

Los individuos como líderes

parte uno

capítulo 1

¿Quién es un líder? 2

capítulo 2

Rasgos del liderazgo
y ética 30

capítulo 3

Comportamiento de
liderazgo y motivación 68

capítulo 4

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

capítulo 5

Teorías de liderazgo por
contingencia 150

Semblanza del capítulo

El liderazgo incumbe a todos
Por qué el liderazgo es importante
Definición de liderazgo

¿Los líderes nacen o se hacen?

Roles gerenciales de liderazgo

Roles interpersonales

Roles informativos

Roles de decisión

Niveles de análisis de la teoría de liderazgo

Nivel individual de análisis

Nivel grupal de análisis

Nivel organizacional de análisis

Interrelaciones entre los niveles de análisis

Paradigmas de la teoría de liderazgo

El paradigma de la teoría de los rasgos

El paradigma de la teoría de comportamiento de liderazgo

El paradigma de la teoría de liderazgo por contingencia

El paradigma de la teoría de liderazgo integrador

De la administración al paradigma de la teoría de liderazgo

Objetivos del libro

Teoría de liderazgo

Aplicación de la teoría de liderazgo

Desarrollo de habilidades de liderazgo

Flexibilidad

Organización del libro

1

¿Quién es un líder?

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

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

liderazgo

influencia

categorías de los roles gerenciales

roles interpersonales del liderazgo

roles informativos del liderazgo

roles de decisión del liderazgo

niveles de análisis de la teoría de liderazgo

teoría de liderazgo

clasificaciones de la teoría de liderazgo

paradigma del liderazgo

teorías de los rasgos de liderazgo

teorías de comportamiento de liderazgo

teorías de liderazgo por contingencia

teorías de liderazgo integrador

de la administración al paradigma de la teoría de liderazgo

administración basada en evidencias (EBM)

Caso de apertura APLICACIÓN

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

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

- GE Commercial Finance
- GE Healthcare

- GE Industrial
- GE Infrastructure
- GE Money
- NBC Universal

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

Preguntas del caso de apertura:

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

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

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

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

El liderazgo incumbe a todos

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

Por qué el liderazgo es importante

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

- El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes.⁴ El liderazgo se considera crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente más decisivo.⁵ El presidente mundial (CEO) de la cadena Domino's Pizza, David Brandon, señala que el éxito de cada tienda se basa en el liderazgo asumido por el gerente.⁶ Las organizaciones reclutan candidatos con potencial y habilidades de liderazgo para todo tipo de profesiones.
- Los presidentes mundiales (CEO) entienden que no pueden manejar empresas por sí solos; el secreto es fomentar una mentalidad del liderazgo en toda la organización.⁷ Ganar la guerra de talento será un desafío de negocios predominante de este siglo; se trata de reclutar y retener talento, así como crear oportunidades de liderazgo.⁸
- Los fracasos corporativos muy publicitados (Enron y WorldCom) han llevado a casa el rol crucial que ocupa el liderazgo en el éxito o fracaso de casi todos los aspectos del entorno de las empresas con y sin fines de lucro. Los CEO sin un adecuado desempeño son despedidos, ya que las ocupaciones como presidente mundial se han reducido. Los CEO han sido recién sustituidos debido a un desempeño deficiente: Gary Forsee de Sprint Nextel, Angelo Mozilo de Countrywide Financial,⁹ Charles Prince de Citigroup¹⁰ y Stan O'Neal de Merrill Lynch.¹¹
- Como lo ilustran los ejemplos, el liderazgo es decisivo¹² y existe una gran necesidad de mejores líderes.¹³ Si usted desea ser exitoso, debe desarrollar sus habilidades de liderazgo.¹⁴ Para ello, el enfoque de este libro es ayudarle a cultivar dichas habilidades, de forma que pueda convertirse en un líder exitoso en su vida personal y profesional.

Caso de apertura APLICACIÓN

1. ¿Por qué GE es tan exitosa?

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

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

Dilema ético 1

¿El liderazgo es, en verdad, importante?

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

continúa

(Dilema ético 1 continuación)

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

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

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

Definición de liderazgo

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

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

AUTOEVALUACIÓN 1

Potencial del liderazgo

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

A cada par de enunciados distribuya 5 puntos, con base en qué tan característico sea cada uno en relación con usted. Si el primer enunciado describe por completo cómo es usted y el segundo no lo hace en absoluto, conceda 5 puntos al primero y 0 al segundo. De lo contrario, asigne 0 y 5, respectivamente. Si el enunciado describe cómo es por lo general usted, entonces la distribución

puede ser 4 y 1 o bien 1 y 4. Si ambos enunciados tienden a describir su forma de ser, la distribución será 3 y 2 o bien 2 y 3. De nuevo, la puntuación combinada para cada par de enunciados debe ser igual a cinco.

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

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

continúa

(Autoevaluación 1 continuación)

1. _____ Estoy interesado y dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.
_____ Prefiero que alguien más se encargue del grupo.
2. _____ Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a hacer sugerencias al líder para mejorar el desempeño.
_____ Cuando no estoy a cargo, hago las cosas según el estilo del líder, más que ofrecer mis sugerencias.
3. _____ Estoy interesado y dispuesto a hacer que las personas escuchen mis sugerencias y las lleven a cabo.
_____ No estoy interesado en influir en otras personas.
4. _____ Cuando estoy a cargo, quiero compartir las responsabilidades gerenciales con los miembros del grupo.
_____ Cuando estoy a cargo, quiero desempeñar los roles gerenciales por el grupo.
5. _____ Quiero tener metas claras y desarrollar y llevar a cabo los planes para alcanzarlas.
_____ Me gusta establecer metas muy generales y tomar las cosas como se presenten.

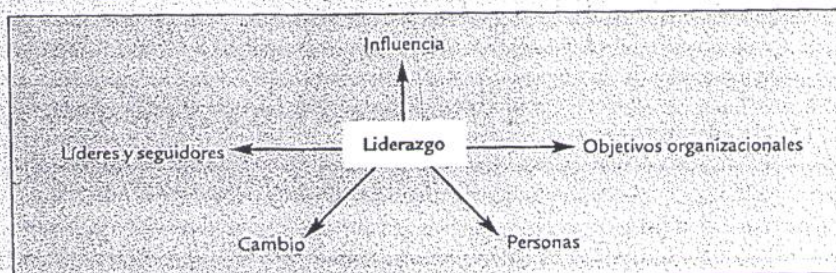
6. _____ Me gusta variar la forma como se hace mi trabajo y aprender cosas nuevas.
_____ Me agrada la estabilidad o desempeñar mi trabajo en la misma forma; no me entusiasma aprender ni emprender cosas nuevas.
7. _____ Disfruto trabajar con las personas y ayudarles a ser exitosas.
_____ En realidad no me gusta trabajar con los demás ni ayudarles a tener éxito.

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

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

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

FIGURA 1.1 Elementos clave en la definición de liderazgo



Líderes y seguidores

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

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

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

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

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

Influencia

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

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

Objetivos organizacionales

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

Aplicación al trabajo 1

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

Aplicación al trabajo 2

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

**Aplicación
al trabajo 3**

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

**Aplicación
al trabajo 4**

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

**Aplicación
al trabajo 5**

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

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

Cambio

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

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

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

Personas

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

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

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

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

¿Los líderes nacen o se hacen?

Puede pensar que ésta es una pregunta capciosa, porque la mayoría de los investigadores señala que ambas cuestiones son ciertas. Los líderes efectivos no sólo nacen o se hacen, empiezan con alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan. Así que la habilidad natural de liderazgo ofrece ventajas. Aprenderá más acerca de los rasgos del liderazgo en el capítulo 2. Sin embargo, todos tienen el potencial de liderar⁴¹ y las habilidades de liderazgo pueden ser cultivadas.⁴² Si éstas no pudieran ser desarrolladas o si los líderes no se formaran, las grandes corporaciones no gastarían millones de dólares en capacitación de liderazgo cada año.⁴³ The Center for Creative Leadership (<http://www.ccl.org>) es una de las organizaciones sin fines de lucro más respetadas del mundo y desarrolla líderes en todos los sectores de la economía global. Es claro que no funcionaría si sus organizaciones cliente a nivel global no creyeran que pueden desarrollar habilidades de liderazgo.

Algunos investigadores incluso afirman que los líderes, en definitiva, se hacen, no nacen⁴⁴ y que todos tienen el mismo potencial para liderar.⁴⁵ El legendario *coach* de fútbol americano Vince Lombardi alguna vez declaró, "Contrario a la opinión de muchas personas, los líderes no nacen, se hacen con esfuerzo y trabajo arduo". Cualquiera que sea su habilidad de liderazgo en este momento (la cual se basa en su capacidad natural y desarrollo), puede invertir en desarrollar sus habilidades de liderazgo o permitir que permanezcan como están. Quizás usted nunca llegue a ser el presidente de una organización, pero puede mejorar su conocimiento, capacidad y habilidad del liderazgo por medio de este curso. Como diría Vince Lombardi, usted puede desarrollar sus habilidades de liderazgo si se esfuerza y trabaja en forma ardua para ello. Trataremos este tema en la última sección de este capítulo.

Aplicación al trabajo 6

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

Caso de apertura APLICACIÓN

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

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

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

Roles gerenciales de liderazgo

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

FIGURA 1.2 Roles gerenciales

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

Roles interpersonales

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

Rol de representante

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

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

Rol de líder

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

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

Rol de enlace

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

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

Aplicación al trabajo 7

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

Roles informativos

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

Rol de monitor

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

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

Rol de difusor

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

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

Rol de portavoz

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

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

Roles de decisión

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

Rol de emprendedor

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

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

Aplicación al trabajo 8

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

Rol de gestor de problemas

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

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

Rol de quien asigna los recursos

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

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

Rol de negociador

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

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

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

Aplicación al trabajo 9

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

Caso de apertura APLICACIÓN

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

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

Aplicación del concepto 1**Roles gerenciales del liderazgo**

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

Roles interpersonales

- a. representante
- b. líder
- c. enlace

Roles informativos

- d. monitor
- e. difusor
- f. portavoz

Roles de decisión

- g. emprendedor
- h. gestor de problemas
- i. quien asigna los recursos
- j. negociador

- 1. El líder habla con dos empleados quienes discuten y se rehúsan a trabajar juntos.
- 2. El líder convoca una reunión con sus seguidores para analizar una nueva política de la empresa.
- 3. El líder de producción charla con una persona de mantenimiento acerca de reparar una máquina.
- 4. El líder lleva a cabo una entrevista de trabajo.
- 5. El líder de ventas firma una hoja de reembolso de gastos de un representante de ventas.
- 6. El líder ofrece una conferencia de prensa con un reportero de un periódico local.
- 7. El líder asigna diversas cuentas a sus seguidores y les proporciona los archivos.
- 8. Un seguidor solicita al líder un aumento de sueldo.
- 9. El líder otorga distintivos de la organización a los empleados por sus cinco años de servicio durante una reunión especial con todos los miembros de la unidad organizacional.
- 10. El líder lee los mensajes de correo electrónico todos los días.
- 11. El líder y su gerente, quien debe autorizar los fondos para el proyecto, analizan la adquisición de un nuevo software, personalizado y desarrollado por el departamento del líder.
- 12. El líder disciplina a un seguidor por llegar tarde otra vez.
- 13. El líder visita otra unidad organizacional para observar cómo procesa los pedidos de trabajo.
- 14. El líder de una sucursal de correduría de acciones trata de reconectar los teléfonos para que los corredores los puedan utilizar.
- 15. El líder cuenta con software personalizado nuevo para la unidad organizacional.

Niveles de análisis de la teoría de liderazgo

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

Nivel individual de análisis

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

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

Nivel grupal de análisis

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

Nivel organizacional de análisis

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

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

Dilema ético 2

Compensación ejecutiva

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

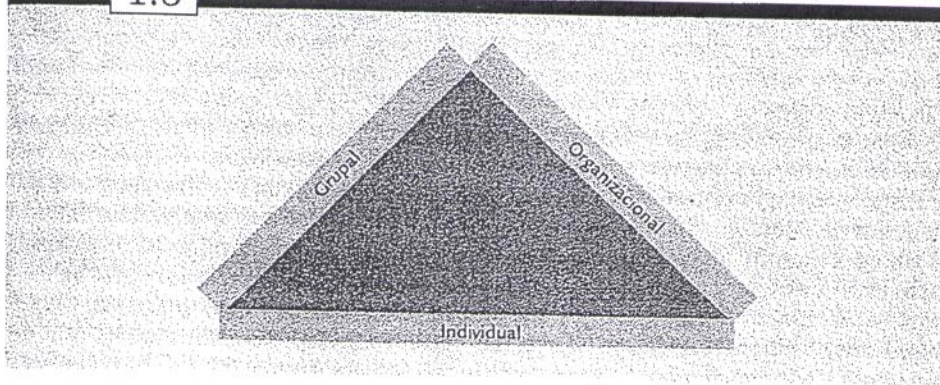
Sin embargo, los altos directivos han sido criticados por recibir excesivas compensaciones. En 2006, el total de compensación directa (incluido el salario, los bonos y el valor del capital restringido) para los CEO de las 350 principales empresas fue de 6.05 millones de dólares (sin incluir las generosas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

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

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

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

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



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

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

Paradigmas de la teoría de liderazgo

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

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

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

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

El paradigma de la teoría de los rasgos

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

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

El paradigma de la teoría de comportamiento de liderazgo

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

Aplicación al trabajo 10

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

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

El paradigma de la teoría de liderazgo por contingencia

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

El paradigma de la teoría de liderazgo integrador

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

De la administración al paradigma de la teoría de liderazgo

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

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

Aplicación al trabajo 11

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

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

Aplicación del concepto 2

Las teorías de liderazgo

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

- | | |
|----------------------|--------------------------------------|
| a. rasgo | d. integrador |
| b. de comportamiento | e. de la administración al liderazgo |
| c. de contingencia | |
-
- 16. El investigador estudia la empresa específica, el entorno de trabajo y los seguidores para determinar qué estilo de liderazgo es el más apropiado.
- 17. El director de recursos humanos de la organización capacita a sus gerentes para que sean más efectivos en sus relaciones con los seguidores y para que puedan influir mejor en ellos y alcanzar la visión de la organización.
- 18. El investigador observa a los gerentes para determinar cuánto tiempo dedican a elogiar a los empleados por hacer un buen trabajo y en reprenderles por un desempeño deficiente.
- 19. El investigador trata de entender cómo los líderes carismáticos influyen en los seguidores para alcanzar altos niveles de desempeño.
- 20. El investigador intenta determinar si existe una relación entre cómo viste un gerente y su efectividad del liderazgo.

Objetivos del libro

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

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

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

Teoría de liderazgo

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

FIGURA 1.4 Triple enfoque: características del libro

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

Administración basada en evidencias

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

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

Estándares de aprendizaje de la AACSB

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

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

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

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

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

Aplicación de la teoría de liderazgo

Es posible pensar en la teoría y la práctica como algo separado.⁹⁴ Las lecturas y conferencias no son suficientes para liderar; se requiere aplicar la teoría.⁹⁵ La pregunta se ha planteado: ¿por qué los estudiantes con buenas intenciones aprenden tanto y sin embargo, son sólo capaces de aplicar tan poco a su vida personal y profesional? Es claro que existe una brecha entre la teoría y la práctica de la EBM.⁹⁶ Muchos ponen en contexto esta brecha como un problema de transferencia de conocimiento.⁹⁷ Saber no es suficiente. Necesitamos sinergias entre la investigación y la práctica,⁹⁸ para vincular esta última con la teoría⁹⁹ y debemos aplicar lo que sabemos.¹⁰⁰ Si construimos sobre la noción de John Dewey de aprender al hacer, los estudiantes necesitan tener la oportunidad de aplicar de manera apropiada lo que aprenden.¹⁰¹ Para dicho propósito, este libro ofrece seis características (figura 1.4, la columna de Aplicación) para practicar la aplicación de los conceptos y la teoría. La habilidad para aplicar la teoría de liderazgo puede ser parte de su formación académica.

Desarrollo de habilidades de liderazgo

Para tener éxito, el conocimiento se debe traducir en habilidades.¹⁰² El tercer objetivo y de mayor nivel de este libro es desarrollar habilidades de liderazgo que se puedan utilizar en su vida personal y profesional, como líder y como seguidor. Las organizaciones reclutan personas con habilidades de liderazgo que se puedan aplicar en el puesto.¹⁰³ Así, existe una demanda de cursos que permitan a los estudiantes aprender habilidades que tengan aplicación directa en el lugar de trabajo¹⁰⁴ y que los estudiantes practiquen tales habilidades.¹⁰⁵ Los estándares de la AACSB incluyen desarrollar habilidades de liderazgo.¹⁰⁶ Desarrollarlas se conoce como "aprendizaje de acción".¹⁰⁷ Los estudiantes aprenden más de sus experiencias al utilizar el sistema social del aula y sus experiencias personales y profesionales para desarrollar habilidades de liderazgo por medio de una

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

Modelos frente a figuras

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

Capacitación en habilidades de liderazgo con el modelado del comportamiento

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

Práctica

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

Flexibilidad

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

Organización del libro

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

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

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

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

FIGURA

1.5

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

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

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

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

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

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

Resumen

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

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

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

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

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

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

Los tres niveles de análisis de liderazgo son individual, grupal y organizacional. El desempeño individual afecta al grupal y al organizacional. Y, a su vez, tanto el grupo

como la organización influyen en el desempeño del individuo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

_____ son individual, grupal y organizacional.

_____ es una explicación de cierto aspecto del liderazgo; las teorías tienen un valor práctico porque se

utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor el liderazgo exitoso.

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

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

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

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

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

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

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

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

Términos clave

administración basada en evidencias (EBM), 19

categorías de los roles gerenciales, 9

clasificaciones de la teoría de liderazgo, 15

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

influencia, 7

liderazgo, 6

niveles de análisis de la teoría de liderazgo, 13

paradigma del liderazgo, 16

roles de decisión del liderazgo, 11

roles informativos del liderazgo, 11

roles interpersonales del liderazgo, 10

teoría de liderazgo, 15

teorías de comportamiento de liderazgo, 16

teorías de liderazgo por contingencia, 17

teorías de liderazgo integrador, 17

teorías de los rasgos del liderazgo, 16

Preguntas de revisión

1. ¿Por qué es importante el liderazgo?

2. ¿Cuáles son los cinco elementos clave en nuestra definición de liderazgo? ¿Cómo se interrelacionan los elementos para formar esta definición?

3. ¿Los líderes nacen o se hacen? ¿Se pueden desarrollar las habilidades de liderazgo?

4. Liste y defina los roles gerenciales interpersonales del liderazgo.

5. Liste y defina los roles gerenciales informativos del liderazgo.

6. Liste y defina los roles gerenciales de decisión del liderazgo.

7. Liste y defina los niveles de la teoría de liderazgo.

8. Liste y defina los paradigmas de la teoría de liderazgo.

9. ¿Cómo el cambio de paradigma de la administración al liderazgo puede ayudar (o dañar) tal vez la profesión gerencial?

10. ¿Cuáles son los objetivos del triple enfoque de este libro?

Habilidades de comunicación

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

1. ¿El liderazgo debe ser trabajo del gerente o un proceso compartido?
2. ¿A usted le interesa compartir el liderazgo o prefiere ser un seguidor?
3. Algunas personas declaran que las habilidades duras (finanzas, análisis cuantitativo) son más importantes para los gerentes que las habilidades suaves (desarrollo

de relaciones, liderazgo) y algunos señalan lo contrario. ¿Cuál es su punto de vista?

4. ¿Los cursos de liderazgo se enfocan en enseñar a los estudiantes lo relacionado con el liderazgo o instruyen a los estudiantes a ser líderes?
5. ¿Los estudiantes universitarios pueden en realidad desarrollar sus habilidades de liderazgo por medio de un curso? ¿Por qué?
6. ¿El liderazgo es una habilidad universal? o bien, ¿un buen líder en un cierto entorno es también efectivo en otro? Un líder en una industria (por ejemplo, un hospital) puede tener éxito en otra (por ejemplo, un banco)?

C A S O

Steve Jobs—Apple

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

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

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

Apple y Jobs han experimentado algunos problemas a lo largo del camino en su historia de más de 30 años.

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

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

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

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

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

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

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

porque descubrió en lo que era hábil y lo que disfruta hacer: el secreto de la realización profesional.

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

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

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

EJERCICIO DEL CASO Y DE DESEMPEÑO DE ROLES

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

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

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

CASO EN VIDEO

Liderazgo en P.F. Chang's

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

Rick Federico conoce la industria restaurantera. Comenzó su carrera como lavaplatos de un restaurante de carnes y trabajó hasta llegar a la gerencia de la cadena. Así que entiende el trabajo de todos, desde ser el ayudante

del camarero hasta el chef y el gerente. Federico espera resultados de todos los equipos, gerentes y trabajadores. Pero no espera menos de sí mismo. Cree que sus mayores tareas como líder incluyen permanecer enfocado en sus clientes, empleados y la comida que éstos sirven. Mientras P.F. Chang's crece, Federico quiere asegurarse de que la calidad en el servicio, la atmósfera y la comida siempre estén a su nivel más alto.

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

Ejercicio de desarrollo de habilidades 1

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 1

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

Objetivos

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

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

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

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

Consejos para recordar los nombres de las personas

- Lo primero que debe hacer es realizar un esfuerzo consciente para mejorar su habilidad para llamar a las personas por su nombre. Si usted dice que no es bueno

Llegar a conocerse por su nombre

para recordar nombres, no lo será. Si usted piensa "puedo ser bueno en esto" y trabaja en ello, puede serlo.

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

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

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

Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 1 en clase

Procedimiento 1 (de 5 a 10 minutos) Divídanse en equipos, de preferencia de cinco o seis personas que usted no conozca. En el equipo, solicite que cada miembro diga su nombre y dos o tres cosas significativas sobre sí mismo. Después que todos los miembros hayan terminado, formúlense preguntas entre ustedes para conocerse mejor.

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

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

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

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

Conclusión

El profesor puede hacer comentarios de cierre.

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

Para compartir

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

AUTOEVALUACIÓN 2

Nombres

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

- _____ 1. Disfruto conocer nuevas personas.
- _____ 2. Soy bueno para recordar los nombres de las personas.
- _____ 3. Cuando conozco a nuevas personas, aprendo sus nombres y les llamo por éste.

- _____ 4. Estoy interesado y dispuesto a mejorar mi capacidad para recordar y utilizar los nombres.

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

Ejercicio de desarrollo de habilidades 2**Objetivo**

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

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

Preparación para el ejercicio de desarrollo de habilidades 2

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

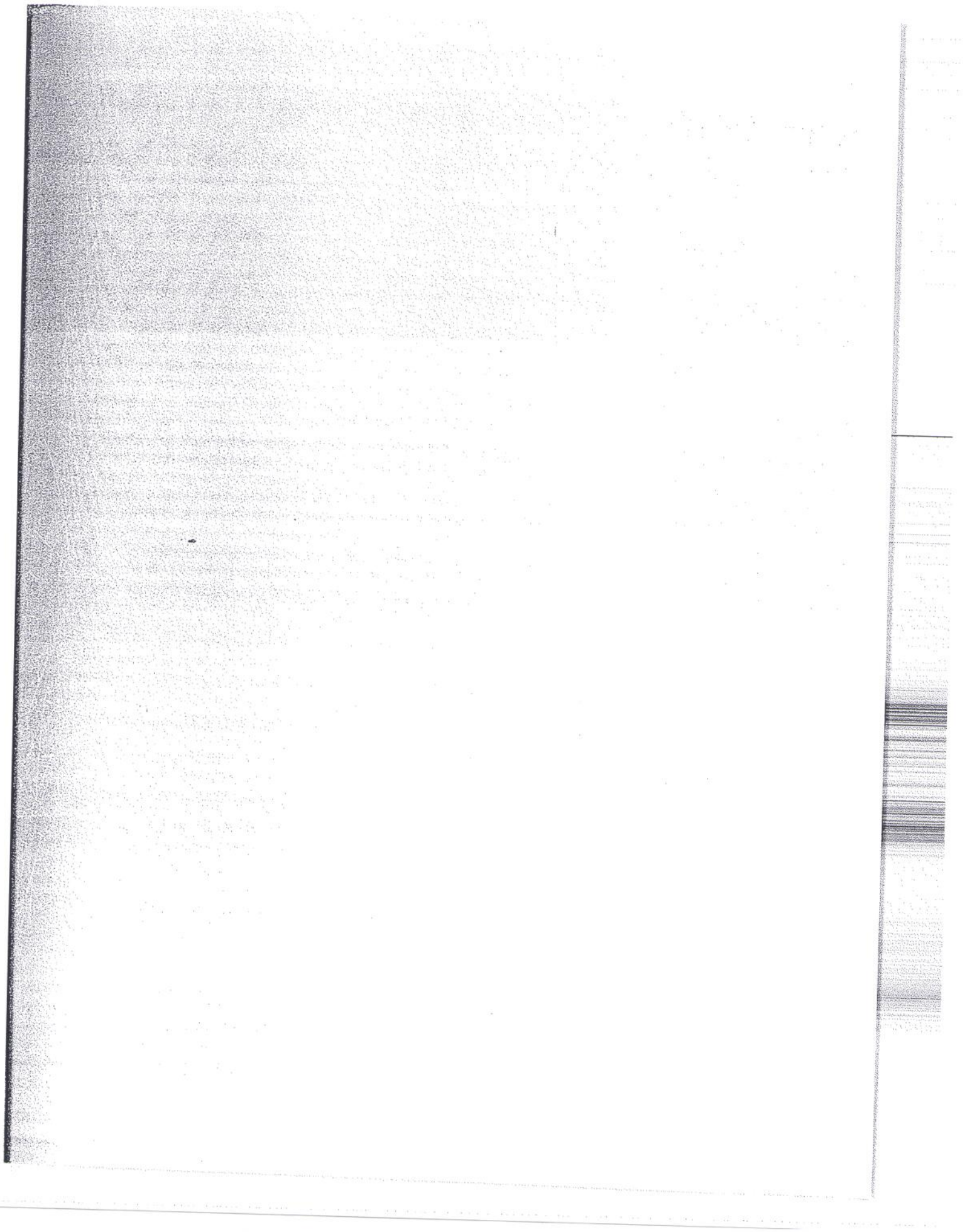
Rasgos: _____

Conductas: _____

Identificar rasgos y conductas de liderazgo**Completar el ejercicio de desarrollo de habilidades 2 en clase**

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

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



Semblanza del capítulo

Los rasgos de la personalidad y el liderazgo

La personalidad y los rasgos

El modelo de la personalidad de las Cinco grandes

Perfiles de personalidad

Rasgos de los líderes efectivos

Dominio

Gran energía

Confianza personal

Locus de control

Estabilidad

Integridad

Inteligencia

Inteligencia emocional

Flexibilidad

Sensibilidad hacia los demás

El perfil de personalidad de los líderes efectivos

Teoría de la motivación de logro

Teoría del perfil de la motivación del líder

Actitudes de liderazgo

Teoría X y Teoría Y

El efecto Pigmalión

Concepto de sí mismo

Cómo las actitudes desarrollan los estilos de liderazgo

Liderazgo ético

¿El comportamiento ético reditúa?

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

Cómo las personas justifican el comportamiento poco ético

Guías simples para un comportamiento ético

Enfoque en la ética de los grupos de interés

Ser un líder ético

2

Rasgos del liderazgo y ética

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

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

rasgos

personalidad

modelo de las Cinco grandes de la personalidad

dimensión de personalidad de extroversión

dimensión de personalidad de afabilidad

dimensión de personalidad de ajuste

dimensión de personalidad de escrupulosidad

dimensión de personalidad de apertura a la experiencia

perfiles de personalidad

conciencia personal

conciencia social

autoadministración

administración relacional

Teoría de la motivación de logro

Teoría del perfil de la motivación del líder

Perfil de la motivación del líder (PML)

actitudes

Teoría X y Teoría Y

efecto Pigmalión

concepto de sí mismo