

# Comportamiento Organizacional

Decimotercera edición

Stephen P.  
**ROBBINS**  
Timothy A. **JUDGE**



# Comportamiento organizacional

*Decimotercera edición*

**Stephen P. Robbins**

*San Diego State University*

**Timothy A. Judge**

*University of Florida*

## TRADUCCIÓN

**Javier Enríquez Brito**

*Universidad Nacional Autónoma de México*

## REVISIÓN TÉCNICA

**Eva María García**

*Tecnológico de Monterrey  
Campus Ciudad de México*

**Juan Manuel Juárez H.**

*Tecnológico de Monterrey  
Campus Toluca*

**Enrique Murillo**

*Instituto Tecnológico Autónomo de México*

**Angélica Leticia Ochoa Ramos**

**Rita Guadalupe Franco**

**Rosalinda Garza Estrada**

**José Badajoz Gutiérrez**

*Universidad de Guadalajara, México*



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador  
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

**ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A.**

**Comportamiento organizacional.  
Decimotercera edición**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009

ISBN: 978-607-442-098-2

Área: Administración y Economía

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 752

Authorized translation from the English language edition entitled *Organizational behavior, 13<sup>th</sup> edition*, by *Stephen P. Robbins* and *Timothy A. Judge* published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2009. All rights reserved.

ISBN 013600717-1

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada *Organizational behavior, 13a edición*, por *Stephen P. Robbins* y *Timothy A. Judge* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright © 2009. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

#### **Edición en español**

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas

e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com

Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández

Supervisor de producción: Rodrigo Romero Villalobos

DECIMOTERCERA EDICIÓN, 2009

D.R. © 2009 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atacomulco 500-5o. piso

Col. Industrial Atoto

53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN: 978-607-442-098-2

PRIMERA IMPRESIÓN

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 12 11 10 09



# Enfoques básicos de liderazgo

Me da más miedo un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que uno de 100 leones dirigido por una oveja.

—Talleyrand

12

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

*Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:*

**1** Definir *liderazgo* y compararlo con la administración.

**2** Resumir las conclusiones de las teorías basadas en características.

**3** Identificar las limitaciones de las teorías basadas en el comportamiento.

**4** Evaluar las teorías basadas en la contingencia del liderazgo según su nivel de apoyo.

**5** Comparar las teorías interactivas trayectoria-objetivo y el intercambio líder-miembro.

**6** Identificar las variables situacionales en el modelo de la participación del líder.

**7** Describir la manera en que los gerentes estadounidenses necesitan ajustar sus enfoques al liderazgo en Brasil, Francia, Egipto y China.

e s probable que no le sorprenda saber que Wrigley ha fabricado goma de mascar durante más de un siglo. Lo que pudiera sorprenderlo es que hasta 2006 la empresa siempre ha sido operada por los Wrigley. Bill Wrigley Jr., bisnieto de William Wrigley, Jr., fundador de la empresa Wrigley, aún es Director ejecutivo del consejo y se involucra activamente en la compañía. Sin embargo, cuando Wrigley, que había sido CEO desde 1999, pasó a ser Director General y contrató a William Pérez, ambos movimientos sorprendieron a quienes estaban en la industria.

## El primer CEO de Wrigley que no se apellida Wrigley



Después de todo, hacía poco que Pérez había sido despedido sin ceremonias por el fundador y Director general de Nike, Philip Knight. Éste afirmaba que Pérez había fracasado en “abrazar” la cultura de Nike y lo sustituyó por un veterano de la empresa. Bob Nardelli –despedido de Home Depot– es hoy CEO de Chrysler, aunque no es usual que los CEOs despedidos sean candidatos a serlo en otras compañías grandes, en especial de aquellas en que existe un linaje familiar intenso, como en Wrigley.

Para mayor sorpresa está el hecho de que Pérez difícilmente llena el perfil de un CEO. Se describe como un introvertido que, dicen algunos, prefiere los números a las personas. Como veremos en este capítulo, la extroversión tiende a ser un buen índice de pronóstico del liderazgo, en especial si se trata de un líder que surja. Entonces, ¿cómo fue que Pérez

surgió como el primer CEO de Wrigley que no lleva ese apellido? ¿Es posible que un introvertido dirija en realidad una compañía de las 500 de la revista *Fortune*?

Como se sabe, Pérez ya había recorrido este camino, pues antes de unirse a Nike había sido CEO de S.C. Johnson, la enorme compañía de productos para el hogar. Cuando Pérez pasó a esta empresa, era dirigida por Samuel C. Johnson quien, como Bill Wrigley, Jr., era la cuarta generación de CEOs. A pesar de provenir de fuera, Pérez trabajó tan bien con Johnson, que los empleados no podían decir si las instrucciones venían de Johnson o de Pérez.

Además, la cultura de Wrigley tiene similitudes sorprendentes con la de S.C. Johnson. Aunque Wrigley es una empresa que cotiza en la bolsa y S.C. Johnson es de propiedad privada, ambas tienen culturas de pocas claves y son reacias a compartir muchos detalles con los inversionistas de Wall Street o las revistas de negocios. Desde que se convirtió en el CEO, Pérez ha trabajado tan de cerca con Wrigley como lo hizo con Johnson. Los dos intercambian correos electrónicos tres o cuatro veces al día.

Es demasiado pronto para decir si Pérez triunfará como el primer CEO externo de Wrigley. Sin embargo, está claro que su personalidad y estilo de liderazgo están en armonía con la cultura de la empresa, aun si su naturaleza introvertida no se ajusta al prototipo del CEO. Wrigley dijo de Pérez que “se ajustaba en forma única y tenía aptitudes enormes”.<sup>1</sup> ■

Como lo demuestra la contratación de William Pérez por parte de Wrigley, el liderazgo consiste en encontrar gerentes “de buena madera”: las cualidades para dirigir con éxito los grupos de trabajo u organizaciones. Pero, ¿qué quiere decir “de buena madera”? Las características de la personalidad que se estudiaron en el capítulo 4 y otras partes del texto son sólo algunas de las que se asocian con el liderazgo eficaz. Para evaluar las cualidades de usted que se estudiarán a continuación, lo invitamos a que resuelva la siguiente evaluación.

## Self Assessment Library

### ¿CUÁL ES MI ESTILO DE LIDERAZGO?

En la Self-Assessment Library resuelva la evaluación II.B.1 (*What's My Leadership Style?*) y responda las preguntas siguientes:

1. ¿Qué calificación obtuvo en las dos escalas?
2. ¿Piensa que un líder puede estar orientado tanto a la tarea como a las personas? ¿Cree que hay situaciones en que el líder tiene que elegir uno de los dos estilos?
3. ¿Piensa que su estilo de liderazgo cambiará con el tiempo? ¿Por qué?

En este capítulo se estudiarán los enfoques básicos para determinar qué es lo que hace que un líder sea eficaz y lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. En primer lugar se presentarán las teorías basadas en características, que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940; después se analizarán las teorías basadas en el comportamiento, que fueron populares hasta finalizar la década de 1960, y por último se introducirán las teorías de la contingencia y las interactivas. Pero antes de revisar estos tres enfoques, veamos lo que se entiende por el término *liderazgo*.

## ¿Qué es el liderazgo?

**1** Definir liderazgo y compararlo con la administración.

*Liderazgo y administración* son dos términos que se confunden con frecuencia. ¿Cuál es la diferencia entre ellos?

John Kotter, de Harvard Business School, argumenta que la administración consiste en trabajar con la complejidad.<sup>2</sup> La buena administración genera orden y consistencia al establecer planes formales, diseñar estructuras rígidas para la organización y vigilar los resultados en relación con los planes. A diferencia, el liderazgo se refiere a tratar con el cambio. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos.

Robert House, de Wharton School de University of Pennsylvania, coincide básicamente al decir que los gerentes utilizan la autoridad inherente al rango formal que tienen para obtener el acuerdo de los miembros de la organización.<sup>3</sup> La administración consiste en implementar la visión y estrategia que dan los líderes, con la coordinación y asignación del personal de la organización y el manejo de los problemas cotidianos.

Aunque Kotter y House dan definiciones separadas de los dos términos, es frecuente que ambos investigadores y los gerentes profesionales no hagan tales distinciones. Por tanto, necesitamos presentar el liderazgo en una forma que capte la esencia de cómo se utiliza en la teoría y en la práctica.

Se define **liderazgo** como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo

Las cualidades personales de Richard Branson, director de Virgin Group, lo hacen un gran líder. Branson ha sido descrito como cariñoso, sensible a las necesidades de los demás, trabajador, innovador, carismático, entusiasta, energético, decidido y que corre riesgos. Estas características ayudaron al emprendedor británico a construir una de las marcas más reconocidas y respetadas del mundo.



**liderazgo** Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.



debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionado –es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

Un último comentario antes de continuar: Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el *status quo*, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.

## Teorías basadas en las características

**2** Resumir las conclusiones de las teorías basadas en las características.

A través de la historia, todos los líderes fuertes: Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Thatcher, Reagan, han sido descritos en términos de sus características. Por ejemplo, cuando Margaret Thatcher fue Primera Ministra de Gran Bretaña, por lo general se le describía como digna de confianza, dama de hierro, determinada y decidida.

**Las teorías basadas en las características del liderazgo** diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales. Individuos como Margaret Thatcher; Nelson Mandela, de Sudáfrica; Richard Branson, CEO del Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault, son reconocidos como líderes y se les describe en términos como *carismático*, *entusiasta*, *valiente*. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Los esfuerzos de los investigadores para encontrar las características del liderazgo dieron como resultado cierto número de caminos sin salida. Por ejemplo, una revisión hecha a finales de la década de 1970 de 20 estudios diferentes identificó casi 80 rasgos del liderazgo, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones.<sup>4</sup> Hacia la década de 1990, después de numerosos estudios y análisis, lo mejor que se dijo fue que la mayoría de los “líderes no son como otras personas”, pero las características particulares que se había encontrado variaban mucho de un estudio a otro.<sup>5</sup> Había mucha confusión en el tema.

Cuando los investigadores comenzaron a organizar las características en el marco de los Cinco Grandes (vea el capítulo 4) las cosas comenzaron a cambiar.<sup>6</sup> Quedó claro que la mayoría de las decenas de características que habían surgido en los distintos análisis de liderazgo se podían clasificar en alguno de los Cinco Grandes y que ese enfoque daba como resultado un apoyo consistente y significativo para características como índices de predicción de liderazgo. Por ejemplo, la ambición y energía –dos características comunes de los líderes– son parte de la extroversión. En vez de centrarse en aquellas dos características específicas, es mejor considerarlas en términos del rasgo más general de la extroversión.

Al revisar en forma exhaustiva la bibliografía sobre el liderazgo, cuando se organizó con respecto de los Cinco Grandes, se encontró que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces.<sup>7</sup> Pero los resultados muestran que la extroversión se relaciona con mayor intensidad a la emergencia del líder que a la eficacia de éste. Esto no sorprende demasiado, ya que las personas sociables y dominantes tienen mucha seguridad en sí mismos cuando se encuentran en situaciones de grupo. Si bien la naturaleza asertiva de los extrovertidos es algo positivo, los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado asertivos: un estudio reveló que los líderes con mucha asertividad eran menos eficaces que los que lo eran en forma moderada.<sup>8</sup>



La responsabilidad y apertura a las experiencias también demostraron tener relaciones intensas y consistentes con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión. Los rasgos de amabilidad y estabilidad emocional no se correlacionaban de manera consistente con el liderazgo. Sobre todo, parece que el enfoque de las características sí tiene algo que ofrecer. Los líderes extrovertidos (individuos a los que les gusta estar con la gente y son capaces de actuar con seguridad), conscientes (quienes tienen disciplina y hacen que los compromisos se cumplan) y abiertos (las personas creativas y flexibles) parecen tener ventaja cuando se trata de liderazgo, lo que sugiere que los buenos líderes sí tienen características claves en común.

Estudios más recientes indican que otra característica que señala un liderazgo efectivo es la inteligencia emocional (IE), que se estudió en el capítulo 8. Los defensores de la IE plantean que sin ella una persona puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, pero aún así no será un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los individuos progresan en una organización.<sup>9</sup> Pero, ¿por qué es la IE tan importante para el liderazgo eficaz? Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos sienten las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de leer las reacciones de otros. Como dijo un líder: “la parte importante de la empatía, en especial para las personas para quienes trabajas, es lo que inspira a la gente para estar con el líder cuando las cosas se ponen difíciles. El mero hecho de que alguien te importe se ve recompensado con lealtad”.<sup>10</sup>

A pesar de las afirmaciones anteriores sobre su importancia, la relación entre la IE y el liderazgo eficaz se ha investigado mucho menos en comparación con otras

## CO en las noticias

### Los malos jefes abundan

Aun cuando se espera mucho de los líderes, es sorprendente lo raro que parecen cumplir con las definiciones más elementales de la eficacia. Un estudio reciente de 700 trabajadores realizado por la Universidad del Estado de Florida reveló que muchos empleados piensan que sus jefes no les dan el crédito debido, hacen chismes de ellos a sus espaldas y no cumplen su palabra. La situación es tan mala para tantos trabajadores que llevó a decir al autor del estudio que “ellos no dejan a su compañía, dejan a su jefe”.

Entre otras revelaciones del estudio están las siguientes:

- 39 por ciento acusó a su jefe de no cumplir sus promesas.

- 37 por ciento dijo que su supervisor no les daba el crédito cuando debía.
- 31 por ciento afirmó que su superior les había aplicado la “ley del hielo” el año pasado.
- 27 por ciento dijo que su jefe hacía comentarios negativos sobre ellos con otros empleados o gerentes.
- 24 por ciento se quejó de que su supervisor invadía su privacidad.
- 23 por ciento afirmó que su supervisor culpaba a otros para cubrir sus errores o minimizar la vergüenza.

¿Por qué las compañías ascienden a esa clase de gente a puestos de liderazgo? Una razón es el Principio de Peter. Cuando las personas son ascendidas de puesto (digamos a supervisor o entrenador) con base en lo bien que lo hicieron en su trabajo anterior (digamos, como vendedor o jugador), eso supone que las aptitudes para un puesto son las mismas que para el otro. La única vez en que las personas

dejan de ascender de esa manera es cuando alcanzan su nivel de incompetencia. A juzgar por los resultados del estudio, el nivel de incompetencia para el liderazgo se alcanza con demasiada frecuencia.

Otro estudio sobre los CEOs reveló que aunque en promedio el desempeño de las empresas dirigidas por CEOs narcisistas no era peor, era significativamente más variable. Los autores del estudio afirman que esto se debe a que los directivos narcisistas invitan a tomar riesgos excesivos: “cambian las reglas para estimular más los tipos extremistas, más extravagantes, de ruptura”.

*Fuente:* D. Fost, “Survey Finds Many Workers Mistrust Bosses”, *San Francisco Chronicle*, 3 de enero de 2007, [www.SFGate.com](http://www.SFGate.com). T. Weiss, “The Narcissistic CEO”, (29 de agosto de 2006); <http://www.forbes.com/>.

**teorías basadas en las características del liderazgo** Las que consideran las cualidades y características personales que diferencian a los líderes de quienes no lo son.

## ¿MITO o CIENCIA?

*“Los narcisistas son mejores líderes”*

Este enunciado es falso. A veces se ha dicho que el narcisismo –tendencia a centrarse en uno mismo, explotar a otros y tener una autoimagen de grandiosidad– es una condición necesaria para el liderazgo eficaz. Si usted no se admira, por ende, ¿quién lo hará? Sin embargo, una investigación reciente sugiere que la autoadmiración narcisista es dañina para el liderazgo efectivo.

Los autores realizaron dos estudios: uno con salvavidas de la Costa Este y otro con estudiantes de MBA del Sureste. En los estudios, los autores usaron primero una medición estándar del narcisismo, con términos como “Soy más capaz que otras personas”, para evaluar el nivel de narcisismo de los participantes. Después pidieron a éstos que describieran la eficacia de su liderazgo y, en forma independiente y confidencial, solicitaron a los compañeros de los participantes su punto de vista sobre la eficacia de éstos como líderes.

Los autores descubrieron que tanto para los salvavidas como para los estudiantes de MBA, los que eran muy narcisistas

pensaban que eran mejores líderes que el promedio. No obstante, sus colegas no sólo estaban en desacuerdo, sino que los consideraban *peor* que el promedio. Es decir, los narcisistas tienden a pensar que son muy buenos líderes cuando a los ojos de los demás son muy malos. Es irónico que el narcisismo haga que las personas quieran ser líderes y piensen que son buenos cuando en realidad *no* debían ser líderes.

Este estudio es fuente de preocupación porque todos nos estamos haciendo más narcisistas. Algunos investigadores que han estudiado el estado del narcisismo a lo largo del tiempo han descubierto que los niveles de éste entre la población van al alza. El poeta Tony Hoagland afirma que: “la cultura estadounidense estimula el personalismo a tal grado, que hace difícil que pongamos atención a algo que no seamos nosotros”. Es debatible que esto sea verdad, pero pensar en París Hilton o en el candidato presidencial John Edwards lo hace a uno dudar.<sup>11</sup> ■

características. Un analista observó que: “puede ser prematuro especular acerca de la utilidad práctica de la IE. A pesar de tales advertencias, se le considera como una panacea para muchos males organizacionales y hay sugerencias recientes de que es esencial para un liderazgo eficaz”.<sup>12</sup> Sin embargo, hasta que no se acumule mas evidencia rigurosa, no se puede tener confianza respecto de la conexión que existe.

Con base en descubrimientos más recientes se extraen dos conclusiones. La primera es que las características predicen el liderazgo. Hace veinte años sugerían otra cosa. Pero es probable que esto se debiera a la falta de un marco teórico válido para clasificar u organizar las características, lo que corrigió la teoría de los Cinco Grandes. En segundo lugar, las características son los mejores indicadores para la emergencia de líderes y la apariencia de liderazgo que para distinguir entre los líderes *eficaces* y los *ineficaces*.<sup>13</sup> El hecho de que un individuo posea las características y que otras personas consideren que es un líder, no significa necesariamente que el líder tenga éxito en el logro de las metas de su grupo.

## Teorías basadas en el comportamiento

Los fracasos en los primeros estudios sobre las características llevaron a los investigadores de finales de la década de 1940 hasta la de 1960 a seguir direcciones diferentes. Comenzaron por observar los comportamientos que mostraron líderes específicos. Se preguntaron si había algo único en la forma en que se comportaban los líderes eficaces. Para usar ejemplos contemporáneos, el presidente de Siebel Systems, Tom Siebel, y el CEO de Oracle, Larry Ellison, han tenido mucho éxito en la dirección de sus compañías en tiempos difíciles.<sup>14</sup> Y ambos se basan en un estilo común de liderazgo: hablan duro, con intensidad y son autocráticos. ¿Sugiere esto que el comportamiento autocrático es un estilo preferido por todos los líderes? Para responder a dicha pregunta, en esta sección estudiaremos tres diferentes **teorías conductistas de liderazgo**. Sin embargo, primero consideraremos las implicaciones prácticas del enfoque conductista.

**3** Identificar las limitaciones de las teorías basadas en el comportamiento.

Si el enfoque conductista del liderazgo fuera cierto, tendría implicaciones muy diferentes de aquellas del enfoque basado en las características. La investigación de las características proporciona una base para *seleccionar* a las personas “correctas” que deben asumir posiciones formales en los grupos y organizaciones que requieren liderazgo. Por el contrario, si los estudios conductistas arrojaran que hay determinantes del comportamiento para el liderazgo, sería posible *capacitar* a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías basadas en las características y la conductista, en términos de su aplicación, estriba en las suposiciones en que se basan. Las teorías basadas en las características dan por sentado que los líderes nacen y no que se hacen. Sin embargo, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces el liderazgo podría enseñarse: se diseñarían programas que implantaran esos patrones conductistas en los individuos que desearan ser líderes eficaces. Éste sería con seguridad un rumbo más excitante, ya que significaría que podría ampliarse la disponibilidad de líderes. Si la capacitación funcionara, se tendría un abasto infinito de líderes eficaces.

### Los estudios de la Ohio State University

La más exhaustiva y comprobada de las teorías conductistas se originó en las investigaciones que comenzaron en la Ohio State University a finales de la década de 1940.<sup>15</sup> Los investigadores en Ohio State buscaron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Comenzaron con alrededor de mil menciones, y con el tiempo restringieron la lista a dos categorías que agrupaban sustancialmente la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por los empleados. A estas dos dimensiones las llamaron *estructura de iniciación y consideración*.

La **estructura de iniciación** se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones laborales hacia las metas. El líder que calificaba alto en la estructura de iniciación podía ser descrito como alguien que “asigna miembros del grupo a tareas particulares”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de los plazos finales”.

La **consideración** se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos. Un líder con calificación alta en consideración se describiría como aquel que ayuda a los empleados con sus problemas personales, es amistoso y permite que se le acerquen, y trata a todos los trabajadores como iguales. Un estudio reciente entre empleados reveló que cuando se pidió a éstos que señalaran los factores que los motivaran más en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio. Esto habla del potencial de motivación que tiene el comportamiento considerado de los líderes.<sup>16</sup>

En alguna ocasión, se pensó que los resultados de Ohio State eran desalentadores. Una revisión hecha en 1992 concluyó que: “sobre todo, las investigaciones basadas en una conceptualización de dos factores del comportamiento de liderazgo han agregado poco a nuestro conocimiento acerca del liderazgo eficaz”.<sup>17</sup> Sin embargo, un análisis más reciente sugiere que se había desechado en forma prematura a dicha conceptualización de los factores, pues la revisión de 160 estudios arrojó que tanto la estructura de iniciación como la consideración se asociaban con el liderazgo eficaz. En específico, la consideración tenía una mayor relación intensa con el individuo. En otras palabras, los seguidores de los líderes que tenían calificación

**teorías conductistas del liderazgo** Las que proponen que son comportamientos específicos los que diferencian a los líderes de quienes no lo son.

**estructura de iniciación** Grado en que es probable que un líder defina y estructure su rol y el de sus subordinados en busca del logro de las metas.

**consideración** Grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos.

alta en consideración estaban más satisfechos con sus trabajos, así como más motivados y también tenían más respeto por su líder. Sin embargo, la estructura de iniciación se relacionaba más con la productividad de los niveles altos del grupo y la organización, y con las evaluaciones de desempeño más positivas.

### Los estudios de la University of Michigan

Los estudios emprendidos en la University of Michigan's Survey Research Center, más o menos al mismo tiempo que los que se hicieron en la del Estado de Ohio, tuvieron objetivos de investigación similares: identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño.

El grupo de Michigan también llegó a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que denominaron *orientado al empleado* y *orientado a la tarea*.<sup>18</sup> Los líderes que estaban **orientados al empleado** fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros. En cambio, los **líderes orientados a la tarea** solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin. Estas dimensiones –orientación al empleado y orientación a la tarea– se relacionan de cerca con las dimensiones de la Ohio State University. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, y el orientado a la tarea es similar a la estructura de iniciación. En realidad, la mayor parte de investigadores del liderazgo utilizan estos términos como sinónimos.<sup>19</sup>

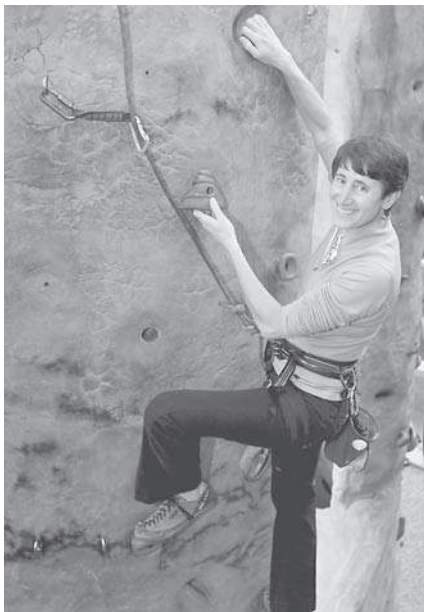
Las conclusiones a que llegaron los investigadores de Michigan favorecían fuertemente a los líderes que tenían comportamiento orientado al empleado. Los líderes orientados al empleado se asociaban con una productividad más alta del grupo y una mayor satisfacción del trabajo. Los líderes orientados a la tarea tendían a asociarse con una productividad más baja del grupo y menor satisfacción con el trabajo. Aunque los estudios de Michigan hacían énfasis en el liderazgo orientado al empleado (o consideración) sobre aquel orientado a la tarea (o estructura de iniciación), los estudios de la Ohio State captaron más atención de la investigación y sugerían que *tanto* la consideración como la estructura de iniciación eran importantes para el liderazgo eficaz.

Blake y Mouton desarrollaron un esquema gráfico del estilo del liderazgo en dos dimensiones. Propusieron una **rejilla de liderazgo** (en ocasiones denominada también *cuadrícula o grid de liderazgo*) con base en los estilos de “preocuparse por la gente” y “preocuparse por la tarea”, que en esencia representan las dimensiones de la consideración y estructura de iniciación de la Ohio State, o de las dimensiones de Michigan de la orientación al empleado y la orientación a la tarea.<sup>20</sup>

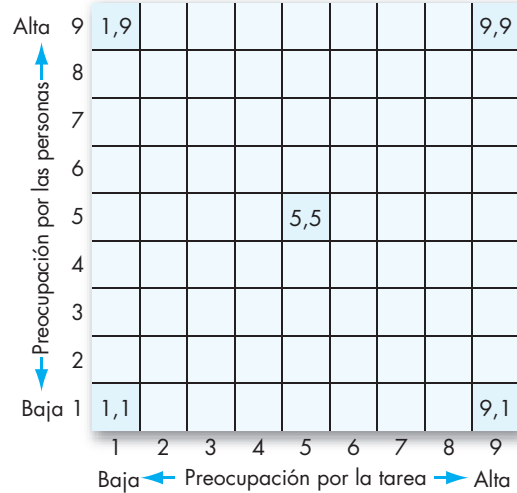
Dicha cuadrícula, que se ilustra en la figura 12-1, tiene 9 posiciones posibles en cada eje, lo que da 81 diferentes posibilidades en las cuales colocar el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados producidos, sino los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a la obtención de resultados. Con base en los hallazgos de Blake y Mouton, se descubrió que los gerentes se desempeñaban mejor con un estilo 9,9, a diferencia, por ejemplo, de un estilo 9,1 (tipo autoritario) o 1,9 (tipo dejar hacer).<sup>21</sup> Desafortunadamente, la rejilla ofrece un mejor marco teórico para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar alguna nueva información tangible para aclarar el dilema del liderazgo, ya que en realidad no arroja ninguna información adicional a la de las investigaciones de las universidades Ohio State y de Michigan.<sup>22</sup>

### Resumen de las teorías basadas en las características y las conductistas

A juzgar por las evidencias, las teorías conductistas, así como las basadas en las características, aumentan nuestra comprensión de la eficacia del liderazgo. Los líderes que tienen ciertas características y muestran comportamientos de consideración y estructurados, parecen ser más eficaces. Quizá debieran integrarse las teorías basadas



Sally Jewell, CEO de Recreational Equipment, Inc., tiene un liderazgo orientado al empleado. Durante su carrera como CEO, Jewell convirtió una compañía en dificultades en otra con récord de ventas. Pero ella da el crédito del éxito de REI al trabajo de sus empleados, y afirma que no cree en los “CEO héroes”. Jewell respeta las contribuciones que cada trabajador hace para la compañía, e incluye en su liderazgo a quienes son muy diferentes a ella. Es descrita como alguien con mucha consideración, escucha a los empleados y les da poder en la realización de sus labores.

**Figura 12-1** La rejilla de liderazgo

en las características y las conductistas. Por ejemplo, se pensaría que los líderes responsables (la responsabilidad es una característica) es más probable que estructuren (la estructuración es un comportamiento). Y tal vez los líderes extrovertidos (la extroversión es una característica) sean considerados (la consideración es un comportamiento). Desafortunadamente, no se puede estar seguro de que haya una conexión. Se necesitan más investigaciones para integrar ambos enfoques.

Las teorías basadas en las características y las conductistas no son la última palabra sobre el liderazgo. No se han tenido en consideración los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso. Algunos líderes tal vez tengan las características correctas o los comportamientos apropiados y a pesar de esto fracasen. Por ejemplo, Carly Fiorina, antigua CEO de Hewlett Packard, parecía “tener la madera”, pero aun así fue despedida por haber fallado en HP en cumplir las expectativas. Si bien las teorías basadas en las características y las conductistas son importantes para determinar la eficacia o ineficacia de los líderes, no garantizan el éxito de éstos, el contexto también es importante.

## Teorías basadas en la contingencia

**4** Evaluar las teorías basadas en la contingencia del liderazgo según su nivel de apoyo.

Algunos líderes de mano dura –como Bob Nardelli o Linda Wachner, CEOs de Home Depot y Warnaco, respectivamente– tienen muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las ayudan a volver por sus fueros. No obstante, estos líderes no parecen funcionar bien con el “uso”. Tanto Nardelli como Wachner fueron despedidos después de haber tenido éxito en transformar sus compañías, y Nardelli fue elegido para que dirigiera otra transformación, esta vez la de Chrysler.

**líder orientado a los empleados** Hace énfasis en las relaciones interpersonales; adopta un interés personal en las necesidades de los empleados y acepta las diferencias individuales entre los miembros.

**líder orientado a la tarea** El que hace énfasis en los aspectos técnicos o tareas del proyecto.

**rejilla de liderazgo** Matriz de nueve por nueve que ilustra 81 estilos diferentes de liderazgo.





Cuando Home Depot contrató a Robert Nardelli como CEO, la compañía pensaba que era “el hombre indicado” para mejorar el desempeño de la organización. Bajo su liderazgo, las utilidades, ventas y número de tiendas se duplicaron, pero los accionistas lo criticaban debido a que no mejoraba el precio de las acciones de la compañía en relación con su enorme salario. Una vez que salió de Home Depot, Nardelli fue contratado como “el hombre indicado” para revitalizar Chrysler con base en su experiencia en transformaciones. La predicción de la eficacia del liderazgo de Nardelli como CEO en Home Depot y Chrysler ilustra la premisa de las teorías de la contingencia acerca de que la eficacia del liderazgo depende de las peculiaridades de la situación.

El auge y caída de Nardelli y Wachner ilustra que la predicción del éxito del liderazgo es más compleja que identificar algunas características o comportamientos deseables. En ambos casos, lo que funcionó en tiempos muy malos y en muy buenos, no pareció traducirse en éxito a largo plazo. El fracaso de los investigadores de mediados del siglo XX para obtener resultados consistentes los llevó a centrarse en las influencias situacionales. La relación entre un estilo de liderazgo y su eficacia sugiere que en la condición *a* el estilo *x* sería apropiado, mientras que el estilo *y* sería más adecuado para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. Pero, ¿cuáles son las condiciones *a*, *b*, *c*, etc.? Una cosa es decir que la eficacia del liderazgo depende de la situación, y otra detectar dichas condiciones situacionales. Algunos enfoques para definir las variables clave situacionales han demostrado tener más éxito que otros, y como resultado gozan de mayor reconocimiento. Estudiaremos cinco de éstos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio líder-miembro, y los modelos camino-meta y participación del líder.

### Modelo de Fiedler

El primer modelo de contingencia exhaustivo para el liderazgo lo desarrolló Fred Fiedler.<sup>23</sup> El **modelo de contingencia de Fiedler** propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste.

**Identificación del estilo de liderazgo** Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo. Por esto, comienza por tratar de identificar dicho estilo, para lo que creó el **cuestionario del compañero menos preferido (CMP)**, el cual pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación. El cuestionario CMP contiene conjuntos de 16 adjetivos contrastantes (agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, amistoso-hostil). Se pide a quien lo responde que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y describa a la persona con quien *menos disfrutaría* de trabajar, al calificarla en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 conjuntos de adjetivos contrastantes. Fiedler piensa que con base en las respuestas del cuestionario CMP es posible determinar el estilo básico de liderazgo. Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en el CMP) entonces quien respondió se interesa sobre todo en tener buenas relaciones personales con dicho compañero, es decir, si usted en esencia describe en términos favorables a la persona con quien menos le gustaría trabajar, Fiedler diría que usted está *orientado a la relación*. Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja calificación CMP), quien responde está interesado en primer lugar en la productividad, por lo que se calificaría como *orientado a la tarea*. Alrededor de 16 por ciento de quienes responden tienen una calificación en el rango medio.<sup>24</sup> Tales individuos no pueden clasificarse ni como orientados a la relación ni como orientados a la tarea, por lo que caen fuera de las predicciones de la teoría. Por tanto, el resto de nuestro análisis se refiere al 84 por ciento que obtienen calificaciones en los rangos alto o bajo del CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Como se verá, esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder

orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, si ha de lograrse una eficacia óptima se tiene que modificar la situación o sustituir al líder.

**Definición de la situación** Una vez identificado el estilo básico de liderazgo de un individuo por medio del CMP es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, afirma, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Éstas son: las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto, las cuales se definen como sigue:

1. **Relaciones líder-miembro:** Grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder.
2. **Estructura de la tarea:** Grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto (es decir, si está estructurado o no).
3. **Poder del puesto:** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumentos de salario.

El paso siguiente en el modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja y el poder del puesto es mucho o poco.

Fiedler afirma que entre mejores sean las relaciones líder-miembro, más estructurado esté el puesto y mayor sea el poder que hay en éste, más control tiene el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tendría mucho control) involucraría a una gerente de nómina muy respetada, cuyos empleados tuvieran mucha confianza en ella (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades por hacer –cálculo de los salarios, revisar escritos, llenar reportes– son específicas y claras (mucha estructura de la tarea), y el puesto brinda libertad considerable para recompensar y castigar a sus trabajadores (gran poder del puesto). Sin embargo, una situación desfavorable sería la del gerente de un equipo de obtención de fondos de United Way a quien no se aprecia. En ese puesto el líder tiene muy poco control. Al unir las tres dimensiones de contingencia surgen ocho diferentes situaciones potenciales, o categorías, en las que se clasificaría a los líderes (vea la figura 12-2).

**Hacer coincidir a los líderes con las situaciones** Con el conocimiento del CMP de un individuo y la evaluación de las tres dimensiones de la contingencia, el modelo de Fiedler propone hacerlas coincidir para lograr la máxima eficacia del liderazgo.<sup>25</sup> Con base en su investigación, Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea tenían mejor desempeño en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables (vea la figura 12-2). Por ello, Fiedler predecía que cuando se enfrentan a una situación

#### **modelo de contingencia de Fiedler**

*Teoría de que los grupos eficaces dependen de la armonía entre el estilo de un líder para actuar con sus subordinados y el grado en que la situación le da control e influencia.*

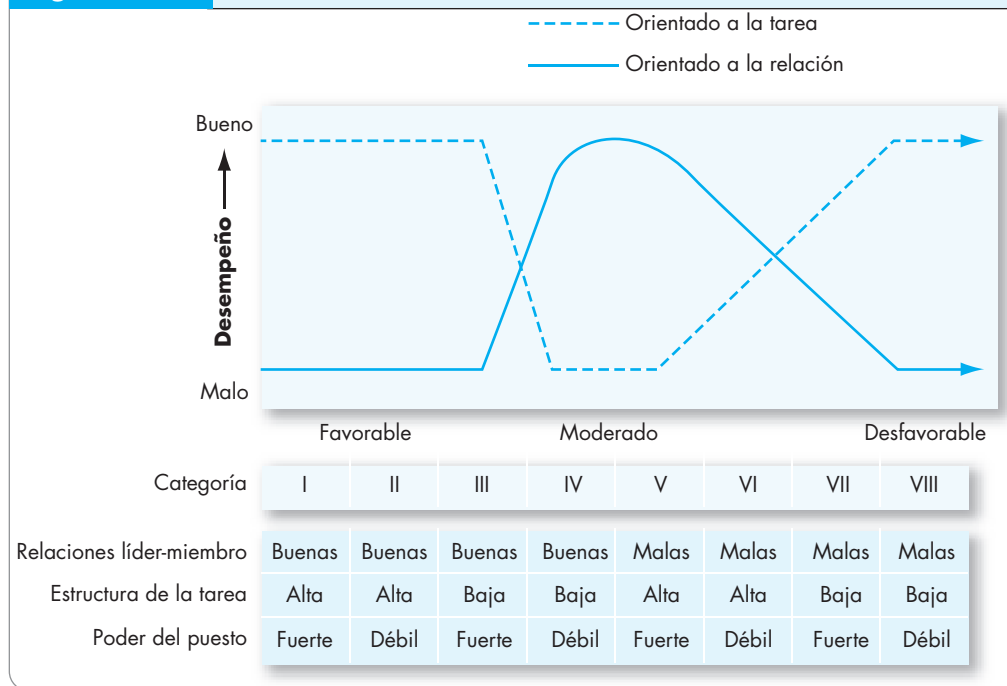
**cuestionario sobre el compañero menos preferido (CMP)** *Instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación.*

**relaciones miembro-líder** *Grado de intimidad, confianza y respeto que los subordinados depositan en su líder.*

**estructura de la tarea** *Grado en que están definidos los procedimientos para los deberes del puesto.*

**poder del puesto** *Influencia que proviene del puesto que ocupa alguien en la estructura formal; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario.*



**Figura 12-2**      Descubrimientos del modelo de Fiedler

de las categorías I, II, III, VII o VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. No obstante, los orientados a la relación tendrían mejor desempeño en las situaciones moderadamente favorables: categorías IV a VI. En años recientes, Fiedler condensó esas ocho situaciones sólo en tres.<sup>26</sup> Ahora afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en situaciones de mucho y poco control, en tanto que los orientados a las relaciones tienen mejor desempeño en situaciones con un control moderado.

Dados los descubrimientos de Fiedler, ¿cómo los aplicaría? Buscaría hacer coincidir a los líderes con las situaciones. Las calificaciones de los individuos en el CMP determinarían el tipo de situación para la que son más adecuados. Dicha “situación” se definiría al evaluar los tres factores de contingencia de las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto. Pero hay que recordar que Fiedler considera que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Por tanto, en realidad sólo hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder.

La primera consiste en cambiar al líder para que se ajuste a la situación: como en un juego de béisbol, un gerente metería al juego a un lanzador derecho o a uno izquierdo, en función de las características situacionales del bateador. Así, por ejemplo, si una situación grupal es muy desfavorable pero actualmente está a cargo un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría si se sustituye a éste por otro orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para que se ajuste al líder. Esto se haría con la reestructuración de las tareas o el incremento o disminución del poder que el líder tenga para controlar factores como aumentos de salario, ascensos y acciones disciplinarias.

**Evaluación** En conjunto, las revisiones de los estudios principales que pusieron a prueba la validez general del modelo de Fiedler arrojan una conclusión positiva. Es decir, hay evidencias considerables que apoyan al menos partes sustanciales del modelo.<sup>27</sup> Si las predicciones del modelo utilizan sólo tres categorías y no las ocho originales, hay evidencias amplias que dan apoyo a las conclusiones de Fiedler.<sup>28</sup>

Pero existen problemas con el CMP y el uso práctico del modelo que es necesario estudiar. Por ejemplo, la lógica que subyace al CMP no está bien entendida y los estudios han demostrado que quienes responden a este cuestionario no lo hacen con estabilidad.<sup>29</sup> Asimismo, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los profesionales. Con frecuencia es difícil determinar en la práctica qué tan buenas son las relaciones líder-miembro, lo estructurada que está la tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.<sup>30</sup>

**Teoría del recurso cognitivo** Más recientemente, Fiedler y un asociado, Joe García, revisaron los conceptos de la teoría original del primero.<sup>31</sup> En su refinamiento, al que llamaron **teoría del recurso cognitivo**, se centraron en el rol del estrés como calificación de lo favorable de la situación y el modo en que la inteligencia y experiencia de un líder influían en su reacción ante el estrés. La esencia de la nueva teoría es que el estrés es enemigo de la racionalidad. Es difícil para los líderes (y para cualquiera, en realidad) pensar con lógica y en forma analítica cuando están sujetos a estrés. Además, la importancia de la inteligencia y experiencia del líder en relación con la eficacia difiere en situaciones de poco y mucho estrés. Fiedler y García descubrieron que las aptitudes intelectuales de un líder tienen correlación positiva con el desempeño si está sujeto a poco estrés, pero negativa si el estrés es mucho. A la inversa, la experiencia de un líder se correlaciona en forma negativa con el desempeño si está sujeto a poco estrés, pero positiva si existe mucho estrés. Por tanto, de acuerdo con Fiedler y García, es el nivel de estrés de la situación lo que determina si la inteligencia o experiencia de alguien contribuirá al desempeño del liderazgo.

A pesar de su reciente aparición, la teoría del recurso cognitivo está desarrollando una cantidad importante de apoyo de las investigaciones.<sup>32</sup> En realidad, un estudio confirmó que cuando el nivel de estrés era bajo y el líder era directivo (es decir, cuando estaba dispuesto a decir a la gente lo que tenía que hacer), la inteligencia era importante para la eficacia del líder.<sup>33</sup> En situaciones de mucho estrés la inteligencia era de poca ayuda porque el líder tenía demasiadas restricciones en lo cognitivo como para hacer buen uso de ella. De manera similar, si un líder no es directivo, la inteligencia es de poca ayuda porque tiene miedo de usarla para decir a las personas lo que hay que hacer. Estos resultados son exactamente lo que predice la teoría del recurso cognitivo.

### Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo que tiene muchos seguidores entre los especialistas en desarrollo gerencial.<sup>34</sup> Este modelo –llamado **teoría del liderazgo situacional (TLS)**– ha sido incorporado a los programas de capacitación para el liderazgo en más de 400 de las 500 compañías de la revista *Fortune*; y se piensa que sus elementos básicos se enseñan a más de un millón de gerentes al año procedentes de una amplia variedad de organizaciones.<sup>35</sup>

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual, según plantean Hersey y Blanchard, es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores. Antes de continuar, hay que aclarar dos puntos: ¿por qué centrarse en los seguidores? y ¿qué quieren decir con el término *disponibilidad*?

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin que importe lo que

**teoría del recurso cognitivo** Teoría del liderazgo que plantea que el estrés afecta de modo desfavorable una situación, y que la inteligencia y experiencia pueden disminuir la influencia del estrés en el líder.

**teoría del liderazgo situacional (TLS)** Teoría de contingencia que se centra en la disponibilidad de los seguidores.

Estas investigadoras en Cytos Biotechnology, en Zurich, Suiza, desarrollan vacunas contra la adicción a fumar y contra la obesidad. Los biólogos y químicos de dicha empresa usan su experiencia en inmunología y biotecnología para desarrollar vacunas contra la aparición y avance de enfermedades crónicas comunes que afectan a millones de personas en todo el mundo. Tienen un alto nivel de disponibilidad entre sus seguidores. Como empleados muy educados, experimentados y responsables, tienen tanto capacidad como disponibilidad para llevar a cabo sus tareas con el liderazgo que les da libertad para tomar e implementar decisiones. Esta relación entre el líder y sus seguidores es consistente con la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.



haga éste, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Ésta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o en la que no hace énfasis la mayoría de las teorías sobre el liderazgo. El término *disponibilidad*, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestas para cumplir una tarea específica.

La TLS considera la relación líder-seguidor como análoga a la que existe entre un padre y su hijo. Así como los padres necesitan renunciar al control conforme un hijo se hace más maduro y responsable, los líderes también lo deben hacer. Hersey y Blanchard identifican cuatro comportamientos específicos del líder –desde el muy directivo hasta el que deja hacer mucho. El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor, por lo que la TLS dice que si éste es *incapaz* y *no está dispuesto* a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas; si los seguidores son *incapaces* pero *están dispuestos* el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad, y mucha orientación a la relación para hacer que ellos “compren los deseos del líder”; si los seguidores son *capaces* y *no están dispuestos*, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si el empleado es tanto *capaz* como *dispuesto*, el líder no necesita hacer mucho.

La TLS tiene un atractivo intuitivo. Toma en cuenta la importancia que tienen los seguidores y construye sobre la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de aptitud y motivación de éstos. Los esfuerzos de investigación para probar y dar apoyo a la teoría por lo general han sido desalentadores.<sup>36</sup> ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias en el modelo en sí, y también problemas con la metodología de investigación en las pruebas de la teoría. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y gran popularidad, cualquier respaldo entusiasta, al menos en este momento, tiene que ser tomado con precaución.

### Teoría del camino-meta

Desarrollada por Robert House, la teoría del camino-meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de la universidad de Ohio State, sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas acerca de la motivación.<sup>37</sup>

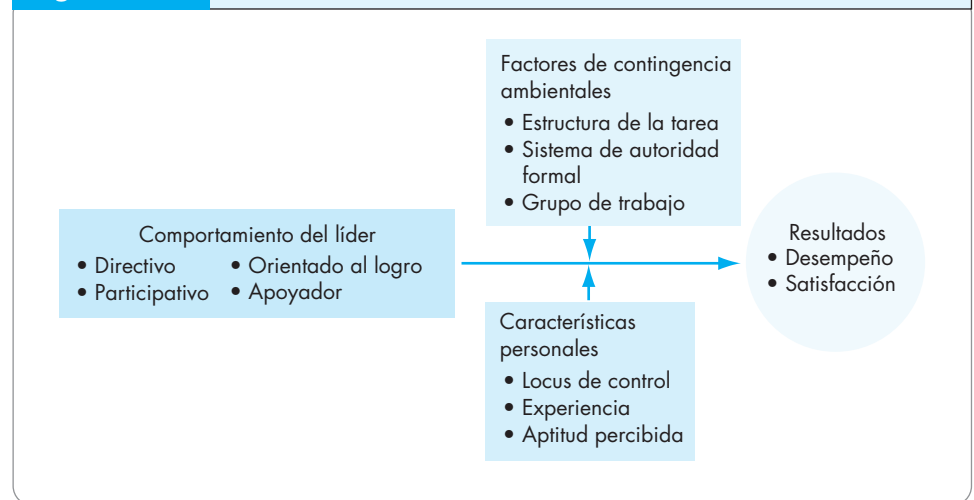
**La teoría** La esencia de la **teoría del camino-meta** es que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término *camino-meta* se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores a ir de donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitar las piedras del camino.

**Comportamientos del líder** House identificó cuatro comportamientos de los líderes. El *líder directivo* hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. El *líder apoyador* es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. El *líder participativo* consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. El *líder orientado al logro* establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel. Al contrario de Fiedler, House supone que los líderes son flexibles y que el mismo líder muestra cualquiera de dichos comportamientos, o todos, en función de la situación.

### Variables del camino-meta y predicciones

Como lo ilustra la figura 12-3 la teoría del camino-meta propone dos clases de variables de contingencia que moderan la relación del liderazgo-comportamiento-resultado, las que están en el ambiente fuera del control del empleado (estructura de la tarea, sistema de autoridad formal y grupo de trabajo) y las que son parte de las características personales del trabajador (locus de control, experiencia y habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como complemento si han de maximizarse los resultados del seguidor, al tiempo que las características personales del seguidor determinan la forma en que se interpretan el ambiente y el comportamiento del líder. Por tanto, la teoría propone que el comportamiento del líder será ineficaz si es redundante

**Figura 12-3** Teoría del camino-meta



**teoría del camino-meta** La que sostiene que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas y proporcionar la dirección necesaria y/o asegurarse de que éstas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del empleado. Por ejemplo, los siguientes son ejemplos de pronósticos basados en la teoría camino-meta:

- El liderazgo directivo genera mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o generan estrés y cuando están muy estructuradas y bien planteadas.
- El liderazgo apoyador da como resultado un desempeño y satisfacción mayores de los empleados si éstos ejecutan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo se percibe como redundante entre los empleados con mucha aptitud percibida o con experiencia considerable.
- Los empleados con un locus de control interno estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- El liderazgo orientado al logro incrementará las expectativas de los empleados acerca de que el esfuerzo conducirá a un desempeño alto, si las tareas se estructuran en forma no ambigua.

**Evaluación** Debido a su complejidad la teoría del camino-meta no es fácil. Una revisión de las evidencias sugiere un apoyo mixto. Como los autores de dicha revisión comentan: “estos resultados sugieren que el liderazgo eficaz no se basa en quitar las piedras del camino y los obstáculos a las instrumentalidades de la ruta de los empleados, como proponen las teorías camino-meta, o que la naturaleza de dichos estorbos no está de acuerdo con las propuestas de las teorías”. Otra revisión concluyó que la falta de apoyo era “impactante y desalentadora”.<sup>38</sup> Estas conclusiones han sido contradichas por otros que argumentan que ya se han efectuado las pruebas adecuadas de la teoría.<sup>39</sup> Así, es seguro decir que aún se debate la validez del camino-meta. Debido a que es tan difícil de demostrar, podría ser que transcurriera algún tiempo para que ello suceda.

### Resumen de las teorías basadas en la contingencia

Es justo decir que ninguna de las teorías basadas en la contingencia ha funcionado tan bien como esperaban quienes las desarrollaron. En particular, han sido desalentadores los resultados de las teorías del liderazgo situacional y del camino-meta. La TLS de Fiedler ha corrido con mejor suerte en la bibliografía de investigación.

Una limitante de las teorías basadas en la contingencia y por tanto de todas las teorías cubiertas hasta este momento, es que ignoran a los seguidores, y como dijo un estudioso del liderazgo: “los líderes no existen en el vacío”; el liderazgo es una relación simbiótica entre los líderes y sus seguidores.<sup>40</sup> Pero las teorías del liderazgo que hemos estudiado hasta este momento suponen en gran medida que los líderes tratan de la misma manera a quienes los siguen. Es decir, suponen que los líderes utilizan un estilo muy homogéneo con todas las personas en su unidad de trabajo. Pero piense en lo que ha vivido en sus grupos. ¿Notó que los líderes actúan con frecuencia de manera muy diferente con distintas personas? A continuación se estudiará una teoría que toma en cuenta las diferencias en las relaciones que establecen los líderes con distintos seguidores.

## Teoría del intercambio líder-miembro (ILM)

Piense en algún líder que haya tenido. ¿Solía tener favoritos que estaban “en su grupo”? Si la respuesta es “sí”, ha llegado al fundamento de la teoría del intercambio líder-miembro.<sup>41</sup> La **teoría del intercambio líder-miembro (ILM)** plantea que debido a las presiones de tiempo los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el grupo interno: se confía en ellos, tienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es muy probable que reciban

**5** Comparar las teorías interactivas trayectoria-objetivo y el intercambio líder-miembro.

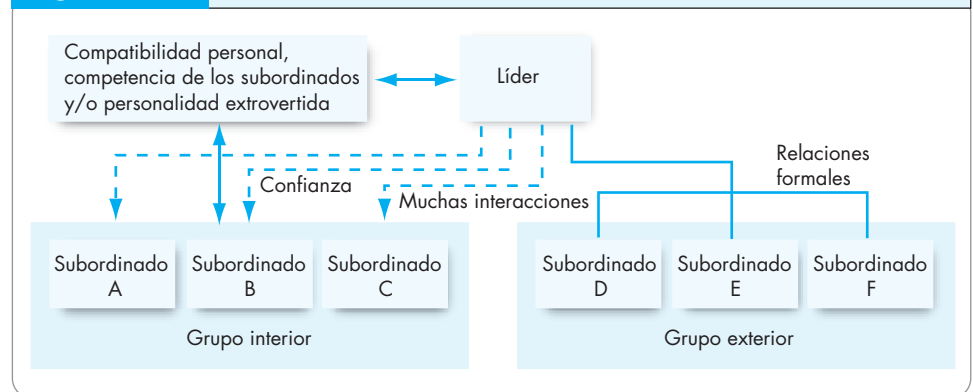
privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el grupo externo. Tienen menos tiempo del líder, menos recompensas de las preferidas que controla el líder, y tienen una relación líder-seguidor que se basa en interacciones de autoridad formal.

La teoría propone que en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder clasifica en forma implícita al seguidor como que está “dentro” o “fuera”, y esa relación se mantiene relativamente estable con el tiempo. Los líderes inducen el ILM al recompensar a aquellos empleados con quienes desean tener relación mas estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen.<sup>42</sup> Sin embargo, para que la relación ILM permanezca intacta, el líder y el seguidor deben invertir en ella.

No está clara la forma precisa en que el líder escoge quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias que indican que el líder tiende a escoger a los miembros del grupo interior debido a que tienen características de actitud y personalidad que son similares a las de él, o un nivel mayor de competencia que los miembros del grupo exterior<sup>43</sup> (vea la figura 12-4). Por ejemplo, los líderes del mismo género tienden a tener relaciones más cercanas (más ILM) que con quienes son de diferente género.<sup>44</sup> El punto clave que se debe observar aquí es que incluso si es el líder quien hace la elección, son las características del seguidor las que conducen la decisión de cómo clasificar lo que hace el líder.

Las investigaciones para probar la teoría ILM por lo general lo han conseguido. Más en específico, la teoría y la investigación respectiva dan evidencias sustantivas acerca de que los líderes sí distinguen entre sus seguidores; que éstas disparidades están muy lejos de ser aleatorias; y que los seguidores en el grupo interior tendrán calificaciones más altas de desempeño, más comportamientos de colaboración o “civilizados” en el trabajo, y reportarán más satisfacción con sus superiores.<sup>45</sup> Estos descubrimientos positivos para los miembros del grupo interior no deben sorprender mucho, dado nuestro conocimiento de la profecía autocumplida (vea el capítulo 5). Los líderes invierten sus recursos con aquellos que esperan tengan el mayor desempeño. Y “saben” que los integrantes del grupo interior son los más competentes, por lo que los líderes los tratan como tales y sin intención cumplen su profecía.<sup>46</sup>

**Figura 12-4** Teoría del intercambio líder-miembro



**teoría del intercambio líder-miembro (ILM)** Creación por parte de los líderes de personas en el grupo y personas fuera de éste; los subordinados del primer tipo tendrán calificaciones de desempeño más altas, menor rotación y mayor satisfacción en el trabajo.



# Teoría de la decisión: Modelo de la participación del líder, de Vroom y Yetton

**6** Identificar las variables situacionales en el modelo de la participación del líder.

La última teoría que estudiaremos en este capítulo plantea que *la forma* en que el líder toma las decisiones es tan importante como *lo que* decide. Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el **modelo de la participación del líder**, que relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación de toma de decisiones.<sup>47</sup> A partir de reconocer que las estructuras de la tarea tienen demandas variables para actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores plantearon que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar dicha estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton es normativo: proveía un conjunto crucial de reglas que debían seguirse para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinaban los distintos tipos de situaciones. El modelo consistía en un árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía identificarse al elegir “sí” o “no”) y cinco estilos de liderazgo o alternativas. Trabajos recientes de Vroom y Arthur Jago dieron como resultado una revisión de este modelo.<sup>48</sup> El modelo revisado conserva los mismos cinco estilos de liderazgo alternativo –desde la toma de decisiones del líder completamente solo hasta compartir el problema con el grupo y desarrollar una decisión por consenso– pero agrega un conjunto de tipos de problemas y expande las variables de contingencia a 12, las cuales se listan en la figura 12-5.

Las pruebas de las investigaciones tanto del modelo original como del revisado para la participación del líder no han sido alentadoras, aunque el modelo revisado tiene mejor calificación en cuanto a eficacia.<sup>49</sup> Las críticas suelen centrarse en las variables omitidas y en la complejidad general del modelo.<sup>50</sup> Otras teorías de la contingencia demuestran que el estrés, la inteligencia y la experiencia son variables situacionales importantes. Aún así, el modelo de la participación no las incluye. Pero lo más importante es que, al menos desde un punto de vista práctico, el modelo es demasiado complicado para que lo use el gerente común de manera regular. Aunque Vroom y Jago desarrollaron un programa de cómputo para guiar a los gerentes a través de las ramas del árbol de decisión del modelo revisado, no es muy realista esperar que los gerentes profesionales consideren doce variables de contingencia, ocho tipos de problema y cinco estilos de liderazgo cuando traten de seleccionar el proceso de decisión adecuado para un problema específico.

Es obvio que en este análisis no hemos hecho justicia a la complejidad del modelo, por lo que, ¿qué se gana con esta breve revisión? Se obtienen puntos de vista adicionales sobre las variables de contingencia relevantes. Vroom y sus asociados nos han dado ciertas variables de contingencia específica con apoyo empírico que usted debe considerar cuando elija su estilo de liderazgo.

| Figura 12-5 | Variables de contingencia en el modelo revisado de la participación del líder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Importancia de la decisión.</li><li>2. Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión.</li><li>3. Si el líder tiene información suficiente para tomar una buena decisión.</li><li>4. Lo bien estructurado que esté el problema.</li><li>5. Si una decisión autocrática tendría el compromiso de los seguidores.</li><li>6. Si los seguidores “compran” las metas de la organización.</li><li>7. Si es probable que haya conflicto entre los seguidores por las alternativas de solución.</li><li>8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.</li><li>9. Restricciones de tiempo sobre el líder que limitan el involucramiento de los seguidores.</li><li>10. Si se justifican los costos de reunir a miembros dispersos geográficamente.</li><li>11. Importancia que tiene para el líder minimizar el tiempo que requiere tomar la decisión.</li><li>12. Importancia de utilizar la participación como herramienta para desarrollar las aptitudes de decisión de los seguidores.</li></ol> |

## CO Internacional

### Cultivar una perspectiva internacional: una necesidad para los líderes

La empresa de contabilidad y consultoría PriceWaterhouseCoopers (PwC) se toma en serio el punto de vista mundial de sus líderes actuales y futuros. Por ello, la compañía comenzó el programa Ulyses, que envía a los líderes potenciales de la compañía a países en el extranjero para que obtengan conocimientos y experiencia sobre la diversidad cultural.

Por ejemplo, PwC envió a un grupo de gerentes a una misión de consultoría de ocho

semanas a las zonas pobres de Namibia. ¿Cuál era su trabajo? Ayudar a los líderes de las aldeas a manejar la crisis en aumento del SIDA. Sin presentaciones de PowerPoint ni correos electrónicos, los gerentes aprendieron rápido a comunicarse en una forma tradicional cara a cara. Se vieron forzados a depender menos de las tecnologías rápidas y más a hacer conexiones al cultivar relaciones con clientes diversos. Al experimentar la diversidad de primera mano en lo que quizás fuera un extremo, PwC espera que sus gerentes estén mejor equipados para manejar asuntos en cualquier cultura en la que dirijan negocios. La compañía dice que el programa da a sus futuros líderes una perspectiva amplia e internacional de los negocios, y hace más probable que encuentren soluciones creativas y no convencionales a proble-

mas complejos. Además, los participantes se dan cuenta de que son capaces de cumplir su cometido incluso sin acceso a sus recursos habituales. En esencia, se ven forzados a ser líderes.

Aún está por verse si el programa es eficaz para incrementar las aptitudes de liderazgo global de los participantes. No obstante, quienes participan en el Programa Ulyses alaban sus beneficios y otras compañías toman nota: Johnson & Johnson y Cisco Systems son sólo dos de varias compañías que han adoptado programas similares.

*Fuente:* Basado en J. Hempel y S. Porges, "It Takes a Village – And a Consultant," *Business Week*, 6 de septiembre de 2004, p. 76.

## Implicaciones globales



*Describir la manera en que los gerentes estadounidenses necesitan ajustar sus enfoques al liderazgo en Brasil, Francia, Egipto y China.*

La mayor parte de las investigaciones de las teorías sobre el liderazgo que se estudiaron en este capítulo han sido realizadas en países de habla inglesa, por lo que se sabe muy poco sobre la forma en que la cultura podría cuestionar su validez, en particular en el Oriente. Sin embargo, un análisis reciente del proyecto de investigación sobre la Eficacia global del comportamiento organizacional y de liderazgo (GLOBE, véase el capítulo 4 para más detalles sobre este estudio) ha producido algunos conocimientos útiles, aunque preliminares, sobre temas culturales que los líderes necesitan tener en cuenta.<sup>51</sup>

En dicho artículo, los autores buscan responder a la pregunta práctica de cómo afectaría la cultura a un gerente estadounidense si tuviera que dirigir durante dos años un proyecto en cuatro países prototípicos cuyas culturas son distintas de la de Estados Unidos en varios aspectos: Brasil, Francia, Egipto y China. A continuación se analiza cada caso.

**Brasil** Con base en los descubrimientos del estudio GLOBE, sobre los valores de los empleados brasileños, un líder estadounidense en dicho país necesitaría estar orientado al equipo, ser participativo y humano. Esto sugiere que los líderes con mucha consideración, que hacen énfasis en la toma de decisiones participativa y

**modelo de la participación del líder**  
teoría de liderazgo que proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones en distintos tipos de situaciones.

ejercen bien el liderazgo situacional serían los más apropiados para dirigir trabajadores en esa cultura. Como dijo un gerente brasileño en el estudio: “no preferimos a los líderes que toman decisiones solos y actúan por sí mismos sin involucrar al grupo. Eso forma parte de nuestra manera de ser”.

**Francia** En comparación con los empleados estadounidenses, los franceses tienden a adoptar un punto de vista más burocrático de sus líderes y no esperan que sean humanos ni considerados. Entonces, funcionará mejor un líder con mucha estructura de iniciación o relativamente orientado a la tarea, que tome decisiones de manera autocrática. En Francia, sería contraproducente un estilo de liderazgo con mucha consideración (orientado a las personas).

**Egipto** Igual que los de Brasil, los empleados egipcios valoran más que los estadounidenses un liderazgo orientado al equipo y participativo. Sin embargo, Egipto también es un país con una cultura con distancia al poder, lo que significa que se espera que haya diferencias de estatus entre los líderes y sus seguidores. ¿Cómo podría un gerente de Estados Unidos ser participativo pero actuar de modo que muestre un nivel de estatus alto? De acuerdo con los autores, los líderes deben pedir opiniones a los empleados, tratar de minimizar los conflictos, pero no tener miedo de tomar el mando y la decisión final (después de consultar a los miembros del equipo).

**China** De acuerdo con el estudio GLOBE, la cultura china hace énfasis en ser diplomático, considerado y no egoísta, pero también tiene una gran orientación al desempeño. Estos dos factores sugieren que tanto la consideración como una estructura de iniciación serían de importancia. Aunque la cultura china es relativamente participativa en comparación con la de Estados Unidos, también hay diferencias de estatus entre líderes y empleados. Esto sugiere que, igual que en Egipto, funcionaría mejor un estilo moderadamente participativo.

Aunque hay pocas investigaciones que confirmen las conclusiones de este estudio y, por supuesto, siempre habrá variaciones entre los empleados (no todos los brasileños son más colectivistas que cualquier trabajador estadounidense), el estudio GLOBE sugiere que los líderes necesitan tomar en cuenta la cultura cuando dirijan empleados de distintas naciones.

## Resumen e implicaciones para los gerentes

El liderazgo juega un papel central en la comprensión del comportamiento de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general da la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una predicción más exacta debe de tener algún valor para mejorar el desempeño del grupo.

Las primeras búsquedas de un conjunto de características universales del liderazgo fracasaron. Sin embargo, esfuerzos recientes que utilizan el marco teórico de los Cinco Grandes rasgos de la personalidad han generado resultados mucho más alentadores. En específico, los rasgos de extroversión, responsabilidad y apertura a la experiencia muestran relaciones fuertes y consistentes con el liderazgo.

La principal contribución del enfoque conductista fue estrechar el liderazgo a los estilos orientado a la tarea y orientado a la persona (consideración). Igual que ocurrió con el enfoque basado en las características, los resultados de la escuela conductista al principio fueron ignorados. Pero los esfuerzos recientes confirman la importancia de los estilos de liderazgo orientados a la tarea y a las personas.

Un hito en el entendimiento del liderazgo ocurrió cuando reconocimos la necesidad de desarrollar teorías de la contingencia que incluyeran factores situacionales. En el presente, las evidencias indican que las variables situacionales relevantes incluirían la estructura de la tarea del puesto; el nivel del estrés situacional; nivel de apoyo del grupo; inteligencia y experiencia del líder; y las características del seguidor como la personalidad, experiencia, aptitud y motivación. Aunque las teorías basadas en la contingencia no han vivido todavía lo suficiente para ver cumplida su promesa inicial, las investigaciones dan un apoyo básico a la del TLS de Fiedler.

Por último, otras dos teorías –la del intercambio líder miembro (ILM) y el modelo de participación del líder– también contribuyen a la comprensión del liderazgo. La teoría ILM tiene influencia en el análisis de los seguidores, si están incluidos en el “grupo interior” del líder o están relegados al “grupo exterior”. El modelo de participación del líder, de Vroom, se centra en el papel de éste en la toma de decisiones y considera *cómo* las toma (si involucra o no a sus seguidores).

Manejadas en conjunto, estas teorías tradicionales han mejorado nuestra comprensión del liderazgo eficaz. Sin embargo, como veremos en el capítulo siguiente, otras teorías más recientes han resultado aún más promisorias en la descripción del liderazgo.

## Punto

## Contrapunto

## LOS LÍDERES NACEN, NO SE HACEN

En Estados Unidos, las personas socializan para creer que pueden ser lo que ellas quieran: y eso incluye ser un líder. Aunque eso está bien en los cuentos infantiles (piense en *The Little Engine That Could*, *La maquinita que podía*: “yo puedo, yo puedo”), los asuntos del mundo y las vidas de las personas no siempre tienen envolturas tan bonitas, y este es un ejemplo. Ser un líder eficaz tiene más que ver con entre quiénes naciste que con qué haces con lo que tienes.

Que los líderes nacen y no se hacen, no es una idea nueva. El historiador victoriano Thomas Carlyle escribió: “la Historia no es más que la biografía de unos cuantos grandes hombres”. Aunque hoy habría que modificar esto para incluir a las mujeres, su punto de vista aún es válido: son los grandes líderes los que engrandecen a los equipos, las compañías y hasta los países. ¿Alguien duda que personas como Abraham Lincoln y Franklin Roosevelt eran líderes políticos? ¿O que Juana de Arco y George Patton eran líderes militares brillantes y con valentía? ¿O que Henry Ford, Jack Welch, Steve Jobs y Rupert Murdoch eran buenos líderes en los negocios? Como dijo un estudioso de la bibliografía: “los líderes no son como las demás personas”. Estos líderes eran grandes porque tenían la madera para serlo: madera que el resto no tiene, o tiene menos.

Si no está convencido, hay nuevas evidencias que apoyan nuestra posición. Un estudio reciente de varios cientos de gemelos idénticos que fueron separados al nacer reveló que había una correlación entre su ascendencia y sus roles de liderazgo. Estos gemelos crecieron en ambientes diferentes por completo: algunos ricos, otros pobres, con padres con instrucción o sin ella, algunos en ciudades y otros en pueblos. Pero los investigadores descubrieron que, a pesar de esos ambientes distintos, cada pareja de gemelos tenía similitudes asombrosas en términos de si se habían convertido en líderes.

Otros estudios revelaron que el ambiente compartido —por ejemplo, crecer en el mismo hogar— tenía poca influencia en el surgimiento del liderazgo. A pesar de lo que nos gustaría creer, las evidencias son claras: parte sustancial del liderazgo está en nuestros genes. Si tenemos la madera, estamos destinados a ser líderes eficaces. Si no la tenemos, es improbable que triunfemos en ese rol. El liderazgo no puede ser para todos, y sería un error suponer que cualquiera tiene la capacidad de ser un buen líder.<sup>52</sup>

Por supuesto, las cualidades y características personales son importantes para el liderazgo, como lo son para otros comportamientos. Pero la clave real es lo que se hace con lo que se tiene.

En primer lugar, si el liderazgo consistiera tan sólo en la posesión de algunas características clave —digamos inteligencia y personalidad— simplemente se haría una prueba a las personas para seleccionar a las más inteligentes, extrovertidas y conscientes, y hacerlas líderes. Pero eso sería un desastre. Ayuda tener esos rasgos, pero el liderazgo es mucho más complejo como para reducirlo a una fórmula de ellos. Tan inteligente como es Steve Jobs, hay otras personas que son más inteligentes y extrovertidas que él: miles de ellas. Esa no es la esencia de lo que hace grandes a él o a los líderes políticos o militares. Es una combinación de factores: deseo de serlo, experiencias tempranas en los negocios, aprender de los errores y tener ambición.

En segundo lugar, los grandes líderes nos dicen que la clave de su éxito no son las características que tenían al nacer, sino lo que aprendieron durante su vida.

Por ejemplo, tomemos a Warren Buffet, admirado no sólo por sus enormes inversiones sino también como líder y jefe. Ser un gran líder, de acuerdo con Buffet, depende de adquirir los hábitos correctos. “Las cadenas de los hábitos son demasiado ligeras para notarlas, pero demasiado pesadas para romperlas”, dice. Buffet plantea que características como hábitos o inteligencia, confiabilidad e integridad, son las más importantes para el liderazgo — y al menos las últimas dos son susceptibles de desarrollarse. Dice: “necesitas integridad, inteligencia y energía para triunfar. La integridad es algo que se escoge por completo y es formadora de hábitos”.

Por último, centrarse en los “grandes hombres y mujeres” no es muy provechoso. Aun si fuera cierto que los grandes líderes nacen, es un enfoque muy impráctico para el liderazgo. Las personas necesitan creer en algo, y una de las cosas que pueden mejorar es a ellas mismas. Si fuéramos por el mundo pensando que sólo somos la acumulación de marcadores genéticos y que toda nuestra vida será lo que nuestros genes digan, ¿quién querría vivir de esa manera? A las personas les gusta el cuento optimista *The Little Engine That Could*, *La maquinita que podía*, porque le da la oportunidad de pensar en forma positiva (podemos ser buenos líderes) o negativa (los líderes están predeterminados), y es mejor ser positivo.<sup>53</sup>

## Preguntas de repaso

- 1 ¿Difieren el liderazgo y la administración? Si así fuera, ¿en qué?
- 2 ¿Cuál es la premisa de las teorías de las características? ¿Qué características se asocian con el liderazgo?
- 3 ¿Cuáles son los aciertos y las limitaciones principales de las teorías del comportamiento?
- 4 ¿Qué es el modelo de la contingencia de Fiedler? ¿Tiene apoyos en la investigación?
- 5 ¿Cuáles son los aciertos principales de la teoría del camino-meta? ¿Y los del intercambio líder-miembro?
- 6 ¿Cuáles son las predicciones del modelo de la participación del líder?
- 7 ¿Qué tan específicamente necesitaría un líder estadounidense adaptarse a las culturas brasileña, francesa, egipcia y china?

## Ejercicio vivencial

### ¿QUÉ ES UN LÍDER?

1. Escriba, de manera individual, 12 adjetivos que describan a un líder de negocios eficaz.
2. Forme equipos de cuatro o cinco personas. Cada equipo debe nombrar un secretario que tome notas y sea el vocero. Comparen las listas, elaboren una nueva de los

adjetivos comunes a dos o más personas (los sinónimos son lo mismo: por ejemplo, decidido y resuelto).

3. Cada vocero debe presentar la lista de su equipo a todo el grupo.
4. ¿Hay similitudes entre las listas? ¿Qué le dice eso sobre la naturaleza del liderazgo?

## Dilema ético

### ¿EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS?

El poder que se tiene por ser líder se puede usar para bien o para mal. Cuando se aceptan los beneficios del liderazgo también se acepta la carga ética. Pero muchos líderes de gran éxito se han valido de tácticas cuestionables para alcanzar sus fines. Entre éstas se hallan la manipulación, los ataques verbales, la intimidación física, la mentira, el miedo y el control. Veamos algunos ejemplos:

- Jack Welch, antiguo director de General Electric, tuvo un liderazgo que hizo de esta empresa la compañía más valiosa de Estados Unidos. También efectuó cada año el despido del 10 por ciento de los empleados de rendimiento más bajo de la empresa.
- El CEO de Apple, Steve Jobs, recibió acciones con fecha retroactiva, es decir, se le permitió comprar acciones de Apple muy por debajo de su precio de mercado en el momento en que las recibió como opción. En realidad, las opciones estaban fechadas de modo que pudiera comprarlas al precio más bajo posible. El antiguo director financiero de Apple, Fred Anderson, afirma que advirtió a Jobs acerca de los problemas de contabilidad que

generaría la retroactividad, pero dice que él (Anderson) fue quien pagó las consecuencias.

- El CEO de Cisco, John Chambers despidió a cerca del 20 por ciento de su fuerza laboral y comentó que los malos tiempos eran “tan sólo un empujón brusco”. Dígaselo a los 17 000 trabajadores que despidió: casi 20 por ciento de la fuerza de trabajo de la empresa. No obstante, Cisco volvió a ser rentable.

### Preguntas

1. ¿Qué es más importante para juzgar a un líder, sus acciones o los resultados? ¿Qué *debería* ser más importante?
2. ¿Cuánto del éxito de un líder se debe a la suerte o a otros factores que están más allá de su control?
3. Los empleados, accionistas y la sociedad, ¿perdonan con mucha facilidad a los líderes que utilizan métodos cuestionables para alcanzar sus metas?
4. ¿Es imposible que los líderes sean éticos y exitosos?



## Caso incidental 1

### EL PASO DE COLEGA A SUPERVISOR

Cheryl Kahn, Rob Carstons y Linda McGee tienen algo en común. Todos fueron ascendidos en sus organizaciones a puestos de dirección y todos hallaron que la transición era un reto.

Cheryl Kahn ascendió a directora de alimentos y bebidas de los restaurantes Glazier Group en la ciudad de Nueva York. Con el ascenso se dio cuenta de que las cosas nunca volverían a ser iguales. Ya no participaría más en los chismes o encubriría la impuntualidad crónica de un empleado. Dice que encontró que su nuevo rol era desalentador. “Al principio yo era como un tractor atrás de todo mundo, y eso no fue bien recibido. Decía, ‘es a mi modo o ni modo’. Y olvidaba que mis amigos también estaban en transición”. Admite que este estilo alienó a todo aquel con quien trabajaba.

Rob Carstons, gerente técnico en IBM en California, habla de la incertidumbre que sintió después que lo ascendieron de programador junior a gerente. “Era un poco difícil estar de pronto dando instrucciones a los compañeros, cuando tan sólo el día anterior era uno de ellos. Tratas de ser cuidadoso para no ofender a nadie. Es extraño entrar a una oficina y

que toda la conversación cambie. La gente no quiere ser tan abierta contigo cuando te conviertes en el jefe”.

Linda McGee ahora es presidenta de Medex Insurance Services en Baltimore, Maryland. Comenzó en la compañía como representante de servicios al cliente, después saltó a varios colegas con una serie de ascensos. Su rápido crecimiento generó problemas. Los colegas “decían: ‘Oh, aquí viene la nueva mandamás’. Sólo Dios sabe lo que habló a mis espaldas”.

### Preguntas

1. Muchos nuevos gerentes fracasan en seleccionar el estilo de liderazgo correcto cuando pasan a la administración. ¿Por qué piensa usted que ocurre esto?
2. ¿Qué dice esto sobre el liderazgo y la capacitación para ser líder?
3. ¿Cuáles teorías del liderazgo, si hubiera alguna, ayudarían a los nuevos líderes en su transición?
4. ¿Piensa usted que es más fácil o difícil ascender internamente a una posición formal de liderazgo que llegar como externo? Explique su respuesta.

*Fuente:* Basado en D. Koepfel, “A Tough Transition: Friend to Supervisor”. *The New York Times*, 16 de marzo de 2003, p. BU-12.

## Caso incidental 2

### ¿ENTRE MÁS CORTÉS MÁS AMABLE?

La visión estereotipada de un CEO –rudo, dominante e hiperagresivo– tal vez está cediendo el paso a una imagen de mayor sensibilidad. En ningún lado esto es más evidente que en General Electric. Tal vez no haya un CEO más reverenciado por su estilo de liderazgo que su antiguo director, Jack Welch, un “chico rudo”, según sus propias palabras. Pero su sucesor, Jeff Immelt, sobresale por su estilo tan diferente de liderazgo. Mientras que Welch era intenso, directo e impositivo, Immelt fue descrito por *Financial Times* como alguien “diplomático, desprendido y relajado”.

Por supuesto, Immelt es sólo un líder más, y su éxito en GE no está garantizado. Pero no está solo en el grupo de CEOs de evidente sensibilidad. El CEO de Colgate-Palmolive, Reuben Mark, enuncia su credo del liderazgo así: “todo lo que me importa es asegurarme de que nada importante o creativo que suceda en Colgate-Palmolive se perciba como mi idea”. En un contraste interesante con el CEO de Chrysler, Bob Nardelli, el presidente de esta empresa, Jim Press (antiguo presidente de Toyota en Estados Unidos) afirma practicar un “liderazgo sirviente” y dice que una de sus funciones principales es “quitarse del camino” y apoyar a aquellos con quienes trabaja.

Un estudio reciente de los CEOs parece sugerir que esta tendencia se está diseminando. En la muestra que consideró, los CEOs en promedio obtuvieron 12 puntos de calificación *por debajo* de la media en cuanto a rudeza. Sí, *debajo* del promedio. Como concluye un observador del mundo corporativo: “parece que el enfoque tipo Jack Welch está en retirada”.

Tal vez piense que un enfoque más amable y gentil sólo funciona entre los CEOs de las 500 empresas de la revista *Fortune*, cuya seguridad en el trabajo depende de una cobertura amplia en la prensa. No obstante, en Estados Unidos no hay nada más alejado de Wall Street que Hanford, Washington, sitio de limpieza de desechos nucleares, donde se constata que el enfoque “amable” del liderazgo también tiene lugar. Jerry Long, vicepresidente de operaciones para el sitio CH2MHILL del sitio Hanford, afirma que parte fundamental de su trabajo es “demostrarles que te importan”.

Considere el ascenso meteórico de Barack Obama: pasó de ser senador estatal a un contendiente serio por la presidencia en sólo 3 años. Cuando estudiaba en la Escuela de Derecho de Harvard, Obama fue asistente de investigación del famoso abogado Laurence Tribe, quien dijo de Obama: “he

conocido senadores y presidentes. Nunca conocí a nadie con lo que me parecía el talento político más crudo. Parece que tiene la manera más segura de atravesar con calma lo que para mucha gente son barreras impenetrables”.

Aunque algunas personas afirman que la campaña de Obama hace énfasis en el estilo y no en la sustancia, tal vez sea que después de años de guerras políticas enconadas, la gente considera ahora que el *cómo* es tan importante como el *qué*. Sin que importe si Obama llega a la Casa Blanca, está claro que parte de su increíble ascenso refleja el deseo que tienen las personas de un líder más amable y gentil.

*Fuente:* Basado en J. Hollon, “Leading Well is Simple”, *Workforce Management*, 6 de noviembre de 2006, p. 50; A. Pomeroy, “CEOs Show Sensitive Side”, *HRMagazine*, agosto de 2006, p. 14; P. Bacon, Jr., “Barack Obama”, *Time*, 18 de abril de 2005, p. 60-61; J. Marquez, “Kindness Pays... Or Does It?” *Workforce Management*, 25 de junio de 2007, pp. 40-41; y C. Woodyard, “Press: ‘I was in love with cars every second’”, *USA Today*, 23 de enero de 2006, p. 5B.

## Notas

1. J. Weber y P. Gogoi “Why Wrigley and Perez Need Each Other”, *Business Week*, 23 de octubre de 2006, pp. 1-2; y D. Carpenter, “Wrigley Hires Perez to Serve as Its CEO”, *Washington Post*, 23 de octubre de 2006.
2. J. P. Kotter, “What Leaders Really Do”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 103-111; y J. P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (Nueva York: The Free Press, 1990.)
3. R. J. House y R. N. Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?” *Journal of Management* 23, no. 3 (1997), p. 445.
4. J. G. Geier, “A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups”, *Journal of Communication*, diciembre de 1967, pp. 316-323.
5. S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, “Leadership: Do Traits Matter?” *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60; y S. J. Zaccaro, R. J. Foti y D. A. Kenny, “Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility across Multiple Group Situations”, *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, pp. 308-315.
6. Ver T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies y M. Werner, “Personality and Leadership: A Review”, artículo presentado en la 15a Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nueva Orleans, 2000; y T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, y M. W. Gerhardt, “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”, *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 765-780.
7. Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, “Personality and Leadership”.
8. D. R. Ames y F. J. Flynn, “What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership”, *Journal of Personality and Social Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 307-324.
9. Esta sección se basa en D. Goleman, “What Makes a Leader?”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 93-102; J. M. George, “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, *Human Relations*, agosto de 2000, pp. 1027-1055; C-S. Wong y K. S. Law, “The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude:

## Preguntas

1. ¿Piensa que la imagen más amable y gentil de un líder sólo es una moda?
2. ¿Piensa que el enfoque del liderazgo más amable y gentil funciona mejor en ciertas situaciones que en otras? ¿Es posible que Welch e Immelt sean *ambos* líderes eficaces?
3. ¿Piensa que el estilo de liderazgo de personas como Immelt y Obama son resultado de la “naturaleza”, el “ambiente” o ambos? ¿Cuáles factores piensa que dan apoyo a su respuesta?

- An Exploratory Study”, *Leadership Quarterly*, junio de 2002, pp. 243-274; y D. R. Caruso y C. J. Wolfe, “Emotional Intelligence and Leadership Development”, en D. David y S. J. Zaccaro (eds.), *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004) pp. 237-263.
10. J. Champy, “The Hidden Qualities of Great Leaders”, *Fast Company* 76 (noviembre de 2003), p. 135.
  11. T. A. Judge, J. A. LePine y B. L. Rich, “Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 762-776.
  12. J. Antonakis, “Why ‘Emotional Intelligence’ Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley (2003)”, *International Journal of Organizational Analysis*, 11 (2003), pp. 355-361; ver también M. Zeidner, G. Matthews, y R. D. Roberts, “Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review”, *Applied Psychology: An International Review* 53 (2004) pp. 371-399.
  13. *Ibid.*; *Ibid* 7; R. G. Lord, C. L. DeVader, y G. M. Alliger, “A Meta-analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures”, *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1986, pp. 402-410; y J. A. Smith y R. J. Foti, “A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence”, *Leadership Quarterly*, verano de 1998, pp. 147-160.
  14. Ver S. Hansen, “Stings Like a Bee”, *INC.*, noviembre de 2002, pp. 56-64; J. Greenbaum, “Is Ghengis on the Hunt Again?”, *internetnews.com*, 14 de enero de 2005, [www.internetnews.com/commentary/article.php/3459771](http://www.internetnews.com/commentary/article.php/3459771).
  15. R. M. Stogdill y A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph no. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951.) Esta investigación se actualizó en C. A. Schriesheim, C. C. Coglisier y L. L. Neider, “Is It ‘Trustworthy’? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, with Implications for Future Research”, *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 111-145; y T. A. Judge, R. F. Piccolo, y R. Ilies, “The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership

- Research", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2004, pp. 36-51.
16. D. Akst, "The Rewards of Recognizing a Job Well Done", *Wall Street Journal*, 31 de enero de 2007, p. D9.
  17. G. Yukl y D. D. Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 147-197.
  18. R. Kahn y D. Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", en D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2a ed. (Elmsford, NY: Row, Paterson, 1960).
  19. Judge, Piccolo e Ilies, "The Forgotten Ones?"
  20. R. R. Blake y J. S. Moutton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1964).
  21. Ver, por ejemplo, R. R. Blake y J. S. Mouton, "A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle", *Organizational Dynamics*, primavera de 1982, pp. 20-43.
  22. Ver, por ejemplo, L. L. Larson, J. G. Hunt, y R. N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1976, pp. 628-641; y P. C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth", *Academy of Management Journal*, junio de 1978, pp. 325-331.
  23. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
  24. S. Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?" *Personnel Psychology*, invierno de 1981, pp. 765-769.
  25. F. E. Fiedler, M. M. Chemers y L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (Nueva York: John Wiley, 1977).
  26. Citado en R. J. House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 422.
  27. L. H. Peters, D. D. Hartke, y J. T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, pp. 274-285; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper y L. A. Tetrault, "Least Preferred Coworker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 561-573; y R. Ayman, M. M. Chemers y F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 147-167.
  28. House y Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", p. 422.
  29. Ver, por ejemplo, R. W. Rice, "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", *Academy of Management Review*, enero de 1978, pp. 106-118; C. A. Schriesheim, B. D. Bannister y W. H. Money, "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review", *Academy of Management Review*, abril de 1979, pp. 287-90; y J. K. Kennedy, J. M. Houston, M. A. Korgaard y D. D. Gallo, "Construct Space of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale", *Educational & Psychological Measurement*, otoño de 1987, pp. 807-814.
  30. Ver E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 116-117; y B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", *Personnel Psychology*, invierno de 1981, pp. 749-764.
  31. F. E. Fiedler y J. E. Garcia, *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance* (Nueva York: Wiley, 1987).
  32. Ver F. E. Fiedler, "Cognitive Resources and Leadership Performance", *Applied Psychology-An International Review*, enero de 1995, pp. 5-28; y F. E. Fiedler, "The Curious Role of Cognitive Resources in Leadership", en R. E. Riggio, S. E. Murphy, F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leaderships*, (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 91-104.
  33. T. A. Judge, A. E. Colbert, y R. Ilies, "Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2004, pp. 542-552.
  34. P. Hersey y K. H. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?" *Training and Development Journal*, febrero de 1974, pp. 1-15; y P. Hersey, K. H. Blanchard y D. E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
  35. Citado en C. F. Fernandez y R. P. Vecchio, "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective", *Leadership Quarterly* 8, no. 1 (1997), p. 67.
  36. Ver, por ejemplo, *ibid.*, pp. 67-84; C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review", *Leadership Quarterly* 8, no. 2 (1997), pp. 153-170; y R. P. Vecchio y K. J. Boatwright, "Preferences for Idealized Styles of Supervision", *Leadership Quarterly*, agosto de 2002, pp. 327-342.
  37. R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321-338; R. J. House y T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, otoño de 1974, pp. 81-97; y R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 323-352.
  38. J. C. Wofford y L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Management*, invierno de 1993, pp. 857-876; y P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y M. Ahearne, "Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illesive Moderators of Leadership Behaviors", *Journal of Management* 21 (1995), pp. 423-470.
  39. J. R. Villa, J. P. Howell y P. W. Dorfman, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2003), pp. 3-23; C. A. Schriesheim y L. Neider, "Path-Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road", *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 317-321; y M. G. Evans, "R.J. House's 'A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness'", *Leadership Quarterly* 7 (1996), pp. 305-309.
  40. W. Bennis, "The Challenges of Leadership in the Modern World", *American Psychology*, enero de 2007, pp. 2-5.
  41. R. M. Dienesch y R. C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, julio de 1986, pp. 618-634; G. B. Graen y M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Domain

- Perspective”, *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 219-247; R. C. Liden, R. T. Sparrowe y S. J. Wayne, “Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future”, en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 47-119; y C. A. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou, y F. J. Yammarino, “The Folly of Theorizing ‘A’ but Testing ‘B’: A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration”, *Leadership Quarterly*, invierno de 2001, pp. 515-551.
42. R. Liden y G. Graen, “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Academy of Management Journal*, septiembre de 1980, pp. 451-465; R. C. Liden, S. J. Wayne y D. Stilwell, “A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges”, *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, pp. 662-674; S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer, y L. E. Tetrick, “The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange”, *Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (junio de 2002), pp. 590-598; S. S. Masterson, K. Lewis, y B. M. Goldman, “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, *Academy of Management Journal* 43, no. 4 (agosto de 2000), pp. 738-748.
  43. D. Duchon, S. G. Green, y T. D. Taber, “Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents Measures, and Consequences”, *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1986, pp. 56-60; Liden, Wayne, y Stilwell, “A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges”; y M. Uhl-Bien, “Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development”, en S. E. Murphy y R. E. Riggio (eds.), *Future of Leadership Development* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003) pp. 129-147.
  44. R. Vecchio y D. M. Brazil, “Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting”, *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 303-335.
  45. Ver, por ejemplo, C. R. Gerstner y D. V. Day, “Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1997, pp. 827-844; R. Ilies, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, “Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 269-277; y Z. Chen, W. Lam y J. A. Zhong, “Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Culture”, *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 202-212.
  46. D. Eden, “Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations”, *Leadership Quarterly*, invierno de 1992, pp. 278-279.
  47. Ver V. H. Vroom y P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); y V. H. Vroom y A. G. Jago, “The Role of the Situation in Leadership”, *American Psychology*, enero de 2007, pp. 17-24.
  48. V. H. Vroom y A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.) Ver también V. H. Vroom y A. G. Jago, “Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation”, *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 169-181.
  49. Ver, por ejemplo, R. H. G. Field, “A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1982, pp. 523-532; C. R. Leana, “Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation”, *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1987, pp. 228-233; J. T. Ettling y A. G. Jago, “Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model”, *Journal of Management Studies*, enero de 1988, pp. 73-83; R. H. G. Field y R. J. House, “A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports”, *Journal of Applied Psychology*, junio de 1990, pp. 362-366; y R. H. G. Field y J. P. Andrews, “Testing the Incremental Validity of the Vroom-Jago Versus Vroom-Yetton Models of Participation in Decision Making”, *Journal of Behavioral Decision Making*, diciembre de 1998, pp. 251-261.
  50. House and Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership”, p. 428.
  51. M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque, y R. J. House, “In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE”, *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2006, pp. 67-90.
  52. R. D. Arvey, Z. Zhang y B. J. Avolio, “Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women”, *Journal of Applied Psychology*, mayo de 2007, pp. 693-706.
  53. M. Pandya, “Warren Buffett on Investing and Leadership: I’m Wired for This Game”, *Wharton Leadership Digest* 3, no. 7 (abril de 1999), <http://leadership.wharton.upenn.edu/digest/04-99.shtml>.



# Temas contemporáneos del liderazgo

No hay nada más desmoralizador que un líder que no pueda articular por qué hacemos lo que hacemos.

—James Kouzes y

Barry Posner

# 13

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

*Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:*

- 1 Explicar cómo influye la contextualización en la eficacia del liderazgo.
- 2 Definir el *liderazgo carismático* y mostrar cómo influye en los seguidores.
- 3 Contrastar el liderazgo transformacional con el transaccional y analizar cómo funciona el primero.

- 4 Definir el *liderazgo auténtico* y mostrar por qué son vitales la ética y la confianza para el liderazgo eficaz.
- 5 Identificar los tres tipos de confianza.
- 6 Demostrar la importancia de la tutela, el autoliderazgo y el liderazgo virtual para nuestra comprensión del liderazgo.

- 7 Identificar cuándo no es necesario el liderazgo.
- 8 Explicar cómo encontrar y crear líderes eficaces.
- 9 Evaluar si el liderazgo carismático y el transformacional se generalizan entre las culturas.

La sabiduría convencional sugiere que los líderes visionarios son optimistas. Yvon Chouinard, fundador de la empresa Patagonia, es la prueba viviente de que la sabiduría convencional no siempre está en lo correcto.

La compañía Patagonia es famosa por su ropa para el aire libre (deportiva). Pero también es famosa por su ética ecológica amigable. Gran parte del crédito por este balance se otorga a Chouinard, quien se une a la máxima de David Browers: “en un planeta muerto no se pueden hacer negocios”.

## La visión pesimista de Patagonia



Sin embargo, igual que el *ethos* de todos los líderes exitosos, los valores de Chouinard –favorecer el ambientalismo, la informalidad y el amor por la vida al aire libre– se han permeado en la cultura de la compañía. Sus oficinas corporativas son como ninguna otra: llenas de mascotas sorprendentes, tablas de surf, empleados descalzos y una jaula llena de búhos y halcones convalecientes.

Aunque los valores de Chouinard parecen notablemente ubicuos, dado el énfasis corporativo actual en la sustentabilidad, igual de notable es el pesimismo siempre presente de Chouinard. Dice: “no creo que vayamos a perdurar como sociedad de aquí a 100 años, o tal vez ni siquiera como especie”. En otro foro escribió: “Patagonia nunca será por completo socialmente responsable. Nunca hará un producto sustentable por completo, que no haga daño”.



Usted pensará tal vez éste sea un modelo de negocios. Predecir el Apocalipsis y la Hecatombe y ser el peor crítico de sus propios productos. Pero así es como funciona la visión de Chouinard. Al describir el futuro de la humanidad en los peores términos, Patagonia plantea el escenario para su forma de hacer negocios. Si los humanos van en camino de la extinción por sí mismos, entonces comprar a las compañías con consciencia ambiental se vuelve lo más importante. La misión de Patagonia, que se muestra de manera conspicua en su sitio Web, es *Construir el mejor producto, no hacer daño innecesario, usar los negocios para inspirar e implementar soluciones para la crisis ambiental.*

La visión pesimista de Chouinard parece funcionar. La compañía está en crecimiento, por lo general Chouinard declina ofertas para comprar la empresa (“No quiero que ninguna bola de grasa de Wall Street opere mi compañía”, dice) , y recibe 900 solicitudes por cada puesto vacante. Aunque Patagonia no es tan grande como otras empresas al menudeo, el uso que hace del ambientalismo para su provecho ha influido para que otros minoristas –como The Gap, Levi Strauss y, más recientemente, Wal-Mart– sigan sus pasos.

Usted pensaría que todo esto haría que Chouinard fuera más optimista respecto del futuro, pero no hay ninguna oportunidad de que así sea. “Sé que todo se va a ir al infierno”, asegura.<sup>1</sup> ■

**a**unque en muchos sentidos él no es un líder característico, Yvon Chouinard personifica las cualidades de un dirigente inspirador: es decir, tiene una visión, insiste en ella e inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales para perseguirla. Una forma del liderazgo inspirativo es el carismático. Resuelva la siguiente evaluación para ver su grado de liderazgo carismático.

### Self

### Assessment

### Library

#### ¿QUÉ TAN CARISMÁTICO SOY?

En la Self Assessment Library, resuelva la evaluación II.B. (How Charismatic Am I?) y responda las preguntas siguientes.

1. ¿Cómo estuvo su calificación en comparación con las de sus compañeros? ¿Piensa que es correcta?
2. ¿Por qué piensa que obtuvo esa calificación? ¿Piensa que la razón está en sus genes? ¿Sus padres son carismáticos o cree que la calificación se debe a su ambiente? ¿Hubo factores en su formación o experiencias de su infancia que afectaran su carisma?
3. Con base en el material presentado en el capítulo, ¿piensa que podría volverse más carismático? Si es así, ¿cómo lo haría?

## Enfoques de inspiración al liderazgo

**1** Explicar cómo influye la contextualización en la eficacia del liderazgo.

Los enfoques tradicionales del liderazgo, aquellos que se estudiaron en el capítulo 12, ignoran la importancia del líder como comunicador. La **contextualización** es una forma de comunicación que da forma al significado. Es una manera en que los líderes influyen en cómo ven y entienden los demás los acontecimientos. Incluye seleccionar y resaltar uno o más aspectos de un tema mientras se excluyen otros. La contextualización tiene importancia

especial para un aspecto del liderazgo ignorado por las teorías tradicionales: la capacidad que tiene el líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos.

En esta sección se presentan dos teorías contemporáneas del liderazgo con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos. Estas teorías son las de los liderazgos carismático y transformacional.

## Liderazgo carismático

2

Definir el liderazgo carismático y mostrar cómo influye en los seguidores.

John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Ronald Reagan, Bill Clinton, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics) y Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) son individuos que se mencionan con frecuencia como ejemplos de líderes carismáticos. ¿Qué tienen en común?

**¿Qué es el liderazgo carismático?** Max Weber, sociólogo, fue el primer académico que analizó el liderazgo carismático. Hace más de un siglo definió el *carisma* (de la palabra griega que significa “regalo”) como “cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, superhumanos o, al menos, poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder”.<sup>2</sup> Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del CO fue Robert House. De acuerdo con la **teoría del liderazgo carismático**, de House, los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo.<sup>3</sup> Ha habido cierto número de estudios que tratan de identificar las características del líder carismático. Una de las revisiones mejores de la bibliografía documentó cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal.<sup>4</sup> Estas características se describen en la figura 13-1.

**¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?** Los líderes carismáticos, ¿nacen con sus cualidades? ¿O las personas pueden aprender a serlo? La respuesta a las dos preguntas es *sí*.

**Figura 13-1** Características clave de los líderes carismáticos

1. **Visión y articulación.** Tiene una visión —expresada como meta idealizada— que propone un futuro mejor que el status quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.
2. **Riesgo personal.** Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el autosacrificio para lograr la visión.
3. **Sensibilidad a las necesidades de los seguidores.** Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. **Comportamiento no convencional.** Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.

Fuente: Basado en J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

**contextualizar** Forma de usar el lenguaje para manejar el significado.

**teoría del liderazgo carismático** Atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos comportamientos.

Es verdad que los individuos nacen con características que los hacen carismáticos. En realidad, hay estudios de gemelos idénticos que revelan que tienen calificaciones similares en mediciones de liderazgo carismático, aun si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron. Las investigaciones sugieren que la personalidad también se relaciona con el liderazgo carismático, pues los líderes de este tipo son extrovertidos, confían en sí mismos y están orientados al logro.<sup>5</sup> Considere al cofundador de CNN, Ted Turner. Al hablar de sí dice que es “una luna llena que opaca a todas las estrellas a su alrededor” y “si tuviera humildad, sería perfecto”. Aunque no todos los líderes carismáticos son tan claros o coloridos como Turner, la mayoría tiene una naturaleza alegre, interesante y dinámica.

Aunque una pequeña minoría piensa que el carisma se hereda y por tanto no puede aprenderse, la mayoría de los expertos creen que también es posible capacitar a los individuos para que tengan comportamientos carismáticos y así disfruten de los beneficios que tiene el que los consideren “líderes carismáticos”.<sup>6</sup> Después de todo, el que heredemos ciertas tendencias no significa que no podamos aprender a cambiar. Un grupo de autores propone que una persona aprende a ser carismática con un proceso de tres etapas.<sup>7</sup> En primer lugar, un individuo necesita desarrollar el aura del carisma al verse optimista; usar la pasión como catalizador para generar entusiasmo y comunicarse con todo el cuerpo, no sólo con palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a los demás al crear una atmósfera que los inspira a seguirlo. Y en tercero, el individuo saca el potencial de sus seguidores apelando a sus emociones.

Este enfoque de tres etapas parece funcionar, como lo evidencian investigadores que han tenido éxito en hacer que estudiantes de licenciatura de administración “actúen” con carisma.<sup>8</sup> Se pensó que los estudiantes articularan una meta amplia, comunicaran expectativas de alto desempeño, mostraran confianza en la aptitud de sus seguidores para cumplir dichas expectativas y tuvieran empatía con las necesidades de éstos; aprendieron a proyectar una presencia de poder, confianza y dinámica; y practicaron el uso de un tono de voz cautivante y motivador. Para capturar más la dinámica y energía del carisma, se capacitó a los líderes para que evocaran características carismáticas no verbales: alternaban entre caminar y sentarse en las orillas de sus escritorios, volteaban hacia los sujetos, mantenían contacto visual directo y adoptaban posturas relajadas y expresiones faciales animadas.

La visión inspiradora del carismático cofundador y CEO de Apple, Steve Jobs, es hacer que la tecnología más avanzada sea fácil de usar para la gente. Con esta visión, Jobs inspira, motiva y dirige a los empleados para que desarrollen productos como las computadoras Macintosh, reproductores de música iPod y los teléfonos iPhone. “El iPhone es como tener tu vida en el bolsillo”, dice Jobs; la entrada de Apple al mercado de teléfonos móviles incluye un iPod, cámara, reloj de alarma y capacidad de comunicación por Internet, con un diseño de pantalla táctil fácil de usar.



Estos investigadores descubrieron que los estudiantes podían aprender a proyectar carisma. Además, los seguidores de ellos tenían un desempeño mayor en su tarea, se ajustaban mejor a ésta, al líder y al grupo, que otros seguidores que trabajaban con grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

**Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores** En realidad, ¿cómo influyen en sus seguidores los líderes carismáticos? La evidencia sugiere un proceso de cuatro etapas.<sup>9</sup> Comienza con la articulación que hace el líder de una **visión** atractiva. Una visión es una estrategia de largo plazo acerca de cómo alcanzar una meta o metas. Esta visión proporciona un sentido de continuidad para los seguidores al vincular el presente con un futuro mejor para la organización. Por ejemplo, en Apple, Steve Jobs impulsó el iPod al decir que: “es tan digno de Apple como lo que Apple nunca ha hecho”. La creación del iPod consiguió la meta de Apple de ofrecer tecnología novedosa y fácil de usar. La estrategia de Apple fue crear un producto que tuviera una interfaz amigable para el usuario con la que las canciones se cargaran con rapidez y se organizaran con facilidad. Fue el primer dispositivo para un mercado amplio que vinculó las capacidades de almacenamiento de datos con las descargas de música.

Una visión está incompleta a menos que la acompañe un enunciado de visión. Un **enunciado de visión** es la articulación formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para “imprimir” en sus seguidores una meta y propósito amplio. Una vez establecidos la visión y su enunciado, el líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza en que sus seguidores las satisfarán, lo que mejora su autoestima y confianza en sí mismos.

A continuación, el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo que sus seguidores imitarán. Por ejemplo, un estudio de los empleados del banco israelí mostró que los líderes carismáticos eran más eficaces porque sus trabajadores se identificaban personalmente con ellos. Por último, el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional para demostrar valentía y convicción respecto de su visión. Hay un contagio emocional en el liderazgo carismático por el que los seguidores “atrapan” las emociones que su líder les envía.<sup>10</sup> La próxima vez que mire a Martin Luther King cuando pronunciaba su discurso “Tengo un sueño”, observe las reacciones de la multitud y se dará cuenta de la forma en que un líder carismático transmite sus emociones a sus seguidores.

Debido a que la visión es un componente crítico del liderazgo carismático, debemos aclarar exactamente lo que queremos decir con el término, identificar cualidades específicas de una visión eficaz y dar algunos ejemplos.<sup>11</sup>

Un repaso de varias definiciones arroja que una visión difiere en varios sentidos de otras formas de dar dirección: “una visión tiene un imaginario claro y seductor que ofrece una manera innovadora de mejorar, reconoce y se apega a las tradiciones y conecta con acciones que la gente puede realizar para cambiar. La visión apela a las emociones y energía de las personas. Si se articula con propiedad, una visión genera el entusiasmo que muestra la gente en eventos deportivos y otras actividades recreativas, y lleva esa energía y compromiso al lugar de trabajo”.<sup>12</sup>

Las propiedades clave de una visión parecen ser las posibilidades de inspiración centradas en los valores, realizables, con imágenes y articulación superiores.<sup>13</sup> Las visiones deben poder crear posibilidades que inspiren, ser únicas y ofrecer un orden nuevo capaz de producir diferenciación organizacional. Es probable que una visión falle si no ofrece un panorama mejor del futuro que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables se ajustan

**visión** Estrategia de largo plazo acerca de cómo alcanzar una meta o metas.

**enunciado de visión** Articulación formal de la visión o misión de una organización.

a los tiempos y a las circunstancias y reflejan lo único de la organización, y las personas la que integran deben creer que la visión es alcanzable. Debe ser percibida como difícil pero realizable. Asimismo, las visiones que tienen articulación clara y con imágenes poderosas se captan y aceptan mejor.

¿Cuáles son algunos ejemplos de visiones? Rupert Murdoch tuvo una del futuro de la industria de las comunicaciones con la combinación del entretenimiento y los medios. A través de News Corporation, Murdoch tuvo éxito en integrar una red de noticias, estaciones de televisión, estudios de cine, publicaciones y distribución global a través de satélites. John Malone, de Liberty Media, dice que News Corporation es “la compañía de medios integrada verticalmente con mejor operación y posición estratégica del mundo”.<sup>14</sup> La visión última de Mary Kay Ash de hacer de las mujeres empresarias que vendieran productos y mejoraran su autoimagen, dio ímpetu a su compañía de cosméticos. Y Michael Dell creó una visión de negocios que permite a Dell Computer vender y entregar una PC terminada directamente al consumidor en menos de ocho días.

**¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación?** Hay un cuerpo creciente de investigaciones que muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático, el alto rendimiento y la satisfacción de los seguidores.<sup>15</sup> Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo mayor en el trabajo y, debido a que su líder les agrada y lo respetan, expresan una satisfacción más grande. También parece que las organizaciones con CEOs carismáticos son más rentables y los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas por sus clases.<sup>16</sup> Sin embargo, hay evidencias numerosas que indican que el carisma no siempre es generalizable; es decir, su eficacia depende de la situación. El carisma parece tener más éxito cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico o cuando el ambiente involucra un grado alto de tensión e incertidumbre.<sup>17</sup> Esto tal vez explica que los líderes carismáticos surjan en la política, religión, tiempos de guerra o cuando una empresa comienza o enfrenta una crisis que amenaza su supervivencia. Por ejemplo, hacia 1930 Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a los estadounidenses de la Gran Depresión. A principios de la década de 1970, cuando Chrysler Corp. enfrentaba la quiebra, necesitaba un líder carismá-

Sony Corporation escogió a un líder carismático para que inspirara a la compañía para que regresara a sus raíces innovadoras. Como primer CEO y director de Sony que no procede de Japón, Howard Stringer, de Gales, reorganiza la empresa para enfrentar el cambio de hacer la marca Sony más relevante para los consumidores de la era digital. El gran sentido del humor, optimismo, energía sin límite y confianza que emana Stringer, motivan a los empleados de todo el mundo, de ingenieros a ejecutivos. Un alto directivo dice: “la personalidad de Howard y su carácter, así como la manera en que se comunica, han sido benéficos para la compañía”. En esta fotografía, Stringer bromea con altos ejecutivos de Sony acerca del color de sus corbatas durante una conferencia de prensa para anunciar su nuevo trabajo como CEO.





tico con ideas no convencionales como Lee Iacoca, para que reinventara la compañía. En 1997, cuando Apple Computer estaba en descenso y carecía de dirección, el consejo persuadió a su carismático cofundador Steve Jobs de que regresara como CEO interino e inspirara a la empresa para que regresara a sus raíces innovadoras.

Además de ideología e incertidumbre, otro factor situacional que limita el carisma parece hallarse en la organización. Hay que recordar que la creación de una visión es un componente clave del carisma, pero es común que las visiones se apliquen a organizaciones completas o a divisiones grandes. Tienden a ser creadas por altos ejecutivos, por lo que es probable que el carisma tenga más relevancia directa para explicar el éxito y fracaso de los ejecutivos superiores que el de los gerentes de menor nivel. Así que aun cuando haya individuos que tengan una personalidad inspiradora, es más difícil utilizar sus cualidades de liderazgo carismático en puestos administrativos de bajo nivel. Los gerentes de rango bajo *pueden* crear visiones que rijan a sus unidades, sólo que es más difícil definir las y alinearlas con las metas más grandes de la organización como un todo.

Por último, el liderazgo carismático influye más en ciertos seguidores que en otros. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que las personas son especialmente receptivas a un líder carismático cuando sienten una crisis, están sujetas a estrés o temen por sus vidas. Más en general, ciertos tipos de personalidad son más susceptibles al liderazgo por carisma.<sup>18</sup> Considere la autoestima: si un individuo carece de ella y duda de su bienestar, es más probable que absorba la dirección de un líder que establezca su propia manera de avanzar o pensar.

**El lado oscuro del liderazgo carismático** Los líderes carismáticos en los negocios como Hank Greenberg, de AIG; Jack Welch, de GE; Dennis Kozlowski, de Tyco; Herb Kelleher, de Southwest Airlines; Michael Eisner, de Disney y Carly Fiorina, de HP, se han vuelto celebridades no menores que Shaquille O'Neal o Madonna. Todas esas compañías querían tener un CEO carismático, y para atraer esa clase de persona les dieron autonomía y recursos sin precedente. Tenían jets privados a su disposición, usaban penthouses de \$30 millones, préstamos libres de interés para comprar casas en la playa y obras de arte, equipos de seguridad proporcionados por su compañía y beneficios similares a los de la realeza. Un estudio mostró que los CEOs carismáticos eran capaces de utilizar su carisma para apalancar salarios más altos aun cuando su desempeño fuera mediocre.<sup>19</sup>

Desafortunadamente, los líderes carismáticos que piensan que la vida no los merece no necesariamente actúan en el mejor interés de sus organizaciones.<sup>20</sup> Muchos de ellos usan su poder para transformar sus compañías a su imagen y semejanza. Es frecuente que borren por completo la frontera que separa sus intereses personales de los de la empresa. En el peor de los casos, los peligros de ese carisma impulsado por el ego son los líderes que permiten que su interés y metas personales se impongan al de la organización. Intolerantes ante las críticas, se rodean de personas que solo dicen *sí*, que reciben recompensas por agradarles y crean un clima en que la gente tiene miedo de cuestionar o desafiar al “rey” o “reina” cuando piensan que están cometiendo un error. Los resultados en compañías como Enron, Tyco, WorldCom y HealthSouth, fueron líderes que usaron sin miramientos los recursos de la organización para su beneficio personal, y ejecutivos que violaron leyes y cruzaron límites éticos para generar números financieros que inflaron en forma temporal los precios de las acciones y permitieron a los líderes ganar millones de dólares al convertir en efectivo sus opciones sobre acciones.

Un estudio de 29 compañías que iban de buenas a excelentes (los rendimientos acumulados de sus acciones eran al menos tres veces mejores que el del mercado de valores en general durante los últimos 15 años) encontró una *ausencia* de líderes carismáticos gobernados por el ego. Aunque los líderes de dichas empresas eran muy ambiciosos, su ambición estaba dirigida a su compañía y no hacia sí mismos. Generaban resultados extraordinarios, pero con pocas fanfarrias o aspavientos. Se hacían responsables de los errores y malos resultados, y daban el crédito



por el éxito a otras personas. Se sentían orgullosos por desarrollar líderes fuertes dentro de la empresa que pudieran dirigirla a alturas todavía mayores una vez que ellos se hubieran marchado. Estos individuos reciben el nombre de **líderes de nivel 5** debido a que tienen cuatro cualidades básicas de liderazgo –capacidad individual, aptitudes de equipo, competencia directiva y aptitud para estimular a otros hacia un desempeño mayor– más una quinta dimensión: una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional. Los líderes de nivel 5 canalizan sus necesidades de ego fuera de sí mismos y hacia la meta de construir una gran compañía. Por ello, a la vez que son muy eficaces tienden a ser personas de las que nunca se oye hablar y que tienen poca notoriedad en las publicaciones de negocios: como Orin Smith, de Starbucks; Kristine McDivitt, de Patagonia; John Whitehead, de Goldman Sachs y Jack Brennan, de Vanguard. Dicho estudio es importante porque confirma que no es necesario que los líderes sean carismáticos para ser eficaces, en especial cuando el carisma está imbricado con un ego desproporcionado.<sup>21</sup>

No queremos sugerir que el liderazgo carismático sea ineficaz. En general, su eficacia está bien documentada. El punto es que un líder con carisma no siempre es la respuesta. Sí es más probable que una organización que tenga uno sea exitosa, pero ese éxito depende hasta cierto punto de la situación y visión del líder. Algunos líderes carismáticos, como Hitler, tienen demasiado éxito en convencer a sus seguidores para que vayan tras una visión desastrosa.

### Liderazgo transformacional

Otra corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales.<sup>22</sup> La mayor parte de las teorías presentadas en el capítulo anterior: por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino-meta, se refieren a los **líderes transaccionales**. Esa clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los **líderes transformacionales** inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Algunos ejemplos de líderes transformacionales son Andrea Jung, de Avon; Richard

**3** *Contrastar el liderazgo transformacional con el transaccional y analizar cómo funciona el primero.*

A. G. Lafley es un líder transformacional. Desde que fue nombrado CEO de Procter & Gamble en 2000, ha llevado creatividad y flexibilidad a una compañía de crecimiento lento. Inspiró a los empleados para que aceptaran la responsabilidad de ejecutar su visión de cambiar P&G por medio de expandir marcas fundamentales como la de la pasta dental Crest, hasta innovaciones tales como blanqueadores de dientes y cepillos dentales. Cambió el objetivo de P&G de ser un innovador de productos para el hogar a fijarse una meta de 50 por ciento de nuevos artículos desarrollados con socios del exterior. Con más de la mitad de los negocios de la empresa fuera de Estados Unidos, Lafley reconstituyó a su equipo de alta dirección para que incluyera al 50 por ciento de no estadounidenses. Estos cambios elevaron los ingresos, utilidades y precio de las acciones de P&G. En la fotografía aparece con Euka, perro pastor mascota de la marca de comida para animales, en la que Lafley contribuyó para que pasara del lugar número 5 al 1 en Estados Unidos, y duplicó las ventas de perros pastores en todo el mundo.



**Figura 13-2** Características de los líderes transaccionales y transformacionales**Líder transaccional**

**Recompensa contingente:** Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros.

**Administración por excepción (activa):** Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.

**Administración por excepción (pasiva):** Interviene sólo si los estándares no se cumplen.

**Dejar hacer:** Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

**Líder transformacional**

**Influencia idealizada:** Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.

**Motivación inspiradora:** Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

**Estimulación intelectual:** Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

**Consideración individualizada:** Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

*Fuente:* B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, invierno de 1990, p. 22. Reimpreso con autorización del editor. American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

Branson, de Virgin Group y Jim McNerney, de Boeing. Ellos atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la visión de éstos respecto de problemas viejos al ayudarlos a que los vean en una forma nueva; y son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo. La figura 13-2 identifica y define en breve las características que diferencian a los dos tipos de líderes.

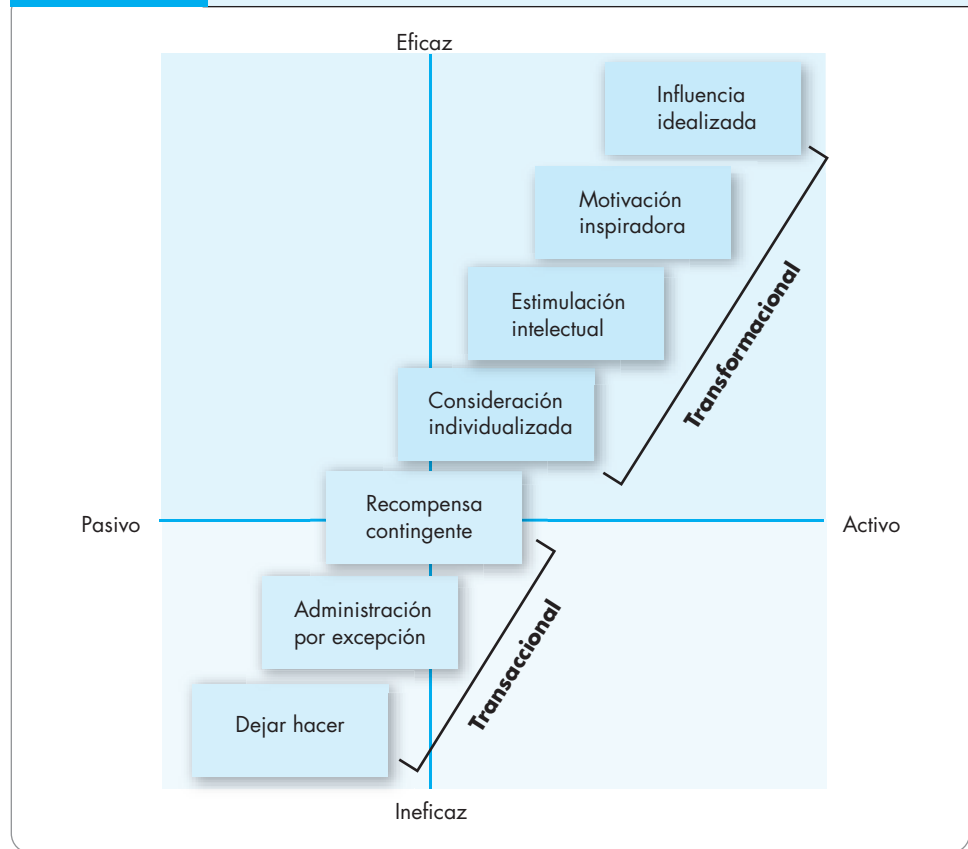
Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan,<sup>23</sup> si no que se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma importancia. El liderazgo transformacional se construye *sobre* el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el sólo enfoque transaccional. Pero lo contrario no es cierto, por lo que si usted es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que sólo sea un líder mediocre. Los líderes mejores son transaccionales y transformacionales.

**Modelo de liderazgo de rango completo** La figura 13-3 muestra el modelo de liderazgo de rango completo. El dejar hacer es el más pasivo y por tanto el menos eficaz de los comportamientos del líder. Es raro que quienes usan este estilo sean vistos como eficaces. La administración por excepción –activa o pasiva– es un poco mejor que el dejar hacer, pero se considera un liderazgo ineficaz. Quienes practican el liderazgo de la administración por excepción tienden a estar disponibles sólo cuando hay un problema, lo que con frecuencia significa demasiado tarde. El liderazgo por recompensa contingente es un estilo eficaz, sin embargo quienes se apeguen a él no conseguirán que sus empleados vayan más allá de su

**líderes de nivel 5** *Con mucha ambición y movidos por ésta, la cual está dirigida hacia su compañía y no hacia sí mismos.*

**líderes transaccionales** *Aquellos que guían o motivan a sus seguidores en dirección de las metas establecidas al aclarar el rol y los requerimientos de la tarea.*

**líderes transformacionales** *Los que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses propios y capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos.*

**Figura 13-3** Modelo de liderazgo de rango completo

deber. Sólo con los cuatro estilos restantes de liderazgo –todos aspectos del liderazgo transformacional– es posible motivar a los seguidores a desempeñarse por arriba de las expectativas y trascender sus intereses propios por el bien de la organización. La consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada, dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, más productividad, moral y satisfacción más altas, eficacia organizacional mayor, menor rotación, menos ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes por lo general son más eficaces cuando usan de manera regular cada uno de los comportamientos transformacionales.

**Cómo funciona el liderazgo transformacional** En los últimos años se han realizado investigaciones numerosas para explicar cómo funciona el liderazgo transformacional. Los líderes que lo practican animan a sus seguidores para que sean más innovadores y creativos.<sup>24</sup> Por ejemplo, Leonard Wong, coronel del ejército, reveló que durante la guerra de Irak el ejército estimulaba “el pensamiento proactivo en vez del reactivo, y la adherencia en lugar de la audacia”. En respuesta, el coronel Wong trabaja en hacer que los oficiales principiantes sean creativos y corran más riesgos.<sup>25</sup> Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también porque animan a quienes los siguen a que también ejerzan su creatividad.

Las metas son otro mecanismo clave que explica cómo funciona el liderazgo transformacional. Los seguidores de esta clase de líderes buscan metas ambiciosas, están familiarizados y de acuerdo con las metas estratégicas de la organización y piensan que las que persiguen tienen importancia personal.<sup>26</sup> El CEO de

VeriSign, Stratton Scavos, afirma que: “es como dibujar la trayectoria: tener la capacidad de explicar a tus empleados hacia dónde vas y cómo vas a llegar ahí. Aun más importante es escoger a personas con las cuales trabajar, que tengan el mismo nivel de pasión, compromiso, miedo y competitividad para dirigirse a esas mismas metas”.

El comentario de Scavos acerca de las metas lleva a la visión. Así como las investigaciones han demostrado que la visión es importante para explicar cómo funciona el liderazgo carismático, también revelan que la visión explica parte del efecto del liderazgo transformacional. De hecho, un estudio halló que la visión era aun más importante que un estilo de comunicación carismático (efusivo, dinámico, vivaz) para explicar el éxito de las empresas innovadoras.<sup>27</sup> Por último, el liderazgo transformacional también genera compromiso por parte de los seguidores y les inyecta una sensación de más confianza en el líder.<sup>28</sup>

**Evaluación del liderazgo transformacional** Son impresionantes las evidencias que dan apoyo a la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional. El primero funciona en ocupaciones dispares (directores de escuela, comandantes de la marina, ministros, presidentes de asociaciones de MBA, cadetes, sobrecargos sindicalistas, profesores, representantes de ventas, etc.), y distintos niveles de trabajo. Un estudio reciente de investigación y desarrollo reveló, por ejemplo, que los equipos dirigidos por líderes de proyecto con mucho liderazgo transformacional produjeron artículos que se juzgaba tenían mejor calidad 1 año después y eran más rentables 5 años más tarde.<sup>29</sup> Y una revisión de 87 estudios que sometían a prueba el liderazgo transformacional reveló que tenía relación con la motivación y satisfacción de los seguidores, un desempeño mejor y la eficacia percibida en los líderes.<sup>30</sup>

La teoría del liderazgo transformacional no es perfecta. Hay preocupaciones acerca de si el liderazgo por recompensa contingente es estrictamente una característica sólo de los líderes transaccionales. Y contrario al modelo de liderazgo de rango completo, el de recompensa contingente en ocasiones es más eficaz que el transformacional.

En resumen, las evidencias en general indican que el liderazgo transformacional tiene correlación más intensa que el transaccional con tasas menores de rotación, mayor productividad y satisfacción de los empleados.<sup>31</sup> Como el carisma, parece que el liderazgo transformacional se puede aprender. Un estudio de los gerentes del Canadian Bank reveló que aquellos que tuvieron capacitación para el liderazgo transformacional pertenecían a sucursales bancarias con desempeño bastante mejor que el de las que tenían gerentes que no siguieron la capacitación. Otros estudios dieron resultados similares.<sup>32</sup>

**Liderazgo transformacional versus liderazgo carismático** Hay cierto debate acerca de si son lo mismo el liderazgo transformacional y el carismático. El estudioso más responsable de introducir el liderazgo carismático al CO, Robert House, los considera sinónimos, y califica a las diferencias de “modestas” y “menores”. Sin embargo, el individuo que primero investigó el liderazgo transformacional, Bernard Bass, considera que el carisma es parte de éste y plantea que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático, lo que sugiere que éste, por sí solo, es insuficiente para “que ocurra el proceso transformacional”.<sup>33</sup> Otro investigador comentó que “el [líder] carismático puro tal vez quiera que sus seguidores adopten la visión del mundo del carismático y no vayan más allá; el líder transformacional tratará de inyectar en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino a la larga los que establece el líder”.<sup>34</sup> Aunque muchos investigadores piensan que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático, los estudios demuestran que en realidad un líder muy transformacional también tiene mucho carisma. Por tanto, las mediciones del liderazgo por carisma y transformacional son, en la práctica, casi equivalentes.

## Liderazgo auténtico: la ética y la confianza son el fundamento del liderazgo

**4** Definir el liderazgo auténtico y mostrar por qué son vitales la ética y la confianza para el liderazgo eficaz.

Si bien las teorías de los liderazgos carismático y transformacional han aumentado mucho nuestra comprensión de lo que es eficaz al dirigir, no tratan en forma explícita el rol de la ética y la confianza. Algunos estudiosos plantean que es esencial la inclusión de la ética y la confianza para tener el panorama completo del liderazgo eficaz. A continuación analizamos ambos conceptos en el marco del liderazgo auténtico.<sup>35</sup>

### ¿Qué es el liderazgo auténtico?

Douglas R. Conant no es un CEO común y corriente. Su estilo es sin duda de bajo perfil. Cuando se le pregunta sobre el gran desempeño de Campbell Soup, musita: “estamos acercándonos a nuestro objetivo un poco más (que nuestros colegas)”. Por lo general admite sus errores y es frecuente que diga: “lo puedo hacer mejor”. El de Conant parece ser un buen ejemplo de liderazgo auténtico.<sup>36</sup>

Los **líderes auténticos** saben quiénes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas, por tanto, la primera cualidad que produce el liderazgo auténtico es la confianza, ¿cómo la construye el líder auténtico? Los líderes auténticos comparten información, estimulan la comunicación abierta y siguen sus ideales. El resultado: la gente tiene fe en los líderes auténticos.

Debido a que el concepto es tan reciente, no hay muchas investigaciones sobre el liderazgo auténtico. Sin embargo, creemos que es una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo porque se centra en aspectos de la moral de ser un líder. Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión, y la comunican de manera persuasiva, pero en ocasiones la visión está equivocada (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus necesidades o placeres propios, como pasó con los líderes de negocios Dennis Kozlowski (antiguo CEO de Tyco) y Jeff Skilling (exCEO de Enron).<sup>37</sup>

El del CEO de Campbell Soup, Douglas Conant, es un ejemplo de liderazgo auténtico. Al dirigir la compañía para que sea una de las de mejor desempeño en la industria de alimentos, Conant motiva a los empleados al darles el crédito de la innovación, al mismo tiempo que evita el elogio de sí mismo. Durante sus seis años como CEO, Conant ha escrito 16,000 notas de agradecimiento para los trabajadores, desde la recepcionista hasta el director de inversiones. El director de Campbell dice: “es un líder extraordinario que se comporta con la máxima integridad. Las personas lo siguen y creen en él. Es un Águila Scout”.





## Self Assessment Library

### ¿SOY UN LÍDER AUTÉNTICO?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.E.4 (Am I an Ethical Leader?).

## La ética y el liderazgo

Es sorprendente que el tema de la ética y el liderazgo haya recibido tan poca atención. Sólo hasta hace poco los investigadores de la ética y del liderazgo empezaron a considerar las implicaciones éticas al respecto.<sup>38</sup> ¿Por qué hasta ahora? Una razón es el interés general creciente que hay en la ética en el campo de la administración. Otra razón tal vez sea el descubrimiento que han hecho los biógrafos de que muchos de nuestros líderes del pasado –como Martin Luther King, Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson– cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, incluso ligan la compensación de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que “no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño”, en palabras del CEO de Boeing, Jim McNerney.<sup>39</sup>

La ética toca al liderazgo en varios aspectos. Por ejemplo, los líderes transformacionales han sido descritos por una autoridad como personas que aprecian la virtud moral cuando intentan cambiar las actitudes y comportamientos de sus seguidores.<sup>40</sup> Asimismo, el carisma tiene un componente ética, pues los líderes faltos de ella tal vez utilicen su carisma para aumentar su *poder sobre* sus seguidores, para dirigirlos hacia sus fines personales. Se considera que los líderes éticos usan su carisma en forma socialmente constructiva para servir a otros.<sup>41</sup> También está el tema del abuso del poder por parte de los líderes, por ejemplo cuando se asignan salarios enormes, bonos y opciones sobre acciones, mientras que buscan disminuir costos mediante el despido de empleados de mucha antigüedad. Debido a que son los altos ejecutivos quienes dan el tono moral en una organización, necesitan fijar estándares éticos elevados, demostrar éstos con su propio comportamiento y estimular y recompensar la integridad de los demás.

Es necesario que la eficacia del liderazgo considere los *medios* que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de éstas. Recientemente, los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del **liderazgo carismático socializado** –el liderazgo que transmite valores centrados en los demás versus en sí mismo, por líderes que son modelos de conducta ética.<sup>42</sup>

El liderazgo no está libre de valores. Antes de juzgar si un líder es eficaz se deben considerar tanto los medios que usó para alcanzar sus metas como el contenido moral de éstas.

A continuación se estudiará el concepto de la confianza y el papel que tiene en la formación de los líderes fuertes.

## ¿Qué es la confianza?

La confianza, o falta de ella, es un concepto cada vez más importante del liderazgo en las organizaciones de hoy.<sup>43</sup> En esta sección se define *confianza* y se dan ciertos lineamientos que ayudan a crearla y también la credibilidad.

**líderes auténticos** *Líderes que saben quiénes son, en lo que creen y su valor, y actúan abiertamente y de buena fe sobre dichos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas.*

**liderazgo carismático socializado** *Concepto de liderazgo que plantea que los líderes que son modelos de conducta ética transmitan valores centrados en los demás versus en sí mismo.*

La **confianza** es una expectativa positiva de que otra persona no actúa de manera oportunista: con palabras, acciones o decisiones.<sup>44</sup> Los dos elementos más importantes de la definición son que implica familiaridad y riesgo.

La frase *expectativa positiva* de la definición supone conocimiento y familiaridad con la otra parte. La confianza es un proceso que depende de la historia que se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia.<sup>45</sup> Lleva tiempo formarla, construirla de manera incremental y acumularla. La mayoría de nosotros encuentra difícil, o imposible, confiar en una persona de inmediato si no sabemos nada de ella. En el extremo, en caso de ignorancia total, apostamos pero no confiamos.<sup>46</sup> Pero conforme llegamos a conocer a alguien y la relación madura, ganamos confianza en nuestra capacidad de formar una expectativa positiva.

El término *oportunista* se refiere al riesgo y vulnerabilidad inherentes en cualquier relación de confianza. Esta implica que uno se hace vulnerable, por ejemplo, cuando se comunica información íntima o se depende de las promesas de otro.<sup>47</sup> Por su naturaleza, la confianza abre la puerta a la decepción o a que alguien saque ventaja a nuestra costa.<sup>48</sup> Pero la confianza no consiste en correr riesgos por correrlos, si no porque *estamos dispuestos* a ello.<sup>49</sup> Por eso, cuando confío en alguien espero que no saque ventaja de mí. Esa disposición a correr riesgos es común en todas las situaciones de confianza.<sup>50</sup>

¿Cuáles son las dimensiones clave que subyacen al concepto de confianza? Se han identificado cinco: integridad, competencia, consistencia, lealtad y apertura<sup>51</sup> (ver la figura 13-4).

La *integridad* se refiere a la honestidad y veracidad. De las cinco dimensiones, ésta parece ser la más crítica cuando alguien evalúa la veracidad de otro.<sup>52</sup> Por ejemplo, cuando hace poco se dio a 570 empleados de cuello blanco una lista de 28 atributos relacionados con el liderazgo, la honestidad fue calificada por mucho como la más importante.<sup>53</sup>

La *competencia* agrupa el conocimiento y las aptitudes técnicas e interpersonales de un individuo. ¿La persona sabe de lo que habla? Usted no hablará o dependerá de alguien cuyas aptitudes no respeta, pues necesita creer que la persona tiene las aptitudes y capacidades para realizar lo que dice que hará.

La *consistencia* se relaciona con la confiabilidad de un individuo, lo predecible que es y su buen criterio para manejar las situaciones. “Las inconsistencias entre las palabras y la acción disminuyen la confianza”.<sup>54</sup> Esta dimensión es relevante en particular para los gerentes. “Nada se nota con más rapidez... que una discrepancia entre lo que los ejecutivos pregonan y lo que esperan que sus asociados hagan”.<sup>55</sup>

La *lealtad* es estar dispuesto a proteger y dar la cara por otra persona. La confianza requiere que usted dependa de alguien que no actúe de manera oportunista.

La dimensión final de la confianza es la *apertura*. ¿Confía usted en que la persona le dirá toda la verdad?

**Figura 13-4**

#### Dimensiones de la confianza



### La confianza y el liderazgo

La confianza es el principal atributo que se asocia con el liderazgo; y cuando ésta se pierde hay efectos adversos serios en el desempeño de un grupo.<sup>56</sup> Como dijo un autor: “parte del trabajo del líder ha sido y sigue siendo trabajar con los demás para detectar y resolver problemas, pero que los líderes tengan acceso al conocimiento y pensamiento creativo que necesitan para ello, depende de qué tanto confían en ellos las personas. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder al conocimiento y la cooperación”.<sup>57</sup>

Cuando los seguidores confían en el líder están dispuestos a ser vulnerables ante las acciones de éste: confían en que no se abusará de sus derechos e intereses.<sup>58</sup> Es improbable que las personas se fijen o sigan a alguien que perciben como deshonesto o que se aprovecha de ellos. La honestidad, por ejemplo, califica de manera consistente en primer lugar de la lista de características que admiran la

mayoría de personas en sus líderes. “La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si la gente ha de seguir de buena gana a alguien, a una batalla o a la sala de consejo, primero quieren asegurarse de que la persona es digna de su confianza”.<sup>59</sup>

### Tres tipos de confianza

En las relaciones organizacionales hay tres tipos de confianza, según se base en: la *disuasión*, el *conocimiento* y la *identificación*.<sup>60</sup>

## 5

Identificar los tres tipos de confianza.

**Confianza basada en la disuasión** Las relaciones más frágiles se apoyan en la **confianza basada en la disuasión**. Una violación o inconsistencia destruye la relación. Esta forma de confianza se basa en el miedo o castigo si se viola la confianza. Los individuos con este tipo de relación hacen lo que dicen porque temen las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones.

La confianza basada en la disuasión funcionará sólo en la medida en que el castigo es posible, las consecuencias están claras y el castigo en verdad se aplica si se viola la confianza. Para conservarse, la pérdida potencial de interacción futura con la otra parte debe compensar la utilidad potencial que surge de violar las expectativas. Además, la parte ofendida debe estar dispuesta a dañar (por ejemplo, no tendré reparos en hablar mal de ti si traicionas mi confianza) a la persona que actúa contra la confianza.

La mayor parte de relaciones nuevas comienzan sobre la base de la disuasión. Como ilustración considere el caso en que usted vende su carro al amigo de un amigo. Usted no conoce al comprador, y tal vez sienta el impulso de no decirle todos los problemas que sabe tiene el vehículo. Tal comportamiento incrementaría la probabilidad de vender el carro y asegurar el precio más alto. Pero usted no se calla la información, sino que habla abiertamente de los defectos del automóvil, ¿por qué? Quizá por el temor a una venganza. Si el comprador piensa después que usted lo engañó, tal vez lo diga a su amigo mutuo. Si usted supiera que nunca diría nada a su amigo común, tal vez estuviera tentado a sacar ventaja de la oportunidad. Si está claro que el comprador lo dirá y que su amigo mutuo pensaría mal de usted por aprovecharse de quien lo adquirió, la honestidad de usted se explicaría en términos de disuasión.

Otro ejemplo de confianza basada en la disuasión es la relación entre un empleado y un nuevo gerente. Como empleado, es común que confíe en un jefe nuevo aun cuando hay poca experiencia en que se apoye la confianza. Lo que genera ésta es el hecho de la autoridad del superior y el castigo que él o ella pueden imponer si usted no cumple con sus obligaciones de trabajo.

**Confianza basada en el conocimiento** La mayoría de relaciones organizacionales tienen sus raíces en la **confianza basada en el conocimiento**; es decir, la confianza se basa en lo predecible del comportamiento que proviene de una historia de interacciones. Existe cuando se tiene información adecuada sobre alguien como para entenderlo lo suficiente y predecir con exactitud su comportamiento.

La confianza basada en el conocimiento proviene de la información más que de la disuasión. El conocimiento de la otra parte y lo predecible de su conducta sustituye los contratos, castigos y acuerdos legales que son más comunes en la confianza basada en la disuasión. Este conocimiento se desarrolla con el tiempo, en gran medida como función de la experiencia que construye la confiabilidad y el poder de predicción. Entre mejor se conozca a alguien, es posible predecir con

**confianza** Expectativa positiva de que otro no actuará en forma oportunista.

**confianza basada en la disuasión** La que se basa en el miedo a las represalias si se viola la confianza.

**confianza basada en el conocimiento** La que se basa en lo predecible del comportamiento gracias a una historia de interacción.

Las relaciones organizacionales con Shelly Lazarus, CEO y directora de Ogilvy & Mather Worldwide, se deben a la confianza basada en el conocimiento. En sus 30 años en la agencia de publicidad, Lazarus se ha labrado la reputación de ser honesta y apasionada en su trabajo, inteligente, leal, comunicadora excelente y respetuosa de las ideas de los empleados. Lazarus cree que su trabajo como líder consiste en desempeñar un papel modelo en cuanto a comportamiento ético, e influir para que todos en la agencia se muevan en la misma dirección. La empresa da el crédito a su visión por atender algunas de las marcas más reconocidas del mundo, como American Express e IBM.



mayor exactitud lo que hará. Lo predecible genera confianza –aun si lo que se predice es lo poco confiable que resulta la otra parte– porque se sabe de qué manera violará el interlocutor la confianza. Cuanto más comunicación e interacción constante se tenga con alguien, más confianza de este tipo se desarrollará para depender de ella.

Resulta interesante que en el nivel basado en el conocimiento, la confianza no se pierde necesariamente por el comportamiento inconsistente. Si usted piensa que es capaz de explicar o entender la falta aparente de otro, hay aceptación, perdona a la persona y la relación continúa. Sin embargo, la misma inconsistencia en el nivel de la disuasión destruye de manera irrevocable la confianza.

En el contexto organizacional, la mayor parte de relaciones gerente-empleado se basan en el conocimiento. Ambas partes tienen experiencia suficiente de lo que significa trabajar juntos y saben qué esperar. Por ejemplo, una falla aislada no destruye una historia larga de interacciones consistentemente abiertas y honestas.

**Confianza basada en la identificación** El nivel más alto de confianza se alcanza cuando hay un contacto emocional entre las partes, pues eso permite que una de ellas actúe como agente de la otra y la sustituya en las transacciones interpersonales. Esto se denomina **confianza basada en la identificación**. La confianza existe porque los participantes entienden las intenciones del otro, aprecian sus actos y lo que desean. Esta comprensión mutua se desarrolla hasta el punto en que cada uno actúa, en efecto, para el otro. En este nivel los controles son mínimos, pues no es necesario vigilar al otro porque hay una lealtad incuestionable.

El ejemplo mejor de la confianza basada en la identificación es un matrimonio feliz desde hace mucho tiempo. El marido llega a aprender lo que es importante para su esposa y anticipa sus acciones. A su vez, la mujer confía en que él sabrá lo que es importante para ella sin tener que preguntar. La identificación cada vez mayor permite que cada uno piense, sienta y responda como el otro.

En las organizaciones se observa la confianza basada en la identificación entre personas que han trabajado juntas durante mucho tiempo y tienen un bagaje de experiencias que les permite conocerse dentro y fuera. Ésta es también el tipo de confianza que los gerentes buscan haya en los equipos de manera ideal. Los miembros del equipo se sienten tan cómodos y confían tanto entre sí que anticipan la conducta

de los demás y actúan con libertad en ausencia del que sea. En el mundo laboral de hoy, es posible decir que la mayoría de corporaciones grandes han destruido la confianza basada en la identificación que habían construido con los empleados de largo plazo. Las promesas rotas llevaron a la desaparición de lo que alguna vez fue un lazo de lealtad incuestionable, y que tal vez ha sido sustituido por confianza basada en el conocimiento.

### Principios básicos de la confianza

Las investigaciones permiten plantear ciertos principios para entender mejor la creación tanto de confianza como de desconfianza.<sup>61</sup>

**La desconfianza destruye la confianza** Las personas que confían lo demuestran con el incremento de su apertura hacia los demás, revelan información relevante y expresan sus verdaderas intenciones. Quienes no confían no son recíprocos. Ocultan la información y actúan de manera oportunista para sacar ventaja de otros. Para defenderse contra la explotación repetida, la gente que confía es obligada a desconfiar. Unas cuantas personas desconfiadas envenenan a toda la organización.

**La confianza genera confianza** Del mismo modo en que la desconfianza destruye la confianza, demostrar que se confía en los demás tiende a aumentar la reciprocidad. Los líderes eficaces aumentan la confianza en incrementos pequeños y permiten que los demás respondan en consecuencia. Al ofrecer dosis pequeñas de confianza limitan el castigo o pérdida que ocurriría si se abusara de ellos.

**La confianza puede volverse a ganar** Una vez que se viola, la confianza se puede volver a ganar, pero sólo en ciertas situaciones. Cuando se rompe la confianza de un individuo en otro debido a que la otra parte falló en hacer lo que se esperaba de ella, es posible restaurarla cuando el transgresor observa un patrón consistente de comportamientos dignos de confianza. Sin embargo, cuando ocurre con decepción el mismo comportamiento que destruyó la confianza, ésta nunca se recupera, aun si la persona decepcionada recibe disculpas, promesas o un patrón consistente de acciones para construir confianza.<sup>62</sup>

**Los grupos con desconfianza se destruyen** El corolario del principio anterior es que cuando los miembros del grupo desconfían unos de otros, se repelen y separan. Persiguen sus propios intereses y no los del grupo. Los miembros de los grupos con desconfianza tienden a sospechar unos de otros, están en guardia constante contra la explotación y limitan su comunicación con el resto del grupo. Estas acciones tienden a debilitar y eventualmente destruir al grupo.

**La desconfianza por lo general reduce la productividad** Si bien no puede decirse que la confianza necesariamente *incrementa* la productividad, aunque por lo general sí lo hace, la desconfianza casi siempre la *reduce*. La desconfianza centra la atención en las diferencias entre los intereses de los miembros del grupo, lo que hace difícil que la gente visualice metas comunes. Las personas responden con el ocultamiento de información y la búsqueda secreta de sus propios intereses. Cuando los empleados encuentran problemas evitan recurrir a los demás, pues temen que éstos se aprovechen de ellos. Un clima de desconfianza estimula las formas disfuncionales de conflicto y retrasa la cooperación.

**confianza basada en la identificación**  
*La que se basa en la comprensión mutua de las intenciones de los demás y aprecia sus expectativas y deseos.*



## Roles del liderazgo contemporáneo

**6** *Demostrar la importancia de la tutela, el autoliderazgo y el liderazgo virtual para nuestra comprensión del liderazgo.*

¿Por qué muchos líderes eficaces también son mentores activos? ¿Cómo desarrollan los líderes aptitudes de autoliderazgo en sus empleados? Y, ¿cómo funciona el liderazgo cuando no hay interacción cara a cara? En esta sección se estudian brevemente estos cuatro aspectos del liderazgo.

### Función de mentor

Muchos líderes se convierten en mentores. Un **mentor** es un empleado *senior* que impulsa y ayuda a otro menos experimentado (su protegido). Los mentores de éxito son buenos maestros. Presentan las ideas con claridad, saben escuchar y logran empatía con los problemas de su protegido. Las relaciones de mentor se describen en términos de dos categorías amplias de funciones: funciones de carrera y funciones psicológicas.

#### Funciones de carrera

- Influir para hacer que al protegido se le den tareas difíciles y visibles.
- Entrenar al protegido para ayudarlo a desarrollar sus aptitudes y lograr los objetivos del trabajo.
- Auxiliar al protegido con su exposición a individuos influyentes dentro de la organización.
- Defender al protegido de posibles riesgos para su reputación.
- Impulsar al protegido con su nominación para avances o ascensos potenciales.
- Actuar como caja de resonancia de las ideas que el protegido quizá no esté seguro de compartir con su supervisor inmediato.

#### Funciones psicológicas

- Aconsejar al protegido en sus ansiedades e incertidumbres para ayudarlo a mejorar su autoconfianza.
- Compartir experiencias personales con el protegido.
- Brindarle amistad y aceptación.
- Actuar como un rol de modelo.<sup>63</sup>

Narayana Murtha (a la derecha de la fotografía), uno de los fundadores de Infosys Technologies en Bangalore, India, renunció como CEO de la empresa para fungir como el mentor principal de la compañía. En este rol, Murtha comparte sus experiencias, conocimiento y lecciones que aprendió mientras forjaba la compañía que inició en 1981 y creció hasta tener 75,000 empleados y ventas por \$3,000 millones de dólares. Al ser mentor del equipo directivo fundamental de Infosys, su intención es crear la siguiente generación de liderazgo para la empresa. Su meta es construir cualidades de liderazgo entre los empleados de Infosys por medio de pasar tiempo en varios campus corporativos y analizar proyectos que agreguen valor a la empresa. Murtha aparece aquí asesorando al nuevo CEO de Infosys, Nandan Nilekani.



Ciertas organizaciones, como Edward Jones, empresa de servicios financieros con 24,000 empleados, tienen programas formales de mentores, en los que éstos se asignan de manera oficial a los empleados nuevos o con mucho potencial. Sin embargo, en contraste con el sistema formal de Edward Jones, la mayor parte de empresas se basan en la función de mentor informal: en la que los directivos superiores seleccionan de manera personal a un empleado y lo adoptan como su protegido. La función de mentor más eficaz es la informal, fuera de la interfaz inmediata jefe-subalterno,<sup>64</sup> pues ésta tiene un conflicto inherente de intereses y tensión, atribuible sobre todo a que los gerentes evalúan directamente el desempeño de sus subordinados, lo que limita la comunicación abierta y significativa.

¿Por qué querría un líder ser mentor? Porque hay beneficios personales para él, así como para la organización. La relación mentor-protégido da al primero acceso sin disimulos a las actitudes y los sentimientos de los trabajadores de rango inferior. Los protegidos son una fuente excelente para identificar problemas potenciales y además dan señales de alerta temprana. Las investigaciones sugieren que el compromiso de un mentor con un programa es clave para su eficacia, por lo que si un programa ha de tener éxito tiene importancia crítica que los mentores pertenezcan al consejo y consideren que la relación es benéfica para ellos y sus protegidos. También es importante que éstos sientan que aportan algo a la relación, pues si lo percibe como algo impuesto, simplemente ignorará las sugerencias.<sup>65</sup>

¿Todos los empleados de una organización participan por igual en una relación de mentor? Desafortunadamente, la respuesta es *no*.<sup>66</sup> Las evidencias señalan que es menos probable que se elija como protegidos a integrantes de minorías y a mujeres que a hombres blancos, por lo que aquellos se benefician menos de la función del mentor. Los mentores tienden a seleccionar a protegidos que son similares a ellos según criterios tales como formación, educación, género, raza, nacionalidad y religión. “Las personas se mueven de manera natural hacia su mentor y se comunican con mayor facilidad con aquellos con quienes se identifican más”.<sup>67</sup> En Estados Unidos, por ejemplo, los puestos de alta dirección de la mayor parte de organizaciones han sido ocupados por tradición por hombres, por lo que es difícil que las minorías y mujeres sean seleccionadas como protegidas. Además, en relación con géneros diferentes, los altos directivos masculinos quizá seleccionen a otros hombres como protegidos para minimizar problemas tales como la atracción sexual o los chismes. Las organizaciones han respondido a este dilema con el aumento de programas formales de mentores y el dar capacitación y guía a mentores potenciales de grupos especiales como las minorías y mujeres.<sup>68</sup>

Tal vez suponga que la función de mentor es importante, pero las investigaciones al respecto arrojan resultados desalentadores. Dos revisiones de amplio espectro sugieren que los beneficios son sobre todo psicológicos, más que tangibles. Con base en dichas revisiones, parece que los resultados objetivos de la función de mentor, en términos del éxito en la carrera (compensación, desempeño en el trabajo), son muy pequeños. Una de las revisiones concluyó que: “aunque no puede decirse que la función de mentor sea un concepto inútil para la carrera, tampoco es tan importante como los efectos principales de otras influencias para triunfar en ésta, como los de la aptitud y personalidad.”<sup>69</sup> Tal vez se *sienta* bien tener un mentor, pero no parece que tenerlo, o incluso tener uno bueno que brinde tanto apoyo como consejos, sea importante para la propia carrera.

Algunos gerentes parecen reconocer los límites de la función de mentor. Cuando Scott Flanders se convirtió en CEO de Freedom Communications, dijo a sus gerentes que *limitaran* el tiempo que pasaban como mentores de sus equipos. Tom Mattia, gerente de Coca-Cola que revisa 90 por ciento de los informes directos, afirma que tiene que practicar “la función de mentor sobre la marcha”.<sup>70</sup>

**mentor** Empleado superior que asesora y apoya a un empleado con menos experiencia.

## Autoliderazgo

¿Es posible que las personas se dirijan a sí mismas? Cada vez más investigaciones sugieren que sí.<sup>71</sup> Quienes proponen el **autoliderazgo** plantean que hay un conjunto de procesos por los que los individuos controlan su propio comportamiento. Y los líderes eficaces (o lo que sus defensores gustan de llamar *superlíderes*) ayudan a que sus seguidores se dirijan a sí mismos. Hacen esto con el desarrollo de la capacidad de liderazgo de los demás y fortaleciendo a quienes los siguen para que ya no necesiten depender de líderes formales en cuanto a dirección y motivación.

Las suposiciones tras el liderazgo de sí mismo son que las personas son responsables, capaces y pueden ejercer su iniciativa sin restricciones externas de jefes, reglas o regulaciones. Dado el apoyo adecuado, los individuos vigilan y controlan su propio comportamiento.

La importancia del liderazgo de uno mismo ha aumentado con la mayor popularidad de los equipos, pues los que tienen poder y se autodirigen requieren individuos que a su vez se autodirijan. La administración no puede esperar que personas que han pasado sus vidas organizacionales con un liderazgo centrado en el jefe, de pronto se ajusten a equipos autodirigidos. Por tanto, la capacitación para el liderazgo de uno mismo es un medio excelente de ayudar a que los empleados hagan la transición de la dependencia a la autonomía.

Para ser eficaz en el autoliderazgo es recomendable lo siguiente: (1) construya su propio organigrama mental horizontal, más que vertical (aunque las relaciones de autoridad verticales son importantes, es frecuente que los compañeros en quienes más confía y las personas con la mayor influencia posible sean sus iguales en el trabajo); (2) céntrase en la influencia y no en el control (haga su trabajo *con* sus compañeros, no *para* ellos o *hacia* ellos); y (3) no espere el momento adecuado para hacer algo; cree sus oportunidades en lugar de esperarlas.<sup>73</sup>

## ¿MITO o CIENCIA?

*“Los hombres son mejores líderes que las mujeres”*

**e**sta afirmación es falsa. No hay evidencias que apoyen el mito de que los hombres son mejores líderes que las mujeres; por el contrario, aunque la diferencia es pequeña, las evidencias sugieren lo opuesto.

Hacia finales de la década de 1980, el postulado común sobre el género y la eficacia del liderazgo era que los hombres eran mejores líderes que las mujeres. Ese estereotipo se sostenía sobre la creencia de que los hombres eran inherentemente más aptos para el liderazgo debido a que se centraban más en la tarea, eran menos emocionales y tenían más propensión a dirigir.

La evaluación más reciente de las evidencias concluye que es cierto que las mujeres tienen una ventaja en el liderazgo. Aunque las diferencias son muy pequeñas, lo que significa que hay mucha coincidencia en los estilos de liderazgo de hombres

y mujeres, las mujeres tienen, en promedio, una ligera ventaja. Una revisión reciente de 45 compañías reveló que las líderes femeninas eran más transformacionales que los hombres. Esos autores concluyeron que: “los datos confirman la aptitud de las mujeres para desempeñarse muy bien en roles de liderazgo en las organizaciones contemporáneas.”

Es verdad que los hombres continúan dominando las posiciones de liderazgo. Sólo 2 por ciento de los CEOs de las compañías de Fortune 500 son mujeres. Sin embargo, ser elegido como líder no garantiza que el desempeño será bueno. Las investigaciones sugieren que más individuos prefieren que sus líderes sean masculinos. Según la evidencia aquí revisada, estas preferencias merecen ser examinadas de nuevo seriamente.<sup>72</sup> ■

**autoliderazgo** Conjunto de procesos por medio de los cuales los individuos controlan su propio comportamiento.

Figura 13-5



*“Entonces, ¿alguien del grupo desea responder a lo que Richard nos acaba de compartir?”*

### Liderazgo en línea

¿Cómo dirigiría a las personas que están físicamente lejos de usted y con quienes las interacciones se reducen a las comunicaciones digitales escritas? Esta es una pregunta que, a la fecha, ha recibido atención mínima de los investigadores del CO.<sup>74</sup> Los estudios sobre liderazgo se han dirigido casi en exclusiva a situaciones cara a cara y verbales. Pero no se puede ignorar la realidad de que los gerentes de hoy y sus empleados están ligados cada vez más por redes que por su proximidad geográfica. Algunos ejemplos obvios incluyen a los gerentes que utilizan el correo electrónico en forma regular para comunicarse con su equipo, los que supervisan proyectos o equipos virtuales, y gerentes cuyos empleados que teletrabajan están conectados a la oficina por una computadora a través de Internet.

Si el liderazgo es importante para inspirar y motivar a los empleados dispersos, necesitamos ofrecer algunos lineamientos de cómo funciona el liderazgo en este contexto. No obstante, hay que recordar que hay pocas investigaciones sobre el tema. Por tanto, nuestra intención aquí no es proporcionar instrucciones definitivas para dirigir en línea, sino introducirlo en un concepto cada vez más importante y hacer que piense cómo cambia el liderazgo cuando las relaciones se definen por medio de interacciones en una red.

En las comunicaciones cara a cara, las *palabras ásperas* se suavizan con actos no verbales. Una sonrisa y un gesto reconfortante, por ejemplo, disminuyen la explosión que hay tras palabras tales como *decepcionado*, *insatisfactorio*, *inadecuado* o *debajo de las expectativas*. Ese componente no verbal no existe en las interacciones en línea. La *estructura* de las palabras en la comunicación digital también tiene el poder de motivar o desmotivar al receptor. El gerente que envíe en forma inadvertida su mensaje con frases cortas y en mayúsculas, tendrá una respuesta muy diferente que si lo hubiera enviado con oraciones completas y letras mayúsculas y minúsculas.

Ahora sabemos que los mensajes transmiten más que la información manifiesta. Desde el punto de vista del liderazgo, los mensajes envían confianza o falta de ella, estatus, directivas para la tarea o calidez emocional. Conceptos como estructura de la tarea, comportamiento de apoyo y visión se transmiten por escrito tan bien como en forma verbal. Incluso es posible que los líderes transmitan su carisma por medio de la palabra escrita. Pero para hacer sentir en forma eficaz el liderazgo en línea, los gerentes deben reconocer que tienen que elegir las palabras, la estructura, el



tono y el estilo de sus comunicaciones digitales. También necesitan desarrollar aptitudes para “leer entre líneas” en los mensajes que reciben. Del mismo modo que la inteligencia emocional favorece la aptitud de un individuo para vigilar y evaluar las emociones de otros, los líderes en línea eficaces necesitan desarrollar la capacidad de descifrar los componentes emocionales de los mensajes.

Nuestra propuesta es que los líderes en línea tienen que pensar con cuidado acerca de las acciones que desean que sus mensajes digitales inicien. La comunicación en red es un canal poderoso, y cuando se utiliza en forma apropiada construye y mejora la eficacia del liderazgo del individuo. Pero si se emplea mal tiene el potencial de perjudicar mucho de lo que un líder ha logrado a través de sus acciones verbales.

Además, los líderes en línea se enfrentan a desafíos únicos, el mayor de los cuales parece ser la generación y mantenimiento de confianza. Por ejemplo, la confianza basada en la identificación es particularmente difícil de lograr cuando faltan intimidad e interacción cara a cara.<sup>75</sup> Y las negociaciones en línea también se ven obstaculizadas debido a que las partes expresan niveles menores de confianza.<sup>76</sup> En este momento no queda claro incluso si es posible para los empleados identificarse o confiar en líderes con los que sólo se comunican por medios electrónicos.<sup>77</sup>

Este análisis lleva a la conclusión tentativa de que para un número creciente de gerentes, las buenas aptitudes interpersonales incluyen la comunicación de apoyo y liderazgo por medio de palabras escritas en la pantalla de una computadora, y la lectura de las emociones en los mensajes de otros. En este “mundo nuevo” de la comunicación, es probable que la facilidad de escritura se convierta en una extensión de las aptitudes interpersonales.

## Retos para la construcción del liderazgo



Identificar cuándo no es necesario el liderazgo.

Un experto connotado en administración cuestiona el rol omnipotente que los académicos, gerentes profesionales y público en general dan al concepto del liderazgo. Dice: “en las décadas de 1500, la gente atribuía a Dios todos los acontecimientos que no comprendía. ¿Por qué se habían perdido las cosechas? Dios. ¿Por qué murió alguien? Dios. Ahora nuestra explicación para todo es el liderazgo”.<sup>78</sup> Hace la observación de que cuando una compañía triunfa, las personas necesitan alguien a quien dar el crédito por lo ocurrido. Y ese es el CEO de la compañía, por lo general. De manera similar, cuando una empresa tiene mal desempeño se requiere alguien a quien culpar, y el CEO también desempeña este rol. Sin embargo, gran parte del éxito o fracaso de una organización se debe a factores ajenos a la influencia del liderazgo. En muchos casos, el triunfo o fracaso sólo es cuestión de estar en el lugar correcto o incorrecto en cierto momento.

En esta sección se presentan dos puntos de vista que contradicen la creencia tan extendida en la importancia del liderazgo. El primer argumento propone que éste es más cuestión de apariencias que de realidad. Usted no tiene que *ser* un líder eficaz, siempre y cuando lo *parezca*. El segundo argumento es un ataque directo al concepto de que cierto liderazgo *siempre será eficaz* sin importar la situación. Este argumento plantea que en muchas situaciones, son irrelevantes las acciones de los líderes, cualesquiera que éstas sean.

### El liderazgo como atribución

En el capítulo 5 se introdujo la teoría de la atribución. Como recuerda, se refiere a los modos con los que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. Dijimos que cuando ocurre algo queremos atribuirlo a cierta causa. La **teoría de la atribución del liderazgo** dice que éste sólo es una atribución que la gente hace a ciertos individuos.<sup>79</sup> La teoría de la atribución ha demostrado que las personas



caracterizan a los líderes como seres con características como inteligencia, personalidad sobresaliente, aptitud verbal notable, agresividad, comprensión y laboriosidad.<sup>80</sup> En el nivel organizacional, el marco teórico de la atribución toma en cuenta las condiciones en las que las personas usan el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremos en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño en extremo negativo o positivo, la gente es proclive a hacer atribuciones al liderazgo para explicarlo.<sup>81</sup> Como ya se dijo, esta tendencia ayuda a tomar en cuenta la vulnerabilidad de los CEOs (y funcionarios del estado de alto rango) cuando sus organizaciones sufren grandes retrocesos financieros, sin que importe si ellos tienen algo que ver en eso, y también tienen que ver en por qué los CEOs tienden a recibir el crédito por resultados financieros muy positivos: otra vez, sin que importe lo mucho o poco que hayan contribuido a ellos.

Un estudio longitudinal de 128 corporaciones importantes de Estados Unidos dio mucho apoyo al enfoque de las atribuciones, pues reveló que la percepción que tenían los miembros de los equipos de la alta dirección sobre el carisma de sus CEOs no conducía al desempeño objetivo de sus compañías, si no que era éste el que generaba aquella percepción.<sup>82</sup>

Al seguir la teoría de la atribución del liderazgo, diríamos que lo que es importante para ser caracterizado como un “líder eficaz” es proyectar la *aparencia* de serlo, en lugar de centrarse en los *logros reales*. Quienes desean ser líderes pueden intentar generar la percepción de que son inteligentes, amigables, con capacidad verbal, agresivos, trabajadores y consistentes en su estilo. Al hacerlo así incrementan la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los *vean como* líderes eficaces.



## Variación cultural en las atribuciones carismáticas

¿Las personas de culturas diferentes hacen atribuciones distintas del carisma de sus líderes? Eso es lo que trata de responder un estudio reciente.

Un equipo de investigadores realizó un estudio en los que individuos de Estados Unidos y Turquía leían historias breves sobre un líder hipotético. Cada historia retrataba de manera diferente los comportamientos de un líder y el desempeño de su

compañía. En ambas culturas, los individuos creían que el líder poseía más carisma cuando tenía comportamientos como la promoción de la visión de la empresa y el involucramiento de los subordinados, y cuando la compañía del líder tenía buen desempeño. Sin embargo, los participantes de Estados Unidos, más individualistas, se centraban en los comportamientos del líder para atribuirle carisma. A diferencia, los de Turquía, más colectivistas, se centraban en el desempeño de la compañía cuando lo atribuían.

¿Por qué existen estas diferencias? Los investigadores especulan que las personas de culturas individualistas hacen más énfasis en la

persona que en la situación, por lo que atribuyen carisma cuando un líder manifiesta ciertas características. La gente de culturas colectivistas, por el contrario, hace más énfasis en la situación, y asume que el líder es carismático cuando la compañía se desempeña bien. Por esto, el que otros lo vean a usted como alguien carismático tal vez dependa, en parte, de la cultura en que trabaja.

*Fuente:* Basado en N. Ensari y S. E. Murphy, “Cross-Cultural Variations in Leadership Perceptions and Attribution of Carisma to the Leader”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, septiembre de 2003, pp. 52-66.

### teoría de la atribución del liderazgo

*Idea de que el liderazgo tan sólo es una atribución que las personas hacen a otros individuos.*

## Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Al contrario de los argumentos planteados en este capítulo y el anterior, el liderazgo no siempre es importante. Una teoría sugiere que en muchas situaciones son irrelevantes las acciones de los líderes, cualesquiera que éstas sean. Ciertos individuos, trabajo y variables organizacionales actúan como *sustitutos* del liderazgo o *neutralizan* la influencia que tiene el líder en sus seguidores.<sup>83</sup>

Los neutralizadores hacen imposible que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor. Niegan la influencia del líder. Sin embargo, los sustitutos hacen de esta influencia algo no sólo imposible sino también innecesario, pues actúan como sustituto de ella. Por ejemplo, características de los empleados como su experiencia, capacitación, orientación “profesional” o indiferencia hacia las recompensas organizacionales, sustituyen o neutralizan el efecto del liderazgo. La experiencia y capacitación reemplazan la necesidad del apoyo de un líder o su aptitud para crear estructura y reducir la ambigüedad de la tarea. Los puestos cuya esencia no es ambigua ni rutinaria o que son intrínsecamente satisfactorios, plantean pocas demandas para la variable del liderazgo. Las características organizacionales como las metas explícitas y formalizadas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también reemplazan al liderazgo formal (ver figura 13-6).

Este reconocimiento de que los líderes no siempre tienen un efecto en los resultados del seguidor no debiera sorprender. Después de todo, en el libro hemos introducido algunas variables –actitudes, personalidad, aptitud y normas del grupo, por citar sólo algunos– que se ha documentado tienen un efecto en el desempeño y satisfacción del empleado. A pesar de ello, quienes apoyan el concepto del liderazgo colocan una carga indebida en esta variable para explicar y predecir el comportamiento. Es demasiado simplista considerar que los trabajadores están guiados hacia el cumplimiento de su meta sólo por las acciones de su líder. Por tanto, es importante reconocer en forma explícita que el liderazgo sólo es otra variable independiente en nuestro modelo general del CO. En ciertas situaciones contribuye mucho a explicar la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción y el comportamiento urbano del empleado, pero en otras aporta poco para alcanzar el fin.

## CO en las noticias

### Antes y después

En caso de que se sienta tentado a desechar la teoría de la atribución del liderazgo como algo esotérico que carece de relevancia en el mundo real, considere el caso del antiguo CEO de Home Depot, Bob Nardelli (hoy director de Chrysler).

En marzo de 2006, Nardelli apareció en la portada de la revista *BusinessWeek*. El artículo decía que Home Depot “prosperaba” con el estilo de liderazgo de Nardelli, que parecía el “corte de un diamante”. El artículo afirmaba que: “el espíritu luchador de Nardelli está recuperando el desempeño financiero estelar”.

Tan sólo 10 meses después, en enero de 2007, Nardelli estaba de nuevo en la portada de *BusinessWeek*. Ahora narraba que el consejo de Home Depot, ante la baja del precio de las acciones que nunca había alcanzado el de su rival Lowe, había pedido a Nardelli que reestructurara su paquete salarial de modo que estuviera más ligado al precio de las acciones de la compañía. Nardelli se negó y fue despedido.

Pero lo que resulta sorprendente es que acontecimientos narrados por la misma publicación hayan cambiado tan rápido en sólo unos meses. En este artículo, Nardelli fue descrito como “notoriamente imperativo”; “arrogante”, “autocrático” y “terco”. El artículo explicaba su salida como la evidencia de que: “él ya no pudo confiar en otras mediciones estériles para mitigar

la ira que su arrogancia había provocado con cada persona con quien alternaba”.

Estos dos artículos, del mismo autor, ¿describen en realidad a la misma persona? Seguramente sí. Lo que cambió fue el resultado. Tal como lo predice la teoría, el mismo comportamiento del líder se atribuye de manera distinta, en función de los resultados. Al reflexionar en la historia de Nardelli podríamos parafrasear a Shakespeare y concluir que: “No hay un líder bueno o malo, él éxito es lo que lo hace”.

*Fuentes:* B. Grow, “Renovating Home Depot”, *BusinessWeek*, 6 de marzo de 2006, pp. 50-58; y B. Grow, “Out at Home Depot”, *BusinessWeek*, 15 de enero de 2007, pp. 56-62.

**Figura 13-6** Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

| Características definitorias            | Liderazgo - orientado a la relación | Liderazgo - orientado a la tarea |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Individuo                               |                                     |                                  |
| Experiencia/capacitación                | Sin efecto en el                    | Sustituye al                     |
| Profesionalismo                         | Sustituye al                        | Sustituye al                     |
| Indiferencia a las recompensas          | Neutraliza al                       | Neutraliza al                    |
| Puesto                                  |                                     |                                  |
| Tarea muy estructurada                  | Sin efecto en el                    | Sustituye al                     |
| Proporciona su propia retroalimentación | Sin efecto en el                    | Sustituye al                     |
| Intrínsecamente satisfactorio           | Sustituye al                        | Sin efecto en el                 |
| Organización                            |                                     |                                  |
| Metas formalizadas explícitas           | Sin efecto en el                    | Sustituye al                     |
| Reglas y procedimientos rígidos         | Sin efecto en el                    | Sustituye al                     |
| Grupos de trabajo cohesivos             | Sustituye al                        | Sustituye al                     |

Fuente: Basado en S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational and Human Performance*, diciembre de 1978, p. 378.

La validez de los sustitutos y neutralizadores es controversial. Uno de los problemas es que la teoría es muy complicada: hay muchos sustitutos posibles y neutralizadores de muchos tipos diferentes de comportamientos del líder en muchas situaciones distintas. Además, en ocasiones la diferencia entre los sustitutos y los neutralizadores es borrosa. Por ejemplo, si trabajo en una tarea que se disfruta de manera intrínseca, la teoría predice que el liderazgo será menos importante debido a que aquella brinda motivación suficiente por sí misma. Pero, ¿significa esto que las tareas que se disfruta realizar neutralizan, sustituyen, o ambas, los efectos del liderazgo? Otro problema que plantea esta revisión es que los sustitutos del liderazgo (como las características del empleado, naturaleza de la tarea, etc.) sí importan, pero no parece que lo sustituyan o neutralicen.<sup>84</sup>

## Descubrimiento y creación de líderes eficaces

### 8

Explicar cómo encontrar y crear líderes eficaces.

En estos dos capítulos sobre liderazgo hemos cubierto muchos conceptos. Pero la meta última de nuestra revisión es responder la pregunta siguiente: ¿cómo descubren o crean las organizaciones líderes eficaces? A continuación se intenta responder la pregunta.

### Selección de líderes

Todo el proceso por el que pasan las organizaciones para cubrir los puestos directivos en esencia es un ejercicio para identificar individuos que serán líderes eficaces. La búsqueda comienza por revisar los requerimientos específicos para el puesto por cubrir. ¿Cuáles son los conocimientos, aptitudes y habilidades que se necesitan para hacer el trabajo en forma eficaz? Se debe tratar de analizar la situación para hallar los candidatos adecuados.

Es útil hacer pruebas para identificar y seleccionar líderes. Se pueden usar pruebas de personalidad para buscar las características asociadas con el liderazgo: extroversión, responsabilidad y apertura a la experiencia. También tiene sentido hacer pruebas para encontrar candidatos que se vigilen a sí mismos, pues es probable que quienes lo hagan superen a sus contrapartes que no lo hacen debido a que los primeros son mejores para interpretar las situaciones y ajustar su comportamiento en consecuencia. Además se puede evaluar la inteligencia emocional de los candidatos. Dada la importancia de las aptitudes sociales para la eficacia gerencial, los candida-



La diseñadora francesa Chanel desarrolló un plan de ascensos para seleccionar un CEO global, puesto de nueva creación para administrar la intensa competencia en el negocio de los bienes de lujo. Los criterios de selección incluyen una combinación de aptitudes analíticas para los negocios y la capacidad de pensar con creatividad, requerimiento imprescindible para articular la visión que tiene Chanel del liderazgo. Después de entrevistar a 10 ejecutivos de la industria de bienes de consumidor al menudeo, Chanel seleccionó a Maureen Chiquet, quien había sido presidente de The Gap's Banana Republic. Chiquet pasó un año en París para aprender la cultura de Chanel, y luego trabajó como presidente de Chanel en Estados Unidos, antes de que se convirtiera en la CEO global de la empresa.

tos con mucha IE deben tener cierta ventaja, en especial en situaciones en que se requiere liderazgo transformacional.<sup>85</sup>

Las entrevistas también proporcionan la oportunidad de evaluar a los candidatos al liderazgo. Por ejemplo, se sabe que la experiencia es un índice de pronóstico inadecuado de la eficacia del líder, pero sí es relevante para una situación específica. La entrevista puede usarse para determinar si la experiencia previa de un candidato se ajusta a la situación que se trata de cubrir. De manera similar, la entrevista es un instrumento razonablemente bueno para identificar el grado en que un candidato tiene rasgos de liderazgo como la extroversión, la autoconfianza, la visión, las aptitudes verbales para enmarcar los asuntos, o la presencia física carismática.

El acontecimiento más importante que las organizaciones necesitan planear es el cambio del liderazgo. Nada es para siempre, por lo que simplemente es cuestión de *tiempo* que el líder ya no esté, no si esto ocurrirá. El director de atletismo de la Universidad de Florida, Jeremy Foley, siempre tiene una lista de sustitutos. Con él trabajan un entrenador exitoso de fútbol (Urban Meyer) y otro de baloncesto (Billy Donovan). Cuando Donovan sorprendió en 2007 a Foley con el anuncio de que se iría a dirigir un equipo de la NBA, Foley puso en acción su lista ese mismo día y estaba por ofrecer el puesto a otro candidato cuando Donovan cambió de opinión y decidió continuar. Desafortunadamente, algunas compañías no están preparadas para el cambio. Frank Lanza es el director y CEO de L-3 Communications Holdings, y a pesar de que hace poco se sometió a una cirugía muy seria, no tiene planes para elegir un sucesor. “No va conmigo”, dijo. Eso significa que cuando Lanza ya no sea CEO, tendrá que elegirse su reemplazo a toda prisa y quizás en forma caprichosa.<sup>86</sup>

## Capacitación de los líderes

Las organizaciones en su conjunto gastan miles de millones de dólares, yenes y euros en capacitación y desarrollo de su liderazgo.<sup>87</sup> Estos esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo ejecutivo de \$50,000 ofrecidos por universidades como la de Harvard, hasta experiencias de navegación en Outward Bound School. Las escuelas de administración, inclusive algunos programas de élite como los de Dartmouth, MIT y Stanford, hacen énfasis en el desarrollo del liderazgo, al igual que ciertas compañías. Por ejemplo, es muy conocido que Goldman Sachs desarrolla a sus líderes, por lo que la revista *BusinessWeek* la llamó “Fábrica de Líderes”.<sup>88</sup>

Aunque es dudoso que parte del dinero que se dedica a la capacitación tenga beneficios, nuestra revisión sugiere que hay algunas cosas que los directivos pueden hacer para obtener el máximo provecho de sus presupuestos para tal efecto.<sup>89</sup>

En primer lugar, hay que reconocer lo obvio, las personas no responden igual a la capacitación. Es probable que el entrenamiento para el liderazgo de cualquier tipo sea más exitoso cuando los individuos tienen mucha vigilancia de sí mismos que si no la tienen. Tales personas tienen la flexibilidad para cambiar su comportamiento.

¿Qué clase de cosas aprenden los individuos que se relacionen con una eficacia mayor como líderes? Tal vez sea un poco optimista pensar que es posible enseñar a “crear visión”, pero se puede enseñar aptitudes de implementación. La gente es susceptible de capacitarse para que desarrolle “la comprensión de temas de contenido crítico para las visiones eficaces”.<sup>90</sup> También se puede enseñar aptitudes como la construcción de la confianza y la función de mentor. A los líderes se les enseñarían aptitudes para el análisis de situaciones y que aprendan a modificar éstas para que se ajusten mejor a su estilo, y a evaluar cuáles comportamientos de liderazgo son más eficaces en situaciones dadas. Cierta número de compañías han vuelto los ojos a los entrenadores de ejecutivos para que ayuden a sus altos directivos a mejorar sus aptitudes de liderazgo.<sup>91</sup> Por ejemplo, Charles Schwab, eBay, Pfizer, Unilever y American Express han contratado entrenadores de ejecutivos que dan capacitación específica uno a uno para los máximos ejecutivos de la empresa, a fin de que los ayuden a mejorar sus aptitudes interpersonales y aprendan a actuar en forma menos autocrática.<sup>92</sup>

Por el lado optimista, hay evidencias que sugieren que la capacitación conductista a través de ejercicios de modelación incrementa la capacidad del individuo para mostrar cualidades de liderazgo carismático. El éxito de los investigadores ya mencionados (ver la sección llamada “¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?”, en la página 413) para hacer que estudiantes de licenciatura realmente “actuaran” en forma carismática es una prueba de lo anterior.<sup>93</sup> Por último, hay investigaciones que demuestran que es posible capacitar a los líderes en cuanto a las aptitudes de liderazgo transformacional. Una vez aprendidas, estas aptitudes tienen resultados que se reflejan en el renglón de las utilidades, sea en el desempeño financiero de los bancos canadienses o en la eficacia de los soldados de las Fuerzas de Defensa Israelíes.<sup>94</sup>

## Implicaciones globales

### 9

*Evaluar si el liderazgo carismático y el transformacional se generalizan entre las culturas.*

En el capítulo 12 se dijo que aunque hay pocas investigaciones interculturales sobre las teorías del liderazgo, hay razones para creer que ciertos tipos de éste funcionan mejor en unas culturas que en otras. ¿Qué pasa con los roles más contemporáneos del liderazgo que se estudiaron en este capítulo? ¿Hay investigaciones interculturales sobre el liderazgo carismático o el transformacional? ¿Se generalizan en las culturas? La respuesta a estas preguntas es sí. Ha habido investigaciones interculturales sobre liderazgo carismático y transformacional que parecen sugerir que el estilo de liderazgo funciona en diferentes culturas.

El programa de investigación GLOBE, que se introdujo en el capítulo 4 ha reunido datos sobre aproximadamente 18,000 gerentes medios de 825 organizaciones en 62 países. Es el estudio intercultural más amplio sobre liderazgo jamás emprendido, por lo que sus descubrimientos no debieran ser ignorados. Es aleccionador que uno de los resultados de dicho programa es que *sí* existen aspectos universales del liderazgo. En específico, cierto número de elementos que constituyen el liderazgo transformacional parecen estar asociados con el liderazgo efectivo, sin importar el país en que se encuentre el líder.<sup>95</sup> Esta conclusión es muy importante porque choca con el punto de vista de la contingencia de que el estilo de liderazgo necesita adaptarse a las diferencias culturales.

¿Qué elementos del liderazgo transformacional parecen ser universales? Visión, anticipación, dar ánimo, confiabilidad, dinamismo, positividad y proactividad. Los resultados llevaron a dos miembros del equipo de GLOBE a concluir que: “los subordinados de los líderes eficaces en los negocios en cualquier país esperan que éstos den una visión potente y proactiva que guíe a la empresa hacia el futuro, que sean muy aptos para motivar a todos los empleados a perseguir la visión y que tengan una excelente capacidad de planeación que ayude a implementar la visión”.<sup>96</sup>

¿Qué es lo que explicaría el atractivo universal de estos atributos del líder transformacional? Se ha sugerido que las presiones de tecnologías y prácticas de administración en común, como resultado de la competencia global y la influencia multinacional, originan ciertos aspectos del liderazgo universalmente aceptado. Si esto es verdadero, tal vez sea posible seleccionar y capacitar líderes con un estilo universal y así elevar de manera significativa la calidad del liderazgo en todo el mundo.

Nada de lo anterior sugiere que cuando se administran equipos de diferentes culturas no sea importante cierta sensibilidad o adaptación cultural de los estilos. La visión es importante en cualquier cultura, pero se necesita adecuar la forma en que se transmite y comunica en cada una. Esto es cierto para compañías que son conocidas en todo el mundo por su énfasis en la visión. Por ejemplo, un ejecutivo de GE recuerda lo siguiente de la época en que usaba su liderazgo con estilo estadounidense en Japón: “nada se hacía. Me di cuenta rápido que tenía que cambiar mi enfoque para actuar más como consultor de mis colegas, y adoptar un proceso de toma de decisiones basado en el trabajo en equipo, en vez del estilo más vocal que es común en Occidente. En Japón, el silencio de un líder significa mucho más que mil palabras dichas por alguien”.<sup>97</sup>



## Resumen e implicaciones para los gerentes

Las organizaciones buscan cada vez más gerentes que tengan cualidades de liderazgo transformacional. Quieren líderes con visión y carisma para lograrla. Y aunque la eficacia verdadera del liderazgo es resultado de tener los comportamientos correctos en el momento correcto, hay evidencias fuertes de que las personas tienen una percepción relativamente uniforme de cómo debe verse un líder. El atributo “liderazgo” se da a personas que son inteligentes, amigables, aptos en lo verbal, etc. En la medida en que los gerentes proyecten dichas cualidades los demás los considerarán líderes. Cada vez hay más evidencias de que la eficacia del liderazgo carismático y transformacional cruza las fronteras culturales.

Los gerentes eficaces de hoy deben desarrollar relaciones de confianza con aquellos a quienes buscan dirigir. ¿Por qué? Porque como las organizaciones se han vuelto menos estables y predecibles, es probable que los bonos de mucha confianza replacen a las reglas burocráticas para definir expectativas y relaciones. Los gerentes en quienes no se confía no serán líderes eficaces.

Hemos demostrado que las pruebas y entrevistas ayudan a identificar a personas con cualidades de liderazgo, lo que auxilia a los directivos preocupados por llenar los puestos clave de sus organizaciones con líderes eficaces. Además de centrarse en la selección de los líderes, los directivos también deben considerar invertir en la capacitación respectiva. Muchos individuos con potencial de liderazgo mejoran sus aptitudes por medio de cursos formales, talleres, responsabilidades en puestos rotatorios, entrenamiento y función de mentor.

# Punto

# Contrapunto

## HAY QUE MANTENER BAJO ESTRECHA VIGILANCIA A LOS LÍDERES

Los líderes de una compañía necesitan ser vigilados como cualquier otra persona. Es frecuente que hagan más mal que bien. Hay una lista larga de CEOs que prácticamente dejaron en el piso a sus compañías: Carly Fiorina (HP), Harry Stonecipher (Boeing), Raymond Gilman (Merck), Will McGuire (United Health), Franklin Raines (Fannie Mae), Henry McKinnell (Pfizer), Peter Dolan (Bristol-Myers Squibb), y la lista podría continuar sin pausa. Aunque los nombres siempre cambian, el hecho en cuestión no: no es raro que se dé a los CEOs la “operación de la casa” y que sólo se les riña después de que el daño está hecho y, ¿qué es lo que pasa? Se contrata a un nuevo CEO y, casi siempre, se repite el mismo patrón.

La clave no es quién es el líder, sino cómo administra. A los CEOs se les concede mucha influencia y el consejo de directores los trata con guantes de seda (quienes por lo general terminan seleccionando y compensando a otro). Lo hacen bien mientras están en la fase de entrevistas, pero una vez contratados, la mayoría se vuelve autócrata y construyen sus imperios con poca o ninguna participación, disenso y, santo cielo, límites a su poder. Cuando Henry McKinnell, exCEO de Pfizer, fue despedido, se quejó de la “guerra contra la corporación”. En realidad la guerra era contra su paquete salarial fuera de todo control. Por su parte, cuando fue obligado a irse, Hank Greenberg barbotó: “si todo comenzara, me iría a China o India”. Pobre Hank, no le alcanza el espacio para dirigir su imperio con accionistas a quienes rendir cuentas.

Sí, necesita tenerse cuidado al contratar a los CEOs, pero hay límites a lo bien que vemos al CEO “real”. Es mucho más importante un consejo autónomo que limite su poder y lo supervise de cerca con base en mediciones de su desempeño.

Sí, algunos CEOs fallan, pero así son los negocios. Si todos tuvieran éxito, ¿para qué se necesitaría un CEO? La clave de dirigir compañías es escoger con sabiduría.

Si se hace una mala selección se necesitarán sistemas que administren al líder. Pero esto es un juego perdido. Si le toca un cancerbero como CEO nunca podrá administrar todos los aspectos de su trabajo. Si recibe la bendición de uno bueno, no necesitará preocuparse por vigilar su desempeño —el CEO hará esto muy bien por su cuenta. Vea el ejemplo del CEO de Boeing, Jim McNerney, que fue el primero en poner límites a su poder. “Sólo son uno de once con un punto de vista”, dice. “Tengo que depender de mi poder para persuadir”.

Para tratarlo como si fuera un niño al que se premia o castiga a cada momento, hay que eliminar cualesquiera beneficios del puesto. Boeing contrató bien, y aunque todo CEO necesita algunas mediciones, la mayor parte del consejo debe quedar fuera de esa labor y centrarse en el panorama amplio —la planeación estratégica, cumplir los objetivos de largo alcance, etc. Está bien pagar al CEO con base en su rendimiento, pero el demonio está en los detalles. Vincule todo el salario del CEO al precio de las acciones y ¿qué piensa que ocurrirá? Algunos CEOs no aceptarán el trabajo porque se darán cuenta perfectamente que no pueden controlar el precio de los títulos. Otros lo aceptarán sólo para manipular con cinismo para su propio beneficio de corto plazo. En cualquier caso, la empresa pierde a futuro.

Algunas compañías han limitado la autoridad del líder por medio de recortar su trabajo y administrarlo a nivel microscópico en todo momento. Por ejemplo, cuando el Director y CEO de Citigroup, Charles Prince, fue obligado a salir a finales de 2007, hubo muchos argumentos a favor de separarlo del cargo de Director y CEO porque no podía ni debía gozar de confianza para hacer el trabajo. ¿Qué compañía y líder lograría la excelencia en esas condiciones?

No hay nada mejor que contratar al CEO correcto, y nada peor que contratar al equivocado.<sup>98</sup>

## Preguntas de repaso

- 1 ¿Cómo influye la contextualización en la eficacia del liderazgo?
- 2 ¿Qué es el liderazgo carismático y cómo funciona?
- 3 ¿Qué es el liderazgo transformacional? ¿En qué se diferencia del liderazgo transformacional y del carismático?
- 4 ¿Qué es el liderazgo auténtico? ¿Por qué importa la ética y la confianza en el liderazgo?
- 5 ¿Cuáles son los tres tipos de confianza?
- 6 ¿Cuál es la importancia de la función de mentor, el autoliderazgo y el liderazgo virtual?
- 7 ¿Hay situaciones en las que no es necesario un líder?
- 8 ¿Cómo pueden las organizaciones seleccionar y desarrollar líderes eficaces?
- 9 ¿El liderazgo carismático y transformacional se genera a través de las culturas?

## Ejercicio vivencial

### USTED ES EL JUEZ: ¿CUÁL ENUNCIADO DE VISIÓN ES EFICAZ?

Hay muchas investigaciones acerca de qué es lo que hace que un enunciado de visión sea eficaz. Se dice que uno bueno debe tener las cualidades siguientes:

- a. Identificar los valores y las creencias.
- b. Es un ideal o utopía.
- c. Representa metas amplias y globales (*versus* estrechas y específicas).
- d. Es inspirador.
- e. Está orientado al futuro.
- f. Es destacado y ambicioso.
- g. Refleja lo único de la organización.
- h. Está bien articulado y se entiende con facilidad.

Ahora que sabe lo que hace eficaz a un enunciado de visión, puede calificar los de algunas compañías reales.

1. Hay que formar grupos de 4 o 5 personas.
2. Cada miembro del grupo debe calificar cada enunciado de visión –con base en las ocho cualidades citadas– en una escala de 1, para muy deficiente, a 10, para excelente.
3. Compare las calificaciones. ¿Su grupo está de acuerdo o en desacuerdo?
4. ¿Qué es lo que piensa usted que causa el acuerdo y desacuerdo?
5. ¿Cómo mejoraría estos enunciados de visión?

#### Enunciados de visión

- *DuPont*. Nuestra visión es ser la compañía científica más dinámica del mundo, crear soluciones sostenibles esenciales para una vida mejor, más segura y saludable para todas las personas en cualquier sitio.
- *Nucor*. Nucor Corporation está constituida por 11,900 miembros de equipos cuya meta es “Cuidar a nuestros

clientes”. Logramos esto por medio de ser la compañía de productos de acero más segura, de mayor calidad, menor costo, más productiva y rentable de todo el mundo. Tenemos el compromiso de hacerlo al mismo tiempo que somos servidores culturales y ambientales en las comunidades en que trabajamos. Triunfamos porque trabajamos juntos.

- *Toshiba*. Toshiba distribuye tecnología y productos notables por su innovación y belleza –lo que contribuye a que la vida sea más segura, confortable y productiva. Unimos el espíritu de la innovación con nuestra pasión y convicción para dar forma al futuro y ayudar a proteger el ambiente global –nuestra herencia común. Con nuestros clientes, socios y comunidades de todo el mundo, cultivamos relaciones estrechas y las anclamos en la confianza y el respeto.
- *University of Northern Iowa*. La University of Northern Iowa ofrece educación de clase mundial, provee experiencias personalizadas y crea un cúmulo de oportunidades. Entre lo que distingue al éxito de la UNI está lo siguiente: (1) Ambiente que coloca “primero los estudiantes”, (2) Compromiso con un gran aprendizaje por medio de una gran enseñanza, y (3) Amplia variedad de servicios diseñados para mejorar las vidas y experiencias de la gente de Iowa.
- *Nissan*. Llámenos celosos de nuestro trabajo, incluso muy celosos, pero en Nissan sabemos que aceptar cualquier solución es sólo eso. Aceptar. Y, por así decir, la forma más rápida de pasar de ser una compañía automotriz impulsada por la imaginación a sólo otra empresa de automóviles, punto. Ése es el porqué pensamos más allá de la respuesta. Y pregunte. Porque sólo a través de este proceso de reto constante ocurre el cambio real. Una pregunta a la vez.

# Dilema ético

## WHOLE FOODS DE RAHODEB

Whole Foods, cadena de tiendas en rápido crecimiento, ha sido desde hace mucho tiempo una de las empresas favoritas de Wall Street y las revistas de negocios. Aparece regularmente en un lugar distinguido entre las *100 Mejores compañías para las cuales trabajar*, de la revista *Fortune* (en 2007 fue la número cinco), y ha vencido a la mayoría de sus competidores, incluso Fresh Market, Trader Joe's y Wild Oats.

Dado que la mayoría de analistas de la industria ve un futuro brillante para los mercados de alimentos orgánicos como Whole Foods, no sorprende que el mercado haya atraído su cuota de blogs de inversionistas. Uno de los más prominentes (con cientos de aportaciones) es "Rahodeb", que ha exaltado en forma consistente las virtudes de las acciones de Whole Food's y criticado las de Wild Oats. Rahodeb pronostica que Wild Oats eventualmente quebrará y que el precio de las acciones de Whole Foods crecerá a una tasa anual de 18 por ciento. El blog de Rahodeb en Yahoo! Finance se lee mucho porque parece tener conocimiento especializado de la industria y de Whole Foods en particular.

¿Le sorprendería saber que en 2007 se descubrió que Rahodeb era el cofundador y CEO de Whole Foods, John

Mackey? ("Rahodeb" es un anagrama de "Deborah", la esposa de Mackey). Es más, al mismo tiempo que Rahodeb criticaba las acciones de Wild Oats, Whole Foods estaba en proceso de comprar esta empresa, y hablar mal de ella haría más fácil y barata su compra. Como es frecuente que las empresas tengan tiendas en las mismas ciudades, la Federal Trade Commission (FTC, Comisión Federal de Comercio) trata de bloquear la adquisición, y fue la FTC la responsable de "desenmascarar" a Mackey.

No está claro si la conducta de Mackey fue ilegal. Éste dijo: "escribí en Yahoo! con un seudónimo porque lo hallé divertido. Muchas personas escriben boletines bajo un seudónimo. Los puntos de vista expuestos por Rahodeb unas veces sí representaban lo que creía y otras no".

¿Piensa usted que carece de ética que el líder de una compañía como Mackey pase por ser un inversionista y hable bien del precio de las acciones de su empresa, mientras vitupera a la competencia? ¿El comportamiento de Mackey afectaría su voluntad de trabajar o invertir en Whole Foods?

*Fuente:* D. Kesmodel y J. R. Wilke, "Whole Foods Is Hot, Wild Oats a Dud —So Said 'Rahodeb'", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2007, pp. A1, A10; y G. Farrell y P. Davidson, "Whole Foods' CEO Was Busy Guy Online", *USA Today*, 13 de julio de 2007, p. 4B.

## Caso incidental 1

### ¿SERÁ GEORGE W. BUSH UN GRAN PRESIDENTE?

¿Qué es lo que hace grande a un presidente de Estados Unidos? Un sondeo entre 78 académicos de historia, ciencia política y derecho, calificó a los presidentes estadounidenses, de George Washington a Bill Clinton. A continuación se presentan aquellos que se calificó como "grandes" y "casi grandes".

#### Grandes

George Washington  
Abraham Lincoln  
Franklin D. Roosevelt

#### Casi grandes

Thomas Jefferson  
Theodore Roosevelt  
Ronald Reagan  
Harry Truman  
Dwight Eisenhower  
James Polk  
Andrew Jackson

Entre los presidentes recientes, Nixon, Ford y Carter fueron calificados "por debajo del promedio", y G. H. W. Bush (Bush padre) y Clinton obtuvieron "promedio".

Con todo esto, ¿qué hay de George W. Bush? Dada su relativa impopularidad se pensaría que pasará a la historia como un fracaso. Sin embargo, la popularidad no es un indicador perfecto de si los logros de un presidente pasan la prueba del tiempo. Harry Truman salió del cargo con una aprobación menor al 30 por ciento, mientras que Bill Clinton lo hizo con más del 60. Pero los historiadores han juzgado que Truman fue el presidente más eficaz.

#### Preguntas

1. ¿Calificaría a George W. Bush como un líder carismático o transformacional? ¿Y a Bill Clinton?
2. ¿Piensa usted que los líderes en otros contextos (negocios, deportes, religión, etc.) tienen las mismas cualidades que los presidentes grandes o casi grandes de Estados Unidos?
3. ¿Cree usted que estar en el lugar correcto en el momento correcto influye en la grandeza de un presidente?

*Fuente:* "Presidential Leadership: 'The Rankings'", *OpinionJournal.com*, 12 de septiembre de 2005, [www.opinionjournal.com/extra/?id=110007243](http://www.opinionjournal.com/extra/?id=110007243).

## Caso incidental 2

### BRECHA GENERACIONAL: MENTORES Y PROTEGIDOS

Conforme la generación de los baby boomers se acerca a la jubilación, muchos de ellos se convierten en mentores de sus futuros sustitutos en el empleo —los integrantes de la Generación X. Algunos boomers encuentran difícil este proceso. William Slater, ingeniero en computación de 47 años de edad que participa en el programa formal de mentores de su compañía, ha tenido experiencias negativas con tres protegidos. Recuerda que uno trató, sin éxito, de quedarse con su puesto, mientras que otro hablaba mal en forma persistente de él a su jefe. “Tengo un hacha que afilar con la Generación X. Apuñalan a los Baby Boomers por la espalda”, dice Slater.

No son sólo los baby boomers los que han tenido experiencias negativas, Joel Bershok, de 24 años de edad, se encontraba optimista con la perspectiva de tener un mentor. Sin embargo, éste deshizo la relación después de sólo tres semanas. Bershok dice que “sólo lo quería para su currículum”. Para Bershok, uno de los principales problemas de la relación con el mentor es la falta de confianza. Con una economía en la incertidumbre y compañías que anuncian despidos con frecuencia, los boomers tienen aversión de enseñar demasiado a sus contrapartes más jóvenes, por temor a que éstos, que por lo general ganan menos —por lo que costarían menos a la empresa que los boomers— los reemplacen.

El temor está justificado. Por ejemplo, Janet Wheeler, agente de 49 años de edad, se vio sustituida en su trabajo por dos trabajadoras más jóvenes después de que su compañía la despidió. Wheeler piensa que otros boomers comienzan a darse cuenta de los riesgos de ser mentor y responden con no enseñarles a sus protegidos todo lo que podrían. “A los jóvenes les decimos lo suficiente para que hagan el trabajo, pero no tanto como para que hagan el tuyo”, dice.

Dado que ciertos estudios han demostrado los efectos benéficos de los mentores en los resultados para el empleado, como en el desempeño, satisfacción con el puesto y permanencia en la empresa, muchos analistas están preocupados porque los baby boomers no consideren una responsabilidad ser mentores. De acuerdo con un estudio de Mentium Corporation, empresa que ayuda a otras en la instalación de programas de mentores, casi el 90 por ciento de las relaciones de mentor terminan en forma prematura. Las principales razones incluyen mala disposición de los mentores hacia sus protegidos y falta de esfuerzo para sostener la relación.

Pero algunos trabajadores se han beneficiado mucho de dichos programas y tratan de que se conserven en sus com-

pañías. Tres años después de ingresar a Dell, Lynn Tyson, de 41 años, ayudó a iniciar un programa formal de mentores para los 42,000 empleados de la empresa. “Nunca en toda mi carrera tuve un mentor formal. La mayor parte del tiempo chocaba los tacones”, dice Tyson. Su programa ha tenido éxito hasta hoy —ella es mentora de 40 protegidos. “No trato de hacer de esto algo extraordinario, pero tengo la capacidad de hacer la diferencia en la carrera de alguien, y eso me entusiasma día con día”. Los beneficios son visibles en especial para las mujeres y las minorías, que históricamente han tenido más dificultades que los hombres para ascender a los puestos de alta dirección. De acuerdo con un estudio del profesor David A. Thomas, de la universidad de Harvard, las minorías raciales más exitosas en tres corporaciones diferentes tuvieron una red fuerte de mentores. Además, las investigaciones demuestran que las mujeres también se benefician por tener experiencias positivas con sus mentores, ya que obtienen más éxito profesional y satisfacción con su trabajo.

Con la cantidad correcta de esfuerzo, protegidos, mentores y las organizaciones que patrocinan la relación, logran beneficios muy grandes. Sin embargo, los individuos involucrados en la función de mentor quizá necesiten ignorar las diferencias individuales y con las generaciones pasadas, a fin de obtener dichos beneficios. Aunque Slater tuvo malas experiencias como mentor, aún es optimista. “Ser mentor es un concepto honorífico. Aquéllos de nosotros que lo hemos sido debemos ser mentores de los demás. De otra manera habremos interrumpido el proceso y el futuro”, dice.

### Preguntas

1. ¿Cuáles factores piensa usted que llevan al éxito de los programas de mentores? Si fuera a diseñar uno de tales programas, ¿cómo lo haría?
2. ¿De qué maneras se beneficia un protegido por tener un mentor? ¿De qué modos se beneficia el mentor por tener un protegido?
3. De los tres tipos de confianza que se analizaron en el capítulo, ¿cuál es el principal para la función de mentor y por qué?
4. ¿Qué tipos de líderes, en términos de rasgos de personalidad y tendencias de comportamiento, serían buenos mentores? ¿Qué tipos de líderes serían malos mentores?



# Notas

1. "Endless Summer", *Fortune*, 2 de abril de 2007, pp. 63-70.
2. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson y T. Parsons (trad.) (Nueva York: The Free Press, 1947).
3. J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J. A. Conger, R. N. Kanungo y Asociados (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 79.
4. J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); y R. Awamleh y W. L. Gardner, "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance", *Leadership Quarterly*, otoño de 1999, pp. 345-373.
5. R. J. House y J. M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly* 3 (1992), pp. 81-108; D. N. Den Hartog y P. L., "Leadership in Organizations", en N. Anderson y D. S. Ones (eds.), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002), pp. 166-187.
6. Ver J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task", *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 309-323; A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology*, verano de 2003, pp. 363-381; y M. Frese, S. Beimele y S. Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision", *Personnel Psychology*, otoño de 2003, pp. 671-697.
7. R. J. Richardson y S. K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993).
8. J. M. Howell y P. J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, abril de 1989, pp. 243-269. Ver también Frese, Beimele, y Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership".
9. B. Shamir, R. J. House, y M. B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory", *Organization Science*, noviembre de 1993, pp. 577-594.
10. B. Kark, R. Gan y B. Shamir, "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 246-255; y P. D. Chelunuk, K. A. Donley, T. S. R. Wiewel, y S. R. Miller, "Charisma Is Contagious: The Effect of Leaders' Charisma on Observers' Affect", *Journal of Applied Social Psychology*, octubre de 2001, pp. 2149-2159.
11. Para una revisión del rol de la visión en el liderazgo, ver S. J. Zaccaro, "Visionary and Inspirational Models of Executive Leadership: Empirical Review and Evaluation", en S. J. Zaccaro (ed.), *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success* (Washington, DC: American Psychological Assoc., 2001), pp. 259-278; y M. Hauser y R. J. House, "Lead Through Vision and Values", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 257-273.
12. P. C. Nutt y R. W. Backoff, "Crafting Vision", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1997, p. 309.
13. *Ibid.*, pp. 312-314.
14. J. L. Roberts, "A Mogul's Migraine", *Newsweek*, 29 de noviembre de 2004, pp. 38-40.
15. D. A. Waldman, B. M. Bass, y F. J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", *Group & Organization Studies*, diciembre de 1990, pp. 381-394; y S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1996, pp. 36-51.
16. A. H. B. de Hoogh, D. N. den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. Van den Berg y J. G. van der Weide, "Charismatic Leadership, Environmental Dynamism, and Performance", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, diciembre de 2004, pp. 447-471; S. Harvey, M. Martin, y D. Stout, "Instructor's Transformational Leadership: University Student Attitudes and Ratings", *Psychological Reports*, abril de 2003, pp. 395-402; y D. A. Waldman, M. Javidan y P. Varella, "Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory", *Leadership Quarterly*, junio de 2004, pp. 355-380.
17. R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J. G. Hunt y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189-207; y Robert J. House y Ram N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", *Journal of Management*, 23, no. 3 (1997), p. 441.
18. F. Cohen, S. Solomon, M. Maxfield, T. Pyszczynski, y J. Greenberg, "Fatal Attraction: The effects of Mortality Salience on Evaluations of Charismatic, Task-Oriented, and Relationship-Oriented Leaders", *Psychological Science*, diciembre de 2004, pp. 846-851; y M. G. Ehrhart y K. J. Klein "Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality", *Leadership Quarterly*, verano de 2001, pp. 153-179.
19. H. L. Tosi, V. Misangyi, A. Fanelli, D. A. Waldman y F. J. Yammarino, "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance", *Leadership Quarterly*, junio de 2004, pp. 405-420.
20. Ver, por ejemplo, R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002); y J. A. Raelin, "The Myth of Charismatic Leaders", *Training & Development*, marzo de 2003, pp. 47-54.
21. J. Collins, "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, enero de 2001, pp. 67-76; J. Collins, "Good to Great", *Fast Company*, octubre de 2001, pp. 90-104; J. Collins, "The Misguided Mix-Up", *Executive Excellence*, diciembre de 2002, pp. 3-4; y Tosi et al., "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance".
22. Ver, por ejemplo, B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, y Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2003, pp. 207-218; y T. A. Judge, y R. F. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2004, pp. 755-768.

23. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, invierno de 1985, pp. 26-40; y J. Seltzer y B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, diciembre de 1990, pp. 693-703.
24. D. I. Jung, C. Chow, y A. Wu, "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings", *Leadership Quarterly*, agosto-octubre de 2003, pp. 525-544; D. I. Jung, "Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", *Creativity Research Journal* 13, no. 2 (2001), pp. 185-195; S. J. Shin y J. Zhou, "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2003, pp. 703-714.
25. D. Baum, "Battle Lessons: What the Generals Don't Know", *New Yorker*, 17 de enero de 2005, pp. 42-48.
26. J. E. Bono y T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal*, octubre de 2003, pp. 554-571; Y. Berson y B. J. Avolio, "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunications Firm", *Leadership Quarterly*, octubre de 2004, pp. 625-646; y S. Shinn, "21<sup>st</sup>-Century Engineer", *BizEd*, enero/febrero de 2005, pp. 18-23.
27. J. R. Baum, E. A. Locke y S. A. Kirkpatrick, "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2000, pp. 43-54.
28. B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh, y P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2004, pp. 951-968; T. Dvir, Taly, N. Kass, y B. Shamir, "The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-Teach Employees", *Journal of Organizational Change Management* 17, no. 2 (2004), pp. 126-43.
29. R. T. Keller, "Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 202-210.
30. Judge y Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership".
31. H. Hetland, G. M. Sandal y T. B. Johnsen, "Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, no. 1 (2007), pp. 58-75; y K. B. Lowe, K. G. Kroeck, y N. Sivasubramaniam, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 385-425.
32. Ver, por ejemplo, J. Barling, T. Weber y E. K. Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996, pp. 827-832; y T. Dvir, D. Eden y B. J. Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, agosto de 2002, pp. 735-744.
33. R. J. House y P. M. Podsakoff, "Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1994), pp. 45-82; y B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Nueva York: The Free Press, 1985).
34. B. J. Avolio y B. M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma and Beyond", documento de trabajo, Escuela de Administración, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.
35. Ver B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, y D. R. May, "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Impact Follower Attitudes and Behaviors", *Leadership Quarterly*, diciembre de 2004, pp. 801-823; W. L. Gardner y J. R. Schermerhorn, Jr., "Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, agosto de 2004, pp. 270-281; y M. M. Novicevic, M. G. Harvey, M. R. Buckley, J. A. Brown-Radford, y R. Evans, "Authentic Leadership: A Historical Perspective", *Journal of Leadership and Organizational Behavior* 13, no. 1 (2006), pp. 64-76.
36. A. Carter, "Lighting a Fire Under Campbell", *BusinessWeek*, 4 de diciembre de 2006, pp. 96-101.
37. R. Ilies, F. P. Morgeson y J. D. Nahrgang, "Authentic Leadership and Eudaemonic Wellbeing: Understanding Leader-Follower Outcomes", *Leadership Quarterly* 16 (2005), pp. 373-394.
38. Esta sección se basa en E. P. Hollander, "Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship", *Business Ethics Quarterly*, enero de 1995, pp. 55-65; J. C. Rost, "Leadership: A Discussion About Ethics", *Business Ethics Quarterly*, enero de 1995, pp. 129-142; L. K. Treviño, M. Brown y L. P. Hartman, "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations*, enero de 2003, pp. 5-37; y R. M. Fulmer, "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics* 33, no. 3 (2004), pp. 307-317.
39. J. L. Lunsford, "Piloting Boeing's New Course", *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2006, pp. B1, B3.
40. J. M. Burns, *Leadership* (Nueva York: Harper & Row, 1978).
41. J. M. Howell y B. J. Avolio, "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?" *Academy of Management Executive*, mayo de 1992, pp. 43-55.
42. M. E. Brown y L. K. Treviño, "Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (2006), pp. 954-962.
43. Ver, por ejemplo, K. T. Dirks y D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 611-628; la edición especial sobre la confianza en el contexto organizacional, B. McEvily, V. Perrone, A. Zaheer, editores invitados, *Organization Science*, enero-febrero de 2003; y R. Galford y A. S. Drapeau, *The Trusted Leader* (Nueva York: Free Press, 2003).
44. Basado en S. D. Boon y J. G. Holmes, "The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk",

- en R. A. Hinde y J. Groebel (eds.), *Cooperation and Prosocial Behavior* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991), p. 194; D. J. McAllister, "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, febrero de 1995, p. 25; y D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt y C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, julio de 1998, pp. 393-404.
45. J. B. Rotter, "Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility", *American Psychologist*, enero de 1980, pp. 1-7.
  46. J. D. Lewis y A. Weigert, "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, junio de 1985, p. 970.
  47. J. K. Rempel, J. G. Holmes, y M. P. Zanna, "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, julio de 1985, p. 96.
  48. M. Granovetter, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, noviembre de 1985, p. 491.
  49. R. C. Mayer, J. H. Davis, y F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, julio de 1995, p. 712.
  50. C. Johnson-George y W. Swap, "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other", *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1982, p. 1306.
  51. P. L. Schindler y C. C. Thomas, "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", *Psychological Reports*, octubre de 1993, pp. 563-573.
  52. H. H. Tan y C. S. F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, mayo de 2000, pp. 241-260.
  53. Citado en D. Jones, "Do You Trust Your CEO?" *USA Today*, 12 de febrero de 2003, p. 7B.
  54. D. McGregor, *The Professional Manager* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), p. 164.
  55. B. Nanus, *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World* (Chicago: Contemporary Books, 1989), p. 102.
  56. Ver, por ejemplo, Dirks y Ferrin, "Trust in Leadership"; D. I. Jung y B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2000, pp. 949-964; y A. Zacharatos, J. Barling, y R. D. Iverson, "High-Performance Work System and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology*, enero de 2005, pp. 77-93.
  57. D. E. Zand, *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power* (Nueva York: Oxford University Press, 1997), p. 89.
  58. Basado en L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abril de 1995, p. 393; y R. C. Mayer, J. H. Davis, y F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, julio de 1995, p. 712.
  59. J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 14.
  60. D. Shapiro, B. H. Sheppard, y L. Cheraskin, "Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, octubre de 1992, pp. 365-377; R. J. Lewicki, E. C. Tomlinson y N. Gillespie, "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions", *Journal of Management*, diciembre de 2006, pp. 991-1022; y J. Child, "Trust—The Fundamental Bond in Global Collaboration", *Organizational Dynamics* 29, no. 4 (2001), pp. 274-288.
  61. Esta sección se basa en Zand, *The Leadership Triad*, pp. 122-134; y A. M. Zak, J. A. Gold, R. M. Ryckman, y E. Lenney, "Assessments of Trust in Intimate Relationships and the Self-Perception Process", *Journal of Social Psychology*, abril de 1998, pp. 217-228.
  62. M. E. Schweitzer, J. C. Hershey y E. T. Bradlow, "Promises and Lies: Restoring Violated Trust", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006), pp. 1-19.
  63. Ver, por ejemplo, M. Murray, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, ed. rev. (Nueva York: Wiley, 2001); K. E. Kram, "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, pp. 608-625; R. A. Noe, "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships", *Personnel Psychology*, otoño de 1988, pp. 559-580; y L. Eby, M. Butts y A. Lockwood, "Protégés' Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation", *Personnel Psychology*, verano de 2004, pp. 411-447.
  64. J. A. Wilson y N. S. Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1990, p. 90; y J. Reingold, "Want to Grow as a Leader? Get a Mentor?", *Fast Company*, enero de 2001, pp. 58-60.
  65. T. D. Allen, E. T. Eby, y E. Lentz, "The Relationship Between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 125-153; y T. D. Allen, L. T. Eby, y E. Lentz, "Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated with Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 3 (2006), pp. 567-578.
  66. Ver, por ejemplo, K. E. Kram y D. T. Hall, "Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence", en E. E. Kossek y S. A. Lobel (eds.), *Managing Diversity* (Cambridge, MA: Blackwell, 1996), pp. 108-136; B. R. Ragins y J. L. Cotton, "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1999, pp. 529-550; y D. B. Turban, T. W. Dougherty, y F. K. Lee, "Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships. The Moderating Role of Relationship Duration", *Journal of Vocational Behavior*, octubre de 2002, pp. 240-262.
  67. Wilson y Elman, "Organizational Benefits of Mentoring", p. 90.
  68. Ver, por ejemplo, K. Houston-Philpot, "Leadership Development Partnerships at Dow Corning Corporation", *Journal of Organizational Excellence*, invierno de 2002, pp. 13-27.
  69. T. D. Allen, L. T. Eby, M. L. Poteet, Mark L., E. Lentz, y L. Lizzette, "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2004, pp. 127-136; y J. D. Kammeyer-Mueller y T. A. Judge,



- "A Quantitative Review of the Mentoring Literature: Test of a Model", documento de trabajo, University of Florida, 2005.
70. C. Hymowitz, "Today's Bosses Find Mentoring Isn't Worth the Time and Risks", *Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2006, p. B1.
  71. Ver C. C. Manz, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review*, julio de 1986, pp. 585-600; C. C. Manz y H. P. Sims, Jr., *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2001); C. L. Dolbier, M. Soderstrom, M. A. Steinhardt, "The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes", *Journal of Psychology*, septiembre de 2001, pp. 469-485; y J. D. Houghton, T. W. Bonham, C. P. Neck y K. Singh, "The Relationship Between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures", *Journal of Managerial Psychology* 19, no. 4 (2004), pp. 427-441.
  72. A. H. Eagly, "Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions", *Psychology of Women Quarterly*, marzo de 2007, pp. 1-12; y A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt, y M. L. van Engen, "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin*, julio de 2003, pp. 569-591.
  73. J. Kelly y S. Nadler, "Leading from Below", *Wall Street Journal*, 3 de marzo de 2007, pp. R4, R10.
  74. L. A. Hambley, T. A. O' Neill, y T. J. B. Kline, "Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 1-20; y B. J. Avolio y S. S. Kahai, "Adding the 'E' to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership", *Organizational Dynamics* 31, no. 4 (2003), pp. 325-338.
  75. S. J. Zaccaro y P. Badet, "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good", *Organizational Dynamics* 31, no. 4 (2003), pp. 381-385.
  76. C. E. Naquin y G. D. Paulson, "Online Bargaining and Interpersonal Trust", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, pp. 113-120.
  77. B. Shamir, "Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable?" *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, no. 1 (1999), pp. 49-71.
  78. Comentado por Jim Collins y citado en J. Useem, "Conquering Vertical Limits", *Fortune*, 19 de febrero de 2001, p. 94.
  79. Ver, por ejemplo, J. R. Meindl, "The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly*, otoño de 1995, pp. 329-341; y S. A. Haslam, M. J. Platow, J. C. Turner, K. J. Reynolds, C. McGarty, P. J. Oakes, S. Johnson, M. K. Ryan y K. Veenstra, "Social Identity and the Romance of Leadership: The Importance of Being Seen to Be 'Doing it for Us'", *Group Processes & Intergroup Relations*, julio 2001, pp. 191-205.
  80. R. G. Lord, C. L. DeVader y G. M. Alliger, "A Meta-analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1986, pp. 402-410.
  81. J. R. Meindl, S. B. Ehrlich, y J. M. Dukerich, "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1985, pp. 78-102.
  82. B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld, y D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter?" *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 161-174.
  83. S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, pp. 375-403; J. M. Jermier y S. Kerr, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement-Contextual Recollections and Current Observations", *Leadership Quarterly* 8 no. 2, (1997), pp. 95-101; y E. de Vries Reinout, R. A. Roe, y T. C. B. Taillieu, "Need for Leadership as a Moderator of the Relationships Between Leadership and Individual Outcomes", *Leadership Quarterly*, abril de 2002, pp. 121-138.
  84. S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater, y L. R. James, "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias", *Journal of Applied Psychology*, 87 (2002) pp. 454-464; J. R. Villa, J. P. Howell, P. W. Dorfman, y D. L. Daniel, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly* 14 (2002), pp. 3-23.
  85. B. M. Bass, "Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders", en R. E. Riggio, S. E. Murphy, y F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2002), pp. 113-114.
  86. J. Karp, "Though Question for L-3's CEO: Who's Next?" *Wall Street Journal*, 8 de mayo de 2006, pp. B1, B3.
  87. Ver, por ejemplo, P. Dvorak, "M.B.A. Programs Hone 'Soft Skills'", *Wall Street Journal*, 12 de febrero de 2007, p. B3.
  88. J. Weber, "The Leadership Factor", *BusinessWeek*, 12 de junio de 2006, pp. 60-64.
  89. Ver, por ejemplo, Barling, Weber, y Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes"; y D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 581-613.
  90. M. Sashkin, "The Visionary Leader", en J. A. Conger, R. N. Kanungo et al. (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 150.
  91. D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 590-593.
  92. M. Conlin, "CEO Coaches", *Business Week*, 11 de noviembre de 2002, pp. 98-104.
  93. Howell y Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership".
  94. Dvir, Eden, y Avolio, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance"; B. J. Avolio y B. M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002); A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology*, verano de 2003, pp. 363-381; y Barling, Weber, y Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes".

95. R. J. House, M. Javidan, P. Hanges, y P. Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, primavera de 2002, pp. 3-10.
96. D. E. Carl y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", artículo presentado en la National Academy of Management Conference, Washington, DC, agosto de 2001, p. 29.
97. N. Beccalli, "European Business Forum Asks: Do Companies Get the Leaders They Deserve?" *European Business Forum*, 2003, [www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublishations.nsf/DocID/DIEC3380F589844585256D7300346A1B](http://www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublishations.nsf/DocID/DIEC3380F589844585256D7300346A1B).
98. A. Murray, "After the Revolt, Creating a New CEO", *Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2007, pp. A1, A18.