.

[89] D. M. Rousseau, "Is There Such a Thing as "Evidence-Based Management?" *Academy of Management Review* 31(2) (2006): 256–263.

[90] Vea nota 4.

[91] P. Navarro, "The Hidden Potential of Managerial Macroeconomics for CEO Decision Making in MBA Programs," *Academy of Management Learning & Education* 5(2) (2006): 463–483.

[92] Information taken from the AACSB Web site: http://www.aacsb.edu, accessed April 9, 2008.

[93] C. Tice, "Building the 21st Century Leader," *Entrepreneur* (February 2007): 64–69.

[94] Vea nota 68.

[95] Vea nota 86.

[96] Vea nota 88.

[97] D. L. Shapiro, B. L. Kirkman, and H. G. Courtney, "Perceived Causes and Solutions of the Translation Problem in Management Research," *Academy of Management Journal* 50(2) (2007): 249–266.

[98] Vea nota 69.

[99] Vea nota 82.

[100] Vea nota 87.

[101] Vea nota 86.

[102] Vea nota 53.

[103] Vea nota 4.

[104] M. N. Ashkanasy, "Introduction: Arguments for a More Grounded Approach in Management Education," *Academy of Management Learning & Education* 5(2) (2006): 207–208.

[105] Vea nota 63.

[106] Vea nota 91.

[107] Vea nota 12.

[108] Vea nota 14.

[109] M. Sorcher and A. P. Goldstein, "A Behavior Modeling Approach in Training," *Personnel Administration* 35 (1972): 35–41.

[110] A. Gupta, "Leadership in a Fast-Paced World: An Interview with Ken Blanchard," *Mid-American Journal of Business* 20(1) (2005): 7–10.

[111] Vea nota 104.

[112] Vea nota 68.

[113] Vea nota 35.

[114] Vea nota 110.

[115] B. Morris, "What Makes Apple Golden," *Fortune* (March 17, 2008): 68–74.

[116] "America's Most Admired Companies," *Fortune* (March 17, 2008): 116–133.

[117] Ibid.

[118] B. Schlender, "Apple's Surprise Weapon: Computers," *Fortune* (September 3, 2007).

[119] P. Elkind, "The Trouble With Steve Jobs," *Fortune* (March 17, 2008): 68–74.

[120] Ibid.

[121] "Two of the Luckiest Guys on the Planet," *The Wall Street Journal* (June 1, 2007): B1, B5.

[122] Vea nota 115.

[123] Vea nota 119.

Capítulo 2

[1] Information taken from the Lorraine Monroe Leadership Institute Web site: http://www.lorrainemonroe.com, April 18, 2008.

[2] A. J. Wefald and J. P. Katz, "Leaders: The Strategies for Taking Charge," *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 105–106.

[3] T. A. Judge, R. Ilies, J. E. Bono, and M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review," *Journal of Applied Psychology* 87(4) (2002): 765–768.

[4] D. C. Hambrick, "Upper Echelons Theory: An Update," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 334–343.

[5] R. Ilies, B. A. Scott, and T. A. Judge, "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal* 49(3) (2006): 561–575.

[6] S. L. Rynes, T. L. Giluk, and K. G. Brown, "The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management," *Academy of Management Journal* 50(5) (2007): 987–1008.

[7] J. W. Westerman and S. Vanka, "A Cross-Cultural Empirical Analysis of Person–Organization Fit Measures as Predictors of Student Performance in Business Education: Comparing Students in the United States and India," *Academy of Management Learning & Education* 4(4) (2005): 409–420.

[8] Vea nota 2.

[9] H. Le, I. S. Oh, J. Shaffer, and F. Schmidt, "Implications of Methodological Advances for the Practice of Personnel Selection: How Practitioners Benefit from Meta-analysis," *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 6–15.

[10] S. G. Barsade and D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* 21(1) (2007): 36–59.

[11] M. F. R. Kets De Vries and K. Korotov, "Creating Transformational Executive Education Programs," *Academy of Management Learning & Education* 6(3) (2007): 375–387.

[12] J. C. Santora, "Managing Open Employees: Do Resources and Leadership Style Matter?" *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 83–84.

[13] Vea nota 3.

[14] M. W. Morgan and M. M. Lombardo, *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, January 1988), Technical Report nos 21 & 34.

[15] R. B. Kaiser and R. B. Kaplan, "The Deeper Work of Executive Development: Outgrowing Sensitivities," *Academy of Management Learning & Education* 5(4) (2006): 463–483.

[16] Vea nota 10.

[17] Vea nota 11.

[18] Vea nota 3.

[19] S. Fineman, "On Being Positive: Concerns and Counterpoints," *Academy of Management Review* 31(2) (2006): 270–291.

[20] E. Bernstein, "Therapy That Keeps on the Sunny Side of Life," *The Wall Street Journal* (September 26, 2006): D1.

[21] R. L. Hotz, "Except in One Career, Our Brains Seem Built for Optimism," *The Wall Street Journal* (November 9, 2007): B1.

[22] P. Dvorak, "A Different Animal Seeks the No. 1 Post: Often, It's Not No. 2," *The Wall Street Journal* (October 22, 2007): B1.

[23] R. Wolter, "Yes, You Can!" *Entrepreneur* (July 2007): 120.

[24] B. M. Wiesenfeld, W. B. Swann, J. Brockner, and C. A. Bartel, "Is More Fairness Always Preferred? Self-Esteem Moderates Reactions to Procedural Justice," *Academy of Management Journal* 50(5) (2007): 1235–1253.

[25] Vea nota 23.

[26] Ibid.

[27] Vea nota 19.

[28] Vea nota 23.

[29] Vea nota 10.

[30] Ibid.

[31] J. Sandberg, "Avoiding Conflicts, The Too-Nice Boss Make Matters Worse," *The Wall Street Journal* (February 26, 2008): B1.

[32] Vea nota 15.

[33] D. Geddes and R. R. Callister, "Crossing the Lines(s): A Dual Threshold Model of Anger in Organizations," *Academy of Management Review* 32(3) (2007): 721–746.

[34] J. Clements, "How to Stop Your Emotions From Wrecking Your Returns," *The Wall Street Journal* (December 12, 2007): D1.

[35] E. A. Locke, "Business Ethics: A Way Out of the Morass," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 324–332.

[36] C. A. Henle, "Bad Apples or Bad Barrels? A Former CEO Discusses the Interplay of Person and Situation With Implications for Business Education," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 346–355.

[37] S. Waddock, "Leadership Integrity in a Fractured Knowledge World," *Academy of Management Learning & Education* 6(4) (2007): 543–557.

[38] E. M. Hartman, "Can We Teach Character? An Aristotelian Answer," *Academy of Management Learning & Education* 5(1) (2006): 68–81.

[39] S. Puffer, "CompUSA's CEO James Halpin on Technology, Rewards, and Commitment," *Academy of Management Executive* 13(3) (1999): 29–36.

[40] Vea nota 6.

[41] Vea nota 9.

[42] Vea nota 22.

[43] Vea nota 6.

[44] P. Dvorak and J. Badal, "This Is Your Brain on the Job," *The Wall Street Journal* (September 20, 2007): B1.

[45] Vea nota 19.

[46] Vea nota 10.

[47] M. Henricks, "Like A Book," *Entrepreneur* (October 2006): 28.

[48] Vea nota 15.

[49] D. Burke, C. Hajim, J. Elliott, J. Mero, and C. Tkaczyk, "Top 10 Companies for Leaders," *Fortune* (October 1, 2007): 109–116.

[50] R. E. Boytzis and D. Goleman, *The Emotional Competence Inventory* (Boston: Hay Group, 2001).

[51] Vea nota 15.

[52] R. L. Hotz, "How Your Brain Allows You to Walk In Another's Shoes," *The Wall Street Journal* (August 17, 2007): B1.

[53] Vea nota 23.

[54] Vea nota 19.

[55] Vea nota 23.

[56] J. Houde, "Analogically Situated Experiences: Creating Insight Through Novel Contexts," *Academy of Management Learning & Education* 6(3) (2007): 321–331.

[57] D. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); and D. McClelland and D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review* (March/April 1978): 103.

[58] Vea nota 3.

[59] D. C. McClelland and R. E. Boyatzis, "Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management," *Journal of Applied Psychology* 6 (1982): 737–743.

[60] D. C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1985).

[61] D. A. Harrison, D. A. Newman, and P. L. Roth, "How Important Are Job Attitudes? Meta-analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences," *Academy of Management Journal* 49(2) (2006): 305–325.

[62] Vea nota 5.

[63] Vea nota 10.

[64] D. McGregor, *Leadership and Motivation* (Cambridge, MA: MIT Press, 1966).

[65] M. Williams, "Building Genuine Trust Through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration Across Boundaries," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 595–621.

[66] J. Hall and S. M. Donnell, "Managerial Achievement: The Personal Side of Behavioral Theory," *Human Relations 32* (1979): 77–101.

[67] J. S. Livingston, "Pygmalion in Management," in Harvard Business Review, *Harvard Business Review on Human Relations* (New York: Harper & Row, 1979).

[68] P. Osterman, "Comment on Le, Oh, Shaffer, and Schmidt," *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 16–18.

[69] D. Reynolds, "Restraining Golem and Harnessing Pygmalion in the Classroom: A Laboratory Study of Managerial Expectations and Task Design," *Academy of Management Learning & Education* 6(4) (2007): 475–483.

[70] S. P. Forrest and T. O. Peterson, "It's Called Andragogy," *Academy of Management Learning & Education* 5(1) (2006): 113–122.

[71] Vea nota 23.

[72] T. A. Judge and R. Ilies, "Is Possessiveness in Organizations Always Desirable?" *Academy of Management Executive* 18(4) (2004): 151–155.

[73] C. Reeve, "Peter Lowe's Success Yearbook: A Message from Christopher Reeve," *Success 1998 Yearbook* (1998): 77.

[74] D. Seidman, "The Case for Ethical Leadership," *Academy of Management Executive* 18(2) (2004): 134–138.

[75] J. Van Oosterhout, P. M. Heugens, and M. Kaptein, "The Internal Morality of Contracting: Advancing the Contractualist Endeavor in Business Ethics," *Academy of Management Review* 31(3) (2006): 521–539.

[76] J. F. Veiga, "'Special Topic' Ethical Behavior in Management, Bringing Ethics into the Mainstream: An Introduction to the Special Topic," *Academy of Management Executive* 18(2) (2004): 37–38.

[77] Vea nota 35.

[78] R. A. Giacalone, "Taking a Red Pill to Disempower Unethical Students: Creating Ethical Sentinels in Business Schools," *Academy of Management Learning & Education* 6(4) (2007): 534–542.

[79] B. E. Litzky, K. A. Eddleston, and D. L. Kidder, "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors," *Academy of Management Perspectives* 20(1) (2006): 91–103.

[80] K. Whitehouse, "Why CEOs Need to be Honest With Their Boards," *The Wall Street Journal* (January 14, 2008): R1.

[81] Vea nota 36.

[82] Vea nota 78.

[83] Vea nota 38.

[84] Vea nota 79.

[85] Vea nota 75.

[86] S. Sonenshein, "The Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding to Ethical Issues at Work: The Sensemaking Intuition Model," *Academy of Management Review* 32(4) (2007): 1022–1028.

[87] K. Cameron, "Good or Not Bad: Standards and Ethics in Managing Change," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 317–323.

[88] Margin Note, *Entrepreneur* (June 2007): 34.

[89] Margin Note, *Entrepreneur* (October 2006): 78.

[90] Vea nota 36.

[91] J. F. Veiga, T. D. Golden, and K. Dechant, "Why Managers Bend Company Rules," *Academy of Management Executive* 18(2) (2004): 84–90.

[92] Ibid.

[93] Vea nota 79.

[94] Vea nota 75.

[95] Vea nota 76.

[96] S. Shellenberger, "How and Why We Lie at the Office: From Pilfered Pens to Padded Accounts," *The Wall Street Journal* (March 24, 2005): B1.

[97] Vea nota 116.

[98] M. Chase, "The 50 Women to Watch," *The Wall Street Journal* (November 20, 2006): R3.

[99] P. Sellers, "Melinda Gates Goes Public," *Fortune* (January 21, 2008): 44–56.

[100] Ibid.

[101] Information taken from the Bill & Melinda Gates Foundation Web site: http://www.gates-foundation.org, accessed May 5, 2008.

[102] Vea nota 99.

Capítulo 3

[1] Opening case and answers to questions throughout the chapter are taken from the Market America Web site: http://www.marketamerica.com, accessed May 20, 2008.

[2] R. B. Kaiser and R. B. Kaplan, "The Deeper Work of Executive Development: Outgrowing Sensitivities," *Academy of Management Learning & Education* 5(4) (2006): 463–483.

[3] M. A. Griffin, A. Neal, and S. K. Parker, "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts," *Academy of Management Journal* 50(2) (2007): 327–347.

[4] J. C. Santora, "Managing Open Employees: Do Resources and Leadership Style Matter?" *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 83–84.

[5] J. L. Yang, "Reviving John Deere," *Fortune* (October 15, 2007): 50.

[6] J. R. Harrison, G. R. Carroll, and K. M. Carley, "Simulation Modeling in Organizational and Management Research," *Academy of Management Review* 32(4) (2007): 1229–1245.

[7] Vea nota 4.

[8] J. B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories," *Academy of Management Learning and Education* 2(3) (2003): 250–268.

[9] Vea nota 3.

[10] Vea nota 6.

[11] A. J. Wefald and J. P. Katz, "Leaders: The Strategies for Taking Charge," *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 105–106.

[12] D. M. Sluss and B. E. Ashforth, "Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships," *Academy of Management Review* 32 (2007): 9–32.

[13] K. Lewin, R. Lippitt, and R. K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates,'" *Journal of Social Psychology* 10 (1939): 271–301.

[14] R. Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961).

[15] R. M. Stogdill and A. E. Coons, eds., *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research, 1957).

[16] B. M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (New York: Free Press, 1990).

[17] D. B. McFarlin, "Hard Day's Work: A Boon for Performance by a Bane for Satisfaction?" *Academy of Management Perspectives* 20(4) (2006): 115–116.

[18] R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (New York: McGraw-Hill, 1967).

[19] R. Blake and J. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston, TX: Gulf Publishing, 1964); R. Blake and J. Mouton, *The New Managerial Grid* (Houston, TX: Gulf Publishing, 1978); R. Blake and J. Mouton, *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence* (Houston, TX: Gulf Publishing, 1985); and R. Blake and A. A. McCanse, *Leadership Dilemmas—Grid Solutions* (Houston, TX: Gulf Publishing, 1991).

[20] "R. Blake and J. Mouton: The Managerial Grid," *Thinkers* (March 2002).

[21] D. J. Jung and B. J. Avolio, "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions," *Academy of Management Journal* 42 (April 1999): 208–218; and L. Pheng and B. Lee, "'Managerial Grid' and Zhuge Liang's 'Art of Management': Integration for Effective Project Management," *Management Decision* 35 (May–June 1997): 382–392.

[22] Vea Blake and Mouton (1964) en nota 19.

[23] Vea Blake and Mouton (1978) en nota 19.

[24] P. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth," *Academy of Management Journal* 21 (June 1978): 325–331.

[25] B. M. Fisher and J. E. Edwards, "Consideration and Initiating Structure and Their Relationship with Leader Effectiveness: A Meta-Analysis," *Proceeding of the Academy of Management* (August 1988): 201–205.

[26] Vea nota 25.

[27] R. Cropanzano, D. E. Bowen, and S. W. Gilliland, "The Management of Organizational Justice," *Academy of Management Perspectives* 21(4) (2007): 34–48.

[28] Vea nota 12.

[29] T. A. Wright, "To Be Or Not To Be [Happy]: The Role of Employee Well-Being," *Academy of Management Perspectives* 20 (2006): 118–120.

[30] A. M. Grant, M. K. Christanson, and R. H. Price, "Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs," *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 51–63.

[31] D. M. Bergeron, "The Potential Paradox of Organizational Citizendship Behavior: Good Citizens at What Costs?" *Academy of Management Review* 32(4) (2007): 1078–1095.

[32] R. M. J. Wells, "Outstanding Customer Satisfaction: The Key to a Talented Workforce?" *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 87–89.

[33] D. M. Rousseau, V. T. Ho, and J. Greenberg, "I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relations," *Academy of Management Review* 31(4) (2006): 977–994.

[34] P. Dvorak, "Hotelier Finds Happiness Keeps Staff Checked In," *The Wall Street Journal* (December 17, 2007): B3.

[35] A. M. Grant, "Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 393–417.

[36] R. Kiyosaki, "Hear This," *Entrepreneur* (September 2008): 164.

[37] O. Gottschalg and M. Zollo, "Interest Alignment and Competitive Advantage," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 418–437.

[38] Y. Zhu, "What Drives Differences in Reward Allocation Principles Across Countries and Organizations?" *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 90–92.

[39] Ibid.

[40] Vea nota 31.

[41] E. A. Locke, "Business Ethics: A Way Out of the Morass," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 324–332.

[42] P. Steel and C. J. Konig, "Integrating Theories of Motivation," *Academy of Management Review* 31(4) (2007): 889–913.

[43] Vea nota 29.

[44] Vea nota 37.

[45] A. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50 (1943): 370–396.

[46] Vea nota 11.

[47] Vea nota 37.

[48] Vea nota 12.

[49] F. Herzberg, "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower," *Personnel Administrator* (1964): 3–7; and F. Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* (January–February 1968): 53–62.

[50] N. Wasserman, "Stewards, Agents, and the Founder Discount: Executive Compensation in New Ventures," *Academy of Management Journal* 49(5) (2006): 960–976.

[51] J. Clements, "Money and Happiness: Here's Why You Won't Laugh All the Way to the Bank," *The Wall Street Journal* (August 29, 2006): D1.

[52] J. Clements, "No Satisfaction: Why What You Have Is Never Enough," *The Wall Street Journal* (May 2, 2007): D1.

[53] J. Clements, "The Pursuit of Happiness: Six Experts Tell What They've Done to Achieve It," *The Wall Street Journal* (December 6, 2006): D1.

[54] S. L. Rynes, T. L. Giluk, and K. G. Brown, "The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management," *Academy of Management Journal* 50(5) (2007): 987–1008.

[55] Vea nota 17.

[56] Vea nota 3.

[57] Vea nota 35.

[58] H. Murray, *Explorations in Personality* (New York: Oxford University Press, 1938).

[59] J. Atkinson, *An Introduction to Motivation* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1964).

[60] D. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); and D. McClelland and D. H. Burnham, "Power Is the

Great Motivator," *Harvard Business Review* (March/April 1978): 103.

61 Y. Baruch, "The Opt-out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers," *Academy of Management Perspectives* 21(1) (2007): 80–83.

62 Ibid.

63 Vea nota 30.

64 J. R. Edwards and N. P. Rothbard, "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs," *Academy of Management Review* 25 (2000): 178–199.

65 Vea nota 37.

66 B. M. Wiesenfeld, W. B. Swann, J. Brockner, and C. A. Bartel, "Is More Fairness Always Preferred? Self-Esteem Moderates Reactions to Procedural Justice," *Academy of Management Journal* 50(5) (2007): 1235–1253.

67 Vea nota 30.

68 Vea nota 27.

69 J. S. Adams, "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963): 422–436.

70 Vea nota 38.

71 O. Janssen, "Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction," *Academy of Management Journal* 44 (2001): 1039–1050.

72 V. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley & Sons, 1964).

73 C. B. Gibson and P. C. Earley, "Collective Cognition in Action: Accoumulation, Interaction, Examination, and Accommodation in the Development and Operation of Group Efficacy Beliefs in the Workplace," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 438–458.

74 Vea nota 30.

75 P. Steel and C. J. Konig, "Integrating Theories of Motivation," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 438–458.

76 D. Ilgen, D. Nebeker, and R. Pritchard, "Expectancy Theory Measures: An Empirical Comparison in an Experimental Simulation," *Organizational Behavior and Human Performance* 28 (1981): 189–223; W. Van Eerde and H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 81 (October 1996): 548–556; and R. Fudge and J. Schlacter, "Motivating Employees to Act Ethically: An Expectancy Theory Approach," *Journal of Business Ethics* 18 (February 1999): 295–296.

77 Vea nota 54.

78 A. Gupta, "Leadership in a Fast-Paced World: An Interview with Ken Blanchard," *Mid-American Journal of Business* 20(1) (2005): 7–10.

79 M. Diener, "Take a Look Inside," *Entrepreneur* (February 2007): 78.

80 B. Tracy, "7 Secrets to Success," *Entrepreneur* (February 2007): 96–100.

81 Vea nota 75.

82 J. Adamy, "Will a Twist on an Old Vow Deliver for Domino's Pizza," *The Wall Street Journal* (December 17, 2007): A1.

83 Vea nota 11.

84 Vea nota 80.

85 E. A. Locke, "Guest Editor's Introduction: Goal-Setting Theory and Its Applications to the World of Business," *Academy of Management Executive* 18(4) (2004): 124–125.

86 B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Alfred A. Knopf, 1971).

87 A. D. Stajkovic and F. Luthans, "Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance," *Academy of Management Journal* 44(4) (2001): 580–590.

88 Vea nota 31.

89 Vea nota 17.

90 Vea nota 34.

91 P. B. Barger and A. A. Grandey, "Service With a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Apprisal Mechanisms," *Academy of Management Journal* 49(6) (2006): 1229–1238.

92 S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," *Academy of Management Executive* 9 (February 1995): 32–40.

93 Vea nota 80.

94 Vea nota 17.

95 J. Zaslow, "In Praise of Less Praise," *The Wall Street Journal* (May 3, 2007): D1.

96 Vea nota 34.

97 Vea nota 54.

98 P. Dvorak and J. Badal, "This Is Your Brain on the Job," *The Wall Street Journal* (September 20, 2007): B1.

99 J. Zaslow, "The Most-Praised Generation Goes to Work," *The Wall Street Journal* (April 20, 2007): W1.

100 Vea nota 95.

101 K. Blanchard and S. Johnson, *The One-Minute Manager* (New York: Wm. Morrow & Co., 1982).

102 Based on the consulting work of Robert N. Lussier.

103 D. Leonard, "How Bob Iger Works," *Fortune* (December 10, 2007): 38.

104 Vea nota 41.

105 Vea nota 75.

106 Information taken from the Friedmans Appliance Web site: http://www.friedmansappliance.com, accessed May 27, 2008.

107 Vea nota 82.

108 A. Chozick, "Toyota's Goal: First to Sell 10 Million," *The Wall Street Journal* (September 1, 2007): A3.

109 "Nissan CEO Talks of Optimism for Electric Cars," *The Wall Street Journal* (May 2, 2008): A1.

110 "BMW Shuffles Management, Plans New Models to Increase Margins," *The Wall Street Journal* (Septemeber 28, 2007): A1.

Capítulo 4

1 Case information taken from Wikipedia's entry on Mark Cuban: http://en.wikipedia.org/wiki/Mark_Cuban, accessed May 28, 2008; and D. Leonard, "Mark Cuban Wants a Little R-E-S-P-E-C-T," *Fortune* (October 15, 2007): 172–182.

2 J. B. Carson, P. E. Tesluck, and J. A. Marrone, "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance," *Academy of Management Journal* 50(5) (2007): 1217–1234.

3 P. J. Frederickson, "Political Skill at Work," *Academy of Management Perspectives* 20(2) (2006): 95–96.

4 D. C. Hambrick, "Upper Echelons Theory: An Update," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 334–343.

5 W. K. Clark, "The Potency of Persuasion," *Fortune* (November 12, 2007): 48.

6 M. J. Gelfand, V. A. Major, J. L. Raver, L. H. Nishii, and K. O'Brien, "Negotiating Relationally: The Dynamics of the Relational Self in Negotiations," *Academy of Management Review* 31(2) (2007): 427–451.

7 Vea nota 5.

8 L. A. Bebchuck and J. M. Fried, "Pay without Performance: Overview of the Issues," *Academy of Management Perspectives* 20(1) (2006): 5–24.

9 Vea nota 5.

10 J. M. Evans, L. K. Trevino, and G. R. Weaver, "Who's in the Ethics Driver's Seat? Factors Influencing Ethics in the MBA Curriculum," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 278–293.

11 G. Colvin, "Power: A Cooling Trend," *Fortune* (December 10, 2007): 113–114.

12 Vea nota 4.

13 Vea nota 11.

14 J. D. Westphal and I. Stern, "Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You are a Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments at U.S. Companies," *Academy of Management Journal* 50(2) (2007): 267–286.

15 J. R. P. French and B. H. Raven, "The Bases of Social Power," in D. Cartwright, ed., *Studies of Social Power* (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959): 150–167.

16 S. Maitlis and T. B. Lawrence, "Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations," *Academy of Management Journal* 50(1) (2007): 57–84.

17 B. A. Hudson, "Against All Odds: A Consideration of Core-Stigmatized Organizations," *Academy of Management Review* 33(1) (2008): 252–266.

18 Vea nota 16.

19 Vea nota 11.

20 Vea nota 14.

21 G. J. Jolley, "Leadership Can Be Taught: A Bold Approach for a Complex World," *Academy of Management Learning & Education* 6(1) (2007): 149–150.

22 N. L. Torres, "Making it Big," *Entrepreneur* (July 2007): 118–119.

23 Vea nota 11.

[24] Vea nota 14.

[25] Vea nota 11.

[26] G. Colvin "Spitzer's Bully Pulpit," *Fortune* (March 31, 2008): 18.

[27] Vea nota 11.

[28] M. Miller, "What Makes History Happen?" *Fortune* (October 1, 2007): 78.

[29] Vea nota 22.

[30] Vea nota 8.

[31] D. M. Rousseau, V. T. Ho, and J. Greenberg, "I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relations," *Academy of Management Review* 31(4) (2006): 977–994.

[32] Vea nota 16.

[33] M. Diener, "Fight or Flight?" *Entrepreneur* (November 2006): 108.

[34] Vea nota 10.

[35] B. P. Matherne, "Does Whom You Know Matter in Venture Capital Networks?" *Academy of Management Perspectives* 21(4) (2007): 85–86.

[36] Vea nota 11.

[37] M. Learmonth, "Critical Management Education in Action: Personal Tales of Management Unlearning," *Academy of Management Learning & Education* 6(1) (2007): 109–113.

[38] Vea nota 10.

[39] S. G. Barsade and D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* 21(1) (2007): 36–59.

[40] J. Sandberg, "Avoiding Conflicts, The Too-Nice Boss Makes Matters Worse," *The Wall Street Journal* (February 26, 2008): B1.

[41] J. Sandberg, "People Can't Resist Doing a Big Favor—Or Asking for One," *The Wall Street Journal* (December 18, 2007): B1.

[42] Vea nota 3.

[43] E. A. Locke, "Business Ethics: A Way Out of the Morass," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 324–332.

[44] Vea nota 3.

[45] Ibid.

[46] S. Robbins and D. De Cenzo, *Fundamentals of Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007).

[47] Vea nota 2.

[48] F. D. Schoorman, R. C. Mayer, and J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 344–354.

[49] Vea nota 41.

[50] Vea nota 10.

[51] G. Ip, K. Kelly, S. Craig, and I. J. Dugan, "How Grasso's Rule Kept NYSE On Top but Hid Deep Troubles," *The Wall Street Journal* (December 30, 2003): A1, A6; and K. Kelly, "Grasso, Spitzer Keep Door Open for a Deal Despite Tough Talk," *The Wall Street Journal* (April 27, 2004): B1.

[52] Vea nota 3.

[53] M. Boyle, "Carly Fiorina Talks Tough," *Fortune* (October 29, 2007): 68.

[54] Vea nota 39.

[55] J. Sandberg, "How Office Tyrants in Critical Positions Get Others to Grovel," *The Wall Street Journal* (August 23, 2007): B1.

[56] Vea nota 3.

[57] A. Gupta, "Leadership in a Fast-Paced World: An Interview with Ken Blanchard," *Mid-American Journal of Business* 20(1) (2005): 7–10.

[58] J. Sandberg, "Your Boss's Obsession Too Often Becomes Your Job Obligation," *The Wall Street Journal* (December 11, 2007): B1.

[59] Vea nota 41.

[60] Vea nota 43.

[61] Vea nota 48.

[62] Vea nota 2.

[63] M. Kilduff, W. Tsai, and R. Hanke, "A Paradigm Too Far? A Dynamic Stability Reconsideration of the Social Network Research Program," *Academy of Management Review* 31(4) (2006): 1031–1048.

[64] Vea nota 35.

[65] P. Capell, "How to Find a Search Executive Who Can Help You Advance," *The Wall Street Journal* (September 4, 2007): B8.

[66] N. L. Torres, "Good Connections," *Entrepreneur* (December 2006): 112.

[67] G. Labianca and D. J. Brass, "Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations," *Academy of Management Review* 31(3) (2006): 596–614.

[68] C. Hymowitz, "Women Get Better at Forming Networks to Help Their Climb," *The Wall Street Journal* (November 19, 2007): B1.

[69] J. Nebus, "Building Collegial Information Networks: A Theory of Advice Network Generation," *Academy of Management Review* 31(3) (2006): 615–637.

[70] Vea nota 3. Vea nota 57.

[71] This section is adapted from A. Gumbus and R. N. Lussier, "Career Development: Enhancing Your Networking Skill," *Clinical Leadership & Management Review* 17(1) (January–February 2003). Adapted with permission. Also vea A. Gumbus, "Networking: A Long-Term Management Strategy," *Clinical Leadership & Management Review* 17(3) (May–June 2003).

[72] B. Farber, "Have No Fear," *Entrepreneur* (April 2007): 80.

[73] M. Diener, "Talk the Talk," *Entrepreneur* (August 2007): 68.

[74] Vea nota 69.

[75] C. Bialik, "Sorry, You May Have Gone Over Your Limit of Network Friends," *The Wall Street Journal* (November 16, 2007): B1.

[76] Vea nota 73.

[77] C. Seda, "Squeeze Play," *Entrepreneur* (April 2007): 83.

[78] V. Vara, "Just How Much Do We Want to Share on Social Networks?" *The Wall Street Journal* (November 28, 2007): B1.

[79] S. E. Needleman, "How Faith-Based Networking Can Aid Job Searches," *The Wall Street Journal* (October 2, 2007): B4.

[80] Vea nota 73.

[81] Vea nota 66.

[82] Vea nota 74.

[83] Vea nota 33.

[84] Vea nota 66.

[85] Vea nota 68.

[86] E. White, "Art of Persuasion Becomes Key," *The Wall Street Journal* (May 19, 2008): 1.

[87] Vea nota 39.

[88] Vea nota 6.

[89] Ibid.

[90] Vea nota 31.

[91] Vea nota 22.

[92] R. N. Lussier, "The Negotiation Process," *Clinical Leadership & Management Review* 14(2) (2000): 55–59.

[93] Vea nota 22.

[94] Vea nota 73.

[95] Vea nota 74.

[96] M. Diener, "Take A Look Inside," *Entrepreneur* (February 2007): 78.

[97] Vea nota 33.

[98] Vea nota 87.

[99] Ibid.

[100] M. Diener, "Break It Up," *Entrepreneur* (October 2006): 116.

[101] Vea nota 8.

[102] Vea nota 3.

[103] Vea nota 33.

[104] Vea nota 66.

[105] Vea nota 22.

[106] B. Farber, "Listen and Learn," *Entrepreneur* (February 2007): 76.

[107] Vea nota 73.

[108] Vea nota 101.

[109] B. Farber, "The Trust Factor," *Entrepreneur* (March 2007): 84.

[110] Ibid.

[111] Vea nota 97.

[112] R. Trudel and J. Cotte, "Does Being Ethical Pay?" *The Wall Street Journal* (May 12, 2008): R4.

[113] Vea nota 43.

[114] Vea nota 37.

[115] Vea nota 110.

[116] R. Kiyosaki, "In Control," *Entrepreneur* (October 2006): 188.

[117] This is an actual case, but the names have been changed to protect identities.

Capítulo 5

[1] "The Fortune 500," *Fortune* (May 5, 2008): F1–F60.

[2] C. C. Berk, "PepsiCo's CEO Sees No Need to Change Strategy," *The Wall Street Journal* (October 24, 2006): B4.

[3] B. Morris, "The Pepsi Challenge," *Fortune* (March 3, 2008): 55–66.

[4] Vea nota 1.

[5] K. Benner, E. Levenson, and R. Arora, "The Power 50," *Fortune* (October 15, 2007): 107–116.

[6] B. Morris, "Power 25," *Fortune* (December 10, 2007): 116–133.

[7] Vea nota 3.

[8] Vea nota 2.

[9] Vea nota 3.

[10] C. A. Henle, "Bad Apples or Bad Barrels? A Former CEO Discusses the Interplay of Person and Situation With Implications for Business Education," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 346–355.

[11] A. Gupta, "Leadership in a Fast-Paced World: An Interview with Ken Blanchard," *Mid-American Journal of Business* 20(1) (2005): 7–10.

[12] D. Jacobs, "Critical Biography and Management Education," *Academy of Management Learning & Education* 6(1) (2007): 104–108.

[13] E. M. Hartman, "Can We Teach Character? An Aristotelian Answer," *Academy of Management Learning & Education* 5(1) (2006): 68–81.

[14] J. Houde, "Analogically Situated Experiences: Creating Insight Through Novel Contexts," *Academy of Management Learning & Education* 6(3) (2007): 321–331.

[15] P. Dvorak, "A Different Animal Seeks the No. 1 Post: Often, It's Not No. 2," *The Wall Street Journal* (October 22, 2007): B1.

[16] J. C. Santora, "Managing Open Employees: Do Resources and Leadership Style Matter?" *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 83–84.

[17] D. M. Rousseau and S. McCarthy, "Educating Managers From an Evidence-Based Perspective," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 356–365.

[18] E. White, "Advice for Women on Developing a Leadership Style," *The Wall Street Journal* (August 28, 2007): B5.

[19] M. C. Sonfield and R. N. Lussier, "Family Business Ownership and Management: A Gender Comparison," *Journal of Small Business Strategy* 15(2) (2005): 59–75.

[20] J. Samuelson, "The Right Rigor: Beyond the Right Answer," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 356–365.

[21] N. Wasserman, "Stewards, Agents, and the Founder Discount: Executive Compensation in New Ventures," *Academy of Management Journal* 49(5) (2006): 960–976.

[22] S. L. D. Restubog, "Running Hot and Cold: Can Weather and Wealth Make Bosses Self-Centered?" *Academy of Management Perspectives* 20(3) (2006): 113–115.

[23] D. C. Hambrick, "Upper Echelons Theory: An Update," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 334–343.

[24] W. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981).

[25] F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).

[26] J. C. Santora, "Assertiveness and Effective Leadership: Is There a Tipping Point?" *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 84–86.

[27] F. E. Fiedler and M. M. Chemers, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1982).

[28] J. Raelin, "Does Action Learning Promote Collaborative Leadership?" *Academy of Management Learning & Education* 5(2) (2006): 152–168.

[29] F. E. Fiedler, "The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process," in L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1978).

[30] C. Schriesheim and S. Kerr, "Theories and Measures of Leadership: A Critical Appraisal of Present and Future Directions," in J. G. Hunt and L. L. Larson, eds., *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977): 9–44; and A. S. Ashour, "Further Discussion of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation," *Organizational Behavior and Human Performance* 9 (1973): 339–355.

[31] F. E. Fiedler, "A Rejoinder to Schriesheim and Kerr's Premature Obituary of the Contingency Model," in J. G. Hunt and L. L. Larson, eds., *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977): 45–50; and F. E. Fiedler, "The Contingency Model: A Reply to Ashour," *Organizational Performance and Human Behavior* 9 (1973): 356–368.

[32] M. J. Strube and J. E. Garcia, "A Meta-Analytical Investigation of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness," *Psychology Bulletin* 90 (1981): 307–321; and L. H. Peters, D. D. Hartke, and J. T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedure of Schmidt and Hunter," *Psychological Bulletin* 97 (1985): 274–285.

[33] F. E. Fiedler and J. E. Garcia, *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance* (New York: Wiley, 1987).

[34] F. E. Fiedler, "Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future," *Administrative Science Quarterly* 41 (1996): 241–250; and F. E. Fiedler, "Cognitive Resources and Leadership Performance," *Applied Psychology—An International Review* 44 (1995): 5–28.

[35] R. P. Vecchio, "A Theoretical and Empirical Examination of Cognitive Resource Theory," *Journal of Applied Psychology* 75 (1990): 141–147; and P. J. Bettin and J. K. Kennedy, "Leadership Experience and Leader Performance: Some Empirical Support at Last," *Leadership Quarterly* 1 (1990): 219–228.

[36] R. L. Hughes, R. C. Ginnett, and G. J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 4th ed. (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2008).

[37] R. Tannenbaum and W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review* (March–April 1958): 95–101.

[38] R. Tannenbaum and W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review* (May–June 1973): 166.

[39] R. Tannenbaum and W. H. Schmidt, excerpts from "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review* (July–August 1986): 129.

[40] R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 16(2) (1971): 321–329; and M. G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship," *Organizational Behavior and Human Performance* 5 (1970): 277–298.

[41] R. N. House and R. J. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management* 23 (May–June 1997): 409–474.

[42] R. J. House and T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," *Contemporary Business* (Fall 1974): 81–98.

[43] J. C. Wofford and L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Management* 19 (1993): 858–876; and P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, M. Ahearne, and W. H. Bommer, "Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behavior," *Journal of Management* 21 (1995): 423–470.

[44] C. Schriesheim and L. L. Nieder, "Path-Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road," *Leadership Quarterly* 7(3) (1996): 317–321; Vea nota 41, House and Aditya (1997); and J. Beeler, "A Survey Report of Job Satisfaction and Job Involvement among Governmental and Public Auditors," *Government Accountants Journal* 45 (Winter 1997): 26–32.

[45] Vea nota 41, House and Aditya (1997); and Vea nota 40, House (1971) for a discussion of how the original path-goal theory led to the development of the 1976 charismatic theory and a description of the 1996 version of path-goal theory.

[46] V. H. Vroom and P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).

[47] V. H. Vroom and A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).

[48] V. H. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process," *Organizational Dynamics* 28 (Spring 2000): 82–94.

[49] R. H. G. Field, P. C. Read, and J. J. Louviere, "The Effect of Situation Attributes on Decision Method Choice in the Vroom-Jago Model of Participation in Decision Making," *Leadership Quarterly* 1 (1990): 165–176; and Vea nota 47, Vroom and Jago (1988).

[50] Vea nota 47.

[51] R. H. G. Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership," *Journal of Applied Psychology* (October 1982): 523–532; R. H. G. Field, "A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior," *Academy of Management Review* 4 (1979): 249–257; and J. B. Miner, "The Uncertain

Future of the Leadership Concept: An Overview," in J. G. Hunt and L. L. Larson, eds., *Leadership Frontiers* (Kent, OH: Kent State University, 1975).

52 Vea nota 48.

53 Ibid.

54 "Executive Perspectives: John Sinnot, Chairman & CEO, Marsh Inc.," *Risk Management* 49 (September 2002): 20–25.

55 "Effective Leaders . . . Made or Born?" *Leadership for the Front Lines* (June 15, 2002): 3–5.

56 R. L. Ackoff, *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century* (Oxford: Oxford University Press, 1999).

57 C. Markides and C. D. Charitou, "Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach," *Academy of Management Executive* 18(3) (2004): 22–36.

58 J. Pfeiffer, "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review* (April 1977): 104–112; and J. Howell, D. E. Bowen, P. W. Dorfman, S. Kerr, and P. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership," *Organizational Dynamics* (Summer 1990): 23.

59 S. Kerr and J. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance* 22 (1978): 375–403.

60 P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer, "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management* 22(2) (1996): 259–298; and Vea nota 58, Howell et al (1990).

61 J. E. Sheridan, D. J. Vredenburgh, and M. A. Abelson, "Contextual Model of Leadership Influence in Hospital Units," *Academy of Management Journal* 27(1) (1984): 57–78; Vea nota 60, Podsakoff et al. (1996); and R. E. de Vries, R. A. Roe, and T. C. B. Taillieu, "Need for Supervision: Its Impact on Leadership Effectiveness," *Journal of Applied Behavioral Science* 34 (December 1998): 486–487.

62 P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer, "Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance," *Journal of Applied Psychology* 81 (August 1996): 380–400.

63 Vea nota 1.

64 S. Kilman and J. S. Lublin, "ADM Chooses an Energy-Savvy Outsider as Its New CEO," *The Wall Street Journal* (April 28, 2006): B1, B5.

65 "The Global Power 50," *Fortune* (October 15, 2007): 121.

66 Vea nota 5.

67 ADM is an existing company. However, Rick Parr, Ed Carlton, and Jose Goizueta are not the names of actual managers at ADM; they are used to illustrate contingency leadership.

Capítulo 6

1 Information taken from personal interviews with the Clarks and The Ranch Web site: http: //www.theranchgolfclub.com, accessed June 12, 2008.

2 T. Aeppel, "Tire Recalls Show Flaws in the System," *The Wall Street Journal* (November 2007): D1.

3 G. Williams, "Let's Talk Shop," *Entrepreneur* (March 2007): 40.

4 E. White, "Art of Persuasion Becomes Key," *The Wall Street Journal* (May 19, 2008): 1.

5 R. Simpson, "Masculinity and Management Education: Feminizing the MBA," *Academy of Management Learning & Education* 5(2) (2006): 182–193.

6 M. J. Gelfand, V. A. Major, J. L. Raver, L. H. Nishii, and K. O'Brien, "Negotiating Relationally: The Dynamics of the Relational Self in Negotiations," *Academy of Management Review* 31(2) (2007): 427–451.

7 P. J. Frederickson, "Political Skill at Work," *Academy of Management Perspectives* 20(2) (2006): 95–96.

8 Vea nota 4.

9 S. Maitlis and T. B. Lawrence, "Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations," *Academy of Management Journal* 50(1) (2007): 57–84.

10 Y. Zhu, "What Drives Differences in Reward Allocation Principles Across Countries and Organizations?" *Academy of Management Perspectives* 21(3) (2007): 90–92.

11 Vea nota 3.

12 G. Toczydlowski, Travelers Chief Operating Officer—Personal Insurance, Talk given at Springfield College, April 24, 2007.

13 Vea nota 7.

14 Vea nota 3.

15 Ibid.

16 S. Bernhut, "Managing the Dream: Warren Bennis on Leadership," *Ivey Business Journal* 65 (May 2001): 36.

17 R. Kiyosaki, "Hear This," *Entrepreneur* (September 2006): 164.

18 D. M. Rousseau, "Is There Such a Thing as "Evidence-Based Management?"" *Academy of Management Review* 31(2) (2006): 256–263.

19 J. M. Brett, M. Olekalns, R. Friedman, N. Goates, C. Anderson, and C. C. Lisco, "Sticks and Stones: Language, Face, and Online Dispute Resolution," *Academy of Management Journal* 50(1) (2007): 85–99.

20 Vea nota 12.

21 B. Tracy, "7 Secrets to Success," *Entrepreneur* (February 2007): 96–100.

22 B. Zhao, "Error Reporting in Organizations," *Academy of Management Review* 31(4) (2006): 1012–1030.

23 Vea nota 17.

24 Vea nota 20.

25 R. Kiyosaki, "Leading Edge," *Entrepreneur* (February 2007): 148.

26 A. Gupta, "Leadership in a Fast-Paced World: An Interview with Ken Blanchard," *Mid-American Journal of Business* 20(1) (2005): 7–10.

27 Vea nota 21.

28 D. Burke, C. Hajim, J. Elliott, J. Mero, and C. Tkacyzk, "Top 10 Companies for Leaders," *Fortune* (October 1, 2007): 109–116.

29 E. Holmes, "Career Mentors Today Seem Short on Advice But Give a Mean Tour," *The Wall Street Journal* (August 28, 2007): B1.

30 Vea nota 26.

31 Vea nota 17.

32 Vea nota 22.

33 Vea nota 20.

34 Vea nota 26.

35 J. Falvey, "To Raise Productivity, Try Saying Thank You," *The Wall Street Journal* (December 6, 1982): B1.

36 Vea nota 29.

37 Vea nota 28.

38 Vea nota 29.

39 J. B. O. Buchanan, "An Integrative Model of Experiencing and Responding to Mistreatment at Work," *Academy of Management Review* 33(1) (2008): 76–96.

40 R. Cropanzano, D. E. Bowen, and S. W. Gilliland, "The Management of Organizational Justice," *Academy of Management Perspectives* 21(4) (2007): 34–48.

41 D. M. Rousseau, V. T. Ho, and J. Greenberg, "I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relations," *Academy of Management Review* 31(4) (2006): 977–994.

42 S. G. Barsade and D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* 21(1) (2007): 36–59.

43 Ibid.

44 Margin Note, *Entrepreneur* (February 2007): 26.

45 Vea nota 40.

46 Vea nota 42.

47 Vea nota 10.

48 Vea nota 19.

49 Vea nota 39.

50 Vea nota 40.

51 Vea nota 42.

52 Vea nota 19.

53 Vea nota 18.

54 Vea nota 39.

55 Vea nota 40.

56 Vea nota 19.

57 Vea nota 42.

58 Vea nota 57.

59 L. DiCarlo, "Unisys Has Steak, But No Sizzle," *Forbes* (February 8, 2002), http://www.forbes.com/2002/02/08/0208weinstrike.html.

60 Information taken from the Unisys Web site: http://www.unisys.com, accessed June 17, 2008.

61 "Fortune 500," *Fortune* (May 5, 2008): F1–F60.

Capítulo 7

[1] W. C. Symonds, B. Grow, and J. Cady, "Earthly Empires—How Evangelical Churches are Borrowing from the Business Playbook," *Business Week* (May 23, 2005).

[2] Ibid.

[3] L. Romano, "'The Smiling Preacher' Builds on Large Following," *The Washington Post* (Sunday, January 30, 2005): A01.

[4] G. Graen, "Letter to the Editor," *Academy of Management Perspectives* 21(1) (2007): 5.

[5] F. J. Yammarino and F. Dansereau, "Individualized Leadership: A New Multiple-Level Approach," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9 (Summer 2002): 90–100.

[6] Ibid.

[7] R. Kark and D. Dijk, "Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 500–528.

[8] A. Joshi, H. Liao, and S. Jackson, "Cross-Level Effects of Workplace Diversity on Sales Performance and Pay," *Academy of Management Journal* 49(3) (2006): 459–481.

[9] R. Liden, B. Erdogan, S. Wayne, and R. Sparrowe, "Leader–Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance," *Journal of Organizational Behavior* 27 (2006): 723–746.

[10] R. Sparrowe, B. Soetjipto, and M. Kraimer, "Do Leaders' Influence Tactics Relate to Members' Helping Behavior? It Depends on the Quality of the Relationship," *Academy of Management Journal* 49(6) (2006): 1194–1208.

[11] W. Lam, X. Huang, and E. Snape, "Feedback Seeking Behavior and Leader–Member Exchange: Do Supervisor Attributed Motives Matter?" *Academy of Management Journal* 50 (2007): 348–363.

[12] B. Erdogan, R. Liden, and L. Kraimer, "Justice and Leader–Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture," *Academy of Management Journal* 49 (2006): 395–406.

[13] P. Balkundi and D. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structures Effects on Team Viability and Performance," *Academy of Management Journal* 49(1) (2006): 49–68.

[14] M. Zellmer-Bruhn and C. Gibson, "Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance," *Academy of Management Journal* 49(3) (2006): 501–518.

[15] H. Guttman, "Leading High-Performance Teams: Horizontal, High-Performance Teams with Real Decision-Making Clout and Accountability for Results Can Transform a Company," *Chief Executive (U.S.)* (January–February 2008): 33–35.

[16] R. Rico, M. Manzanares, F. Gil, and C. Gibson, "Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach," *Academy of Management Review* 33 (2008): 163–184.

[17] H. Oh, G. Labianca, and M. Chung, "A Multilevel Model of Group Social Capital," *Academy of Management Review* 31 (2006): 569–582.

[18] A. Srivastava, K. Bartol, and E. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal* 49(6) (2006): 1239–1254.

[19] D. J. Brass, J. Galaskiewicz, H. R. Greve, and W. Tsai, "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective," *Academy of Management Review* 47 (2004): 795–817.

[20] B. H. Mueller and J. Lee, "Leader–Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts," *Journal of Business Communication* 39 (April 2002): 220–245.

[21] K. S. Campbell, C. D. White, and D. E. Johnson, "Leader–Member Relations as a Function of Rapport Management," *Journal of Business Communication* 40 (July 2003): 170–195.

[22] Vea nota 19.

[23] J. Gimeno, "Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation," *Academy of Management Review* 47 (2004): 820–842.

[24] Vea nota 19.

[25] A. C. Inkpen and E. W. K. Tsang, "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer" *Academy of Management Review* 30 (2005): 146–165.

[26] An Economist Intelligence Unit White Paper (sponsored by CISCO Systems), "Collaboration: Transforming the way business works," *The Economist* (April 2007).

[27] Vea nota 12.

[28] Vea nota 4.

[29] Vea nota 10.

[30] Vea nota 9.

[31] M. Brewer, "The Importance of Being We: Human Nature And Intergroup Relations," *The American Psychologist* 62 (2007): 728–38.

[32] H. Oh, M.-H. Chung, and G. Labianca, "Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties," *Academy of Management Review* 47 (2004): 860–875.

[33] Vea nota 25.

[34] Vea nota 12.

[35] K. Bhal and M. Ansari, "Leader–Member Exchange–Subordinate Outcomes Relationship: Role of Voice and Justice," *Leadership & Organization Development Journal* 28 (2007): 20–35.

[36] J. Felfe and B. Schyns, "Is Similarity in Leadership Related to Organizational Outcomes? The Case of Transformational Leadership," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10 (Spring 2004): 92–103.

[37] M. A. Gagnon and J. H. Michael, "Outcomes of Perceived Supervisor Support for Wood Production Employees," *Forest Products Journal* 54 (December 2004): 172–178.

[38] Vea nota 20.

[39] Vea nota 37.

[40] Vea nota 20.

[41] B. Erdogan, M. L. Kraimer, and R. C. Liden, "Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader–Member Exchange and Perceived Organizational Support," *Personnel Psychology* 57 (Summer 2004): 305–333.

[42] B. Erdogan and J. Enders, "Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader–Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007) i2: 321–330.

[43] L. Lapierre and R. Hackett, "Trait Conscientiousness, Leader–Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Test of an Integrative Model," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (2007): 539–554.

[44] Vea nota 11.

[45] Ibid.

[46] Vea nota 12.

[47] Vea nota 31.

[48] D. J. Campbell, "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative," *Academy of Management Executive* 14(3) (2000): 52–66.

[49] R. Sparrowe, B. Soetjipto, and M. Kraimer, "Do Leaders' Influence Tactics Relate to Members' Helping Behavior? It Depends on the Quality of the Relationship," *Academy of Management Journal* 49(15) (2006): 1194–1208.

[50] Vea nota 12.

[51] R. Piccolo and J. Colquitt, "The Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics," *Academy of Management Journal* 49(2) (2006): 327–340.

[52] R. K. House and R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management* 23 (May–June 1997): 409–474; and V. Singh and S. Vinnicombe, "Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others' Good Opinions," *European Management Journal* 19(2) (April 2001): 183–194.

[53] Vea nota 49.

[54] Ibid.

[55] Vea nota 11.

[56] Vea nota 21.

[57] Vea nota 4.

[58] J. Bernerth, A. Armenakis, H. Field, W. Giles, and J. Walker, "Leader–Member Social Exchange: Development and Validation of a Scale," *Journal of Organizational Behavior*" 28 (2007): 979–1003.

[59] Vea nota 4.

[60] R. J. Deluga and T. J. Perry, "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader–Member Exchanges," *Group and Organization Management* 19 (1994): 67–86; R. C. Liden, S. J. Wayne, and D. Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader–Member Exchanges," *Journal of Applied Psychology* 78 (1993): 662–674; A. S. Philips and A. G. Bedeian, "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes," *Academy of Management Journal*

37 (1994): 990–1001; and R. A. Scandura and C. A. Schriesheim, "Leader–Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research," *Academy of Management Journal* 37 (1995): 1588–1602.

61 Vea nota 4.

62 S. Baker, "Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14 (2007): 50–60.

63 Vea nota 62.

64 M. Vugt, R. Hogan, and R. Kaiser, "Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons from the Past," *The American Psychologist* 63 (2008): 182–196.

65 B. Avolio, "Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building," *The American Psychologist* 62 (January 2007): 25–33.

66 R. G. Lord and D. J. Brown, "Leadership Processes and Follower Self-Identity," *Personnel Psychology* 57 (Summer 2004): 517–521.

67 Vea nota 62.

68 Ibid.

69 S. Yun, J. Cox, and H. Sims Jr. "The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and Follower Self-Leadership," *Journal of Managerial Psychology* 21 (April 2006): 374–388.

70 G. Chen, R. Kanfer, B. Kirkman, D. Allen, and B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Terms," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 331–346.

71 Vea nota 62.

72 B. Kellerman, "What Every Leader Needs to Know about Followers," *Harvard Business Review* 85 (December 2007): 84–91.

73 R. E. Kelley, "In Praise of Followers," *Harvard Business Review*, (1988): 142–148.

74 Vea nota 74.

75 A. J. DeLelliis. "Clarifying the Concept of Respect: Implications for Leadership," *Journal of Leadership Studies* 7 (Spring 2000): 2–37.

76 Vea nota 64.

77 D. Cavell, "Leadership or Followership: One or Both? All Successful Leaders Need Good Followers." *Healthcare Financial Management* 61 (November 2007): 142–143.

78 S. Tangirals, S. Green, and R. Ramanjuam, "In The Shadow of the Boss's Boss: Effects of Supervisors' Upward Exchange Relationships on Employees," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 309–310.

79 B. Gunn, "Letting Go to Get Ahead," *Strategic Finance* 2 (February 2004): 8.

80 P. M. Buhler, "Managing in the New Millennium: The Top Ten Managerial Mistakes," *Supervision* 65 (August 2004): 15–18.

81 R. Wolter, "Trust Your Team," *Entrepreneur* (November 2006).

82 D. Orme, "A Corporate Cultivator's Guide to Growing Leaders," *New Zealand Management* 51 (September 2004): 41–44.

83 Vea nota 81.

84 Vea nota 79.

85 A. P. Grimshaw, "Time Management for Busy Managers," *Asia Africa Intelligence Wire* (March 16, 2004).

86 K. Niratpattanasai, "The Art of Time Management by Effective Delegation," *Asia Africa Intelligence Wire* (December 20, 2004).

87 C. Hymowitz, "A Vacationing Boss Should Take a Break; Let Staffers Step Up," *The Wall Street Journal* (August 20, 2007): B1.

88 Vea nota 80.

89 M. Ogwo, "Delegation: An Abused Management Tool," *Fire* 97 (June 2004): 24–27.

90 Vea nota 81.

91 Ibid.

92 T. A. Sykes, "Get Time on Your Side: Accomplish More Using Less Energy," *Black Enterprise* 34 (June 2004): 312–313.

93 F. Dalton, "Improving Delegation: When 'Just Do It' Just Won't Do It," *Contract Management* 44 (November 2004): 4–7.

94 Information taken from the W. L. Gore & Associates Web site: http://www.gore.com, accessed July 8, 2008.

Capítulo 8

1 K. Maney, "Chambers, Cisco born again," *USA TODAY*, January 21, 2004.

2 http://www.cisco.com

3 "Collaboration: Transforming the way business works," Economist Intelligence Unit White paper, Sponsored by Cisco Systems, April 2007.

4 Vea nota 1.

5 A. Ellis, "System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory in the Relationship Between Acute Stress and Team Performance," *Academy of Management Review* 49(3) (2006): 576–589.

6 G. B. Graen, C. Hui, and E. A. Taylor, "Experience-Based Learning About LMX Leadership and Fairness in Project Teams: A Dyadic Directional Approach," *Academy of Management Learning & Education* 5(4) (2006): 448–460.

7 P. Balkundi and D. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structures Effects on Team Viability and Performance," *Academy of Management Journal* 49(1) (2006): 49–68.

8 M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt, and C. Meyer, "Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures," *Academy of Management Journal* 49(1) (2006): 103–119.

9 J. Gordon, "Work Teams: How Far Have They Come?" *Training* 29 (1992): 59–65; E. E. Lawler, III, S. A. Mohrman, and G. E. Ledford, Jr., *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1995); and T. L. Baker and T. G. Hunt, "An Exploratory Investigation Into the Effects of Team Composition on Moral Orientation," *Journal of Managerial Issues* 15 (Spring 2003): 106–120.

10 A. Vengel, "Lead Your Team to Victory: The Do's & Don'ts of Effective Group Leadership," *Supervision* 67 (September 2006): 8–10.

11 H. Oh, M.-H. Chung, and G. Labianca, "Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties," *Academy of Management Review* 47 (2004): 860–875.

12 Ibid.

13 Vea nota 6.

14 M. Butler, "Our HR columnist." *People Management* 13 (November 2007): 43.

15 R. J. Trent, "Becoming an Effective Teaming Organization," *Business Horizons* 47 (March–April 2004): 33–41.

16 Vea nota 5.

17 Vea nota 6.

18 S. Sidle, "Do Teams Who Agree to Disagree Make Better Decisions?" *Academy of Management Perspectives* 21(2) (May 2007): 74–75.

19 Vea nota 15.

20 L. Hsieh and S. Chen, "A Study of Cross-Functional Collaboration in New Produce Development: A Social Capital Perspective," *International Journal of Productivity and Quality Management* 2 (November 2006): 23.

21 B. Dineen, R. Noe, J. Shaw, M. Duffy, and C. Wiethoff, "Level and Dispersion of Satisfaction in Teams: Using Foci and Social Context to Explain the Satisfaction–Absenteeism Relationship," *Academy of Management Journal* 50 (2007): 623–643.

22 R. Batt, "Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors, and Managers," *Industrial Relations* 43 (January 2004): 183–212.

23 Vea nota 21.

24 K. L. Towry, "Control in a Teamwork Environment—The Impact of Social Ties on the Effectiveness of Mutual Monitoring Contracts," *Accounting Review* 78 (2003): 1069–1096.

25 K. Price, D. Harrison, and J. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing," *Journal of Applied Psychology* 91 (November 2006): 1375–1384.

26 E. Stark, J. Shaw, and M. Duffy, "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior Groups," *Group & Organization Management* 32 (December 2007): 699–723.

27 Vea nota 24.

28 K. McFarland, "Where Group-Think Is Good; Groups Often Provide the Best Answers to Business Problems—Provided You Know How to Structure the Team," *Business Week Online* (April 2007).

29 Vea nota 18.

30 W. Schiano and J. Weiss, "Y2K All Over Again: How Groupthink Permeates IS and Compromises Security," *Business Horizons* 49 (March–April 2006): 115–123.

31 Vea nota 28.

[32] Vea nota 5.

[33] P. Lencioni, "The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable," Reviewed by J. R. Hackman and E. Pierce *Academy of Management Perspectives* 20 (2006): 122–125.

[34] J. Wilson, P. Goodman, and M. Cronin, "Group Learning," *Academy of Management Review* 32 (2007): 1041–1059.

[35] J. E. Mathieu and W. Schulze, "The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process–Performance Relationships," *Academy of Management Review* 49(3) (2006): 605–619.

[36] M. Zellmer-Bruhn and C. Gibson, "Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance," *Academy of Management Journal* 49(3) (2006): 501–518.

[37] J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances.* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002).

[38] D. E. Warren, "Constructive and Destructive Deviance in Organizations," *Academy of Management Review* 28(4) (2003): 622–632.

[39] Vea nota 36.

[40] Vea nota 24.

[41] Vea nota 7.

[42] P. M. Lencioni, "The Five Dysfunctions of a Team," *HR Magazine 49* (July 2004): S41; G. B. Brumback, review of "*Teams that Lead: A Matter of Market Strategy, Leadership Skills, and Executive Strength,*" by T. J. B. Kline, *Personnel Psychology* 57 (Summer 2004): 544–549.

[43] Vea nota 8.

[44] Vea nota 10.

[45] S. Yun, J. Cox, and H. Sims, Jr., "The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and Follower Self-Leadership," *Journal of Managerial Psychology* 21 (April 2006): 374–388.

[46] A. P. Kakabadse, "A Process Perspective on Leadership and Team Development," *Journal of Management Development* 23(1) (January 2004): 7–106.

[47] R. Hackett, "Bring Out the Best," *Canadian Business* 79 (June 2006): 73(2).

[48] B. V. Knippenberg and D. V. Knippenberg, "Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Self-Confidence," *Journal of Applied Psychology* 90 (January 2005): 25–38; and D. D. Cremer and D. V. Knippenberg, "Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Self-Confidence," *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 95 (November 2004): 140–156.

[49] Vea nota 47.

[50] L. Hughes, "Do's and Don'ts of Effective Team Leadership," *Women in Business* 56 (January–February 2004): 10.

[51] R. Sparrowe, B. Soetjipto, and M. Kraimer, "Do Leaders' Influence Tactics Relate to Members' Helping Behavior? It Depends on the Quality of the Relationship," *Academy of Management Journal* 49 (2006): 1194–1208.

[52] C. Crother-Laurin, "Effective Teams: A Symptom of Healthy Leadership," *The Journal of Quality and Participation* 29 (Fall 2006): 4–8.

[53] J. Z. King, "There's No Substitute for Effective Leadership Training Skills," *Hotel & Motel Management* 219 (November 15, 2004): 20–28; N. Gorla and Y. W. Lam, "Who Should Work with Whom? Building Effective Software Project Teams," *Communications of the ACM* 47 (August 2004): 79–83; and J. A. Raelin, "Growing Group Leadership Skills: Managers Will Get the Most from Workers When They Teach Them to Work in Self-Directed Teams," *Security Management* 48 (June 2004): 34–38.

[54] Vea nota 52.

[55] Vea nota 10.

[56] K. T. Jones, "I'm In Charge Now? Understanding Your Role as a Leader Will Benefit Both You and Your Employees," *Journal of Property Management* 69 (July–August 2004): 72; and S. Sarin and C. McDermott, "The Effect of Team-Leader Characteristics on Learning, Knowledge Applications, and Performance of Cross-Functional New Product Development Teams," *Decision Sciences* 34 (Fall 2003): 707–740.

[57] Vea nota 45.

[58] S. Faraj and V. Sambamurthy, "Leadership of Information Systems Development Projects," *IEEE Transactions on Engineering Management* 53 (May 2006): 238–249.

[59] A. Srivastava, K. M. Bartol, and E. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal* 49(6) (2006): 1239–1254.

[60] G. Chen, R. Kanfer, B. Kirkman, D. Allen, and B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Terms," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 331–346.

[61] Vea nota 47.

[62] J. Birkinshaw, C. Bouquet, and T. Ambos, "Leaders Relate," *Business Strategy Review* 17 (2006): 19–23.

[63] Vea nota 7.

[64] T. Butler and J. Waldroop, "Understanding 'People' People," *Harvard Business Review* 82 (2004): 78–87.

[65] J. E. Perry-Smith, "Social Yet Creative: The Roles of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity," *Academy of Management Journal* 49(1) (2006): 85–101.

[66] H. Oh, G. Labianca, and M. Chung, "A Multilevel Model of Group Social Capital," *Academy of Management Review* 31 (2006): 569–582.

[67] Vea nota 53, King (2004).

[68] M. Barrick, B. Bradley, A. Brown, and A. Colbert, "The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications For Real Teams and Working Groups," *Academy of Management Journal* 50 (2007): 544–557.

[69] Vea nota 7.

[70] D. Sluss and B. Ashforth, "Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 9–32.

[71] R. Rico, M. Sanchez-Manzanares, F. Gil, and C. Gibson, "Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach," *Academy of Management Review* 33 (2008): 163–184.

[72] F. Perretti and G. Negro, "Filling Empty Seats: How Status and Organizational Hierarchies Affect Exploration Versus Exploitation in Team Design," *Academy of Management Journal* 49(7) (2006): 759–777.

[73] J. Polzer, C. Crisp, S. Jarvenpaa, and J. Kim, "Extending the Faultline Model to Geographically Dispersed Teams: How Colocated Subgroups Can Impair Group Functioning," *Academy of Management Journal* 49(4) (2006): 679–692.

[74] A. Taylor and H. Greve, "Superman or the Fantastic Four? Knowledge Combination and Experience in Innovative Teams," *Academy of Management Journal* 49(4) (2006): 723–740.

[75] G. Bushe and G. Coetzer, "Group Development and Team Effectiveness Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability," *Journal of Applied Behavioral Science* 43 (June 2007): 184–212.

[76] Vea nota 53, Gorla and Lam (2004).

[77] S. J. Chen and L. Lin, "Modeling Team Member Characteristics for the Formation of a Multifunctional Team in Concurrent Engineering," *IEEE Transactions on Engineering Management* 51 (May 2004): 111–125.

[78] Vea nota 74.

[79] R. Hirschfeld, M. Jordan, H. Field, W. Giles, and A. Armenakis, "Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness," *Journal of Applied Psychology* 91 (March 2006): 467–474.

[80] G. Van Der Vegt, J. Bunderson, and A. Oosterhof, "Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need the Most Help End up Getting the Least," *Academy of Management Journal* 49(5) (2006): 877–893.

[81] A. Joshi, "The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams," *Academy of Management Review* 31(3) (2006): 583–595.

[82] Vea nota 73.

[83] B. L. Kirkman, P. E. Tesluk, and B. Rosen, "The Impact of Demographic Heterogeneity and Team Leader–Team Member Demographic Fit on Team Empowerment and Effectiveness," *Group & Organization Management* 29 (June 2004): 334–368.

[84] Vea nota 80.

[85] M. Cronin and L. Weingart, "Representational Gaps, Information Processing, and Conflict in Functionally Diverse Teams," *Academy of Management Review* 32 (2007): 761–773.

[86] K. Behfar, R. Peterson, E. Mannix, and W. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 93 (January 2008): 170–188.

87 Vea nota 66.

88 Vea nota 64.

89 H. M. Guttman, "Leading High-Performance Teams: Horizontal, High-Performance Teams with Real Decision-Making Clout and Accountability for Results Can Transform a Company," *Chief Executive (U.S.)* (January–February 2008): 33–35.

90 G. Hirst and L. Mann, "A Model of R&D Leadership and Team Communication: The Relationship with Project Performance," *R&D Management* 34 (March 2004): 147–161.

91 M. L. Kraimer and S. J. Wayne, "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment," *Journal of Management* 30 (March–April 2004): 209–238.

92 Vea nota 91.

93 T. Doolen, M. E. Hacker, and E. M. Van Aken, "The Impact of Organizational Context on Work Team Effectiveness: A Study of Production Teams," *IEEE Transactions on Engineering Management* 50 (August 2003): 285–297.

94 Vea nota 74.

95 Vea nota 65.

96 Vea nota 74.

97 Vea nota 65.

98 R. Leenders, J. Kratzer, and J. Engelen, "Innovation Team Networks: The Centrality of Innovativeness and Efficiency," *International Journal of Networking and Virtual Organization* 4 (November 2007): 459.

99 J. George and J. Zhou, "Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity," *Academy of Management Journal* 50 (2007): 605–622.

100 Vea nota 65.

101 Vea nota 99.

102 Vea nota 60.

103 T. M. Amabile, "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review* 76(5) (September/October 1998): 76–87.

104 A. Carr, H. Kaynak, and S. Muthusamy, "The Cross-Functional Coordination Between Operations, Marketing, Purchasing, and Engineering and the Impact on Performance," *International Journal of Manufacturing Technology and Management* 13 (December 2007): 55.

105 T. Galpin, R. Hilpirt, and B. Evans, "The Connected Enterprise: Beyond Division of Labor," *Journal of Business Strategy* 28 (March 2007): 38–47.

106 D. Antonucci and K. Kono, "High Energy," *Marketing Management* 15 (April 2006): 14–16.

107 Vea nota 104.

108 B. Ebrahimi, R. McGowan, and T. Chung, "Key Success Factors in New Product Development," *International Journal of Management and Decision Making* 7(2–3) (March 6, 2006): 313.

109 K. E. Soderquist, "Organising Knowledge Management and Dissemination in New Product Development: Lessons from 12 Global Corporations," *Long Range Planning* 39(5) (October 2006): 497–523.

110 Vea nota 20.

111 Vea nota 85.

112 T. L. Legare, "How Hewlett-Packard Used Cross-Functional Teams to Deliver Healthcare Industry Solutions," *Journal of Organizational Excellence* 20(4) (Autumn 2001): 29–38.

113 C. O. Longenecker, and M. Neubert, "Barriers and Gateways to Management Cooperation and Teamwork," *Business Horizons* 43(5) (September/October 2000): 37–44.

114 H. Peelle, "Appreciative Inquiry and Creative Problem Solving in Cross-Functional Teams," *Journal of Applied Behavioral Science* 42 (December 2007): 447–467.

115 A. Malhotra, A. Majchzak, and B. Rosen, "Leading Virtual Teams," *Academy of Management Perspectives* 21(1) (February 2007): 60–70.

116 P. Dvorak, "How Teams Can Work Well Together From Far Apart," *The Wall Street Journal* (September 17, 2007).

117 Vea nota 115.

118 B. S. Caldwell, R. C. Palmer III, and H. M. Cuevas, "Information Alignment and Task Coordination in Organizations: An 'Information Clutch' Metaphor," *Information Systems Management* 25 (2008): 33–44.

119 N. W. Coppola, S. R. Hiltz, and N. G. Rotter, "Building Trust in Virtual Teams," *IEEE Transactions on Professional Communication* 47 (June 2004): 95–105.

120 Vea nota 115.

121 D. M. DeRosa, D. A. Hantula, J. D'Arcy, and N. Kock, "Trust and Leadership in Virtual Teamwork: A Media Naturalness Perspective," *Human Resource Management* 43 (Summer–Fall 2004); Y. Y. Shin, "A Person–Environment Fit Model for Virtual Organizations," *Journal of Management* 30 (September–October 2004): 725–744; and S. L. Jarvenpaa, T. R Shaw, and D. S. Staples, "Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams," *Information Systems Research* 15 (September 2004): 250–268.

122 D. Thomas and R. Bostrom, "Building Trust and Cooperation Through Technology Adaptation in Virtual Teams: Empirical Field Evidence," *Information Systems Management* 25 (2008): 45–56.

123 L. F. Mesquita, "Starting Over When the Bickering Never Ends: Rebuilding Aggregate Trust Among Clustered Firms Through Trust Facilitators," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 72–91.

124 Vea nota 116.

125 K. Siakas and E. Siakas, "The Need for Trust Relationships to Enable Successful Virtual Team Collaboration in Software Outsourcing," *International Journal of Technology, Policy, and Management* 8 (December 2007): 593.

126 T. Clemmensen, M. Khryashcheva, and O. Podshibikhina, "Combining Bases of Trust Development in Virtual Teams," *International Journal of Networking and Virtual Organisations* 5 (December 2007): 17.

127 C. Langfred, "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams," *Academy of Management Journal* 50 (2007): 885–900.

128 J. Tata and S. Prasad, "Team Self-Management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness," *Journal of Managerial Issues* 16 (Summer 2004): 248–268.

129 Ibid.

130 F. Brodbeck, R. Kerschreiter, A. Mojzisch, and S. Hardt, "Group Decision Making Under Conditions of Distributed Knowledge: The Information Asymmetries Model," *Academy of Management Review* 32 (2007): 459–479.

131 K. J. Valadares, "The Practicality of Employee Empowerment: Supporting a Psychologically Safe Culture," *The Health Care Manager* 23 (July–September 2004): 220–225.

132 Vea nota 89.

133 M. Seo and L. Barrett, "Being Emotional During Decision Making—Good or Bad? An Empirical Investigation," *Academy of Management Journal* 50 (2007): 923–940.

134 Vea nota 89.

135 Ibid.

136 Vea nota 133.

137 I. Bens, "Facilitating With Ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers," Reviewed by J. K. Williams, *Academy of Management Learning & Education* 6(2) (June 2007): 294.

138 J. E. Ruin, "Conducting Effective Meetings," *Asia Africa Intelligence Wire* (March 27, 2004).

139 Ibid.

140 Vea nota 137.

141 R. Donkin, "Lessons from History: Life to Become a Work of Art," *Financial Times* (September 27, 2004): 2.

142 A. D. Jong and J. C. Ruyter, "Adaptive versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-Managing Teams," *Decision Sciences* 35 (Summer 2004): 457–492.

143 Vea nota 127.

144 E. L. Trist, G. Higgins, H. Murray, and A. Pollock, *Organizational Choice* (London: Tavistock, 1963).

145 S. Humphrey, C. Meyer, J. Hollenbeck, and D. Ilgen, "Trait Configurations in Self-Managed Teams: A Conceptual Examination of the Use of Seeding for Maximizing and Minimizing Trait Variance in Teams," *Journal of Applied Psychology* 93 (May 2007): 885–892.

146 S. B. Yang and M. E. Guy, "Self-Managed Work Teams: Who Uses Them? What Makes Them Successful?" *Public Performance and Management Review* 27 (2004): 60–80.

147 L. I. Glassop, "The Organizational Benefits of Teams," *Human Relations* 55 (February 2002): 225–250.

148 Vea nota 22.

149 S. C. Kundu and J. A. Vora, "Creating a Talented Workforce for Delivering Service

Quality," *Human Resource Planning* 27 (June 2004): 40–52.

150 L. D. Fredendall and C. R. Emery, "Productivity Increases Due to the Use of Teams in Service Garages," *Journal of Managerial Issues* 15 (Summer 2003): 221–255.

151 S. Kalliola, "Self-Designed Teams in Improving Public Sector Performance and Quality of Working Life," *Public Performance and Management Review* 27 (2003): 110–123.

152 D. Oliver and J. Roos, "Dealing with the Unexpected: Critical Incidents in the LEGO Mindstorms Team," *Human Relations* 56 (September 2003): 1057–1083.

153 Vea nota 127.

154 M. Moravec, O. J. Johannessen, and T. A. Hjelmas, "The Well-Managed SMT," *Management Review* 87 (June 1998): 56–58.

155 Vea nota 58.

156 Vea nota 154.

157 V. U. Druskat and J. V. Wheeler, "Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams," *Academy of Management Journal* 46 (August 2003): 435–456.

158 J. Carson, P. Tesluk, and J. Marrone, "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance," *Academy of Management Journal* 50 (October 2007): 1214–1231.

159 J. A. Raelin, "Growing Group Leadership Skills: Managers Will Get the Most from Workers When They Teach Them to Work in Self-Directed Teams," *Security Management* 48 (June 2004): 34–38.

160 Vea nota 158.

161 S. Miles and M. Watkins, "The Leadership Team: Complementary Strengths or Conflicting Agendas?" *Harvard Business Review* 85 (April 2007): 90–98.

162 Vea nota 157.

163 Vea nota 157.

164 Vea nota 22.

165 Vea nota 127.

Capítulo 9

1 S. Schechner, "Can't Get Enough Oprah? Wait a Few Years," *The Wall Street Journal* (January 16, 2008): B1.

2 C. Hoppe, "Caucus to Test Whether Oprah Winfrey Can Help Barack Obama," *Dallas Morning News* (December 8, 2007).

3 C. Hall, "The Philanthropists; the Celebrities Who Are Most Influential in Creating Awareness about Their Causes," *WWD*, (September 6, 2007): 18.

4 D. Jung and J. Sosik, "Who Are the Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 12 (2006): 12–26.

5 Ibid.

6 M. Glynn and T. Dowd, "Charisma (Un) Bound: Emotive Leadership in Martha Stewart Living Magazine," *Journal of Applied Behavioral Science* 44 (March 2008): 71–92.

7 J. Welch and S. Welch, "It's Not About Empty Suits," *Business Week* (October 2007): 132.

8 T. Mannarelli, "Accounting for Leadership: Charismatic, Transformational Leadership through Reflection and Self-awareness," *Accountancy Ireland* (2006): 46–49.

9 M. Nowicki and J. Summers, "Changing Leadership Styles: The New Leadership Philosophy Emphasizes Purpose, Process, and People," *Healthcare Financial Management* 61 (2007): 118–119.

10 J. A. Conger, *The Charismatic Leadership: Behind the Mystique of Exceptional Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

11 S. A. Flaum, "The 10th 'P' to Succeed as a Leader, You Need Purpose, Performance, Persistence, Passion, and Much More. But Some of the Top Figures in Industry Give Credit to Another Factor: Providence," *Pharmaceutical Executive* 27 (March 2007): 46.

12 Vea nota 4.

13 J. J. Sosik, "The Role of Personal Meaning in Charismatic Leadership," *The Journal of Leadership Studies* 7(2) (Spring 2000): 60–75.

14 Vea nota 4.

15 J. Choi, "A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13 (2006): 24–43.

16 Vea nota 10.

17 P. Rieff, "Charisma," *International Herald Tribune* (2007): 10.

18 D. McKie, "Comment & Debate: The Magic Ingredient: Charisma is a Quality to be Treated with a Proper Degree of Skepticism, Rather than Bathed in," *The Guardian* (2006): 32.

19 J. C. Pastor, M. Mayo, and B. Shamir, "Adding Fuel to Fire: The Impact of Followers' Arousal on Ratings of Charisma," *Journal of Applied Psychology* 92 (November 2007): 1584–1596.

20 Vea nota 15.

21 T. E. Dow, Jr., "The Theory of Charisma," *Sociological Quarterly* 10 (1969): 306–318.

22 H. R. Bromley and V. A. Kirschner-Bromley, "Are You a Transformational Leader?" *Physician Executive* 33 (2007): 54–58.

23 Vea nota 15.

24 Vea nota 4.

25 Vea nota 15.

26 J. M. Howell and B. Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences," *Academy of Management Review* 30(1) (January 2005): 96–112.

27 Vea nota 15.

28 K. S. Jaussi and S. D. Dionne, "Unconventional Leader Behavior, Subordinate Satisfaction, Effort and Perception of Leader Effectiveness," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10(3) (Winter 2004): 15–27

29 Vea nota 22.

30 Vea nota 15.

31 Ibid.

32 Vea nota 4.

33 Vea nota 15.

34 M. Javidan and D. E. Carl, "East Meets West: A Cross-Cultural Comparison of Charismatic Leadership Among Canadian and Iranian Executives," *Journal of Management Studies* 41(4) (June 2004): 665.

35 D. N. Den Hartog, A. Hoogh, and A. Keegan, "The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance," *Journal of Applied Psychology* 92 (July 2007): 1131–1139.

36 Vea nota 15.

37 Vea nota 4.

38 Vea nota 19.

39 T. A. Judge and R. Ilies, "Is Positiveness in Organizations Always Desirable?" *Academy of Management Executive* 18(4) (2004): 151–156.

40 Vea nota 7.

41 Vea nota 4.

42 S. Johnson and R. Dipboye, "Effects of Charismatic Content and Delivery on Follower Task Performance," *Group & Organizational Management* 33 (February 2008): 77–106.

43 T. Macalister, "Financial: Leadership Style: Fallen Titans Show Charisma is the Most Volatile Stock of All," *The Guardian* (October 2007): 29.

44 Vea nota 42.

45 K. Higginbottom, "It's About Influence, Not Just Charisma," *The Guardian* (April 2008).

46 B. R. Agle, N. Nagarajan, J. Sonnenfeld, and D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma," *Academy of Management Journal* 49 (2006): 161–174.

47 "Despite Compensation Levels That Suggest Otherwise, a CEO's Charisma Has Little Lasting Effect on a Company's Financial Performance," *Risk Management* 53(9) (September 2006): 8.

48 A. Fanelli and V. Misangyi, "Bringing Out Charisma: CEO Charisma and External Stakeholders," *Academy of Management Review* 31(4) (2006): 1049–1061.

49 Ibid.

50 Vea nota 4.

51 Vea nota 22.

52 Vea nota 4.

53 Vea nota 15.

54 Ibid.

55 C. Gallo, "The Governator's Charisma: You Can Borrow a Page from California Governor Arnold Schwarzenegger's Playbook to Improve Your Business Communication Skills," *Business Week Online* (2006).

56 Ibid.

57 G. P. Hollenbeck and D. T. Hall, "Self-Confidence and Leader Performance," *Organizational Dynamics* 33(3) (August 2004): 254–270.

58 Vea nota 55.

59 Vea nota 45.

60 "Oprah Winfrey Biography," *Shwing.com*, February 9, 2004, http://www.shwing.com/.

61 Vea nota 7.

62 P. Kampert, "Charisma: It's All in the Ears," *Chicago Tribune* (2007).

63 Vea nota 22.

64 Vea nota 62.

65 M. Frese, S. Biemel, and S. Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision," *Personnel Psychology* 56(3) (Fall 2003): 671–699.

66 Vea nota 42.

67 Vea nota 43.

68 Vea nota 45.

69 Vea nota 15.

70 Vea nota 7.

71 Vea nota 4.

72 Vea nota 15.

73 M. E. Brown and L. Trevino, "Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups," *Journal of Applied Psychology* 91 (2006): 954–962.

74 S. Spreir, M. Fontaine, and R. Malloy, "Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers," *Harvard Business Review* 84 (June 2006): 72–82.

75 Vea nota 15.

76 Vea nota 73.

77 Vea nota 43.

78 Vea nota 45.

79 B. McKay and S. Vranica, "Government Ads Urge Americans to Shed Pounds," *The Wall Street Journal* (March 10, 2004): B1.

80 S. Ellison, "Divided, Companies Fight for Right to Plug Kids' Food," *The Wall Street Journal* (January 26, 2005): A1.

81 Vea nota 79.

82 Vea nota 26.

83 J. M. Burns. *Leadership*. (New York: Harper & Row, 1978).

84 Vea nota 22.

85 A. G. Tekleab, H. Sims Jr., S. Yun, P. Tesluk and J. Cox, "Are We on the Same Page? Effects of Self-awareness of Empowering and Transformational Leadership," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14(2008): 185–201.

86 C. D. Beugre, W. Acar, and W. Brawn, "Transformational Leadership in Organizations: An Environment-induced Model," *International Journal of Manpower* 27 (2006): 52–62.

87 A. Xenikou, M. Simosi, "Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance," *Journal of Managerial Psychology* 6 (2006): 566–579.

88 F. W. Brown, S. Bryant, and M. Reilly, "Does Emotional Intelligence—as Measured by EQI—Influence Transformational Leadership and/or Desirable Outcomes?" *Leadership & Organization Development Journal* 27 (2006): 330–351.

89 Vea nota 87.

90 B. A. Tucker and R. Russell, "The Influence of the Transformational Leader," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10(4) (Spring 2004): 103–112.

91 H. Liao and A. Chuang, "Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relations," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 1006–1019.

92 F. O. Walumbwa, P. Wang, J. J. Lawler, and K. Shi, "The Role of Collective Efficacy in the Relations between Transformational Leadership and Work Outcomes," *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 77(4) (December 2004): 515–531.

93 D. Herold, D. Fedor, S. Caldwell, and Y. Liu, "The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to Change: A Multilevel Study," *Journal of Applied Psychology* 93 (March 2008): 346–357.

94 J. E. Bono, H. J. Foldes, G. Vinson, and J. P. Muros, "Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 1354–1364.

95 R. F. Piccolo and J. A. Colquitt, "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics," *Academy of Management Journal* 49 (2006): 324–337.

96 N. Ozaralli, "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness," *Leadership and Organizational Development Journal* 24(5–6) (May 2003): 335–345.

97 Vea nota 85.

98 J. Schaubroeck, S. E. Cha, and S. S. K. Lam, "Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 1020–1030.

99 C. V. Chen and H. Lee, "Effects of Transformational Team Leadership on Collective Efficacy and Team Performance," *International Journal of Management and Enterprise Development* 4 (2006): 202.

100 G. Becker, "Organizational Climate and Culture: Competing Dynamics for Transformational Leadership," *Review of Business Research* 7 (2007): 116–123.

101 J. A. Aragon-Correa, V. J. Garcia-Morales and E. Cordon-Pozo, "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain," *Industrial Marketing Management* 36 (2007): 349–359.

102 K. Trautmann, J. K. Maher, and D. G. Motley, "Learning Strategies as Predictors of Transformational Leadership: The Case of Nonprofit Managers," *Leadership & Organizational Development Journal* 28 (2007): 269–287.

103 S. P. Lopez, J. M. M. Peon, and C. J. K. Ordas, "The Organizational Context of Learning: An Empirical Analysis," *International Journal of Technology Management* 35 (2006): 193.

104 B. Muniapan, "Transformational Leadership Style Demonstrated by Sri Rama in Valmiki Ramayana," *International Journal of Indian Culture and Business Management* 1 (2007): 104.

105 Vea nota 8.

106 B. M Bass and B. J. Avilio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994).

107 Vea nota 22.

108 Vea nota 104.

109 J. E. Bono and T. A. Judge, "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 89(5) (October 2004): 901–911.

110 J. Detert and E. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?" *Academy of Management Journal* 50 (2007): 869–884.

111 Vea nota 90.

112 D. McGuire and K. Hutchings, "Portrait of a Transformational Leader: The Legacy of Dr. Martin Luther King Jr.," *Leadership & Organization Development Journal* 28 (2007): 154–166.

113 Vea nota 83.

114 Vea nota 8.

115 Vea nota 83.

116 Vea nota 106.

117 A. Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different?" in W. W. Rosenbach & R. L. Taylor (eds.), *Contemporary Issues in Leadership* (Oxford: Westview Press, 1993): 36–56.

118 R. Moore, "Lead Your Organization with a Higher Purpose," *Planet Engineering* 6 (2007): 23.

119 Vea nota 94.

120 Vea nota 118.

121 Vea nota 22.

122 S. E. Bryant, "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing, and Exploiting Organizational Knowledge," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(4) (Spring 2003): 23–36.

123 Y. Zhu, "Do Cultural Values Shape Employee Receptivity to Leadership Styles?" *Research Briefs* 21(3) (2007): 89–90.

124 Vea nota 118.

125 B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, and Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology* 88(2) (April 2003): 207–219.

126 T. Judge and R. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity," *Journal of Applied Psychology* 89(5) (October 2004): 755–768.

127 Vea nota 22.

128 N. Wingfield and S. McBride, "Green Light for Grokster," *The Wall Street Journal* (August 20, 2004): B1.

[129] B. N. Smith, R. V. Montagno, and T. N. Kuzmenko, "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10(4) (Spring 2004): 80–92.

[130] P. C. Vargas, J. Hanlon, "Celebrating a Profession: The Servant Leadership Perspective," *Journal of Research Administration* 38 (2007): 45–50.

[131] R. R. Washington, C. Sutton, and H. Field, "Individual Differences in Servant Leadership: the Roles of Values and Personality," *Leadership & Organization Development Journal* 27 (2006): 700–716.

[132] J. K. Dittmar, "An Interview with Larry Spears: President & CEO for the Greenleaf Center for Servant Leadership," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13 (2006): 108–118.

[133] R. F. Russell and A. G. Stone, "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model," *Leadership & Organization Development Journal* (March–April 2002): 145–158.

[134] Vea nota 131.

[135] Vea nota 129.

[136] Vea nota 130.

[137] S. Sendjaya, J. C. Sarros, and J. C. Santora, "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations," *Journal of Management Studies* 45 (2008): 402–424.

[138] Vea nota 130.

[139] Vea nota 129.

[140] Vea nota 136.

[141] Vea nota 131.

[142] Vea nota 130.

Capítulo 10

[1] E. A. Platonova, S. R. Hernandez, R. M. Shewchuk, and K. M. Leddy, "Study of the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Outcomes Using Hierarchical Linear Modeling Methodology," *Quality Management in Health Care* 15 (2006): 200–210.

[2] C. Proval, "Meeting Radiology's Greatest Challenges: Culture and Leadership: What Makes Good Organizations Great? Business Expert Jim Collins Reveals What Separates the Best From the Rest—and What That Means for Your Practice," *Imaging Economics* 20 (2007): 24–29.

[3] M. Skerlavaj, M. I. Stemberger, R. Skrinjar, and V. Dimovski, "Organizational Learning Culture—The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance," *International Journal of Production Economics* 106 (2007): 346–367.

[4] T. M. Jones, W. Felps, and G. A. Bigley, "Ethical Theory and Stakeholder Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 137–155.

[5] P. A. Balthazard, R. A. Cooke, and R. E. Potter, "Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms That Form Organizational Culture and Drive Performance," *Journal of Managerial Psychology* 21 (2006): 709–732.

[6] Ibid.

[7] F. Moran, D. W. Palmer, and P. C. Borstorff, "An Exploratory Analysis of the Relationship Between Organizational Culture, Regional Culture, Casual Ambiguity and Competitive Advantage in an International Setting," *Journal of International Business Research* 6 (2007): 61–75.

[8] A. Xenikou and M. Simosi, "Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance," *Journal of Managerial Psychology* 21 (2006): 566–579.

[9] G. N. Stock, K. L. McFadden, and C. R. Gowen III, "Organizational Culture, Critical Success Factors, and the Reduction of Hospital Errors," *International Journal of Production Economics* 106 (2007): 358–382.

[10] Vea nota 1.

[11] Vea nota 3.

[12] W. Belossi, A. Z. Kondra, and O. I. Tukel, "New Product Development Projects: The Effects on Organizational Culture," *Project Management Journal* 38 (2007): 12–24.

[13] M. M. Ajmal and K. U. Koskinen, "Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective," *Project Management Journal* 39 (2008): 7–15.

[14] E. Schien, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992).

[15] Vea nota 2.

[16] R. F. Korte and T. J. Chermack, "Changing Organizational Culture with Scenario Planning," *Futures* 39 (2007): 645–656.

[17] P. M. Buhler, "Managing in the New Millennium: Building an Organizational Culture of Respect & Trust," *Supervision* 68 (2007): 16–20.

[18] D. Ravasi and M. Schultz, "Responding to Organizational Identify Threats: Exploring the Role of Organizational Culture," *Academy of Management Journal* 49 (2006): 433–458.

[19] Vea nota 16.

[20] C. Jarnagin and J. W. Slocum, Jr., "Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership," *Organizational Dynamics* 36(3) (August 2007): 288–302.

[21] M. Henderson, D. Thompson, and S. Henderson, "Implementing Values-Based Leadership," *NZ Business* 20(3) (April 2006): 12.

[22] Vea nota 14.

[23] Vea nota 18.

[24] Ibid.

[25] Vea nota 2.

[26] Vea nota 18.

[27] Vea nota 2.

[28] Vea nota 1.

[29] H. Kabasakal, G. Asugman, and K. Develioglu, "The Role of Employee Preferences and Organizational Culture in Explaining E-Commerce Orientations," *International Journal of Human Resource Management* 17 (2006): 464–483.

[30] Vea nota 18.

[31] Vea nota 7.

[32] Vea nota 29.

[33] C. Free, N. Macintosh, and M. Stein, "Management Controls: The Organizational Fraud Triangle of Leadership, Culture and Control in Enron," *Ivey Business Journal Online* (2007).

[34] D. Sams, "Grady's Culture, Leadership Criticized," *Atlanta Business Chronicle* 28 (2007): 2.

[35] Vea nota 29.

[36] Vea nota 1.

[37] Vea nota 2.

[38] L. A. Runy, "Attributes of a High-Performing Culture," *H&HN Hospitals & Health Networks* 81 (2007): 60–62.

[39] Vea nota 7.

[40] L. Sabyanji, "Designing Effective Change Interventions: The 4C Model of Organizational Culture," *Organisations & People* 13 (2006): 9–16.

[41] Y. S. Choi and D. K. Scott, "Assessing Organizational Culture Using the Competing Values Framework Within American Triple-A Baseball," *International Journal of Sports Management and Marketing* 4 (March 2008): 33.

[42] P. Aitken, "Walking the Talk: The Nature and Role of Leadership Culture Within Organization Culture," *Journal of General Management* 32 (2007): 17–38.

[43] J. Connolly, "High Performance Cultures," *Business Strategy Review* 17 (2006): 19–23.

[44] Vea nota 4.

[45] Vea nota 2.

[46] Vea nota 17.

[47] Vea nota 7.

[48] Vea nota 38.

[49] S. E. Fawcett, J. C. Brau, G. K. Rhoads, D. Whitlark, and A. M. Fawcett, "Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of an Inspiring Workplace," *International Journal of Public Administration* 31 (2008): 420–438.

[50] R. Miick, "Lead by Aloha: Language Is a Powerful Tool in Culture and Leadership. As a Restaurant Leader, 'Restoring' Your Staff and Guests' Attitudes and Energy Should Be Among Your Main Objectives," *Food and Drink* 6 (2007): 14–16.

[51] Vea nota 17.

[52] Vea nota 49.

[53] Vea nota 17.

[54] Vea nota 49.

[55] A. Oshiotse and R. Leary, "Corning Creates an Inclusive Culture to Drive Technology Innovation and Performance," *Global Business and Organizational Excellence* 26 (2007): 7.

[56] Vea nota 5.

[57] D. Van Fleet and R. W. Griffin, "Dysfunctional Organization Culture: The Role of Leadership in Motivating Dysfunctional Work Behaviors," *Journal of Managerial Psychology* 21 (2006): 698–708.

[58] N. O'Regan, A. Ghobadian, and M. Sims, "Fast Tracking Innovation in Manufacturing SMEs," *Technovation* 26 (2006): 251–261.

[59] Vea nota 33.

[60] Vea nota 17.

[61] Ibid.

[62] Vea nota 49.

[63] Vea nota 16.

[64] Vea nota 43.

[65] Vea nota 58.

[66] B. Altim-Metclafe and M. Bradley, "Cast in a New Light," *People Management* 14 (2008): 38–42.

[67] Vea nota 14.

[68] Vea nota 17.

[69] Vea nota 29.

[70] Vea nota 17.

[71] Vea nota 33.

[72] Vea nota 17.

[73] Vea nota 18.

[74] Vea nota 58.

[75] M. H. Kavanagh and N. M. Ashkanasy, "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger," *British Journal of Management* 17 (2006): 581–604.

[76] Vea nota 17.

[77] Vea nota 41.

[78] Vea nota 18.

[79] J. Kotter and J. Heskett, *Corporate Culture and Performance*. (New York: The Free Press, 1992).

[80] Vea nota 40.

[81] Vea nota 3.

[82] Vea nota 40.

[83] Ibid.

[84] Vea nota 16.

[85] Vea nota 20.

[86] Vea nota 21.

[87] A. Buchko, "The Effect of Leadership on Values-Based Management," *Leadership & Organizational Development Journal* 28 (2007): 36–50.

[88] A. Lewis, "Values-Centered Leadership—Práctical Tools for SMEs (small to medium enterprises)," *Organizations & People* 14(3) (August 2007): 10–16.

[89] F. E. Six, "Judging a Corporate Leader's Integrity," *European Management Journal* 25(3) (June 2007): 185–194.

[90] R. Gulati and M. Sytch, "The Dynamics of Trust," *Academy of Management Review* 33(1) (2007): 276–278.

[91] N. M. Tichy and W. G. Bennis, "Making The Tough Call," *Inc.* 29(11) (November 2007): 36–37.

[92] J. Ferguson and J. Milliman, "Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach," *International Journal of Public Administration*, 31(4) (March 2008): 439–459.

[93] Vea nota 21.

[94] Vea nota 42.

[95] Vea nota 87.

[96] R. Barrett, "Value-Based Leadership," *The Times of India*, (Nov. 15, 2007), http://timesofindia.indiatimes.com/articleshow/2541691.cms

[97] D. McGuire and K. Hutchings, "Portrait of a Transformational Leader: The Legacy of Dr. Martin Luther King, Jr.," *Leadership & Organization Development Journal* 28 (2007): 154–166.

[98] M. J. Lankau, A. Ward, A. Amason, T. Ng, J. S. Sonnenfeld, and B. R. Agle, "Examining the Impact of Organizational Value Dissimilarity in Top Management Teams," *Journal of Managerial Issues* 19(1) (Spring 2007): 11–35.

[99] Vea nota 92.

[100] R. Kashyap, R. Mir, and E. Iyer, "Toward a Responsive Pedagogy: Linking Social Responsibility to Firm Performance Issues in the Classroom," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 366–376.

[101] N. Bontis and A. Mould-Mograbi, "Ethnical Values and Leadership: A Study of Business School Deans in Canada," *International Journal of Business Governance Ethics* 2 (2006): 217.

[102] Vea nota 92.

[103] D. J. Moberg, "Best Intentions, Worst Results: Grounding Ethics Students in the Realities of Organizational Context," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 307–316.

[104] D. L. McCabe, K. D. Butterfield, and L. K. Trevino, "Academic Dishonesty in Graduate Business Programs: Prevalence, Causes, and Proposed Action," *Academy of Management Learning & Education* 5(3) (2006): 294–305.

[105] Vea nota 100.

[106] R. A. Giacalone and K. R. Thompson, "Business Ethics and Social Responsibility Education: Shifting the Worldview," *Academy of Management Learning & Education* 5(2) (2006): 266–277.

[107] A. Pomeroy (reviewer) and R. Johnson, "Whistleblowing: When It Works—and Why," *Academy of Management Perspectives* 20 (2006): 128–129.

[108] Ibid.

[109] G. Graen, "In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE: A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross-Cultural Leadership," *Academy of Management Perspective* 20(4) (2006): 95–101.

[110] G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive* 7(1) (February 1993): 81–94.

[111] Y. Zhu, "Do Cultural Values Shape Employee Receptivity to Leadership Styles?" *Research Briefs* 21(3) (2007): 89–90.

[112] G. S. Van Der Vegt, E. Van De Viliert, and X. Huang, "Location-Level Links Between Diversity and Innovative Climate Depend on National Power Distance," *Academy of Management Journal* 48(6) (2005): 1171–1182.

[113] J-L. Farh, R. D. Hackett, and J. Liang, "Individual Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality," *Academy of Management Journal* 50 (2007): 715–729.

[114] Vea nota 110.

[115] C. Robert and S. A. Wasti, "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure," *Journal of Management* 28(4) (August 2002): 544.

[116] D. R. Avery and K. M. Thomas, "Blending Content and Contact: The Roles of Diversity Curriculum and Campus Heterogeneity in Fostering Diversity Management Competency," *Academy of Management Learning & Education* 3(4) (2004): 380–396.

[117] E. H. Buttner, K. B. Lowe, and L. Billings-Harris, "The Influence of Organizational Diversity Orientation and Leader Attitude on Diversity Activities," *Journal of Managerial Issues* 18 (2006): 356–371.

[118] Vea nota 112.

[119] L. Roberson and C. Kulik, "Stereotype Threat at Work," *Academy of Management Perspectives* 21(2) (May 2007): 24–40.

[120] A. Joshi, "The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams," *Academy of Management Review* 31(3) (2006): 583–595.

[121] K. Lofton, "Diversity Needed in C-Suit: Healthcare Leadership Does Not Look Like America, and That Must Change," *Modern Healthcare* 37 (2007): 26.

[122] Ibid.

[123] S. E. Black-Beth, "Understanding Generational Diversity in the Workplace: 2007 Leadership Conference, an Annual Convention Highlight," *Franchising World* 38 (2006): 73.

[124] Vea nota 121.

[125] N. T. Dickerson, "We Are a Force to be Reckoned With, Black and Lataina Women's Leadership in the Contemporary U.S. Labor Movement," *WorkingUSA* 9 (2006): 293–313.

[126] Vea nota 119.

[127] M. Javidan, P. Dorfman, M. Sully de Luque, and R. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE," *Javidan, Dorfman, Sully de Luque, and House* 21(1) (2006): 67–90.

[128] R. Ely and I. Padavic, "A Feminist Analysis of Organizational Research on Sex Differences," *Academy of Management Review* 32 (2007): 1121–1143.

[129] Vea nota 112.

[130] M. Weil, "Diversity Management Is Out: Diversity Leadership Is In," *Richard Ivey School of Business Media Release* (April 29, 2008).

[131] Vea nota 127.

32 S. Page, "Making the Difference: Applying Logic of Diversity," *Academy of Management Perspectives* 21(4) (2007): 6–20.

33 M. E. Mor Barak (Reviewed by C. Barzantny), "Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace," *Book & Resource Reviews* 6(2) (2007): 285.

34 R. Dossani and M. Kenny, "Reflections upon Sizing the Emerging Global Labor Market," *Dossani and Kenny* 20(4) (2006): 35–41.

35 Vea nota 132.

136 Vea nota 133.

137 Vea nota 127.

138 Vea nota 111.

139 Ibid.

140 Vea nota 132.

141 Vea nota 117.

142 Vea nota 120.

143 Q. M. Robertson and H. J. Park, "Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity," *Group & Organization Management* 32 (2007): 548–568.

144 D. Worman, "Teetering on the Brink. Research on Diversity and the Glass Cliff Phenomenon," *People Management* 13 (2007): 63.

145 Vea nota 121.

146 Vea nota 132.

147 Vea nota 121.

148 M. Cronin and L. Weingart, "Representational Gaps, Information Processing, and Conflict in Functionally Diverse Teams," *Academy of Management Review* 32 (2007): 761–773.

149 Vea nota 112.

150 Vea nota 120.

151 Vea nota 112.

152 Vea nota 132.

153 Vea nota 148.

154 Vea nota 119.

155 G. Van Der Vegt, J. Bunderson, and A. Oosterhof, "Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need the Most Help End up Getting the Least," *Academy of Management Journal* 49(5) (2006): 877–893.

156 Vea nota 148.

157 Vea nota 143.

158 Vea nota 119.

159 Vea nota 133.

160 Vea nota 119.

161 E. E. Duehr and J. E. Bono, "Men, Women and Managers: Are Stereotypes Finally Changing?" *Personnel Psychology* 59 (2006): 815–846.

162 B. Ragins, "Disclosure Disconnects: Antecedents and Consequences of Disclosing Invisible Stigmas Across Life Domains," *Academy of Management Review* 33 (2008): 194–215.

163 E. H. James and L. P. Wooten, "Diversity Crises: How Firms Manage Discrimination Lawsuits," *Academy of Management Journal* 49(6) (2006): 1103–1118.

164 L. M. Roth, "Women on Wall Street: Despite Diversity Measures, Wall Street Remains Vulnerable to Sex Discrimination Charges," *Academy of Management Perspectives* 21(1) (2007): 24–35.

165 C. T. Kulik, H. T. J. Bainbridge, and C. Cregan, "Known by the Company We Keep: Stigma-By-Association Effects in the Workplace," *Academy of Management Review* 33 (2008): 216–230.

166 J. L. Berdahl, "Harassment Based on Sex: Protecting Social Studies in the Context of Gender Hierarchy," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 641–658.

167 J. Dreachslin and F. Hobby, "Racial and Ethnic Disparities: Why Diversity Leadership Matters," *Journal of Healthcare Management* 53 (2008): 8(6).

168 A. Joshi, H. Liao, and S. Jackson, "Cross-Level Effects of Workplace Diversity on Sales Performance and Pay," *Academy of Management Journal* 49(3) (2006): 459–481.

169 F. D. Blau and L. M. Kahn, "The Gender Pay Gap: Have Women Gone as Far as They Can?" *Academy of Management Perspective* 21(1) (2007): 7–23.

170 D. Stafford, "Women Still Hitting Glass Ceiling in Business," *The Houston Chronicle* (April 10, 2006).

171 Ibid.

172 Ibid.

173 Vea nota 144.

174 C. Helfat, D. Harris, and P. Wolfson, "The Pipeline to the Top," *Academy of Management Perspective* 20(4) (November 2006): 42–64.

175 R. Cohen and L. Kornfeld, "Women Leaders Boost Profit," *Barron's* 86 (2006): 37.

176 Vea nota 125.

177 Vea nota 164.

178 Vea nota 165.

179 J. L. Dreachslin, "The Role of Leadership in Creating a Diversity-Sensitive Organization," *Journal of Healthcare Management* 52 (2007): 151–156.

180 Vea nota 121.

181 Vea nota 130.

182 Vea nota 117.

183 Vea nota 133.

184 Vea nota 179.

185 Ibid.

186 Vea nota 167.

187 Vea nota 179.

188 Vea nota 117.

189 Vea nota 167.

190 Vea nota 164.

191 Vea nota 167.

192 Vea nota 179.

193 Vea nota 167.

194 F. Shipper, R. Hoffman, and D. Rotondo, "Does the 360 Feedback Process Create Actionable Knowledge Equally Across Cultures?" *Academy of Management Learning & Education* 6(1) (2007): 33–50.

195 Vea nota 179.

196 Vea nota 117.

197 Ibid.

198 Vea nota 119.

199 Vea nota 121.

200 Ibid.

201 Vea nota 174.

202 Vea nota 164.

203 Vea nota 163.

204 Vea nota 121.

Capítulo 11

1 Google Investor Relations, "Letter from the Founders" (from the December 31, 2007 annual report), http://investor.google.com/2007_founders_letter.html.

2 R. Levering and M. Moskowitz, "Top 50 Employers," *Fortune* (February 4, 2008).

3 Vea nota 1.

4 Ziff Davis Media Inc., "Brin Page Show No Signs of Slowing Down," *CioInsight* (March 15, 2007).

5 S. Aravamudhan and T. J. Kamalanabhan, "Identifying Balance in a Balanced Scorecard System," *International Journal of Learning and Change* 2(4) (April 18, 2008): 386.

6 R. Becherer, J. Finch, and M. Helms, "The Influences of Entrepreneurial Motivation and New Business Acquisition on Strategic Decision Making," *Journal of Small Business Strategy* 16(2) (2005/2006): 1–13.

7 D. Pollard and S. Hotho, "Crises, Scenarios and the Strategic Management Process," *Management Decision* 44(6) (June 2006) 721–736.

8 E. Dane and M. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 33–54.

9 Vea nota 6.

10 C. Proval, "Meeting Radiology's Greatest Challenges: Culture and Leadership: What Makes Good Organizations Great? Business Expert Jim Collins Reveals What Separates the Best from the Rest–And What That Means for Your Practice," *Imaging Economics* 20 (2007): 24–29.

11 J. Kirby and T. A. Stewart, "The Institutional Yes: How Amazon's CEO Leads Strategic Change in a Culture Obsessed with Today's Customer," *Harvard Business Review* 85(10) (Oct 2007): 74–82.

12 B. M. Bass, "Executive and Strategic Leadership," *International Journal of Business* 12(1) (Winter 2007): 33–52.

13 Ibid.

14 Vea nota 6.

15 S. Stern, "Eight Skills That Make You a Good Leader," *The Financial Times* (November 29, 2006): 14.

[16] J. Gandz, "Great Leadership Is Good Leadership," *Ivey Business Journal Online* (2007).

[17] A. Carmeli and A. Tishler, "The Relative Importance of the Top Management Team's Managerial Skills," *International Journal of Manpower* 27 (1) (January 2006): 9–36.

[18] Vea nota 12.

[19] H. M. Guttman, "Leading High-Performance Teams: Horizontal, High-Performance Teams with Real Decision-Making Clout and Accountability for Results Can Transform a Company," *Chief Executive (U.S.)* (January–February 2008): 33–35.

[20] H. Greve and H. Mitsuhashi, "Power and Glory: Concentrated Power in Top Management Teams," *Organization Studies* 28 (August 2007): 1197–1221.

[21] B. Wiesenfeld, K. Wurthmann, and D. Hambrick, "The Stigmatization and Devaluation of Elites Associated with Corporate Failures: A Process Model," *Academy of Management Review* 33 (2008): 231–251.

[22] Vea nota 12.

[23] Vea nota 11.

[24] R. More, "How to Create Market-Focused Product Winners," *Ivey Business Journal Online* (March–April 2008), http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=749.

[25] Vea nota 12.

[26] E. S. Smith and E. Shefy, "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making," *Academy of Management Executive* 18 (2004): 76–91.

[27] Vea nota 16.

[28] T. Thomas, J. R. Schermerhorn, and J. W. Dienhart, "Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business," *The Academy of Management Executive* 18(2) (May 2004): 56–66.

[29] Vea nota 15.

[30] Vea nota 12.

[31] Vea nota 11.

[32] D. Hambrick and M. Chen, "New Academic Fields as Admittance Seeking Social Movements: The Case of Strategic Management," *Academy of Management Review* 33 (2008): 32–54.

[33] Vea nota 12.

[34] L. Markoczy, "The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process," *Organization Studies* 27(1) (Jan 2006): 150–153.

[35] P. R. Willging, "You Can't Get There Without a Road Map," *Nursing Homes* 55(11) (Nov 2006): 14–16.

[36] M. S. Lane and K. Klenke, "The Ambiguity Tolerance Interface: A Modified Social Cognitive Model for Leading under Uncertainty," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10 (Winter 2004): 69–81.

[37] Vea nota 10.

[38] K. Shimizu and M. A. Hitt, "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions," *Academy of Management Executive* 18 (2004): 44–59.

[39] D. J. Ketchen Jr., C. C. Snow, and V. L. Street, "Improving Firm Performance by Matching Strategic Decision-Making Processes to Competitive Dynamics," *Academy of Management Executive* 18 (2004): 29–43.

[40] Vea nota 12.

[41] S. M. B. Thatcher and X. Zhu, "Changing Identities in a Changing Workplace: Identification, Identity Enactment, Self-Verification, and Telecommuting," *Academy of Management Review* 41(4) (2006): 1076–1088.

[42] C. Zatzick and R. Iverson, "High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?" *Academy of Management Journal* 49(5) (2006): 999–1015.

[43] D. Forbes, "Reconsidering the Strategic Implications of Decision Comprehensiveness," *Academy of Management Review* 32(2) (2007): 361–376.

[44] Vea nota 12.

[45] Vea nota 8.

[46] Vea nota 12.

[47] W. Bennis, *On Becoming a Leader*, 2nd ed. (New York: Perseus Publishing; Upper Saddle River, New Jersey: HarperCollins Publishing, 2003).

[48] Vea nota 19.

[49] K. Groves, "Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership, and Organizational Change," *Leadership & Organization Development Journal* 27 (2006): 566–583.

[50] M. Akdere and R. Foster, "Effective Organizational Vision: Implications for Human Resource Development," *Journal of European Industrial Training* 31 (2007): 100–111).

[51] Ibid.

[52] B. Orwig and R. Z. Finney, "Analysis of the Mission Statements of AACSB-Accredited Schools," *Competitiveness Review* 17(4) (Fall 2007): 261–273.

[53] Ibid.

[54] Ibid.

[55] S. M. J. Bonini, L. T. Mendonca, and J. M. Oppenheim, "When Social Issues Become Strategic," *The McKinsey Quarterly* 2 (Spring 2006): 20–32.

[56] G. P. Latham, "The Motivational Benefits of Goal-Setting," *Academy of Management Executive* 18 (2004): 126–129.

[57] S. Kerr and S. Landauer, "Using Stretch Goals to Promote Organizational Effectiveness and Personal Growth: General Electric and Goldman Sachs," *Academy of Management Executive* 18 (2004): 134–138.

[58] Vea nota 56.

[59] D. J. Collis and M. G. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review* 86(4) (April 2008): 82–90.

[60] P. Puranam, H. Singh, and M. Insead, "Organizing For Innovation: Managing the Coordination–Autonomy Dilemma in Technology," *Academy of Management Journal* 49(2) (2006): 263–280.

[61] G. Trauffler, C. Herstatt, and H. Tschirky, "How to Transfer Discontinuous Technology into Radical Innovation: Some Evidence from Three Nanotech Cases," *International Journal of Technology Intelligence and Planning* 1(4) (Jan 4, 2006): 357.

[62] Vea nota 12.

[63] N. Acur and L. Englyst, "Assessment of Strategy Formulation: How to Ensure Quality in Process and Outcome," *International Journal of Operations & Production Management* 26(1) (Jan 2006): 69–91.

[64] N. O'Regan, A. Ghobadian, and M. Sims, "Fast Tracking Innovation in Manufacturing SMEs," *Technovation* 26 (2006): 251–261.

[65] A. Larsson and Y. Sugasawa, "A Unified Methodology for Innovation Strategy Formulation: Product and Resource Perspectives on the Firm Combined," *International Journal of Process Management and Benchmarking* 2(2) (Sept 18, 2007): 118.

[66] Vea nota 61.

[67] "How Whirlpool Defines Innovation; Nancy Snyder, Vice-President of Leadership and Strategic Competency Development, Discusses the Appliance Maker's Criteria—and Its Incentives," (INNOVATION Q & A) (Interview) *Business Week Online* (March 6, 2006), http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2006/id20060306_287425.htm.

[68] D. Depperu and L. Gnan, "The Role of the Competitive Context in the Business Strategy-Formulation Process," *International Studies of Management & Organization* 36(3) (Fall 2006): 110–130.

[69] Vea nota 35.

[70] D. G. Sirmon, M. A. Hitt, and R. D. Ireland, "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 273–292.

[71] R. L. Priem, "A Consumer Perspective on Value Creation," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 219–235.

[72] Vea nota 63.

[73] Ibid.

[74] Vea nota 42.

[75] S.-C. Kang, S. S. Morris, and S. A. Snell, "Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 236–256.

[76] R. I. Ricciardi, A. C. O. Barroso, and J.-L. Ermine, "Knowledge Evaluation for Knowledge Management Implementation: A Case Study of the Radiopharmaceutical Centre of IPEN," *International Journal of Nuclear Knowledge Management* 2(1) (May 2, 2006): 64.

[77] C. Collins and K. Smith, "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms," *Academy of Management Journal* 49(3) (2006): 544–560.

[78] Vea nota 70.

[79] A. W. King, "Disentangling Interfirm and Intrafirm Causal Ambiguity: A Conceptual

Model of Casual Ambiguity and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 156–178.

80 Vea nota 35.

81 Vea nota 71.

82 J.-H. Thun, "Empirical Analysis of Manufacturing Strategy Implementation," *International Journal of Production Economics* 113(1) (May 2008): 370–382.

83 H. Atkinson, "Strategy Implementation: A Role for the Balanced Scorecard?" *Management Decision* 44(10) (October 2006): 1441–1460.

84 M. Benz and B. Frey, "Corporate Governance: What Can We Learn from Public Governance?" *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 92–104.

85 Vea nota 12.

86 Vea nota 17.

87 A. Payne and P. Frow, "Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation," *Journal of Marketing Management* 22(1–2) (February 2006): 135–168.

88 L. G. Hrebiniak, "Obstacles to Effective Strategy Implementation," *Organizational Dynamics* 35(1) (February 2006): 12–31.

89 M. Hitt, L. Bierman, K. Uhlenbruck, and K. Shimizu, "The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, The Bad, and The Ugly," *Academy of Management Journal* 49(6) (2006): 1137–1157.

90 E. R. Thorpe and R. E. Morgan, "In Pursuit of the 'Ideal Approach' to Successful Marketing Strategy Implementation," *European Journal of Marketing* 41(5–6) (May–June 2007): 659–677.

91 K. Behfar, R. Peterson, E. Mannix, and W. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 93 (January 2008): 170–188.

92 Vea nota 90.

93 C. A. O'Reilly, "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations," *California Management Review* 50(2) (Winter 2008): 85–101.

94 Vea nota 19.

95 Vea nota 5.

96 Vea nota 83.

97 A. Fox, "Refreshing a Beverage Company's Culture: The Coca-Cola Co. Turned from Flat to Fizz by Engaging Leaders and Employee," *HR Magazine* 52(11) (November 2007): 58–60.

98 P. Fiss and E. Zajac, "The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving Via Framing and Decoupling," *Academy of Management Journal* 49(6) (2006): 1173–1193.

99 Vea nota 12.

100 D. A. Plowman, L. T. Baker, T. E. Beck, M. Kulkarni, S. T. Solansky, and D. V. Travis, "Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change," *Academy of Management Journal* 50 (2007): 515–543.

101 R. Greenwood and R. Suddaby, "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms," *Academy of Management Journal* 49(1) (2006): 24–48.

102 Vea nota 12.

103 Vea nota 98.

104 Vea nota 12.

105 M. G. Mupepi, S. C. Mupepi, R. V. Tenkasi, and G. Jewell, "Precision in Managing Organizational Change: Identifying and Analyzing Needs Using Social Constructs," *International Journal of Management Practice* 3(2) (May 18, 2008): 150.

106 D. Darlin, "Dell's Founder Returns as Chief Executive; Problems Grow at Computer Giant, Leading to Change at the Top," *The Houston Chronicle* (Houston, TX) (February 1, 2007): 1.

107 Vea nota 7.

108 J. C. Quick and J. H. Gavin, "The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy," *Academy of Management Executive* 14(1) (2000).

109 Vea nota 98.

110 M. F. Thompson, "Diagnosing and Changing Organizational Culture," *Training* 43 (2006): 51.

111 D. Dixon, "Lean in the Job Shop; Managing the Lean Transition: Overcoming Resistance to Change," *Fabricating & Metalworking* 6(4) (April 2007): 16–18.

112 J. P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review* 85(1) (January 2007): 96–103.

113 Vea nota 111.

114 S. A. Furst and D. M. Cable, "Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader–Member Exchange," *Journal of Applied Psychology* 93(2) (March 2008): 453–462.

115 M. H. Kavanagh and N. M. Ashkanasy, "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger," *British Journal of Management* 17 (2006): 581–604.

116 R. Ford, W. Heisler, and William McCreary, "Leading Change with the 5-P Model: 'Complexing' the Swan and Dolphin Hotels at Walt Disney World," *Cornell Hospitality Quarterly* 49(2) (May 2008): 191–205.

117 T. A. Stewart and D. Champion, "Leading Change from the Top Line," *Harvard Business Review* 84(7–8) (July–August 2006): 90–97.

118 Vea nota 111.

119 F. B. Barnes and D. F. Karney, "Setting the Stage for Effective Execution of Change: Practical Advice for Leading Change Efforts," *International Journal of Business Research* 7(6) (November 2007): 45–56.

120 N. H. Woodward, "To Make Changes, Manage Them: As Change Accelerates, It Becomes Increasingly Important to Include Employees in the Overall Change Management Process," *HR Magazine* 52(5) (May 2007): 62–67.

121 Vea nota 112.

122 W. S. Sherman and G. E. Garland, "Where to Bury the Survivors? Exploring Possible Ex Post Effects of Resistance to Change," *SAM Advanced Management Journal* 72(1) (Winter 2007): 52–63.

123 "On Leading Change," *Training* 43(10) (October 2006): 2.

124 Vea nota 117.

125 J. D. Ford, L. W. Ford, and A. D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story," *Academy of Management Review* 33(2) (April 2008): 362–377.

126 G. Ballinger and F. Schoorman, "Individual Reactions to Leadership Succession in Workgroups," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 118–136.

127 G. Ghislanzoni, "Leading Change: An Interview with the CEO of ENI," *The McKinsey Quarterly* (3) (Summer 2006): 55–63.

128 Vea nota 115.

129 Vea nota 112.

130 Vea nota 123.

131 J. P. Kotter, *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World.* Adapted with permission from *U.S. News & World Report* 118(12) (March 27, 1995): 62.

132 Vea nota 122.

133 Vea nota 111.

134 Ibid.

135 Vea nota 108.

136 Vea nota 114.

137 E. J. O'Connor and C. M. Fiol, "Moving from Resistance to Support," *Physician Executive* 32(5) (September–October 2006): 68–69.

138 Vea nota 125.

139 "Overcoming Resistance to Change Via Designs That Drive ROI," *Packaging Strategies* 25(3) (February 15, 2007): 4–5.

140 R. E. Landaeta, J. H. Mun, G. Rabadi, and D. Levin, "Identifying Sources of Resistance to Change in Healthcare," *International Journal of Healthcare Technology and Management* 9(1) (January, 25, 2008): 74.

141 A. Murray, "Overcoming Resistance to Change," *KMWorld* 16(19) (Oct. 2007): 24.

142 Vea nota 125.

143 Vea nota 119.

144 Vea nota 137.

145 Vea nota 122.

146 Vea nota 120.

147 Vea nota 116.

148 J. Brownell, a commentary on "Leading Change with the 5-P Model: 'Complexing' the Swan and Dolphin Hotels at Walt Disney World," *Cornell Hospitality Quarterly* 49(2) (May 2008): 206–210.

149 Vea nota 120.

150 "Software Facilitates Change Management Planning/Process," *Product New Network* (March 3, 2006), http://news.thomasnet.com/fullstory/476296.

[151] Vea nota 19.

[152] D. Dobosz-Bourne and A. D. Jankowicz, "Reframing Resistance to Change: Experience from General Motors Poland," *The International Journal of Human Resource Management* 17(12) (Dec 2006): 2021–2034.

[153] Vea nota 120.

[154] Vea nota 125.

[155] http://www.nikebiz.com.

[156] J. Birchall, "The Man Who Made a Career Out of Cool," *The Financial Times* (March 19, 2007): 12.

[157] J. Carofano, "Insiders Applaud Inside Pick at Nike," *Footwear News* (January 30, 2004): 14.

Capítulo 12

[1] Information taken from the General Motors Web site: http://www.gm.com, accessed July 30, 2008.

[2] S. Kroft, "GM's Difficult Road Ahead," *CBS News* (April 2, 2006).

[3] C. Loomis, "The Tragedy of General Motors," *Fortune* (February 20, 2006).

[4] D. Fonda, "How GM Can Fix Itself," *TIME Magazine* (November 27, 2005).

[5] A. Carmeli and J. Schaubroeck, "Organizational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures," *Long Range Planning* 41(2) (Apr 2008): 177–196.

[6] A. Nancherla, "Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal," *T+D* 62(6) (Jun 2008): 83.

[7] L. P. Wooten and E. H. James, "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development" *Advances in Developing Human Resources* 10(3) (June 2008): 352–379.

[8] R. Dezenhall and J. Weber, "Corporate Crisis? Go on the Attack!," *Brandweek* 48(18) (April 30, 2007): 27.

[9] D. Pollard and S. Hotho, "Crises, Scenarios and the Strategic Management Process," *Management Decision* 44(6) (June 2006): 721–736.

[10] E. H. James and L. P. Wooten, "Diversity Crises: How Firms Manage Discrimination Lawsuits," *Academy of Management Journal* 49(6) (2006): 1103–1118.

[11] R. J. Holland and K. Gill, "Ready for Disaster?" *Communication World* 23(2) (March/April 2006): 20–24.

[12] M. Schwartz, "Survey: Majority of B-to-B Marketers Lack Crisis Plan," *B to B* 29(13) (October 8, 2007): 1–44.

[13] C. Sapriel, "Talking the Long View," *Communication World* 24(5) (September/October 2007): 24–27.

[14] Vea nota 7.

[15] T. Jaques, "Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-Linear, Relational Construct," *Public Relations Review* 33(2) (June 2007): 147–157.

[16] Vea nota 13.

[17] O. Cordonnier, "Toward Risk Governance," *Communication World* 23(2) (March/April 2006): 25–27.

[18] D. E. Jones, "Corporate Crisis: The Readiness Is All," *Directors & Boards* 31(3) (2007 2nd Quarter): 61–63.

[19] B. Walle and M. Turoff, "Decision Support for Emergency Situations," *Information Systems & e-Business Management* 6(3) (July 2008): 295–316.

[20] M. E. Vielhaber and J. L. Waltman, "Changing Uses of Technology," *Journal of Business Communication* 45(3) (July 2008): 308–330.

[21] D. J. Mendonca and W. A. Wallace, "A Cognitive Model of Improvisation in Emergency Management," *IEE Transactions on Systems, Man & Cybernetics: Part A*" 37(4) (July 2007): 547–561.

[22] Vea nota 5.

[23] H. M. Hutchins and J. Wang, "Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice," *Advances in Developing Human Resources* 10(3) (June 2008): 310–330.

[24] A. Pang, F. Cropp, and G. Cameron, "Corporate Crisis Planning: Tensions, Issues and Contradictions," *Journal of Communication Management* 10(4) (2006): 371–389.

[25] D. H. Midanek, "The Protocol of a Turnaround Manager," *Directors & Boards* 32(3) (2008 2nd Quarter): 38–41.

[26] A. C. Rusaw and M. F. Rusaw, "The Role of HRD in Integrated Crisis Management: A Public Sector Approach," *Advances in Developing Human Resources* 10(3) (June 2008): 380–396.

[27] H. M. Hutchins, "What Does HRD Know About Organizational Crisis Management?" *Advances in Developing Human Resources* 10(3) (June 2008): 299–309.

[28] C. McCarthy, "Don't Let Disasters Proliferate," *Business Insurance* 42(24) (June 16, 2008): 9–10.

[29] B. Beaman and B. Albin, "Steps to Disaster-Recovery Planning," *Network World* 25(26) (June 30, 2008): 25.

[30] G. Boatwright, "Crisis Management: The Need for a Comprehensive Approach," *Pipeline & Gas Journal* 234(5) (May 2007): 34–36.

[31] Vea nota 12.

[32] Vea nota 17.

[33] Vea nota 28.

[34] Vea nota 5.

[35] Vea nota 30.

[36] J. E. Lukaszewski, "Becoming a Crisis Guru," *Public Relations Strategist* 13(3) (Summer 2007): 44–45.

[37] J. Lumb, "Former SEC Chairman Gives Advice on Handling Corporate Crises," *Federal Ethics Report* 14(8) (August 2007): 5–6.

[38] J. Lee, J. H. Woeste, and R. L. Heath, "Getting Ready for Crisis: Strategic Excellence," *Public Relations Review* 33(3) (September 2007): 334–336.

[39] A. Sommer and C. Pearson, "Antecedents Of Creativity Decision Making in Organizational Crisis: A Team-Based Simulation," *Technological Forecasting & Social Change* 74 (October 2007): 1234–1251.

[40] Vea nota 19.

[41] Vea nota 38.

[42] J. Jarrett, "Maintaining Credibility During a Crisis: Challenges for the Manager," *Public Management* 89(3) (April 2007): 14–16.

[43] C. Dautun, J. Tixier, J. Chapelain, F. Fontaine, and G. Dusserre, "Crisis Management: Improvement of Knowledge and Development of a Decision Aid Process," *Loss Prevention Bulletin* 201(1) (June 2008): 16–21.

[44] Vea nota 28.

[45] Vea nota 12.

[46] J. B. Moats, T. J. Chermack, and L. M. Dooley, "Using Scenarios to Develop Crisis Managers: Applications of Scenario Planning and Scenario-Based Training," *Advances in Developing Human Resources* 10(3) (June 2008): 397–424.

[47] Vea nota 46.

[48] L. Barton, *Crisis in Organizations*, 2nd ed. (Cincinnati, OH: South-Western Thomson Learning, 2001).

[49] Vea nota 29.

[50] M. K. Pratt, "Crisis Over: Now What?" *Computerworld* 41(19) (May 7, 2007): 25–29.

[51] Vea nota 42.

[52] Vea nota 36.

[53] Vea nota 27.

[54] K. C. Brown, "Betting the Business," *Public Relations Strategist* 13(3) (Summer 2007): 48–49.

[55] A. Acquier, S. Gand, and M. Szpirglas, "From Stakeholder to StakeSholder Management in Crisis Episodes: A Case Study in a Public Transportation Company," *Journal of Contingencies & Crisis Management* 16(2) (June 2008): 101–114.

[56] M. Orey, "Would I Lie To You?" *Business Week* 4088 (June 16, 2008): 20.

[57] A. H. Reilly, "The Role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication," *Advances in Developing Human Resources* 10(3) (June 2008): 331–351.

[58] R. C. Hyde, "In Crisis Management, Getting the Message Right Is Critical," *Public Relations Strategist* 13(3) (Summer 2007): 32–35.

[59] P. McLagan, "Breaking the Sound Barrier," *Government Executive* 39(3) (March 2007): 70–71.

[60] R. Levick and G. A. Pudles, "When Bad Things Happen to Good Companies," *Risk Management* 54(2) (February 2007): 6.

[61] C. Lawton, "H-P Settles Civil Charges in Pretexting Scandal, *The Wall Street Journal* (December 8, 2006): A3.

[62] T. J. Cousins, "Devising Post-Disaster Continuity Plans that Meet Actual Recovery Needs," *IEEE Technology & Society Magazine* 26(3) (Fall 2007): 13–23.

[63] J. A. Clair and R. L. Dufresne, "Changing Poison into Medicine: How Companies can Experience Positive Transformation from a Crisis," *Organizational Dynamics* 36(1) (2007): 63–77.

[64] Vea nota 27.

[65] N. Anand, H. Gardner, and T. Morris, "Knowledge-Based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms," *Academy of Management Journal* 50 (2007): 406–428.

[66] D. A. Bonebright, "Built to Learn: The Inside Story of How Rockwell Collins Became a True Learning Organization," *T&D 57*(8) (August 2003): 67.

[67] K. Korth, "Re-establishing the Importance of the Learning Organization," *Automotive Design UY Production* 119(11) (November 2007): 12.

[68] M. Kodama, "Innovation and Knowledge Creation Through Leadership-Based Strategic Community: Case Study on High-Tech Company in Japan," *Technovation* 27(3) (March 2007): 115–132.

[69] R. Kramer, "Leading Change Through Action Learning: Agency Managers Can Change Organizational Culture and Build a Learning Environment, as Demonstrated by APHIS," *The Public Manager* 36(3) (Fall 2007): 38–44.

[70] D. A. Garvin, A. C. Edmondson, and F. Gina, "Is Yours a Learning Organization?" *Harvard Business Review* 86(3) (March 2008): 109–116.

[71] V. Newman, "Integrating Learning into Your Processes," *KM Review* 10(2) (June 2007): 14–19.

[72] T. J. Chermack, S. A. Lynham, and L. van der Merwe, "Exploring the Relationship Between Scenario Planning and Perceptions of Learning Organization Characteristics," *Futures* 38(7) (Sept 2006): 767–777.

[73] R. K. Yeo, "Learning Institution to Learning Organization: Kudos to Reflective Practitioners," *Journal of European Industrial Training* 30(5) (May 2006): 396–419.

[74] Vea nota 67.

[75] K. Miller, M. Zhao, and R. Calantone, "Adding Interpersonal Learning and Tacit Knowledge to March's Exploration–Exploitation Model," *Academy of Management Journal* 49(4) (2006): 709–722.

[76] P. E. Bierly III and P. S. Daly, "Sources of External Organizational Learning in Small Manufacturing Firms," *International Journal of Technology Management* 38(1/2) (2007): 45–68.

[77] Vea nota 25.

[78] Vea nota 69.

[79] C. Musselwhite, "The Culture of Discovery: What Does a Learning Organization Look Like, Why Is It Better, and How Can You Get There Sooner Rather Than Later? Organizational Development Expert Chris Musselwhite Has the Answers," *American Executive* 4(4) (April 2006): 38–40.

[80] Vea nota 79.

[81] Vea nota 34.

[82] S. Trautman, "Teach What You Know: A Practical Leader's Guide to Knowledge Transfer Using Peer Mentoring," Reviewed by D. DeLong, MIT, AgeLab, *Book & Resource Review* 6(3) (2007): 425–428.

[83] D. Schachter, "The Learning Organization," (business management) (organizational learning) 10(12) (December 2006): 8–9.

[84] Vea nota 13.

[85] D. Miller, M. Fern, and L. Cardinal, "The Use of Knowledge for Technological Innovation Within Diversified Firms," *Academy of Management Journal* 50 (2007): 308–326.

[86] Vea nota 83.

[87] Vea nota 72.

[88] Vea nota 73.

[89] J. G. Cegarra-Navarro and F. Dewhurst, "Linking Organizational Learning and Customer Capital Through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation in SMEs," *International Journal of Human Resource Management* 18(10) (October 2007): 1720–1735.

[90] S. Pool and B. Pool, "A Management Development Model: Measuring Organizational Commitment and Its Impact on Job Satisfaction Among Executives in a Learning Organization," *Journal of Management Development* 26(4) (April 2007): 353–369.

[91] H-H. Teo, X. Wang, K-K Wei, C-L. Sia, and M. K. O. Lee, "Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study," *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 57(2) (January 15, 2006): 265–314.

[92] R. C. Rose and N. Kumar, "Facilitating Learning and Change for Performance Improvement," *International Journal of Learning and Change* 1(3) (September 24, 2006): 317.

[93] K. E. Soderquist, "Organising Knowledge Management and Dissemination in New Product Development: Lessons from 12 Global Corporations," *Long Range Planning* 39(5) (October 2006): 497–523.

[94] B. Ebrahimi, R. McGowan, and T. Chung, "Key Success Factors in New Product Development," *International Journal of Management and Decision Making*, 7(2–3) (March 6, 2006): 313.

[95] C. Collins and K. Smith, "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms," *Academy of Management Journal* 49(3) (2006): 544–560.

[96] S-C. Kang, S. S. Morris, and S. A. Snell, "Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture," *Academy of Management Review* 32(1) (2007): 236–256.

[97] D. Couillard, "Why Creating a Learning Organization Leads the High Tech Form to Succeed," *Ivey Business Journal Online* (July–August 2007), http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=700.

[98] J. A. Aragon-Correa, V. J. Garcia-Morales, and E. Cordon-Pozo, "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain," *Industrial Marketing Management* 36 (2007): 349–359.

[99] R. Leenders, J. Kratzer, and J. Engelen, "Innovation Team Networks: The Centrality of Innovativeness and Efficiency," *International Journal of Networking and Virtual Organization* 4 (November 2007): 459.

[100] T. Hoc-Hai, W. Xinwei, W. Kwok-Kee, S. Chong-Ling, and M. K. O. Lee, "Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study," *Journal of the American Society for Information Science & Technology* 57(2) (January 2006): 264–279.

[101] M. Skerlavaj, M. Stemberger, R. Skrinjar, and V. Dimovski, "Organizational Learning Culture—The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance," *International Journal of Production Economics* 106 (2007): 346–367.

[102] J. Arthur and C. Huntley, "Ramping Up the Organizational Learning Curve: Assessing the Impact of Deliberate Learning on Organizational Performance Under Gainsharing," *Academy of Management Journal* 49(6) (2005): 1159–1170.

[103] C. W. Soo, R. M. Devinney, and D. F. Midgley, "External Knowledge Acquisition, Creativity and Learning in Organizational Problem Solving," *International Journal of Technology Management* 38(1/2) (2007): 137–159.

[104] C. Lakshman, "Organizational Knowledge Leadership: A Grounded Theory Approach," *Leadership & Organizational Development Journal* 28, (January 2007): 51–75.

[105] K. L. Turner and M. V. Makhija, "The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge," *Academy of Management Review* 31(1) (2006): 197–217.

[106] Vea nota 70.

[107] Vea nota 69.

[108] M. Cronin and L. Weingart, "Representational Gaps, Information Processing, and Conflict in Functionally Diverse Teams," *Academy of Management Review* 32 (2007): 761–773.

[109] Vea nota 99.

[110] Vea nota 70.

[111] Vea nota 69.

[112] Vea nota 97.

[113] Vea nota 70.

[114] Ibid.

[115] Vea nota 84.

[116] G. Van Der Vegt, J. Bunderson, and A. Oosterhof, "Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need the Most Help End Up Getting the Least," *Academy of Management Journal* 49(5) (2006): 877–893.

[117] M. Zellmer-Bruhn and C. Gibson, "Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance," *Academy of Management Journal* 49(3) (2006): 501–518.

[118] Vea nota 67.

[119] Vea nota 70.

[120] J. Frahm and K. Brown, "Developing Communicative Competencies for a Learning Organization," *Journal of Management Development* 25(3) (March 2006): 201–212.

[121] W. Holstein, "Man with a Mission," *Chief Executive* 217 (April/May 2006): 30.

[122] G. So, "Marketing Club Kicks off Distinguished Speakers Series with P&G CEO," *The Harbus* (October 3, 2006), http://media.www.harbus.org/media/storage/paper343/news/2006/10/03/News/Marketing.Club.Kicks.Off.Distinguished.Speakers.Series.With.Pg.Ceo-2328567.shtml.

[123] "P&G's A. G. Lafley Honored," *Chief Executive* (September 2006): 54(3).

Apéndice

[1] K. T. Scott, "Leadership and spirituality: A quest for reconciliation," in J. Conger (ed.), *Discovering the Spirituality in Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), 63–99.

[2] G. Fairholm, *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace.* (Westport, CT: Praeger), 1997.

[3] C. Barks, *The Essential Rumi* (San Francisco: Harper, 1996).

[4] J. Autry, *Love and profit: The art of caring leadership* (New York: Avon Books, 1991).

[5] For details on the four levels of spirituality in the workplace implementation, with case studies, worksheets, and assessments, the *Creating Enlightened Organizations Manual* by J. Neal can be ordered from the Association for Spirit at Work, http://www.spiritatwork.org.

[6] B. Heermann, *Building team spirit: Activities for inspiring and energizing teams* (New York: McGraw-Hill, 1997). *Noble purpose: Igniting extraordinary passion for life and work* (Fairfax, VA: QSU Publishing, 2004).

[7] R. Barrett, *Liberating the corporate soul: Building the visionary organization* (Cambridge, MA: Butterworth-Heinemann, 1998); http://www.corptools.com.

[8] D. Beck and C. Cowen, *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change* (Malden, MA: Blackwell Publishing, 1996); http://www.spiraldynamics.com.

[9] David Cooperrider and Suresh Srivastva first developed the concept of Appreciative Inquiry in 1987, in D. Cooperrider and S. Srivastva, "Appreciative inquiry in organizational life," in R. W. Woodman & W. A. Pasmore (eds.), *Research in organizational change and development.* (Greenwich, CT: JAI Press, 1987). The most recent book in this field is D. Whitney, A. Trosten-Bloom, and D. Cooperrider, *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003); http://appreciativeinquiry. cwru.edu/.

[10] Kim Cameron coedited, with Jane Dutton and Robert Quinn, *Positive Organization Scholarship* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003). This book was widely acclaimed by the academic community; however the business community responded that it was too "ivory tower." Cameron has recently written a book for the business community called *The abundance framework* (in press); http://www.bus.umich.edu/Positive/.

[11] H. Owen, *Open space technology: A user's guide*, 2nd ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997); http://www.openspaceworld.org/.

[12] W. Harman and J. Hormann, *Creative work: The constructive role of business in transforming society* (Indianapolis: Knowledge Systems, 1990).

[13] J. Collins, *Good to great: Why some companies make the leap . . . and others don't* (NY: HarperBusiness, 2001). Vea Chapter 2 on "Level 5 Leadership," which documents the success of leaders who demonstrate the virtue of humility.

[14] J. Neal, B. Lichtenstein, and D. Banner, "Spiritual perspectives on individual, organizational, and societal transformation," *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 175–185.

[15] C. Schaefer and J. Darling, "Does spirit matter? A look at contemplative practice in the workplace," Spirit at Work newsletter, July 1997.

ÍNDICE ANALÍTICO

A

Aageson, Tom, 481
Ackoff, Russell, 171
Aclaración del camino, 161
Acoso sexual, 398
Actitud negativa, 47, 50-51, 60
Actitud positiva, 47, 50-51
Actitudes, 47-52, 54-56
  concepto de sí mismo, 50-51
  efecto Pigmalión, 31, 49
  estilos de liderazgo y, 52-54
  Teoría X y Teoría Y, 48-49
  y el comportamiento ético, 54-55
Acton, Lord, 110
Adams, J. Stacy, 87
Adams, Scott, 4
Adaptación, 470
Administración de la calidad total (TOM), 306
Administración en tiempos turbulentos en el Segundo teatro de la ciudad, 478
Administración participativa, 111
Administración y liderazgo por servicio, 356-357
  definición de administración, 356
  definición del liderazgo por servicio, 356
  marco de trabajo de la administración, 357-358
  marco de trabajo del liderazgo de servicio, 358-359
  naturaleza del, 357
  raíces de, 332
Advanced Micro Devices, 40
Afecto, 249
Afiliación, necesidad de, 43, 45, 86
Afirmaciones positivas, 65
Afroestadounidenses, 394, 398
Ajuste de rasgos, 35
Alabanza, 97-98
Allen, Paul, 62
Alta energía, 38, 41, 343
Alta evasión a la incertidumbre, 392
Ambiente laboral
  como reflexión de los valores de la empresa, 382
  soporte de creatividad, 291
  y las minorías, 400
America Online (AOL), 40, 127
American Express, 425, 433
Americans with Disabilities Act (ADA), 395
Amistad y poder, 115
Análisis de la situación, 423
Análisis FODA, 423, 446-458
Análisis racional, 423
Analizar, 196
Anne Mulcahy y Ursula Burns: el dúo dinámico de Xerox, 364-365
Ansiedad de aprendizaje, 433, 438
Ansiedad de supervivencia, 416-490
Apertura a la experiencia, 30-36, 38, 362
Apertura a nuevas ideas y puntos de vista, 333
Aplicación de Friedman, 24-25, 102-103
Apoyo a la autoestima, 240-141
Apple, 24
Aprendizaje en equipo, 285
Arbitro, 218
Archer Daniels Midland (ADM) Company, 178-179
Arrogancia, 374
Art Friedman-Friedmans Appliance, 24-25, 102-103
Arthur Andersen, 54, 266-267
Asea Brown Boveri, 311
Asiático-estadounidenses, 411
Asignación de recursos, 456
Asociaciones profesionales, 116
Ataques del 11 de septiembre, 59
Autenticidad, 484
Autoadministración, 40
Autoconcepto, 50-52, 56
Autoeficacia, 50
Autoevaluación, 128-129
Autopromoción, 249, 344
Autoridad formal, 162
Autoritarismo, 162
Autorrealización, 432
Autoventa de un minuto, 129-130
Autry, James, 482
Avon Company, 369, 371-372, 378, 386, 390, 405

B

Bajo control de la incertidumbre, 392
Barnevik, Percy, 311
Barrett, Richard, 483
Base de poder relacional, 343
Bass, Bernard, 347
Bates, Rowland, 189
Beck, Don, 483
Bennis, Warren, 193
Bezos, Jeff, 347
Bill & Melinda Gates Foundation, 62-63
Blake, Robert, 75-76
Blanchard, Ken, 97-98
Blue Man Group, 40
Bolman, Lee, 482
Brandon, David, 4
Branson, Richard, 339, 344
Brecha cultura-estrategia, 381
Brin, Sergey, 417
Buenas relaciones, 131, 137, 191
Buffett, Warren, 59
Burns, Ursula, 364-365
Búsqueda de empleo pasiva, 130
"Buy American", 393

C

Cadenas de supermercados, 39
Calloway, Wayne, 385
Cambio discontinuo, 466
Cambio, 8-9, 33, 484-493
  activismo y, 332
  actualizar, 432
  cultura de la organización que aprende, 467-468
  discontinuo, 466
  flexibilidad y, 40
  manejo de la crisis, 431-432
  necesidad de, 432-433
  organizacional, 432-433
  proceso, 435-438
  resistencia a, 36, 438-439, 441
  teorías del proceso del, 435
  Vea también resistencia al cambio, las razones
Cameron, Kim, 483
Capacidad, 162
Capacitación, diversidad, 397-398
Características heroicas, 336
Características situacionales subordinadas, 162
Carroll, Chuck, 271
Case, Steve, 40, 127
Caso Western Reserve's Wetherhead School of Management, 483
Casos de estudio
  Anne Mulcahy y Ursula Burns: el dúo dinámico de Xerox, 364-365
  Art Friedman-Friedmans Appliance, 24-25, 102-103
  Avon Company, 369

Bill & Melinda Gates Foundation, 62-63
La transformación de P&G del CEO A.G. Lafley, 476-477
Cisco Systems, 279
Cuban, Mark, 109
Frederick W. Smith-Fed Ex, 318-319
General Electric (GE), 3
General Motors (GM), 451
Google, 417
Lakewood Church, 239
Lawrence Weinbach-from Unisys Corporation to Yankee Hill Capital Management, 222-223
Mark Parker: A Seasoned Veteran Takes the Helm at Nike, 445-447
Market America, 69
Monroe, Lorraine, 31
PepsiCo, 151
Ranch Golf Club, 189
Rick Parr-Archer Daniels Midland (ADM) Company, 178-179
Robert Stevens Continues Lockheed Martin's iniciativas para la diversidad, 410-412
Ron Johnson-Department of Accounting, 143-144
Steve Jobs-Apple, 24-25
W. L. Gore & Associates, 271-273
Winfrey, Oprah, 329
Casos en video
administrar en tiempos turbulentos en Second City Theater, 478
Comunicación en Navistar International, 224
Delegación en Boyne USA Resorts, 274
Diversidad en PepsiCo, 412
Equipo NEADS: Las personas y los perros, 320
Liderazgo en McDonald's, 179
liderazgo en P.F. Chang's, 26
Motivación en Washburn Guitars, 104
Original Penguin Spreads Its Wings, 447
P.F. Chang's sirve a sus trabajadores bien, 64
Redes de empleados en Whirlpool Corporation, 145
Timbuk2: Former CEO Sets a Course, 366
Castigos, 94
Censura, 57
Centro de Innovación Educativa, 31
Centro de Negocios como Agente de Beneficio Mundial (BAWB), 483
Centro Internacional del espíritu en el trabajo, 481
Centros de cuidados de día, en el lugar de trabajo, 87
CEO A. G. Lafley's Transformation of P&G, 476-477
Cereal Partners Worldwide (CPW), 395
Chambers, John, 279
Chiu, Bernard, 189
Churchill, Winston, 345
Cisco Systems, 279
Citibank, 424
Clark, Korby, 189, 201
Clark, Peter, 189, 201, 209, 215, 218
Clinton, Bill, 123, 332
Coaching educacional del trabajo, 204
Coaching, 201-209
centrarse en el comportamiento, 203
desarrollo de una relación de apoyo de trabajo, 202
elogios y reconocimiento, 202
específico/retroalimentación descriptiva, 203-204
evitar la culpa/vergüenza, 202-203
fórmula del desempeño, 207
mejorar el rendimiento con, 208
mentoring, 209
modelo para los empleados que realizan por debajo del estándar, 207
oportuna/retroalimentación flexible, 205
retroalimentación, 204-206
teoría de la atribución, 207
y el liderazgo, 201
Coalición táctica de influencia, 117
Coaliciones, 117
Coca-Cola, 395, 424, 431
Codicia, 36
Código de ética, 388-389
Cohesión del equipo, 288
Cole, David, 451
Colectivismo, 391-392
Comparación ventajosa, 57
Compensación de pago por desempeño, 402
Competencia principal, 427-428
Competencia, el cambio y, 432-433
Comportamiento, 7
Comportamiento ético
códigos de ética, 388-389
comités de ética, 389
convocatoria presidencial para, 419-420
estrategas y, 420
guías sencillas, 58
la ética del ombudsman, 389
la promoción, 388
mecanismo de divulgación, 389-390
programas de formación, 389
Comportamiento pasivo-agresivo, 212
Compromiso
a los objetivos, 91
decisión de ejecución y, 168
CompUSA, 39
Comunicación, 189-197
análisis, 196
comprobar la comprensión, 194
comunicación eficaz en la crisis, 460-461
comunicado de prensa/kit de prensa, 461
de la nueva visión/estrategias, 436-437
el envío de mensajes/dar instrucciones, 190
en la diversidad, 402
en Navistar International, 224
equipos y, 294-295
estilo preferido de determinada, 193-194
habilidad de líderes carismáticos en, 342
habilidades para escuchar, 193-194
la planificación del mensaje, 190
la recepción de mensajes, 193-194
modelo de comunicación situacional, 229-232
no verbal, 194-195
por escrito, 192
proceso de envío de mensajes orales, 190-191
publicidad, 193
selección de estilos de, 193
Comunicación no verbal, 115, 193-194, 303
Comunicación oral, 191-192
Comunicado de prensa/kit de prensa, 461
Conceptuar la misión, 420
Conciencia de sí mismo, 40, 404, 484
Conciencia social, 40
Conferencias por teléfono, 302
Confiabilidad, 39
Confianza, 39, 126
capacidad de inspirar, 342-343
obtener y mantener, 359
Confianza en sí mismo, 38, 40, 336, 338
confianza, la falta de, 439
Conflicto disfuncional, 210
Conflicto funcional, 210
Conflictos internos, 343
Congruencia, 484
Conocimientos de la organización, 464
Consecuencias, indiferencia o distorsión de, 57
Consejos para escribir, 192
Contacto con los ojos, 98
Contrato psicológico, 210
Convicción moral, 341-342
Convicción, la falta de, 439
Cooperrider, David, 483
Cooptación, 122-123
Coraje, 59
Cowan, Chris, 483
Creación de redes en línea, 130
Creatividad, 291
diversidad y, 397, 469-470
equipos y, 291
reconocimiento/recompensa de, 291

Creencia en uno mismo, 331
Credibilidad, 35
Crisis, definición, 452
Crítica, 204-206
Cuban, Mark, 109
Cuestionar, 283, 340
Cuestiones de género, 403
Culpa, 202-203
Cultura
de la organización. *Vea* Cultura organizacional
definición, 370
herramientas de refuerzo, 376
Cultura adaptable, 384-385
Cultura burocrática, 385-386
Cultura competitiva, 385
Cultura cooperativa, 384
Cultura de alta distancia al poder, 392
Cultura de baja distancia al poder, 392
Cultura organizacional, 124-125, 370-383. *Vea también* Liderazgo basado en valores
adaptación externa, 372
ambiente interior politizado, 374-375
características de alto desempeño, 375-377
características de bajo desempeño, 373-375
cultura débil, 373
cultura del poder, 371-372
cultura sólida, 375, 377
débil frente a fuerte, 373
definición de cultura, 370
diversidad y, 400-401
herramientas de refuerzo de la cultura, 376
pensamiento insular, 374
promoción de prácticas no saludables, 375
resistencia al cambio, 374
tipos de valores culturales, 382-386
unidad interna, 371-372
y la estructura organizacional, 380
Cultura orientada a las personas, 374-375
Cultura orientada a los resultados, 377
Culturas de alto y de bajo desempeño, 373

D

Declaración de misión, 422, 424-426, 443
y el manejo de la crisis, 453-454
y la estrategia de formación, 427-428
Declaración de misión, U.S. Army, 425
Declaración de visión, 424-425
Delegación, 264-269
beneficios de, 264
con el uso de un modelo, 267-268
de decisiones, 265
en Boyne USA Resorts, 274
forma del observador, 234-235
obstáculos a la, 264-265
puntos de control, 268
Demandas colectivas, 475
Denunciar, 52, 54, 56, 59, 389-390
Derrame de Petróleo, Plan de Preparación de Respuesta, 452
Desarrollo de carrera, 128
Desarrollo individual, 483
Desarrollo moral, 55-56
Desastres naturales, 452
Desastres por error humano, 452
Desconfianza, 439-440
Desempeñar el rol, 404
Desempeño de la enfermera, 174
Desinterés, 332
Desmotivación, 206
Desplazamiento de la responsabilidad, 57
Desviaciones, 254
Diana, princesa de Gales, 332
Diferencias culturales
manejo del conflicto y, 210
negociación y, 139
problemas de comunicación y, 198-199
Diferencias interculturales, 395-396
Difusión de la responsabilidad, 57
Dimensión de la personalidad amable, 34
Dimensión de la personalidad consciente, 35, 60-61
Dimensión de la personalidad de ajuste, 30, 35, 60
Dimensión de la personalidad de extraversión, 34, 60
Dinero, como motivador, 85
Discriminación, 394, 405-406
Discriminación sexual, 405-406
Diseño de instalaciones, 382
Diversidad de la fuerza de trabajo, 394-407
apoyo a la gerencia/compromiso, 404
crear una cultura de apoyo para, 371-372
diversidad demográfica, 394
diversidad se define, 394
en PepsiCo, 412
estado actual de, 394-395
filosofía de la empresa, 402
globalización y, 396
iniciativas de liderazgo para el logro, 401-402
obstáculos. *Vea* obstáculos para lograr la diversidad
razones para abarcar, 396-397
Diversidad de orientación sexual, 394-395
Diversidad demográfica, 394
Diversidad religiosa, 388
Doce reglas no negociables; 31
Dominación, 34
Domino's Pizza, 4
Douglass, Frederick, 332
Downsizing, 39, 434
Drucker, Peter, 82
Dunlap, Al, 347
Dunn, Patricia, 462

E

Edison, Thomas, 59
Educación y diversidad, 403-405
Efecto Pigmalión, 49, 60, 70, 97, 254
Einstein, Albert, 70
El interés propio, la amenaza a, 439
El liderazgo por servicio, *Vea* rectoría y liderazgo por servicio
El sacrificio, 287
Elogios, 51
Emery Air Freight, 96
Empatía, 40
Empleado(s)
ampliación del marco de referencia, 472
angustia, y la interacción líder y los miembros, 244
autoevaluación, 203
clasificación de, 7
delegar en, 264-268
efecto de liderazgo en, 4
empowerment de, 110, 298, 437
estructuras cognitivas de los, 246
motivación con la teoría de la equidad, 88
motivación con la teoría de la jerarquía de las necesidades, 81-82
motivación con la teoría de los dos factores, 82-83
motivación con reforzamiento, 92-93
motivar con el establecimiento de metas, 90
premiación con la teoría de la equidad, 87-88
Redes en Whirlpool Corporation, 145
reducción de personal a tiempo parcial, 39
rotación, 78
satisfacer las necesidades personales de, 87
Empowerment, 110, 298, 321-322, 437
estilo de comunicación, 230
En grupos, 241-243, 246, 269-270
Energía, alto nivel de, 38, 42
Enfoque de los grupos de interés hacia la ética, 58-59
Enfoque del equipo centrado en el grupo, 319
Enfoque directivo de arriba hacia abajo, 263
Enriquecimiento del puesto, 85, 174
Enron Corporation, 4, 54, 57, 266, 286, 374-375, 390

Entendimiento, control, 190-191
Entrevista informativa, 131
Entrevistas de trabajo
atar sus logros a, 129
autovenderse en un minuto, 129-130
Episodios del rol, 251
Equilibrio vida-trabajo, 330
Equipo campeón de autoadministración, 310
Equipo con funciones cruzadas, 294-295, 437
Equipo funcional, 293-294
Equipo NEADS: personas y perros, 320
Equipo virtual, 296
Equipos. *Vea también* equipos autodirigidos (SMT)
apoyo organizacional/uso, 290-292
autodirigidos, 296-308
cohesión/interdependencia, 288
competencia, 166
composición de los, 288-289
creatividad, 291
definición, 280
definición de equipo, 280
definición de trabajo en equipo, 280
desventajas del trabajo en equipo, 283-284
diversidad, 296
efectividad del equipo, 285-286
estructura de, 293
frente a grupos, 281
frente a líder centrado en el grupo, 319
liderazgo de, 278-305
manejo de crisis, 453-454
miembros problema, 303-305
modelo de liderazgo normativo, 300
normas del equipo, 286
tamaño, 289
tipos de, 293-295
toma de decisiones en, 298-300
ventajas del trabajo en equipo, 282-283
Equipos autodirigidos (SMT), 305-314, 357-358
apoyo a la organización de, 314
beneficios de, 308-309
cambios en el rol de liderazgo en, 312-313
características de los miembros, 306-307
comparados con los tradicionales, 305-306
crear un programa exitoso de, 309
dificultades de aplicación, 311
facilitador de, 313
la eficacia de, 306-307, 309-311
naturaleza del, 306
responsabilidad de, 307
Equipos multifuncionales, 294
Equipos mundiales virtuales, 296
Errores, aprender de, 472
Escala LMX-7, 252-253
Escalas menos preferidas por los compañeros de trabajo, 155
Espíritu interior, 359
Espiritualidad
definición, 481
desarrollo del sistema total, 483
directrices, 484
en el lugar de trabajo, 481
enfoques sistémicos, 483
individual, 483
la redefinición del papel de los negocios, 483-484
liderazgo y desarrollo de equipos, 483
niveles de desarrollo, 483-484
práctica espiritual de integración, 481
Estabilidad, 35-37
Estabilidad emocional, 35, 331
Estereotipos, 398-399
Estilo de apoyo, 164-165
Estilo de baja estructura y alta consideración, 74
Estilo de baja estructura y baja consideración, 74
Estilo de comunicación autocrático, 70-71, 229
Estilo de comunicación participativa, 230
Estilo de conflicto acomodaticio, 212
Estilo de conflicto en la colaboración, 213-217
Estilo de consideración, 77
Estilo de consulta de comunicación, 230
Estilo de consulta en grupo, 166
Estilo de consulta individual, 166
Estilo de delegar, 182
Estilo de estructura alta y alta consideración, 77
Estilo de estructura alta y baja consideración, 74
Estilo de estructura de iniciación, 73-74
Estilo de evasión del conflicto, 211
Estilo de facilitar, 182
Estilo de forzar el conflicto, 212-213
Estilo de liderazgo autocrático, 159
Estilo de liderazgo centrado en el empleado, 72-73, 75, 171
Estilo de liderazgo centrado en el trabajo, 72-73, 78, 155
Estilo de liderazgo orientado a la tarea, 155, 174, 429
Estilo de liderazgo orientado a las relaciones, 154, 156-157
Estilo de liderazgo promedio (ALS) enfoque, 242
Estilo de negociación de conflictos, 213-214
Estilo decidir, 182
Estilo directivo, 262
Estilo orientado al logro, 164
Estilos de liderazgo
centrado en el empleado, 73-75
centrado en el puesto, 72-73
consideración, 73-75
estructura de inicio, 74
Ohio State University, modelo de la, 75
orientado a las relaciones, 154, 156-157
orientado a las tareas, 155, 174, 429
University of Iowa, investigación de la, 70-71
University of Michigan, 71-72
Estilos de liderazgo participativo, 75, 153
Estilos de liderazgo, Universidad de Iowa, 70-71
Estrategia, definición, 427
Estrés
delegación y, 264-265
tolerancia para, 38
Estructura de tareas, 156, 162
Estudios internacionales de joint ventures, 393
Ética, 39
aerolíneas y, 95
definición, 54
delegación, 264
enfoque de los grupos de interés, 58-59
justificación del comportamiento poco ético, 56-57
proceso de influencia y, 109
Étnica. *Vea* Diversidad, Etnocentrismo en la fuerza de trabajo, 399
Etiquetar de eufemista, 57
Evaluación comparativa, 470
Evaluaciones del desempeño, 113
Evans, M. G., 161
Eventos ceremoniales, 380
EXCEL Award, 222
Excelencia, 377
Expectativas, 49
Experiencia, la apertura a, 35
Experimentación, 470
Extensión de las metas, 90, 426
Externalizadores, 38
Extinción, 94
Exxon Valdez, 452

F

Factores circunstanciales del entorno, 159
Fallas del producto, 452
Fallas del sistema, 451
Falvey, Jack, 205
Fase de cambio, 436-437
Fase de cambio de descongelar, 436-437
Fase de cambio de recongelar, 437-438

Fe, 332-333
Federal Communications Commission (FCC), y la censura, 58
FedEx, 318
Feminidad, 392
Fiedler, Fred E., 154, 157
Fifth Discipline, The (Senge), 464
Fiorina, Carleton (Carly), 124
Flexibilidad, 40, 296
de retroalimentación, 205
estratégica, 422
Fluor Corporation, 432
Food and Drug Administration, 163, 193
Ford Motor Company, 300, 418, 425, 451
Fórmula del desempeño, 207-208
Frederick Douglass Academy, 31, 36, 49, 56
Frederick W. Smith-FedEx, 318-319
French, J. R. P, 111
Friedman, Arte, 102-103
Frito-Lay, 151
Fuera de los grupos, 242-243, 246-247
Funciones orientadas a la producción, 78
Funciones orientadas a las personas, 78
Fusiones y adquisiciones, 381-382, 427-428, 434

G

Gandhi, Mohandas, 5, 126, 332-333, 338-339, 342, 345, 350, 357, 359, 361
Garcia, J. E., 158
Gates, Bill, 62-63
Gates, Melinda, 62-63
General Electric (GE), 3, 7-8, 14, 279, 339, 395, 427, 476
General Mills, 395
General Motors (GM), 374, 385, 451
Género del liderazgo, 153
Gerentes/administración
desarrollo de relaciones de trabajo, 125-126
funciones de dirección, 10-14
funciones de, 7
recompensas comunes, 96
Gherty, Jack, 132
Glaxo-SmithKline, 163
Globalización, 395-396
capacitación y sensibilización sobre la diversidad y la educación del líder, 403-405
capacitación sobre la diversidad, 403-404
educación, 404-405
creación de la cultura que apoya la diversidad, 400-403
apoyo y compromiso del liderazgo directivo, 401-402
comunicación organizacional en la diversidad, 402
diversidad como criterio para medir el éxito, 402-403
filosofía de la empresa, 402
prácticas de recursos humanos a favor de la diversidad, 402
obstáculos para alcanzar la diversidad, 398-400
ambiente de trabajo hostil, 400
estereotipos y los prejuicios, 398-399
etnocentrismo, 399
políticas y prácticas, 399
techo de cristal, 399-400
razones para contemplar la diversidad, 396-398
Goizueta, Jose, 178-179
Goldman, Matt, 40
Goodrich, B. F., 96
Google, 417
Gore, Bill y Vieve, 271
Grados académicos, 198
Graham, Rev. Billy, 332-333
Grasso, Dick, 124
Grid®, 75
Grid® del liderazgo, 77-78
Grove, Andy, 476
Grupo de trabajo, 163
Grupos minoritarios, 394
Grupos y poder coercitivo, 113

H

Habilidad para escuchar, 193-194, 196
Habilidades de facilitar, 286-287
Habilidades de relaciones humanas, 36, 111
Habilidades de solución de problemas, 307
estilo, 213
Habilidades sociales, 249, 287, 289
Hacer seguimiento, 132
Harman, Willis, 483
Harpo Productions, Inc., 329, 352
Hayek, Salma, 369
Heerman, Barry, 483
Herzberg, Frederick, 82, 84
Hewlett-Packard, 40, 209, 289
Hispanos, en Estados Unidos., 401-402, 404
Hitler, Adolf, 342, 345
Hofstede, Geert, 391-392, 408
Holgazanería social, 283
Holtz, Lou, 47, 49, 91, 198
Honesty, 39, 138-139
Honrar las creencias de los demás, 484-485
Horario de intervalo fijo, 95
Horario de intervalo variable, 95
Horario de razón variable, 95, 98
Horario en proporción, 95
Horario flexible, 87
Horas extra, 85
House, Robert, 161, 163, 165

I

IBM Corp., 24, 85, 209, 222-223
Identidad con la cultura nacional-dimensiones de los valores de Hofstede
culturas con orientación de largo plazo a corto plazo, 392
culturas de individualistas a colectivistas, 391-392
culturas de mayor a menor control de la incertidumbre, 392
culturas de mayor a menor distancia al poder, 392
masculinidad-feminidad, 392
Iglesia Lakewood, 239
Imagen de sí mismo, 50
Immelt, Jeffery (Jeff), 3-4, 7-8, 12
Importancia de la decisión, 168
Incentivos, 422
Incertidumbre, 439
Individualismo, 391-392
Industria del ferrocarril, 425
Inestabilidad emocional, 55
Influencias en el proceso, 7
creación de redes, 130-133
la ética, 140
negociación, 133-138
poder, 111-126
política de la organización, 120-126
Iniciativa, 258-259
Innovación, 470
Instrumentalizar, 89
Integridad, 39, 55, 240, 257, 342
Intel, 476
Inteligencia, 39-40
Inteligencia emocional, 40
Inteligencia múltiple, 40
Intercambio que influye en la táctica, 113, 122
Intereses personales, 333
Internalizadores, 38-39
Intuición, 419, 467
Investigación de medicamentos, 163
Izen, Ronald, 189

J

Jago, Arthur, 165, 170
Jermier, John, 173
JetBlue Airways, 80, 285
Jiffy Lube, 189
Jobs, Steve, 24-25
Johnson, Spencer, 97
Jones, Reverend Jim, 345

Jugadores de poder, 124-126
Jung, Andrea, 369, 372, 386, 390
Justificación, para el comportamiento inmoral, 56-57

K

Kay, Mary, 202
Kelleher, Herb, 80, 343
Kelley, R. E., 255
Kennedy, John F., 345, 350, 424
Kentucky Fried Chicken (KFC), 113
Kern, Bill, 481
Kerr, Steven, 96, 173
King, Martin Luther Jr., 332-333, 338, 342-343, 350, 359, 361
Kmart, 374
Knight, Philip H., 446
Komatsu, 424
Koresh, David, 345

L

LaBranch, Michael, 124
Lafley, A. G., 476-477
Land O'Lakes, 132
Las fuerzas armadas, el poder y, 114
Las políticas y las prácticas, 399
Las relaciones, la negociación, 133-134
Latham, Gary, 99
Lawrence Weinbach—de Unisys Corporation a Yankee Hill Capital Management, 222-223
Leader Behavior Description Questionnaire, 74-75
Lealtad, 254
  y poder, 115
  y política de la organización, 123
Lee, Vernita, 338
Legado, 331-332
Lewin, Kurt, 70
Ley de los Derechos Civiles, 394
Ley Nacional de Protección Infantil, 332
Ley Sarbanes-Oxley de 2002, 54
Líder alto-alto, 77-78
Líder carismático socializado, 346
Líder centrado en el enfoque de equipo, 298-299
Líder de club campestre, 76
Líder de cumplimiento-autoridad, 76
Líder de equipo, 76
Líder empobrecido, 76
Líder moderado, 76
Líder/Relaciones con el seguidor
  diferencias de género, 266
  diferencias de personalidad, 266
  habilidades sociales, 287
  líder dual/rol del seguidor, 257
  modelo del ciclo de vida, 249
  seguidores, 254-268
  teoría del intercambio líder-miembro, 240, 247-254
  teoría diádica, 239-240
Liderazgo basado en valores, 165, 387
  abogar por un comportamiento ético, 388-390
  definición de valores, 387
  y diferencias culturales, 391-392
Liderazgo carismático, 165, 337-360
  aspecto negativo de, 345-346
  cambio y, 436-437
  carisma definido, 337
  comparación con el liderazgo transformacional, 349-350
  componentes del comportamiento, 351
  comportamiento poco convencional, 336
  conceptualización de Weber del carisma, 334-335
  cualidades de, 341
  desarrollo de las cualidades carismáticas, 344-345
  efectos de, 338-340
  evaluación de las necesidades de recursos, 336
  formulación y articulación de la visión, 336
  insatisfacción con el *status quo*, 335-336
  lugar de, 337-338
  significado personal, 330-331
Liderazgo conjunto, 78
Liderazgo de contingencia mundial, 153-154
Liderazgo democrático, 17, 70
Liderazgo distribuido, 312
Liderazgo en situaciones de crisis, 452-462
  comunicación en crisis, 460-461
  equipo, 456-458
  evaluación de riesgos, 457-459
  líder en situación de crisis, 455
  plan de evaluación post crisis, 454
  planeación antes de la crisis, 454-455
  preparación de la organización, 459
Liderazgo estratégico, 418-431
  análisis del entorno, 422-423
  declaración de la misión, 425
  definición, 418
  definición de administración estratégica, 418-419
  evaluación de la estrategia, 471-473
  formulación de estrategias, 427-429
  implementación de la estrategia, 429-430
  marco, 421
  metas a nivel corporativo, 426
  visión estratégica, 424-425
Liderazgo ético, 52-60
  coraje para encontrar, 59
  desarrollo moral y, 55-56
  evaluación del comportamiento ético, 52-53
  rasgos de personalidad y actitudes, 54-55
  resultado positivo de, 54
  situaciones que afectan, 56
Liderazgo Global y Efectividad de Comportamiento Organizacional (GLOBE), 391
Liderazgo moral, 419-420
Liderazgo transaccional, 352-354
Liderazgo transformacional, 328-360
  comparación con el liderazgo carismático, 337-340
  conductas y atributos, 350-352
  contra el liderazgo transaccional, 352-354
  definición, 347-348
  proceso de transformación, 354-355
  y cambio, 352-355
Liderazgo. *Vea también* los estilos de liderazgo; la teoría del liderazgo, el liderazgo basado en valores
  actitudes, 47-52
  comportamiento, 70
  definición, 5-8, 46-47
  desarrollo, 426
  desarrollo de habilidades, 21
  desconfianza hacia el, 439-440
  diversidad y la educación, 403
  elementos clave, 46
  en la creación de una cultura y la sustentabilidad, papel de, 378-379
    alineación de la recompensa/sistema de incentivos con cultura, 382
    celebración de los logros, 380
    coincidencia con el diseño del entorno laboral, 382
    coincidencia con la estructura organizacional, 380
    coincidencia con las políticas y prácticas de operación, 381
    coincidencia con las prácticas de recursos humanos, 380-381
    creación de una estrategia que se ajuste a la cultura, 381-382
    elaboración de una declaración de valores por escrito, 382
    interacciones cara a cara, 380
    los líderes como modelos a seguir, 380
  en McDonald's, 179
  en P.F. Chang's, 26
  falta de, 36, 50-51
  funciones administrativas, 9-12
  importancia de, 4-5
  modelo de toma de decisiones, 298-300
  Teoría del Grid, 75-76
Líderes
  abnegado, 357
  asesoramiento adecuado/coaching de, 259

como creadores de cultura, 370-371
como modelos a seguir, 342-343
comportamient ético y moral, 388
desarrollo de la capacidad de liderazgo, 9
frente a los seguidores, 6-7
multicultural, 394-395
papel en la creación de una organización que aprende, 463-465
presentaciones especiales, 380
proceso de influencia, 7
Likert, Rensis, 72, 75, 82
Líneas aéreas
cultura de, 380-381
ética y, 95
jugadores del equipo en, 343
Livingston, J. Sterling, 49
Lo favorable de la situación, 156
Locke, Edwin, 99
Lockheed, Martin, 410-412
Locus de control externo, 262
Locus de control interno, 262, 307
Locus de control, 38, 42, 55, 162, 261-262, 331
Logro, 35, 377
felicitar, 132-133
necesidad de, 42, 51
teoría de las necesidades adquiridas, 85-86
Logros, 42, 129
Lombardi, Vince, 9, 21, 115
Lutz, Robert, 385

M

3M, 96, 376, 380, 385, 425, 427, 467
Madre Teresa, 332, 359
Malcolm Baldrige National Quality Award, 318
Malcolm X, 350
Mandela, Nelson, 349, 350-351, 359
Manejo de las impresiones, 249
Manejo de las relaciones, 40
Manejo del conflicto, 210-222
árbitro, 218
contrato psicológico, 210
disfuncional/conflictos funcionales, 210
estilos, 210-214
iniciar la solución de conflictos, 215-216
liderazgo y, 210
mediación en la solución de conflictos, 217-218
modelos de estilo de colaboración en el manejo del conflicto, 215-222
orientado hacia las relaciones, 210
respuesta a la solución de conflictos, 217-218
Manipulación, 440
Manson, Charles, 345
March of Dimes, 425
Mark Parker: un veterano toma el mando en Nike, 445-447
Market America, 69, 77
y el reforzamiento positivo, 93
y jerarquía de las necesidades, 81-82
y la teoría de la equidad, 87
y la teoría de las expectativas, 89
y la teoría de las necesidades adquiridas, 85-86
y la teoría de los dos factores, 84
y la teoría del establecimiento de metas, 90
Marriott Corporation, 47
Marriott, W. Jr., 47
Martínez, Ángel, 481
Mary Kay Cosmetics, 380, 429
Masculinidad, 392
Maslow, Abraham, 81-82, 86
McCanse, Anne Adams, 75-76
McClelland, David, 42-44, 85-86
McGregor, Douglas, 49-50, 82
McNerney, James Jr., 384
Mediación en la solución de conflictos, 217-218
Mediadores, 217
Mentalidad activista, 332
Mentalidad de desprendimiento, 454
Mentores/mentoring, 132, 209
Merck, 163, 425
Merrill Lynch, 418
Metas
a nivel empresa, 426
cohesión del equipo y, 288
compartida (congruencia meta), 125
creación de redes, 128-129
establecimiento y la consecución, 129
líderes carismáticos y, 338-340
Michigan Bell, 96
Microsoft, 62-63, 91, 427, 467
Mintzberg, Henry, 9, 16
Mitchell, T. R., 163
Modelo BCF, 216
Modelo de capacitación en habilidades de comportamiento, 320
Modelo de comunicaciones situacional, 229-233
Modelo de delegación, 267-268
Modelo de elogiar, 97-98
Modelo de liderazgo de la Ohio State University, 72-78, 102
Modelo de liderazgo, definición, 152
Modelo de liderazgo, Universidad de Michigan, 72-73, 75, 78, 102, 155, 160
Modelo de los Cinco grandes de la personalidad, 33-34
Modelo de objetivos escritos, 90
Modelo de rol(es), 51, 329, 379, 420
Modelo del campo de fuerza, 435
Modelo del continuo del liderazgo, 159
Modelos de comportamiento, 21
Modelos de liderazgo situacional, 78
Modelos descriptivos, 173
Modelos prescriptivos, 21, 173
Monroe, Lorraine, 31, 36, 41, 46, 50, 56
Monster.com, 40
Motivación, 84-86
clasificación de la teoría, 80
dinero como, 85
en Washburn Guitars, 104
proceso, 79-80
retroalimentación, 197-200
teoría del reforzamiento, 92-97
teorías de motivación del contenido, 80-93
teorías de vinculación dentro del proceso, 99-100
teorías del proceso de, 87-92
Motivadores (teoría de los dos factores), 82, 85
Motivadores extrínsecos, 82
Motivadores intrínsecos, 82-84
Motorola, 425, 428
Mouton, Jane, 77-78
Muerte, inesperada, 452
Mulcahy, Anne, 364-365
Multiculturalismo, 404
Murphy, Robert, 124
Murray, Henry, 85-86

N

Narcisismo, 345
Necesidades (Teoría de motivación por el logro), 42
Necesidades de autorrealización, 82-83
Necesidades de estima, 82
Necesidades de higiene, 82
Necesidades de mantenimiento, 82, 85
Necesidades de pertenencia, 81
Necesidades de seguridad, 81, 83
Necesidades fisiológicas, 81, 83, 86
Necesidades sociales, 81, 83
Necesidades, el equilibrio profesional/personal, 87-88
Neeleman, David, 80
Negociación, 137-143
acuerdo, 139
aplazamiento, 134-135
buenas relaciones, 137
compensaciones, ventajas y desventajas, 133
desarrollo de habilidades, 134-135

diferencias culturales, 139
etapas, 135-137
honestidad e integridad, 138-139
ningún acuerdo, 139
plan, 135-136
proceso, 135-137
victoria para cada parte, 134, 136
Negocios globales, y las diferencias culturales, 153-154
culturas de evasión de la incertidumbre, alta y baja, 392
culturas individualistas y colectivistas, 391-392
culturas orientadas a corto y largo plazo, 392
distancia al poder, alta y baja culturas, 392
implicaciones de liderazgo, 392-393
marco de referencia y dimensión de los valores, 391
masculinidad-feminidad, 392
Nestle, 395
Neutralizadores, 173
Nike, Inc., 395, 425, 427, 445-447
Nivel convencional del desarrollo moral, 56-57
Nivel de análisis de la organización, 14
Nivel de análisis del grupo, 14
Nivel individual de análisis, 13-14
Nivel posconvencional del desarrollo moral, 56-57
Nivel preconvencional del desarrollo moral, 55
Niveles de análisis, 13-15
Nombre(s)
reconocimiento, 126
recordando, 26-27, 131
Nooyi, Indra K., 151
Nordstrom, 380-381
Normas, 54, 91, 286-287
Normas académicas, 91-92

O'Neal, Stanley, 4
Obesidad, 347
Objetivos, 49, 90-92
comunicación, 189
criterios para, 90-92
delegación, 264
estrategia de formación, 429
financieros, 426
grupo de apoyo, 169
lectura, 90
para el proceso de negociación, 135-137
SMART, 426
Objetivos de la organización, 7-8
Objetivos financieros, 426
Obstáculos para el logro de la diversidad, 398
entorno de trabajo hostil, 430
estereotipos y prejuicios, 398-399
etnocentrismo, 399
políticas y prácticas, 399
techo de cristal, 399-400
Okuda, Hiroshi, 114
Ombudsman, 389
One-Minute Manager, The (Blanchard y Johnson), 97
"Oprah Bill"; 332
Oprah Winfrey Show. Ver Optimismo de Winfrey, Oprah, 38, 342
Organización ciudadana, 79-80
Organización orgánica, 461, 481
Organización que aprende, 450-468
definición, 452
frente a la organización tradicional, 466-467
rol de líderes en la creación, 469
Orientación a corto plazo, 392
Orientación a largo plazo, 392
Orientación hacia la acción, 343
Original Penguin Spreads Its Wings, 447
Originalidad, 336, 361
Osteen, Joel, 239
Ouchi, William, 153-154
Owen, Harrison, 483

Page, Larry, 417
Paradigma de la teoría de los rasgos, 16
Parafrasear, 196-197, 199
Parker, Mark, 445-447
Parr, Rick, 178-179
Patrimonio cultural y tradiciones, 332
Patrocinador del programa (W.L., Gore & Associates), 272
Pensamiento grupal, 283-284, 314
Pensamiento insular, 374
Pensamiento sistémico, 470
PepsiCo, 151
Pepsi-Cola, 385, 395
Percepción de apoyo organizacional, 248
Perez, William, 445-446
Perfil de motivación, 42-44
Perfil de motivación con poder socializado, 45
Personalidad del líder carismático, 345-346
Personas, 8
Pesimismo, 49, 51
PF. Chang's Serves Its Workers Well, 64
Planeación antes de la crisis, 454-455
Planeación de la sucesión, 452
Poder, 108-121
adquisición y pérdida, 119-120
base de poder relacional, 343
cada vez mayor, 111-112
definición, 110
fuentes y tipos, 111
legítimo, 111-114
necesidad, 42-43
coercitivo, 114, 120
de conexión, 117
de la información, 116-117
de recompensa, 113
legítimo, 111-114
personal, 110
personalizado, 45, 119, 140
posición de poder, 110
referente, 115
socializado, 45-46, 58
Política de la organización, 10, 120-126
coaliciones, 122-123
como medio de cambio, 122
conseguir el reconocimiento social, 123
cultura y jugadores de poder, 124-125
definición de políticas, 121
directrices para el desarrollo de habilidades, 112
ética, 140-141
naturaleza, 121
poder de conexión, 117
reciprocidad, 122
trabajar bien con otros, 125-126
trabajo en red, 122, 127
Política. *Vea* Poder de la posición política de la organización, 110, 154
potencia del equipo, 348-349
Prácticas de inclusión, 398
Prácticas de promoción, 375
Prácticas excluyentes, 398
Prejuicios, 398, 402
Premio internacional al espíritu en el trabajo, 484-485
Preocupación por la producción y por las personas, 76
Presentación en los medios de sexo y violencia, 57-58
Prevención de crisis, 457-458
Principales protagonistas de poder, 135
Principio, 257
Prioridades, compartir, 125
Proceso de organización, 14
Proceso diádico, 13-14
Proceso grupal, 14, 285
Procter & Gamble (P&G), 476-477
Productividad, 49, 75, 419

Productividad japonesa, 153-154, 460
Profecía autocumplida, 97
Propósito de la vida (PIL), 330-331
Prueba de cuatro vías, 58
Publicidad, 117, 193, 395
Puesta en marcha de la solución de conflictos, 215-217

R

Ranch Golf Club (Southwick, Mass), 189
Rasgos de extraversión, 34
Rasgos de personalidad, 31-36
  beneficios de la clasificación, 34
  de los líderes efectivos, 35-41
  dimensiones de la personalidad, 33
  Modelo de los Cinco grandes de la personalidad, 33
  perfil de los líderes efectivos, 37
  perfiles de personalidad, 32, 35
  y el comportamiento ético, 52-54
Rasgos físicos, 16
Rasgos psicológicos, 16
Raven, B. H., 111
Reciprocidad, 122-123
Recolección de información, 11
Recompensas, 426
  locuras en las recompensas a la administración, 96
  poder, 113
  supuesto, 358
  teoría de las expectativas, 88-89
Reconocimiento, 123, 202
Reconocimiento de la culpa, 57
Recursos humanos
  y diversidad, 402
  y manejo de la crisis, 456
Red Ángel, 329
Red(es), 10, 117, 120, 122, 125, 127-133
  autoventa en un minuto, 130
  desarrollo de su red, 130-131
  en línea, 130
  entrevistas, conducción, 131-132
  mantenimiento, 132-133
  metas, fijación de, 11, 29
Reeve, Christopher, 51
Reforzamiento continuo, 94
Reforzamiento positivo, 93-94
Refozadores sociales (elogio), 97
Refuerzo intermitente, 94-95
Refuerzo negativo, 93
Refuerzo preventivo, 93
regla de oro, 58
Reglas de orden de Robert, 302
Relaciones líder-miembro, 156
Relaciones positivas LMX, tres etapas del proceso de desarrollo, 249-250
Relaciones que sobrepasan los límites, 246
Remuneración de los ejecutivos, 14
Rendición de cuentas, 268, 307
Resistencia, 38
Resistencia al cambio, las razones
  amenaza para los valores personales, 440
  desconfianza en el liderazgo, 439-440
  el temor de ser manipulados, 440
  falta de confianza que el cambio tendrá éxito, 439
  falta de convicción de que el cambio es necesario, 439
  incertidumbre, 439
  una amenaza para el interés personal, 439
Respeto, 484-485
Responsabilidad social, 96
Retroalimentación, 97, 197-201
  apertura a la crítica, 198
  buscar/alentadores honestos, 259-260
  coaching de retroalimentación, 201-202
  crítica comparada con el coaching de retroalimentación, 204
  en los mensajes, 197
  evaluación del desempeño del empleado, 203
  flexibilidad, 205
  360 grados, multievaluación de, 200
  importancia de la, 197
  lograr los objetivos y, 197
  negativa, 205, 259
  oportuna y flexible, 202
  retroalimentación líder efectivo, 252
Retroalimentación de 360 grados, 200
Retroalimentación descriptiva, 203-204
Retroalimentación específica, 203-204
Reunión(es), 300-305
  conducción, 302-303
  estilo de liderazgo, 302
  fecha/hora/lugar, 302
  objetivos, 301, 303
  orden del día, 301-303
  partes de efectivos, 303
  participantes y asignaciones, 301, 333
  tecnología y, 302
Rick Parr—Archer Daniels Midland (ADM) Company, 178-179
Ridinger, J. R., 69
Riesgo
  evaluación, 456-458
  orientación de alto riesgo, 343
  sin miedo al fracaso, 59
Robert Stevens continúa las iniciativas sobre diversidad de Lockheed Martin, 410-412
Rodale Press, 481
Rockport Shoes, 481
Rol de controlador de perturbación, 12-13
Rol de difusor, 11
Rol de líder, 10
Rol de liderazgo informativo, 11
Rol de negociador, 12, 41
Rol del colocador de recursos, 12
Rol del empresario, 11
Rol del líder, 10
Rol del liderazgo de decisión, 11
Rol del liderazgo de enlace, 10
Rol del monitor, 11
Rol del portavoz, 11
Roles de liderazgo interpersonal, 10
Ron Johnson—Departamento de contabilidad, 143-144
Rotary International, 58
Rowiey, Colleen, 59
Rudenstine, Neil, 265
Rumi, 482

S

Salomon Brothers, 59
SAP, 432
Satisfacción laboral, 115, 164, 210
Schein, Edgar, 433
Schmidt, Warren, 159-160, 193
School Leadership Academy, 31
Seguidor conformista, 256
Seguidor efectivo, 255-268
Seguidor enajenado, 256
Seguidor pasivo, 256
Seguidor pragmático, 256
Seguidores/seguidor, 254-269
  aprecio mostrado a los líderes, 260
  clarificando el rol/expectativas de los, 260
  definición de seguidor, 256-257
  Delegación, 264-267
  determinantes de la influencia de, 261
  educación y experiencia, 262-263
  efecto Pigmalión y, 49
  frente a los líderes, 6-7
  influencia de, 261-263
  informar a los líderes, 260
  inspirador, 115
  lealtad y, 254
  lineamientos para un seguidor efectivo, 258-261
  locus de control, 262
  plantear temas y preocupaciones, 259
  posición de poder, 261-262
  posición de poder del seguidor, 261-262
  resistencia a la influencia inapropiada del líder, 260
  retroalimentación del líder efectivo, 263-264
  tipos seguidor, 256-257

Senge, Peter, 464
Sensibilidad a los demás, 41, 45, 65
Servicio a la comunidad, 131
Servicio, sobre el interés propio, 357
Significado personal, 330-363
Sincronización, 216
Sindicatos, 110, 393
Sinergia, 451
Sistemas de proyectos integrados, 481
Sitio web de Spirit at Work, 485
Skilling, Jeffrey K., 374
Skinner, B. F., 92
SMART
  metas, 91
  objetivos, 426
Smith, Frederick W., 318-319
Sociabilidad, 34
Solución de conflictos, 215-219
Southwest Airlines, 80, 343, 380-381
Starbucks Corporation, 383, 389
Status quo, 335-336
Steve Jobs, de Apple, 24-25
Stevens, Robert, 410-412
Stogdill, Ralph, 73-74
Supuesto de la igualdad, 358

T

Táctica de influencia de apelación a la inspiración, 115, 119
Táctica de influencia de la consulta, 111
Táctica de influencia de legitimización, 111
Táctica de influencia de persuasión racional, 111, 116
Táctica de influencia de presión, 113
Táctica de influencia de recursos personales 115
Tácticas de influencia de congraciamiento, 112, 115, 249
Tacto, 98
Tannenbaum, Robert, 159-160, 166
Taylor, Frederick, 293
Taylor, Jeff, 40
Techos de cristal, 399-400
Tecnología, 159, 293
Televisión, 344
Teoría cognitiva de los recursos, 158
Teoría de la atribución, 207
Teoría de la equidad, 87
Teoría de la jerarquía de las necesidades, 81-82
Teoría de la motivación por el logro, 42-43, 47
teoría de las expectativas, 88-89
  motivación, 89
  tres variables, 89
Teoría de las necesidades adquiridas, 85-86
Teoría de los dos factores, 82-85, 100
Teoría de los rasgos del liderazgo, 32
Teoría de los sistemas sociotécnicos, 305-306
Teoría de los sustitutos, 173-174
Teoría de sistemas, 304-305
Teoría de vinculación diádica vertical (VDL), 240-242
Teoría del cambio social, 119-120
Teoría del establecimiento de metas, 90-92
Teoría del Grid, 75-76
Teoría del intercambio líder-miembro (LMX), 243-245, 247-254
  desviaciones, 254
  estrategias para las relaciones positivas, 249-250
  factores que determinan la calidad, 250-251
  influencia en el comportamiento de seguidor, 247-248
  limitación, 252-254
  trabajo en equipo, 244-245
Teoría del liderazgo, 15-20
  aplicación de, 20
  clasificaciones, 15-18
  niveles de análisis, 13-15
  paradigma del liderazgo desde la gerencia, 17-18
  paradigmas, 15-18
teoría del liderazgo normativo y modelos, 165-166, 177
  estilo que se determina como apropiado, 170-173
  estilos de liderazgo de participación, 166
  investigación, 170
  modelo de conducción del tiempo, 211, 214
  modelo de impulso del desarrollo, 169-170
  modelo normativo computarizado, 170
Teoría del liderazgo situacional, 154
Teoría del liderazgo trayectoria-meta/modelo, 161-165
  estilos de liderazgo, 163-164
  factores situacionales, 162-163
  investigación, 164-165
Teoría del perfil de motivación del líder, 44-46
Teoría del reforzamiento, 92-99
  componentes, 93
  consecuencias del comportamiento, 93
  elogiar, 97-98
  medidas basadas en el refuerzo, 98
  motivar con reforzamiento, 96-97
  programas de reforzamiento, 94-95
  tipos de reforzamiento, 93-94
Teoría diádica, 240-247
  construcción del equipo, 244-245
  sistemas y redes, 245-247
  teoría de vinculación diádica vertical (VDL), 241-243
Teoría neocarismática, 17
Teoría X y Teoría Y, 52
Teoría Z, 154
Teorías de la motivación de contenido, 80-86
  comparación de, 86
  de los dos factores, 82
  jerarquía de las necesidades, 81-83
  mantenimiento (factores extrínsecos), 82
  teoría de las necesidades adquiridas, 85-86
Teorías de liderazgo de integración, 17, 22
Teorías de liderazgo por contingencia, 17, 22, 75, 78, 150-177
  cambiar la situación, 156, 174
  comportamiento/teorías de contingencia en conjunto, 171-172
  determinación del estilo de liderazgo apropiado, 156
  el liderazgo mundial por contingencia, 153-154
  estilo de liderazgo y la LPC, 155
  favorable circunstancial, 156
  frente a modelos de liderazgo, 152
  investigación, 158
  la teoría normativa/modelos, 165-166
  liderazgo basado en valores, 165
  liderazgo carismático, 165
  marco para las variables, 153
  prescriptivo/modelos descriptivos, 173
  teoría de los sustitutos del liderazgo, 173-174
  teoría y modelo de liderazgo continuo, 159-161
  teoría y modelo del liderazgo camino-meta, 161-162
  y las variables del modelo, 152-153
Teorías del comportamiento de liderazgo, 18
Teorías del proceso de motivación, 87-99
  teoría de la equidad, 87-88
  teoría de las expectativas, 88-89
  teoría del establecimiento de metas, 90-98
Teorías universales, 17
Timbuk2: Former CEO Sets a Course, 366
Time Warner, 127
Toma de decisiones
  delegación y, 265-266
  descentralizadas, 358
  equipos y, 297
  fracaso de las decisiones estratégicas, 419

Toyota, 91, 114, 154
Trabajadores discapacitados, 395
Trauma, 456
Travesía mundial, 266-267
Trist, Eric, 305
Tupperware, 113
Tutu, Desmond, 332

U

Unisys Corporation, 222-223
United Parcel Service (UPS), 318

V

Valores, 333
  amenaza para el personal, 439-440
  de la cultura organizacional, compartida, 124-125
  declaración, 379, 382
  definición de valores, 427
  diferencias, en culturas globales, 395-396
  tipos de valores culturales, 382-384
Vergüenza, 202-203
Videoconferencias, 302
Visión
  articulación de la, 336
  comunicación de, 437
  conceptuar, 420
  para el aprendizaje, 472
  status quo/discrepancia de la visión futura, 336
  visión estratégica, 424
  y cambio, 436-437
Visión futura, 336, 339
Voluntariado, 51, 305
Vroom, Victor, 88, 165-168

W

W. L. Gore & Associates, 271-273
Wagoner, Rick, 451
Wal-Mart, 39, 381, 405-406
  concepción de cultura de Sam Walton, 370-371
Walton, Sam, 370, 381
Watkins, Sherron, 390
Weber, Max, 334, 360
Weinbach, Lawrence, 222-223
Welch, Jack, 85, 87, 90, 297, 339, 476
Winfrey, Oprah, 329-330, 333, 340, 344, 346, 352
Winfrey, Vernon, 338
WorldCom, 4, 54

X

Xerox Corporation, 364-365, 399

Y

Yetton, Philip, 165, 170

Z

Zenith, 425
Ziglar, Zig, 65