

- Los subordinados con un locus de control externo se sienten más satisfechos con un estilo directivo. Estos seguidores creen que lo que les sucede es resultado del entorno exterior, por lo que prefieren a un líder que les diga qué hacer.
- El liderazgo orientado a los logros aumentará las expectativas de los subordinados de que sus esfuerzos los llevarán a un alto desempeño en caso de que las tareas estén estructuradas de manera ambigua. Al establecer metas desafiantes, los seguidores saben cuáles son las expectativas.

La investigación del modelo de la ruta-meta es normalmente alentadora. Aun cuando no todos los estudios han encontrado apoyo para el modelo, la mayoría de las pruebas apoyan la lógica que subyace tras la teoría.¹⁹ En resumen, el desempeño y la satisfacción de un empleado quizá se vean influidos positivamente si un líder elige un estilo de liderazgo que compense los defectos en el entorno ya sea del empleado o del empleo. Sin embargo, si un líder desperdicia su tiempo en explicar tareas que ya están claras o a un empleado que tiene la habilidad y la experiencia para manejar esas tareas sin interferencia alguna, el empleado tal vez considere que ese comportamiento directivo es inútil, o incluso insultante.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 16.3

- Explique el modelo del liderazgo de contingencia de Fiedler.
- Describa la teoría del liderazgo situacional.
- Analice la forma en que la teoría de la ruta-meta explica el liderazgo.

Vaya a la página 391 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 16.4 ▶ ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DEL LIDERAZGO

¿Cuáles son las opiniones más recientes acerca del liderazgo? Hay tres que deseamos examinar: el liderazgo transformacional-transaccional, el liderazgo carismático-visionario y el liderazgo de equipos.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL-TRANSACCIONAL

Muchas de las primeras teorías del liderazgo veían a los líderes como **líderes transaccionales**, es decir, líderes que guían principalmente por medio de intercambios sociales (o transacciones). Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de su productividad.²⁰ Pero existe otro tipo de líder, un **líder transformacional**, que estimula e inspira (transforma) a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios. Algunos ejemplos son Jim Goodnight del Instituto SAS, y Andrea Jung, de Avon. Ellos prestan atención a los intereses y necesidades de desarrollo de cada seguidor; cambian la percepción de los seguidores sobre algunas cuestiones y les ayudan a ver problemas añejos en formas nuevas; son, además, capaces de entusiasmar, despertar e inspirar a los seguidores a que hagan un esfuerzo mayor para lograr los objetivos del grupo.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben ser vistos como enfoques opuestos.²¹ El liderazgo transformacional se desarrolla a partir del liderazgo transaccional. Asimismo, produce niveles de esfuerzo y desempeño laboral que van más allá de donde irían solamente con el enfoque transaccional. Es más, el liderazgo transformacional es más que carisma, ya que un líder transformacional intenta inculcar en sus seguidores la habilidad de cuestionar no sólo las opiniones establecidas, sino también las del líder.²²

Las pruebas que apoyan la superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional son abrumadoramente impresionantes. Por ejemplo, los estudios que examinaban a gerentes de diferentes entornos, entre ellos la milicia y los negocios, encontraron que a los líderes transformacionales se les calificaba de más eficaces, con niveles de desempeño más elevados, más elegibles para ser ascendidos que sus colegas transaccionales, y más sensibles en el área interpersonal.²³ Además, las pruebas indican que el liderazgo transformacional está fuertemente correlacionado con tasas más bajas de rotación y niveles más altos de productividad, con la satisfacción laboral, la creatividad, el logro de objetivos y el bienestar de los seguidores.²⁴

¿Quiénes son?

CARA A CARA

LO QUE HACE EXITOSO A UN LÍDER ES:

La combinación de fuerza de voluntad y resolución, con la aplicación eficaz de las competencias de liderazgo que se necesitan en una situación dada.



Liderazgo carismático-visionario. Jeff Bezos, fundador y presidente de Amazon.com, emana energía, entusiasmo y empuje.²⁵ Es amante de la diversión (su legendaria risa ha sido descrita como una parvada de gansos canadienses que han consumido óxido nítrico) pero ha continuado con su visión de Amazon con mucha intensidad y ha demostrado la habilidad para inspirar a sus empleados en los buenos y malos momentos de una compañía que está en rápido crecimiento. Bezos es lo que llamamos un **líder carismático**, es decir, un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma.

Diversos autores han intentado identificar las características personales de los líderes carismáticos.²⁶ El análisis más completo identificó cinco de estas características: los líderes carismáticos tienen una visión, habilidad de comunicar esa visión, disposición de tomar riesgos para alcanzar esa visión, sensibilidad ante las limitaciones ambientales y las necesidades de los seguidores, y comportamientos que están fuera de lo común.²⁷

Cada vez hay más pruebas de las impresionantes correlaciones entre el liderazgo carismático y los altos niveles de desempeño y satisfacción entre los seguidores.²⁸ Aunque un estudio reveló que los directores carismáticos no tenían un impacto sobre el desempeño organizacional posterior, se cree que el carisma es de todas formas una cualidad de liderazgo deseable.²⁹

Si el carisma es deseable, ¿pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos? O, ¿los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? Aun cuando un número reducido de expertos todavía piensa que el carisma no se puede aprender, la mayoría cree que se puede capacitar a los individuos para que muestren estos comportamientos carismáticos.³⁰ Por ejemplo, los investigadores han tenido éxito al enseñar a los estudiantes universitarios a “ser” carismáticos. ¿Cómo? Los alumnos han aprendido a comunicar una meta de gran alcance y altas expectativas de desempeño, a demostrar confianza en la habilidad de los subordinados para cumplir esas expectativas, y a sentir empatía con las necesidades de sus subordinados; han aprendido a proyectar una presencia poderosa, confiada y dinámica, y han practicado un tono de voz cautivador y atractivo. Los investigadores también han capacitado a estudiantes líderes para que empleen comportamientos carismáticos no verbales, como inclinarse hacia el seguidor a la hora de comunicarse, mantener el contacto visual, y tener una postura relajada y expresiones faciales vivaces. En los grupos en que había líderes carismáticos “entrenados”, los miembros tuvieron un mejor desempeño y ajuste de las tareas, así como un mejor acoplamiento con el líder y el grupo, a diferencia de los miembros que trabajaban en grupos guiados por líderes no carismáticos.

Una última cosa que debemos decir sobre el liderazgo carismático es que quizá no siempre sea necesario alcanzar altos niveles de desempeño laboral. El liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un propósito ideológico o si el entorno implica un alto nivel de estrés e incertidumbre.³¹ Esto podría explicar por qué, cuando aparecen los líderes carismáticos, surgen en la política, la religión o en tiempos de guerra; o cuando una compañía está en sus inicios o enfrenta una crisis de supervivencia. Por ejemplo, Martin Luther King, Jr. usó su carisma para dar lugar a la igualdad social mediante acciones no violentas, y Steve Jobs alcanzó una lealtad y un compromiso inquebrantables por parte del personal técnico de Apple, a principios de la década de 1980, al comunicarles su visión de que las computadoras personales cambiarían drásticamente la manera de vivir de las personas.

Aun cuando el término *visión* a menudo se relaciona con el liderazgo carismático, el **liderazgo visionario** es diferente porque es la habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que mejora la situación actual.³² Esta visión, si se elige e implementa apropiadamente, es tan energizante que “en efecto, arranca al futuro al dar lugar a que las habilidades, los talentos y los recursos lo hagan posible”.³³

La visión de una organización debe ofrecer imágenes claras y atractivas que saquen provecho de las emociones de las personas e inspiren entusiasmo por perseguir los objetivos de la organización. Debe poder generar posibilidades que sean inspiradoras y únicas y que

líderes transaccionales

Líderes que guían principalmente por medio de intercambios sociales (o transacciones).

líderes transformacionales

Líderes que estimulan e inspiran (transforman) a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios.

líderes carismáticos

Líderes entusiastas y seguros de sí mismos, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma.

liderazgo visionario

Habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que mejora la situación actual.

Como presidente de MTV Networks (MTV), Judy McGrath tiene la oportunidad de tratar con personas como Rod Stewart, Bob Esponja Pantalones Cuadrados, Bono, Michael Stipe, Mariah Carey y John Legend. Hoy en día, MTV es una subsidiaria de 7 mil millones de dólares de Viacom que llega a más de 400 millones de hogares en casi 170 países. El reto de McGrath es mantener a sus empleados concentrados en asegurar que MTV siga siendo audaz y experimental. Por ser la líder de su equipo requiere aplicar su "hábil manejo del talento y el caos propios de una empresa creativa." Una de sus aptitudes de liderazgo más importante es su habilidad para escuchar a todas las personas de la organización, desde los internos hasta los directores. Un ejecutivo comenta, "la habilidad que posee Judy para concentrarse en las personas es intensa."



ofrezcan formas nuevas de hacer las cosas que sean claramente mejores para la organización y sus miembros. Las visiones que se comunican de manera clara y contienen imágenes poderosas se adoptan con facilidad. Por ejemplo, Michael Dell, de Dell Inc., creó una visión de un negocio que vende y entrega computadoras personales, hechas a la medida, directamente a los clientes en menos de una semana. La visión que algún día tuvo Mary Kay Ash de mujeres empresarias que vendieran productos que mejoraran la imagen de sí mismas le dio ímpetu a su compañía de cosméticos, Mary Kay Cosmetics.

Liderazgo de equipos. Como el liderazgo está cada día más presente en el contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, la función del líder de guiar a los miembros de un equipo se ha vuelto cada día más importante. El rol de un líder de equipo *es* diferente de la función tradicional del liderazgo, como lo descubriera J.D. Bryant, supervisor de la planta en Dallas de Texas Instruments Forest Lane.³⁴ Un día estaba supervisando tranquilamente a un grupo de 15 ensambladores de tableros de circuitos. Al siguiente día le dijeron que la compañía iba a conformar equipos de empleados, y que debía convertirse en "facilitador". Dijo, "Se supone que les enseñe a los equipos todo lo que sé y que luego los deje tomar sus propias decisiones". Confundido por su nueva función, admitió, "No había un plan claro de lo que se suponía que debía hacer". ¿Qué *es* ser un buen líder?

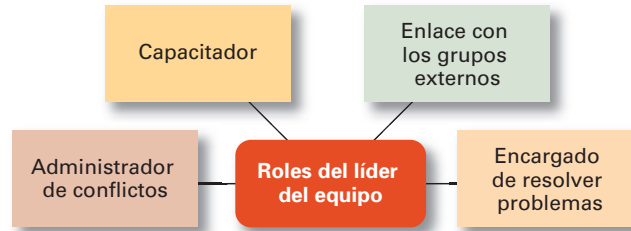
Muchos líderes no están preparados para manejar el cambio hacia los equipos de empleados. Como observara un consultor, "Aun los gerentes más capaces tienen problemas para llevar a cabo la transición porque todas las cosas, como el mando y el control que antes les pedían que tuvieran, ahora no eran apropiadas. No hay razón para tener ninguna habilidad o idea de esto".³⁵ Este mismo consultor estimó que "probablemente 15 por ciento de los gerentes son líderes de equipo naturales; otro 15 por ciento nunca podría manejar un equipo porque iba en contra de su personalidad, es decir, son incapaces de cambiar su estilo dominante por el bien del equipo. Y también está ese enorme grupo en medio, el del liderazgo de equipo que no es algo natural en ellos pero que pueden aprenderlo".³⁶

El reto para muchos gerentes es aprender cómo convertirse en un líder de equipo eficiente. Tienen que aprender habilidades como compartir pacientemente la información, ser capaces de confiar en otros y ceder la autoridad, además de tener claro cuándo intervenir. Inclusive, los líderes eficaces han llegado a dominar el difícil balance entre cuándo dejar solos a sus equipos y cuándo involucrarse. Los nuevos líderes de equipo querrían conservar demasiado control en un momento en el que los miembros del equipo necesiten más autonomía, o bien abandonar a sus equipos en momentos en que necesiten apoyo y ayuda.³⁷

Un estudio sobre las organizaciones que se han reorganizado en equipos de empleados reveló ciertas responsabilidades comunes a todos los líderes. Éstas incluían capacitar, facilitar, manejar los problemas disciplinarios, revisar el desempeño de los equipos y los individuos, entrenamiento, y comunicación.³⁸ Sin embargo, una forma más significativa de describir el trabajo de un líder de equipo es enfocarse en dos prioridades: (1) manejar los límites externos del equipo y (2) facilitar el proceso del equipo.³⁹ Estas prioridades implican cuatro funciones de liderazgo específicas, como se muestran en la figura 16-6.

Figura 16-6

Roles del liderazgo de equipos



REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 16.4

- Establezca las diferencias entre líderes transaccionales y transformacionales.
- Describa el liderazgo carismático y visionario.
- Analice las partes que comprende el liderazgo.

Vaya a la página 391 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 16.5 ▷ SITUACIONES DE LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

¿Quiénes son?
CARA A CARA

ALGUIEN QUE YO CONSIDERO UN BUEN LÍDER Y POR QUÉ:

Mi anterior jefe, Jeff Seabaugh. Él posee una habilidad única para inspirar empeño y lealtad en sus subordinados; es brutalmente honesto, muestra un interés genuino y es muy divertido.



No es fácil ser un jefe de información (CIO) hoy en día. Esta persona, quien es responsable del manejo de las actividades de tecnología de la información de una compañía, enfrenta muchas presiones externas e internas. La tecnología continúa cambiando rápidamente, a veces parece que casi a diario. Los costos del negocio siguen en aumento. Rob Carter, jefe de información de FedEx, está en esta difícil situación de enfrentar tales cambios.⁴⁰ Es responsable de todos los sistemas de cómputo e información que dan soporte las 24 horas y en todo el mundo a los productos y servicios de FedEx. Si algo sale mal, ya sabe usted quién tendrá problemas. Sin embargo, Carter ha sido un líder eficaz en este entorno aparentemente caótico.

Para la mayoría de los líderes, administrar de manera efectiva en el entorno de hoy quizá no implique las difíciles circunstancias a que Carter se enfrenta. No obstante, los líderes del siglo XXI sí tienen que enfrentar algunas situaciones importantes de liderazgo. En esta sección examinaremos algunas de ellas: manejo del poder, desarrollo de la confianza, otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, liderazgo en las diferentes culturas, diferencias de género en el liderazgo, y cómo convertirse en un líder eficaz.

MANEJO DEL PODER

¿De dónde sacan su poder los líderes, es decir, su capacidad de influir en las acciones o decisiones laborales? Se han identificado cinco fuentes del poder de un líder: legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente.⁴¹

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

El **poder coercitivo** es el poder de un líder para castigar o controlar. Los seguidores reaccionan ante este poder por miedo a los resultados negativos que se pueden dar si no cumplen. Por lo común, los gerentes tienen un poder coercitivo, como la capacidad de suspender o degradar a los empleados, o de asignarles trabajos desagradables o indeseables.

El **poder de recompensa** es el poder para otorgar recompensas positivas. Éstas pueden ser cualquier cosa que una persona aprecie, como dinero, evaluaciones de desempeño favorables, ascensos, funciones interesantes, compañeros de trabajo amistosos y turnos laborales o territorios de ventas preferenciales.

El **poder experto** es el que se basa en la experiencia, en las habilidades especiales o en el conocimiento. Si un empleado tiene habilidades, conocimientos o experiencia importantes para un grupo de trabajo, su poder experto resalta.

poder legítimo

Poder que un líder tiene como resultado de su posición dentro de una organización.

poder coercitivo

Poder de un líder para castigar o controlar.

poder de recompensa

Poder de un líder para otorgar recompensas positivas.

poder experto

Poder basado en la experiencia, en las habilidades especiales o en el conocimiento.

Razonamiento crítico sobre Ética

La definición de *amigo* en los sitios sociales como Facebook y MySpace es tan amplia que incluso los extraños pueden hacer contacto con usted. Pero no es de extrañarse, ya que nada cambia cuando alguien lo hace. Sin embargo, ¿qué pasaría si su jefe, quien es mucho mayor que usted, le pide que sean amigos en estos sitios? ¿Qué pasa entonces? ¿Cuáles son las implicaciones de rechazar la oferta? ¿Cuáles son las implicaciones de aceptar la oferta? ¿Qué cuestiones éticas pueden surgir debido a esto? ¿Qué haría usted?

Por último el **poder referente** es el que surge por los recursos o rasgos personales deseables. Si yo admiro a alguien y quiero que me asocien con él (o ella), ese alguien puede ejercer poder sobre mí porque yo deseo complacerlo. El poder referente se desarrolla a partir de la admiración de otros y un deseo por ser como ellos.

Los líderes más efectivos recurren a formas diferentes de poder para afectar el comportamiento y el desempeño de sus seguidores. Por ejemplo, el comandante en jefe de uno de los modernos submarinos de Australia, el HMAS *Sheean*, emplea diferentes tipos de poder para manejar a su tripulación y su equipo. Da órdenes a la tripulación (legítimo), la elogia (recompensa), y disciplina a quienes cometen infracciones (coercitivo). Como el líder eficaz que es, también se esfuerza por tener poder experto (basado en su experiencia y conocimientos) y poder referente (basado en la admiración que le profieren) para influir en su tripulación.⁴²

DESARROLLO DE LA CONFIANZA

En el entorno incierto de hoy, una consideración importante para los líderes es la construcción de la confianza y la credibilidad. La confianza puede ser extremadamente frágil. Antes de que podamos analizar las formas en que los líderes pueden construir la confianza y la credibilidad, tenemos que saber qué es confianza y qué es credibilidad, y por qué son tan importantes.

El componente principal de la credibilidad es la honestidad. Las encuestas muestran que la honestidad es la característica número uno de los líderes admirados. “La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si las personas han de seguir a alguien por voluntad propia, ya sea al campo de batalla o a la sala de juntas, primero desean asegurarse de que la persona merece su confianza”.⁴³ Además de ser honestos, los líderes creíbles son competentes e inspiradores. Son personalmente capaces de comunicar su seguridad y entusiasmo. Así, los seguidores juzgan la **credibilidad** de un líder en términos de su honestidad, competencia y habilidad para inspirar.

La confianza está estrechamente entrelazada con el concepto de credibilidad, y de hecho, los términos se suelen usar de manera indistinta. La **confianza** se define como la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder. Los seguidores que confían en un líder están dispuestos a ser vulnerables a las acciones del líder porque confían en que nadie abusará de sus derechos e intereses.⁴⁴ Las investigaciones han identificado cinco dimensiones que forman el concepto de confianza:⁴⁵

- **Integridad.** Honestidad y veracidad.
- **Competencia.** Conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.
- **Consistencia.** Fiabilidad, previsibilidad y buen juicio a la hora de manejar las situaciones.
- **Lealtad.** Disposición para proteger a una persona, física y emocionalmente.
- **Apertura.** Disposición para compartir de manera libre las ideas y la información.

De estas cinco dimensiones, la integridad parece ser la más importante cuando alguien evalúa la honradez de otra persona.⁴⁶ Anteriormente ya analizamos los conceptos de integridad y competencia como rasgos asociados con el liderazgo.

Los cambios en el lugar de trabajo han reforzado la importancia de esas cualidades de liderazgo. Por citar un ejemplo, la tendencia hacia el *empowerment* u otorgamiento de facultades de decisión (que analizaremos en breve) y los equipos autodirigidos, ha reducido muchos de los mecanismos de control tradicionales para monitorear a los empleados. Si un equipo de trabajo tiene la libertad de programar su propio trabajo, evaluar su propio desempeño, e incluso tomar sus propias decisiones de contratación, la confianza se vuelve algo crítico. Los empleados tienen que confiar en los gerentes para tratarlos justamente, y los gerentes deben confiar en los empleados para cumplir a plenitud con sus responsabilidades.

Los líderes también deben guiar a otros que quizá no estén en su grupo de trabajo inmediato o que incluso estén físicamente separados, es decir, miembros de equipos multifuncionales o virtuales, individuos que trabajan para proveedores o clientes, y quizá hasta personas que representan a otras organizaciones mediante alianzas estratégicas. Estas situaciones no permiten a los líderes el lujo de echar mano de sus puestos formales para influir. Muchas de estas relaciones, de hecho, son inciertas y temporales. Por eso la habilidad de desarrollar la confianza rápidamente y de mantener esa confianza es crucial para el éxito de la relación.

¿Por qué es importante que los seguidores confíen en sus líderes? Las investigaciones han demostrado que la confianza en el liderazgo está estrechamente relacionada con los resultados laborales positivos, como el desempeño laboral, el comportamiento de ciudadanía organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.⁴⁷ Dada la importancia de la confianza para el liderazgo efectivo, ¿cómo pueden los líderes construir la confianza? La figura 16-7 enlista algunas sugerencias que ya han sido explicadas en el módulo de habilidades para el desarrollo de la confianza que se encuentra en mymanagementlab.⁴⁸

Ahora, más que nunca, la efectividad gerencial y de liderazgo depende de la habilidad de ganarse la confianza de los seguidores.⁴⁹ Los recortes de personal, la distorsión financiera corporativa, y el aumento en el uso de empleados eventuales, han socavado la confianza de los empleados en sus líderes y debilitado la seguridad de los inversionistas, los proveedores y los clientes. Una encuesta reveló que sólo 39 por ciento de los empleados estadounidenses y 51 por ciento de los empleados canadienses confiaban en sus líderes ejecutivos.⁵⁰ Los líderes de hoy se enfrentan al reto de reconstruir y restaurar la confianza de sus empleados y de otras personas importantes para la organización.

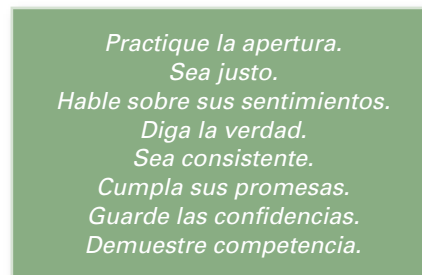
EMPOWERMENT

Los empleados de las instalaciones de DuPont de Uberaba, Brasil, sembraron árboles para conmemorar el décimo aniversario de la planta. Aunque tenían muchas cosas que celebrar, una de las más importantes era que desde que la producción comenzó, la planta no había tenido ningún incidente ambiental y ninguna violación de seguridad. La razón principal de este logro era el programa *Safety Training Observation Program (STOP)*, un programa en el que los empleados tenían el poder de observarse unos a otros, corregir procedimientos impropios, y alentar los procedimientos de seguridad.⁵¹

Como lo hemos dicho en distintas ocasiones en este texto, los gerentes guían a sus empleados mediante el otorgamiento de facultades de decisión, o **empowerment**, lo cual consiste en dar a los empleados un tipo de poder de decisión a los trabajadores. Millones de empleados como individuos y equipos de empleados están tomando decisiones operacionales importantes que afectan directamente sus trabajos. Desarrollan presupuestos, programan cargas de trabajo, controlan inventarios, resuelven problemas de calidad y participan en actividades similares que hasta hace muy poco tiempo eran vistas sólo como parte del trabajo del gerente.⁵² Por ejemplo, en The Container Store, cualquier empleado que reciba una petición de un cliente tiene autorización de hacerse cargo de ella. El copresidente de la compañía, Garret Boone dice, “A quien sea que contratemos, lo contratamos como líder. Cualquier persona en nuestra tienda puede tomar una acción que usted podría pensar que es una acción típicamente gerencial”.⁵³

Figura 16-7

Construcción de la confianza



poder referente

Poder que surge por los recursos o rasgos personales deseables.

credibilidad

Grado al que los seguidores perciben a una persona en términos de su honestidad, competencia y habilidad para inspirar.

confianza

Creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder.

empowerment

Otorgamiento de facultades de decisión a los trabajadores.

Una razón por la que más compañías están otorgando facultades de decisión a los empleados es la necesidad de decisiones rápidas por parte de las personas que tienen más conocimientos sobre los asuntos, a menudo quienes están en los niveles más bajos de la organización. Si las organizaciones desean competir con éxito en una economía global dinámica, los empleados deben poder tomar decisiones e implementar cambios rápidamente. Otra razón por la cual más compañías están otorgando facultades de decisión a los empleados es que las reducciones organizacionales han dejado a muchos gerentes con tramos de control más grandes. A fin de cumplir con las exigencias laborales, los gerentes han tenido que otorgar facultades de decisión a su gente. Aun cuando el *empowerment* no es una respuesta universal, puede ser benéfico si los empleados cuentan con el conocimiento, las habilidades y la experiencia para hacer su trabajo de manera competente.

LIDERAZGO EN LAS DIFERENTES CULTURAS

Una conclusión general que surge de las investigaciones acerca del liderazgo es que los líderes efectivos no utilizan un solo estilo. Ajustan su estilo a la situación. Aunque no se haya mencionado explícitamente, la cultura nacional es ciertamente una variable situacional importante para determinar cuál estilo de liderazgo será el más efectivo. Lo que funciona en China puede no funcionar en Francia o Canadá. Por ejemplo, un estudio de los estilos de liderazgo asiáticos reveló que los gerentes asiáticos preferían a los líderes que eran competentes tomadores de decisiones, comunicadores efectivos y solidarios con los empleados.⁵⁴

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo porque influye en la manera en que los seguidores responderán. Los líderes no pueden (ni deben) simplemente elegir sus estilos al azar. Están restringidos por las condiciones culturales que sus seguidores esperan. La figura 16-8 proporciona algunos resultados de ejemplos seleccionados de los estudios de liderazgo transcultural. Como la mayoría de las teorías acerca del liderazgo se desarrollaron en Estados Unidos, tienen un sesgo estadounidense. Hacen hincapié en las responsabilidades de los seguidores más que en sus derechos; presuponen la gratificación personal y no el compromiso con el deber o la motivación altruista; asumen la centralidad del trabajo y la orientación democrática de los valores, y acentúan la racionalidad en vez de la espiritualidad, la religión o la superstición.⁵⁵ Sin embargo, el programa de investigación GLOBE, presentado en el capítulo 4, es el estudio transcultural más exhaustivo e integral de liderazgo que alguna vez se haya llevado a cabo. El estudio GLOBE ha encontrado que existen algunos aspectos universales en el liderazgo. Específicamente, parece haber algunos elementos del liderazgo transformacional asociados al liderazgo efectivo, sin importar el país en que se encuentre el líder.⁵⁶ Éstos incluyen visión, previsión, estimulación, honradez, dinamismo, positivismo y proactividad. Los resultados llevaron a dos de los miembros del equipo GLOBE a concluir que “los subordinados de los líderes de negocios eficaces en cualquier país esperan que les proporcionen una visión poderosa y proactiva para guiar a la compañía al futuro,

Figura 16-8

Liderazgo transcultural

- Se espera que los líderes coreanos muestren una actitud paternalista con sus empleados.
- Los líderes árabes que muestran amabilidad o generosidad sin que se les solicite, son vistos como débiles por otros árabes.
- Se espera que los líderes japoneses sean humildes y hablen con frecuencia.
- Los líderes escandinavos y holandeses que distinguen a alguien en público, muy probablemente avergüencen a tales personas, en vez de motivarlas.
- Se considera que los líderes eficaces de Malasia deban mostrar compasión y a la vez emplear un estilo más autocrático que participativo.
- Los líderes alemanes eficaces se caracterizan por una elevada orientación al desempeño, baja compasión, baja autoprotección, baja orientación al equipo, alta autonomía y alta participación.

Fuentes: Basado en J.C. Kennedy, “Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook”, *Academy of Management Executive*, agosto de 2002, pp. 15-17; F.C. Brodbeck, M. Frese y M. Javidan, “Leadership Made in Germany: Low on Compassion. High on Performance”, *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 16-29; M.F. Peterson y J.G. Hunt, “International Perspectives on International Leadership”, *Leadership Quarterly*, otoño de 1997, pp. 203-231; R.J. House y R.N. Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, vol. 23 (3), 1997, p. 463, y R.J. House, “Leadership in the Twenty-First Century”, en A. Howard, ed., *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 442.

habilidades motivacionales fuertes para estimular a todos los empleados a cumplir la visión, y excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión”.⁵⁷ Algunas personas sugieren que el atractivo universal de estas características del líder transformacional se debe a las presiones dirigidas a las tecnologías y las prácticas gerenciales comunes, como resultado de la competitividad global y las influencias multinacionales.

COMPRENSIÓN DE LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO Y LIDERAZGO

Hubo un tiempo en que la pregunta “¿los hombres y las mujeres guían de maneras diferentes?” podía ser vista como un asunto puramente académico; interesante, pero no muy relevante. ¡Ese tiempo ciertamente ya ha pasado! Muchas mujeres ahora están en puestos de dirección, y muchas más en todo el mundo continúan uniéndose a las filas gerenciales. Las ideas equivocadas sobre la relación entre liderazgo y género pueden afectar de manera negativa la contratación, la evaluación de desempeño, los ascensos y otras decisiones de recursos humanos tanto para hombres como para mujeres. Por ejemplo, es evidente que un “buen” gerente todavía se percibe como predominantemente masculino.⁵⁸

En años recientes se han realizado varios estudios que se enfocan en el género y el estilo de liderazgo. Esta conclusión general es que hombres y mujeres emplean estilos diferentes. Específicamente, las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático o participativo; son más proclives a alentar la participación, compartir el poder y la información, y hacer intentos por ampliar la autoestima de los seguidores. Guían mediante la inclusión y usan su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. Las mujeres tienden a usar el liderazgo transformacional; motivan a otros a transformar sus intereses propios en objetivos organizacionales. Los hombres tienden más a utilizar un estilo directivo, de mando y control. Dependen de su autoridad para ejercer su influencia. Los hombres usan el liderazgo transaccional; dan recompensas por un buen trabajo y castigos por un mal trabajo.⁵⁹

Existe un calificador interesante para los resultados que acabamos de mencionar. La tendencia de las líderes a ser más democráticas que los hombres disminuye cuando las mujeres se encuentran en trabajos dominados por varones. Al parecer, las normas de grupo y los estereotipos masculinos influyen en las mujeres, y en algunas situaciones éstas tienden a actuar más autocráticamente.⁶⁰

Aunque es interesante ver cómo difieren los estilos de liderazgo femenino y masculino, una pregunta más importante es si difieren en efectividad. Aunque algunos investigadores han demostrado que hombres y mujeres tienden a ser igualmente efectivos como líderes⁶¹, estudios posteriores han demostrado que las ejecutivas, cuando son evaluadas por sus colegas, empleados y jefes, obtienen una puntuación más alta que sus colegas varones en una gran variedad de medidas.⁶² (Vea el resumen de la figura 16-9.) ¿Por qué? Una explicación posible es que en las organizaciones de hoy, la flexibilidad, el trabajo en equipo y el compañerismo, la confianza y el compartir la información, están reemplazando rápidamente las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y los secretos. En estos tipos de lugares de trabajo, los gerentes efectivos deben emplear comportamientos más sociales e interpersonales. Escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su personal. Inspiran e influyen en vez de controlar. Y las mujeres parecen hacer todo eso mejor que los hombres.⁶³

Indra Nooyi, graduada de Yale, quien solía tocar en una banda de rock de chicas en Chennai (India), es la inteligente e irreverente presidenta de PepsiCo Inc. Llegó a PepsiCo como jefa de estrategia hace casi 15 años en un intento por ayudar a darle un giro a la compañía; desde entonces, ha ayudado a que la compañía duplique sus utilidades netas a más de 5.6 mil millones de dólares, mediante un enfoque en una mejor nutrición y la promoción de la diversidad en la fuerza laboral. “Indra puede motivar tan profundo y fuerte como nadie que yo haya conocido”, comenta el anterior presidente, Roger Enrico, “pero puede hacerlo con corazón y humor”. Nooyi todavía canta en la oficina y se sabe que anda descalza en el trabajo.



Figura 16-9

Dónde se desempeñan mejor las gerentes: tarjeta de puntuación

Ninguno de los cinco estudios se realizó para encontrar diferencias entre géneros. Se encontraron cuando se recababan y analizaban las evaluaciones de desempeño.

Habilidad (Cada palomita denota el grupo que tuvo una mayor puntuación en el estudio respectivo)	HOMBRES	MUJERES
Motivar a los demás		✓✓✓✓✓
Fomentar la comunicación		✓✓✓✓✓*
Producir trabajo de alta calidad		✓✓✓✓✓
Planeación estratégica	✓✓	✓✓✓*
Escuchar a los demás		✓✓✓✓✓
Analizar las situaciones	✓✓	✓✓✓*

*En uno de los estudios, las puntuaciones de hombres y mujeres en estas categorías fueron estadísticamente equitativas.
 Datos: Hagberg Consulting Group, Management Research Group, Lawrence A. Pfaff, Personnel Decisions International Inc., Advanced Teamware Inc.

Fuente: Where Do Female Managers Do Better, de R. Sharpe, "As Leaders, Women Rule," *Business Week*, 20 de noviembre de 2000, p. 75.

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

CÓMO CONVERTIRSE EN UN LÍDER EFECTIVO

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

Capacitación para líderes. Las organizaciones de todo el mundo gastan miles de millones de dólares, yenes y euros en la capacitación y el desarrollo del liderazgo.⁶⁴ Estos esfuerzos pueden variar de forma, desde programas de liderazgo de 50,000 dólares ofrecidos por universidades como Harvard, hasta experiencias de navegación en la escuela Outward Bound. Aunque mucho del dinero gastado en la capacitación de líderes tuviera como resultado dudosos beneficios, nuestra revisión sugiere que existen algunas cosas que los gerentes pueden hacer para obtener el mayor efecto de dicha capacitación.⁶⁵

Primero, reconozcamos lo obvio. Algunas personas no tienen lo que se necesita para ser un líder. Punto. Por ejemplo, es evidente que la capacitación de liderazgo tiene más posibilidades de éxito con individuos con un autocontrol elevado que con individuos con un autocontrol bajo. Dichos individuos tienen la flexibilidad de cambiar su comportamiento dependiendo de lo que requieran las diferentes situaciones. Además, las organizaciones pueden descubrir que los individuos con niveles más altos de un rasgo llamado *motivación para guiar* son más receptivos a las oportunidades de desarrollar el liderazgo.⁶⁶

¿Qué tipos de cosas pueden aprender los individuos que puedan relacionarse con ser un líder más eficaz? Quizá sea un poco optimista pensar que se puede enseñar el concepto "visión-creación", pero las habilidades de implementación sí se pueden enseñar. Las personas pueden capacitarse para desarrollar "una comprensión de los temas de contenido importantes para las visiones efectivas".⁶⁷ También podemos enseñar habilidades como la construcción de la confianza y la tutoría. Y los líderes pueden aprender habilidades de análisis situacional. Pueden aprender cómo evaluar las situaciones, cómo modificarlas para que se ajusten a su estilo, y cómo evaluar cuáles comportamientos del líder podrían ser más efectivos en algunas situaciones dadas.

Sustitutos del liderazgo. A pesar de la creencia de que un estilo de liderazgo siempre será efectivo, sin importar la situación, el liderazgo quizá no siempre sea importante. Las investigaciones indican que, en algunas situaciones, el comportamiento que presente un líder

es irrelevante. En otras palabras, ciertas variables individuales, laborales y organizacionales pueden actuar como “sustitutos del liderazgo”, con lo que se niega la influencia del líder.⁶⁸

Por ejemplo, las características de los seguidores como la experiencia, la capacitación, la orientación profesional y la necesidad de independencia pueden neutralizar el efecto del liderazgo. Estas características pueden reemplazar la necesidad de apoyo del empleado o la habilidad del líder para crear una estructura y reducir la ambigüedad de las tareas. Asimismo, los trabajos que son de forma inherente inequívocos o rutinarios o intrínsecamente satisfactorios, pueden exigir menos de la variable de liderazgo. Por último, estas características organizacionales como los objetivos establecidos de manera explícita, las reglas y los procedimientos rígidos, así como los grupos laborales cohesivos, pueden sustituir el liderazgo formal.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 16.5

- Describa las cinco fuentes del poder de un líder.
- Analice las situaciones a que se enfrentan los líderes de hoy.

Vaya a la página 392 para ver qué tan bien maneja este material.