



ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA  
TIEMPO

**Mc  
Graw  
Hill**

Idalberto Chiavenato

# CAPÍTULO 16

## Liderazgo en las organizaciones

### Objetivos de aprendizaje

- Mostrar la importancia del liderazgo en las organizaciones.
- Definir las bases del poder en las organizaciones.
- Definir qué es liderazgo y cómo ejercerlo en las organizaciones.
- Explicar las diversas teorías sobre liderazgo.
- Explicar las teorías de rasgos de personalidad.
- Explicar las teorías sobre estilos de liderazgo.
- Explicar las teorías situacionales o contingentes de liderazgo.
- Mostrar cómo puede ejercer liderazgo el administrador.

### Lo que se verá

- Liderazgo en las organizaciones
- Bases del poder
- Concepto de liderazgo
- Teorías sobre liderazgo
- Teorías de rasgos de personalidad
- Teorías sobre estilos de liderazgo
- Teorías situacionales de liderazgo
- Aplicaciones prácticas

Cu  
gra  
titu  
las  
rro  
Alp  
cer  
en  
qui  
qu  
las  
de  
em  
qu

L  
a  
dife  
pan p  
para v  
dad c  
proce  
zacio  
pacto  
asunt  
concl

Lide

Lid  
nizaci  
para a  
bién t  
puede

1 Ra

**Caso**

**Introductorio**

**Acelere que la competencia está cerca**

Cuando Antonio Meneses asumió la dirección de Alpha Beta Ltda., la empresa era una gran compañía que perdía mercado y sufría fuerte deterioro de la imagen. Meneses constituyó un grupo de trabajo y le pidió un diagnóstico de la situación y un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa. Su idea era obtener datos suficientes para desarrollar un plan estratégico que detuviera lo más pronto posible el deterioro de la empresa. Alpha Beta era una empresa típicamente tradicional y conservadora, pues, a pesar de ofrecer buenos productos, su estructura organizacional se basaba en la división del trabajo y en la especialización. El esquema básico de departamentalización era funcional, y la jerarquía servía como base principal de coordinación interdepartamental. Meneses siempre se quejaba de los feudos existentes en la empresa, de la dependencia y del conformismo de las personas, de la enorme atención dada a las normas y procedimientos y del alejamiento de los objetivos organizacionales. Su voluntad era romper con todo esto y dinamizar la empresa. Dado que las ataduras eran fuertes y los nudos eran gigantescos, todo indicaba que tendría un intenso trabajo por delante.

**L**as organizaciones están conformadas por muchas personas que trabajan juntas, actúan en diferentes actividades y en diferentes niveles organizacionales. Muchas de estas personas ocupan posiciones en los diversos niveles administrativos (directores, gerentes o supervisores) para velar por el trabajo de las demás personas, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta de varios individuos, lo cual implica, necesariamente, liderazgo. El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo<sup>1</sup>. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto.

**Liderazgo en las organizaciones**

Liderazgo no es sinónimo de administración. El administrador es responsable de los recursos organizacionales y de funciones como planear, organizar, dirigir y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. Esto incluye muchos aspectos. En rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador. El administrador

<sup>1</sup> Ralph M. Stogdill. *Handbook of Leadership*, Nueva York, Free Press, 1974.

se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de comportamiento más participativo que implique decisión conjunta con el subordinado. En resumen, el administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas. De esta situación emergen dos conceptos: el poder y la aceptación de los liderados.

### Administración en la actualidad

### Líderes que cambiaron los negocios en el mundo entre 1967 y 1997

Gianni Agnelli	Fiat	Aristócrata industrial Italiano
Percy Barnevik	Asea Brown Boveri	Unió a Asea y Brown Boveri
Richard Branson	Virgin Group	Campeón de ventas en Europa
Michael Eisner	Disney	Diseños animados en Wall Street
Larry Ellison	Oracle	Sistema de red de computadores
Bill Gates	Microsoft	Creó la mayor empresa de software
Louis Gertsner	IBM	Reposicionó IBM en el podio de la información
Roberto Goizueta	Coca-Cola	Acabó con el sueño de Pepsi
Hishimiro Honda	Honda Motors	Consagró la ingeniería sobre ruedas
Lee Iacocca	Chrysler	De la quiebra al éxito de ventas
Steve Jobs	Apple Computers	Construyó el primer computador amigable
Philip Knight	Nike	Puso el smoking en una zapatilla de atletismo
Jay Kroc	McDonald's	Esparció Big Mac por todo el mundo
Ralph Lauren	Ralph Lauren	Consiguió una fortuna con el estilo de modas
Craig McCaw	McCaw Communic.	Distribuyó celulares al pueblo
Gordon Moore	Intel	Inventó el chip
Akio Morita	Sony	Símbolo de la reconstrucción japonesa
Rupert Murdoch	News Corp.	Los medios de comunicación más allá de las barreras nacionales
Ferdinand Puech	VW/Porsche	Rehizo la mayor ensambladora europea
Steve Ross	Time-Warner	Mayor conglomerado de comunicación
Soichiro Toyota	Toyota Motors	Automóvil japonés, bonito, práctico, barato
Sam Walton	Wal-Mart	Mayor tendero del mundo
Jack Welch	General Electric	El patrón que los patrones envidian

Fuente: adaptado de "Você, nós, 30 anos", Exame, edición 641, 30 julio de 1997, p. 40.

## Bases del poder

El liderazgo es, de cierta manera, un tipo de poder personal. A través del liderazgo, una persona influye en otras, en función de las relaciones existentes. La *influencia* es una transacción interpersonal en que una persona modifica o provoca la modificación del comportamiento de otra, de manera intencional. Así, siempre hay un líder que influye, y los liderados, que son influenciados. La influencia es una noción ligada al concepto de poder y de autoridad. Poder es el potencial de influencia de una persona sobre otras, que puede ser ejercido o no. En una organización, el *poder* es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las otras personas, incluso si ellas se oponen. La *autoridad* es el poder legítimo, es decir, el poder que tiene una persona en virtud del papel o posición que ejerce en una estructura organizacional. Es el poder legal y socialmente aceptado. Una persona que ocupa una alta posición en una organización tiene poder por el hecho de su posición, lo cual se denomina poder de posición. El poder del presidente es mayor que el del gerente, debido a la autoridad formalmente atribuida a su posición jerárquica, y no debido a las características personales que lo llevaron hasta el cargo. La capacidad de influir, persuadir y motivar a los liderados está muy ligada al poder que se percibe en el líder. Existen cinco tipos diferentes de poder que un líder puede tener<sup>2</sup>:

- *Poder coercitivo*: basado en el temor y en la coerción. El liderado percibe que si no atiende las exigencias del líder, podrá sufrir algún tipo de castigo o sanción que quiere evitar.
- *Poder de recompensa*: se apoya en la esperanza de alguna recompensa, incentivo, elogio o reconocimiento que el liderado pretende obtener.
- *Poder legitimado*: se deriva del cargo ocupado por el individuo en el grupo o en la jerarquía organizacional. En una organización formal, el supervisor de primera línea tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. La nivelación jerárquica establece las escalas de autoridad en la organización.
- *Poder de competencia*: basado en la especialidad, en las aptitudes o en el conocimiento técnico de la persona. Los liderados perciben que el líder posee ciertos conocimientos o conceptos que exceden sus propios conocimientos.
- *Poder de referencia*: se basa en la actuación y la atracción. El líder admirado por ciertos rasgos de personalidad tiene poder de referencia. Es un poder conocido popularmente como carisma. Se da el nombre de *carisma* a la facultad excepcional y sobrenatural de una persona, que la diferencia de las demás. Según el diccionario, carisma es un tipo de forma mágica, originada en poderes divinos o diabólicos. El carisma está siempre detrás de las personas cuyo desempeño va mucho más allá de la competencia, no importa la profesión. Un líder carismático es aquel que posee características personales determinantes y cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas. El mundo fue marcado por líderes carismáticos como Moisés, Jesús, Gandhi, Napoleón, Vargas, Kennedy, etc. Michael Jordan, la estrella del baloncesto estadounidense, factura US\$45 millones anuales. Buena parte de esto lo recibe

<sup>2</sup> John R. P. French y Bertram Raven. "The bases of social power", en Darwin Cartwright y A. F. Zander (orgs.). *Group Dynamics*, Evanston, Ill., Row, Peterson & Co., 1960, pp. 607-623.

de los Chicago Bulls, pero su valor de mercado se deriva de su capacidad para hacer vibrar a sus socios, ayudando a un puñado de atletas a formar un equipo cohesionado. Cuando falta carisma, es más difícil poner los empleados al servicio de la organización. El carismático utiliza símbolos, analogías, metáforas y ejemplos para ilustrar lo que está diciendo, de manera sorprendentemente original.

Existen poderes derivados de la posición ocupada por el administrador, como el poder legítimo, el poder de recompensa y el poder de coerción. El poder de referencia y el poder de competencia, por el contrario, se derivan de la propia persona, como se observa en la figura 16.2.

El verdadero liderazgo se deriva generalmente del poder de competencia y del poder de referencia del líder, es decir, del poder personal de éste. Cuando el liderazgo se funda en el poder de la recompensa, la coerción o la legitimación, se basa exclusivamente en el poder de la posición que la organización confiere al líder. El desafío del administrador está en saber buscar con decisión el poder de competencia y de referencia para ejercer un liderazgo basado en su poder personal.

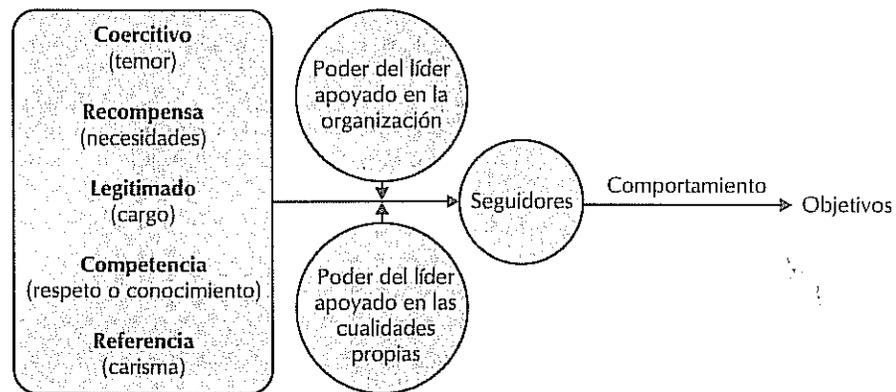


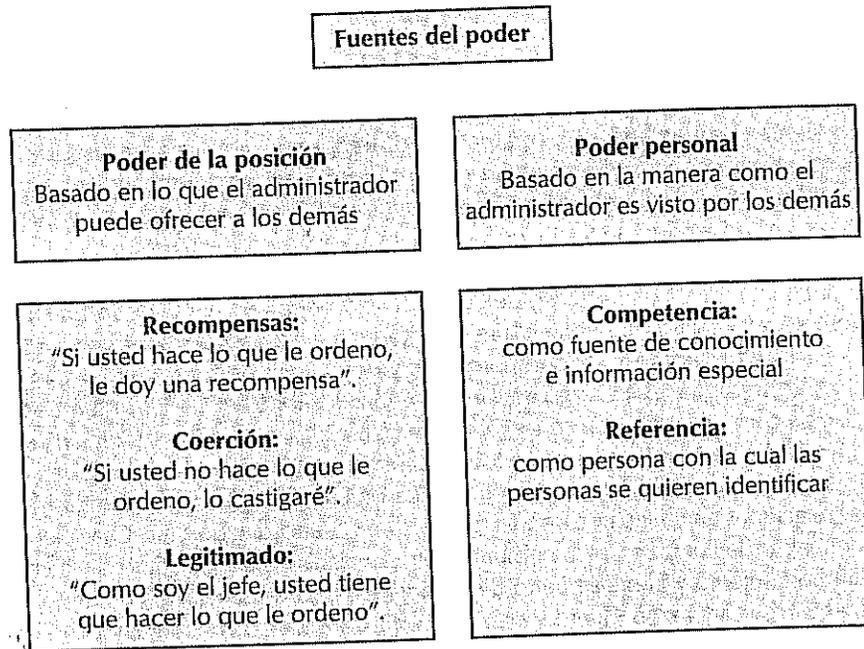
Figura 16.1 Bases del poder: organizacional e individual.



### ¿Usted tiene carisma?<sup>3</sup>

Carlos Salles, el presidente de Xerox de Brasil, explica que si los cursos de administración se enfocasen menos hacia los procesos y más hacia el comportamiento, las personas podrían desarrollar sus habilidades de liderazgo. Aprender el carisma de quien lo posee es como tener a Pelé como profesor de fútbol o asistir a clases de cine con Spielberg. Usted quizá no llegue a ser un buen jugador, pero puede mejorar su desempeño, lo que es indiscutiblemente una

<sup>3</sup> María Luisa Mendes. "Você tem carisma?", *Exame*, edición 610, 22 de mayo de 1996, pp. 46-48.



**Figura 16.2** Fuentes de poder de la posición y del poder personal.

Fuente: adaptado de John R. Schermerhorn, Jr. *Management*, Nueva York, John Wiley and Sons, 1996, p. 321.

ventaja en estos tiempos de competitividad reñida. Cuando era director de operaciones comerciales de Xerox, en 1982, el país estaba sumergido en una sorprendente crisis, depresión, recesión y moratoria. Salles percibió que el pesimismo comenzaba a contagiar a sus equipos. Tratando de revertir esa situación, acabó duplicando el tamaño de los equipos de ventas. Después, salió en peregrinación por las más de 50 filiales de la empresa en todo Brasil, con el siguiente mensaje: "Tenemos la oportunidad de oro. Los competidores van a estar preocupados por la crisis, mientras nosotros ocuparemos el lugar de ellos". Fue como una profecía. Toshiba, Sharp y National son algunos de los nombres que hoy pertenecen al pasado en el mercado de copadoras. "Aquél fue un periodo de gloria para nosotros", afirma Salles. "La crisis es sinónimo de oportunidades".

Wilson Brumer, presidente de Acesita, es otro optimista de tiempo completo. Reserva periódicamente una mañana entera para tomar café con 20 o 30 empleados de diversos niveles, incluso los del taller. En tres años se ha reunido con 500 de los 4.200 empleados. Cuando pide sugerencias y escucha como respuesta que no hubo tiempo para recogerlas, no reprende para no bajar la moral del oyente. Simplemente dice: "Yo tuve tiempo". Es bastante para que la justificación no sea dicha una segunda vez.

## Concepto de liderazgo

El liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia. Un buen administrador debe ser necesariamente un buen líder. Por otra parte, no siempre un líder es administrador. Los líderes deben estar presentes en los niveles institucional, intermedio y operacional de las organizaciones. Todas las organizaciones requieren líderes en todos sus niveles y en todas sus áreas de actuación.

El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir *liderazgo* como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan el liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Fleishman<sup>4</sup> destaca que el liderazgo es el intento —en el ámbito de la esfera interpersonal, dirigido por un proceso de comunicación— de conseguir alguna o algunas metas. Esta definición indica que el liderazgo incluye el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden implicar liderazgo. Todas las relaciones de una organización implican líderes y liderados: las comisiones, los grupos de trabajo, las relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. Otro elemento importante en el concepto de liderazgo es la comunicación. La claridad y la exactitud de la comunicación afectan el comportamiento y el desempeño de los liderados. La dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica el liderazgo. El tercer elemento es la consecución de metas. El líder eficaz tendrá que tratar individuos, grupos y metas. La eficacia del líder generalmente se considera en términos del grado de realización de una meta o combinación de metas. Pero, por otro lado, los individuos pueden considerar que el líder es eficaz o ineficaz en términos de satisfacción derivada de la experiencia total del trabajo. De hecho, la aceptación de las directrices y órdenes de un líder depende mucho de que los liderados esperen que sus respuestas favorables los conducirán a buenos resultados. En este caso, el líder sirve al grupo como un instrumento para ayudar a alcanzar objetivos.

### Retorno al caso Introdutorio

Antonio Meneses percibió que su liderazgo en Alpha Beta dependía bastante de la estructura formal de poder vigente en la empresa, pues sólo mandaba quien ocupaba una dirección o una gerencia. El resto del personal tenía que obedecer ciegamente. Las personas se habían acostumbrado a cumplir las órdenes de los gerentes como si tuviesen viseras. El poder coercitivo imperaba en la compañía.

## Teorías sobre liderazgo

Existen tres diferentes enfoques teóricos respecto del liderazgo: la teoría de rasgos de personalidad, la teoría sobre estilos de liderazgo y las teorías situacionales de liderazgo.

<sup>4</sup> Edwin A. Fleishman y James G. Hunt (orgs.). *Current Developments in the Study of Leadership*, Carbondale, Southern Illinois University, 1973, p. 3.

**Administración  
en la actualidad**

**Los bancos líderes de América Latina  
en activos (en US\$ miles de millones)**

Posición	Institución	País	Activos	Posición	Institución	País	Activos
1	Caixa Econômica Federal	Brasil	90	11	Real	Brasil	11
2	Banco do Brasil (BB)	Brasil	78	12	Banco de Santiago	Chile	11
3	Bradesco	Brasil	33	13	Saíra	Brasil	10
4	Banamex	México	30	14	Internacional	México	10
5	Bancomer	México	26	15	Santander	Chile	10
6	Itaú	Brasil	24	16	Nossa Caixa/ Nosso Banco	Brasil	9
7	Unibanco	Brasil	23	17	Banco del Estado	Chile	9
8	Serfin	México	20	18	Banrisul	Brasil	9
9	Nación Argentina	Argentina	14	19	Provincia de Buenos Aires	Argentina	9
10	HSBC Bamerindus	Brasil	12	20	Banco Mexicano	México	8

Fuente: tomado del artículo "Finance report: the top 50 banks", *Latin Trade*, Vol. 5, No 7, julio de 1997, p. 41.

### Teorías de rasgos de personalidad

Las más antiguas teorías sobre liderazgo identificaron los rasgos de personalidad característicos de los líderes<sup>5</sup>. Se suponía que se podía encontrar un número finito de características personales, intelectuales, emocionales y físicas que identificasen a los líderes de éxito:

- Habilidad para interpretar objetivos y misiones
- Habilidad para establecer prioridades
- Habilidad para planear y programar actividades del equipo

<sup>5</sup> Ralph M. Stogdill. "Historical trends in leadership theory and research", *Journal of Contemporary Business*, octubre de 1974, p. 4.

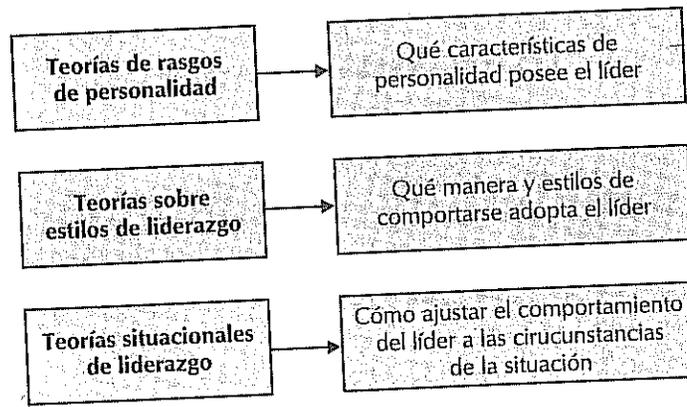


Figura 16.3 Los tres diferentes enfoques sobre liderazgo.

- Facilidad para solucionar problemas y conflictos
- Facilidad para supervisar y orientar a las personas
- Habilidad para delegar responsabilidades a los demás

Las críticas a la teoría de rasgos de personalidad se fundan en dos aspectos principales: que las características de personalidad generalmente se miden de manera poco precisa y que esa teoría no tiene en cuenta la situación en la que se ejerce el liderazgo, es decir, los elementos del ambiente importantes para determinar quién será líder eficaz. Algunos rasgos de personalidad son esenciales en ciertas situaciones, pero no en otras. El líder de una empresa puede ser el último que hable en el hogar. Muchas veces, es la situación lo que define al líder. Cuando la situación se modifica, el liderazgo pasa a otras manos.

Cuadro 16.1 Algunos rasgos de personalidad esperados en el líder.

• Inteligencia	• Optimismo
• Calor humano	• Comunicabilidad
• Mente abierta	• Espíritu emprendedor
• Habilidades humanas	• Empatía
• Asunción de riesgos	• Creatividad
• Tolerancia	• Impulso para la acción
• Entusiasmo	• Disposición a escuchar
• Visión del futuro	• Flexibilidad
• Responsabilidad	• Confianza
• Madurez	• Curiosidad
• Perspicacia	

**Administración**  
en la actualidad

Liderazgo en tiempos difíciles<sup>6</sup>

La empresa campeona cuenta con vencedores: sus líderes desempeñan papeles clave porque les corresponde crear la competencia en sus equipos. Tienen muy poco que ver con los jefes del pasado. Los líderes crean nuevos líderes; los jefes crean subordinados. Los líderes trabajan por un objetivo común; los jefes actúan de acuerdo con sus propios intereses. Los líderes crean el placer del desempeño; los jefes generan miedo al castigo.

Las debilidades de las organizaciones, según Shinyashiki, son:

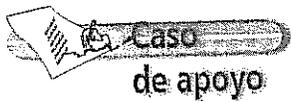
- *Liderazgo sin preparación*: muchos empresarios afirman que éste es el verdadero punto débil de una organización; las demás dificultades se derivan de éste. El líder contrata y despide, determina el estándar de los proyectos que se ejecutarán, delega o centraliza, además de determinar los criterios de ascenso. El liderazgo sin preparación crea conflictos innecesarios, estimula juegos de poder y, en especial, desmotiva al equipo. Si los líderes no tuviesen conciencia de su desafío, la empresa se transformaría en una nave sin rumbo.
- *Separación entre líderes y colaboradores*: en el Banco Sumitomo, japonés, antes que el gerente conceda un préstamo a una empresa, la visita, y observa especialmente el comedor y el baño de los empleados. Si están descuidados, quizá no conceda el préstamo pues una empresa que no da prioridad al cuidado de sus empleados no puede contar con el compromiso de éstos para realizar la revolución que exige un nuevo proyecto. La separación física entre las jerarquías debilita la organización. Cuando jefes y trabajadores no se integran, los pequeños problemas se transforman en amenazas peligrosas.
- *Falta de osadía*: en una empresa campeona, siempre hay personas osadas. Su estímulo predilecto es el desafío. El verdadero líder sabe que es preciso abandonar viejas fórmulas de éxito para construir la empresa de sus sueños.
- *Expectativas de soluciones mágicas*: esperar que una jugada del destino salve la empresa es lo mismo que creer en Papá Noel. Aquellos que esperan soluciones mágicas son los mismos que se desesperan cuando empiezan a surgir las dificultades, pues no están preparados para enfrentarlas, porque éstas forman parte de las grandes conquistas. Los milagros existen: son el resultado de la actuación de personas y equipos motivados y conscientes de sus desafíos.
- *Administración apasionada*: abrir espacio al apasionamiento es permitir que éste se enraíce con rapidez, alcance todos los escalones y provoque conflictos, estrés e improvisación. Si cada empleado quisiese resolver los problemas a su manera, los esfuerzos colectivos se anulan, en razón de posiciones contradictorias. Una empresa campeona emplea índices, análisis de costos, planeación estratégica e investigaciones.
- *Distanciamiento del mercado*: existe una búsqueda cada vez más significativa de empresas y profesionales competentes que ofrecen mejores servicios a un costo menor y más

<sup>6</sup> Roberto Shinyashiki. "Liderança em tempo de tempestade", *Trevisan*, No. 111, mayo de 1997, pp. 12-15.

les: que  
sa teoría  
ambiente  
enciales  
ble en el  
a, el lide-

ético. La salida es ser competente para ser competitivo. Mantenerse alejado del mercado representa la muerte segura.

- *Metas que no se realizan:* si la empresa inicia un nuevo proyecto y lo abandona a mitad de camino, desperdicia el proyecto y pierde la confianza de los colaboradores. Tener metas y cumplirlas hasta el fin es importante, pero saber establecerlas con precisión y sentido de oportunidad es característica de las empresas campeonas. Si las metas no se concretan, probablemente sea porque las ideas y estrategias no eran claras ni objetivas.



### Caso de apoyo

## Promociones de Ventas Delta<sup>7</sup>

Promociones de Ventas Delta es una empresa de servicios que experimentaba fuerte impacto de la contracción y la baja de pedidos. Su área de actuación es el estado de Santa Catarina. En el personal de ventas predominan los universitarios; la mayoría de ellos son ingenieros. En la filial de Blumenau, el personal se quejaba de la remuneración desigual, de la evaluación del desempeño y, en especial, de las restricciones aplicadas a los gastos operacionales. El personal quería que la empresa concediese aumentos por mérito si alcanzaban los objetivos de venta en el curso del año. Dos vendedores pidieron cambiar el sistema actual, lo que fue rechazado en seguida por el gerente de ventas local, Nicanor Nogueira. Nogueira argumentó que la situación de la empresa no permitía el cambio y que, si no había más pedidos, tendrían que reducir el personal. Un memorando firmado por Nogueira enfureció más a los vendedores más antiguos. El memorando decía lo siguiente:

Queridos colegas:

Como es de su conocimiento, atravesamos un periodo de reducción en los pedidos y debemos disminuir los gastos más que nunca. Debo pedirles que hagan lo posible para disminuir gastos, algo que nunca solicité en los últimos diez años de gerencia. Eliminen todos los almuerzos potencialmente no productivos con los clientes y sometan el kilometraje semanal a un exacto rendimiento de cuentas. Si no tuviésemos más pedidos ni más control en los gastos, habrá nueva reducción en sus presupuestos. Requiero la ayuda de ustedes para cumplir el objetivo de la empresa: mantener las ventas estables y reducir los gastos en 18%. Si quieren más explicaciones, por favor, contáctense conmigo de inmediato.

Nicanor Nogueira

Gerente de ventas de Blumenau

Todos los viernes en la mañana, el grupo de vendedores de Blumenau se reunía con Nicanor Nogueira para trazar la estrategia y los planes de la semana siguiente y evaluar los resul-

<sup>7</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*, São Paulo, Atlas, 1981, pp. 209-211.

tados de la anterior. Estas reuniones ofrecían la oportunidad a los vendedores de intercambiar ideas informalmente entre sí. Después de la reunión semanal, el personal más antiguo pidió a João Fernández que reclamara por todos ante Nicanor Nogueira. Fernández, el mejor vendedor del equipo, era un líder informal que siempre presentaba las opiniones del grupo. Tenía 32 años, era ingeniero electricista y el principal candidato a líder de ventas en el estado.

Fernández buscó a Nogueira al final de la reunión del viernes para discutir el memorando. Explicó que el personal de ventas estaba rindiendo el máximo y que se debería cultivar con mucho esmero a los clientes potenciales, lo cual exigía dinero para almuerzos y cenas. Nogueira escuchó atentamente y replicó que ésta era la política de la empresa, y no la idea de él. Conversaron durante más de una hora sobre la empresa y la situación de los negocios.

El lunes en la mañana, Fernández fue llamado a la oficina de Nogueira donde se le informó que sus servicios ya no eran necesarios en la empresa. Fernández recibió un sobre con el pago de su indemnización y la notificación de su despido. El rumbo de los acontecimientos lo irritó profundamente, pues creía en su futuro en la empresa. La noticia del despido de Fernández llegó al grupo de ventas y angustió a todos.

### Preguntas y temas de análisis

1. ¿Por qué Fernández era el líder informal del grupo de ventas?
2. ¿Qué tipo de efecto cree que tendrá el despido de Fernández sobre las ventas inmediatas y el nivel de satisfacción del grupo?
3. ¿Por qué el memorando sobre las restricciones de gastos causó malestar en el grupo de ventas?
4. ¿Usted cree que Nicanor Nogueira podría haber mejorado la comunicación que expresa la preocupación de la empresa por los gastos? ¿Cómo?
5. ¿Cómo actuaría usted en esta situación?

### Teorías sobre estilos de liderazgo

Las teorías sobre estilos de liderazgo prescriben un estilo particular de conducta del líder que provoca resultados finales del tipo alta producción y satisfacción de las personas. Los estilos o enfoques sobre liderazgo más divulgados son los tres estilos de liderazgo, el liderazgo orientado hacia las tareas o las personas y la malla gerencial.

#### 1. Los tres estilos de White y Lippitt

El famoso estudio pionero sobre liderazgo de White y Lippitt<sup>8</sup> buscaba verificar la influencia ejercida por tres diferentes estilos de liderazgo en los resultados de desempeño y en el comportamiento

<sup>8</sup> Ronald Lippitt y Ralph K. White. *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry*, Nueva York, Harper and Row, 1960.

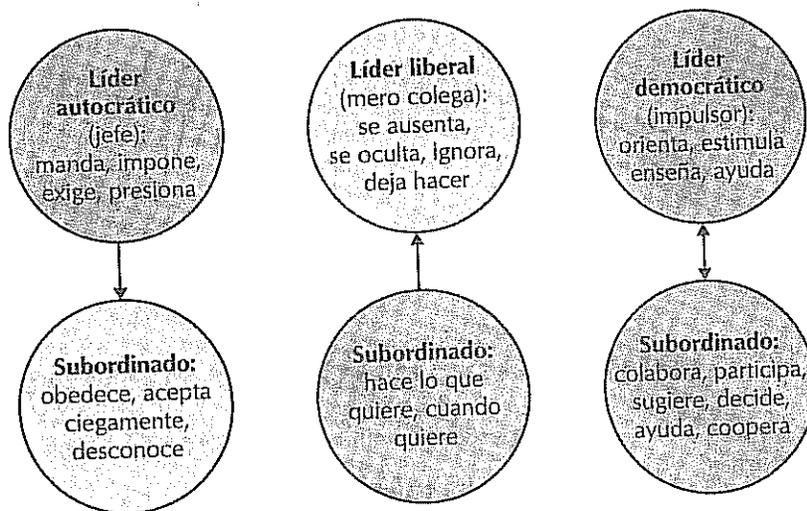
de las personas. Los autores enfocaron tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

- *Liderazgo autocrático*: el líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos a liderazgo autocrático presentaron el mayor volumen de trabajo producido, y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. El líder autocrático es temido por el grupo, que sólo trabaja cuando aquél está presente. El liderazgo autocrático enfatiza sólo en el líder.
- *Liderazgo liberal*: el líder permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder. El líder es ignorado por el grupo. El liderazgo liberal enfatiza sólo en el grupo.
- *Liderazgo democrático*: el líder es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y por el grupo. Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Los grupos sometidos a liderazgo democrático presentaron buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas.

**Cuadro 16.2** Los tres estilos de liderazgo.

Aspectos	Liderazgo autocrático	Liderazgo liberal	Liderazgo democrático
<b>Toma de decisiones</b>	Sólo el líder decide y fija las directrices, sin ninguna participación del grupo.	Total libertad del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulado y orientado por el líder.
<b>Programación de los trabajos</b>	El líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	Participación limitada del líder. La información y la orientación se dan si son solicitadas por el grupo.	El líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones. Las tareas ganan perspectivas con los debates.
<b>División del trabajo</b>	El líder determina la tarea a cada uno, y cuál es su compañero de trabajo.	El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder.	El grupo decide sobre la división de las tareas, y cada miembro tiene libertad para escoger los colegas.
<b>Comportamiento del líder</b>	El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al grupo.	El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa sólo cuando es solicitado.	El líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y las críticas. Trabaja como orientador del equipo.

En el liderazgo autocrático, el líder centraliza el poder y mantiene el control de todo y de todos en sus manos. En el liderazgo liberal, el líder se oculta y deja que la situación fluya a voluntad, sin intervenir o intentar cambiar el rumbo de los acontecimientos. En el liderazgo democrático, el líder trabaja y toma decisiones en conjunto con los subordinados, escuchando, orientando e impulsando a los miembros. En cada uno de estos tres estilos de liderazgo, la actuación del líder promueve una cadena de comunicación en el grupo, como se observa en la figura 16.5.



(Los círculos más oscuros indican el predominio)

Figura 16.4 Diferentes estilos de liderazgo.

A partir de esta investigación, el papel del liderazgo democrático fue defendido con intensidad, por el hecho de ser compatible con la administración participativa y con el espíritu democrático.

En la práctica, el administrador utiliza los tres estilos de liderazgo de acuerdo con la tarea que se ejecuta, las personas y la situación. El administrador manda cumplir órdenes y sugiere a los subordinados la realización de ciertas tareas, o incluso los consulta antes de tomar alguna decisión. El desafío está en saber cuándo aplicar cada estilo, con quién, en qué circunstancias y qué tareas se van a desarrollar.

**Retorno al caso**  
**Introdutorio**

Antonio Meneses verificó que los directores y gerentes de Alpha Beta practicaban exclusivamente un estilo autocrático de liderazgo que no sólo ataba las manos de las personas sino, en especial, su cerebro. Tal vez este tipo de actuación gerencial hubiese funcionado bien en el pasado pero, en las circunstancias actuales, esto significaba una fuerte desventaja competitiva para la empresa.

o, liberal (lais-

s. Los subordinados imparte órdenes a liderazgo señales de tener sólo trabaja

viduales o grupo del líder es señalan bien en señales de individualidad el líder. El lí-

participación de las facilitador para acciones, coordinado presentada de un as personas.

democrático
es son decididas por el es estimulado y or el líder.
seja y orienta grupo trace acciones. Las n perspectivas ates.
ocide sobre la las tareas, y cada iene libertad para s colegas.
objetivo y se hechos en los as críticas. Trabaja ntador del

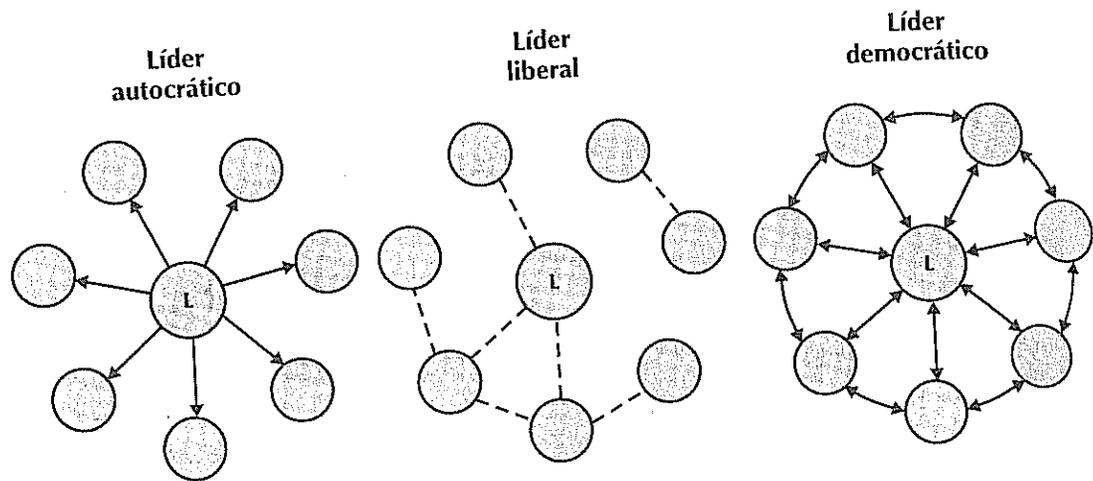


Figura 16.5 Los tres estilos de liderazgo.

**Evaluación crítica**

Funciones del líder<sup>9</sup>

Para Hicks y Gullett, el liderazgo es una subclase de gerencia. Muchas de las funciones del líder son más especializadas y tangibles que las del gerente. La manera como el líder desempeña sus funciones determina el éxito o el fracaso de su organización. Las funciones de un líder incluyen:

- *Arbitraje*: cuando los miembros de la organización se desentienden del curso de acción que se debe seguir, el líder debe resolver el problema arbitrando o decidiendo la mejor solución. En cualquier situación, la solución se debe encontrar de manera consensual y rápida para evitar conflictos o interrupciones.
- *Sugerencias*: el líder debe sugerir ideas y medios a sus subordinados, y evitar las órdenes o imposiciones. Debe lograr que los subordinados tengan sentido de participación y sean tratados con dignidad.
- *Objetivos*: los objetivos organizacionales no son automáticos, sino que el líder debe definirlos y proporcionarlos. Para que la organización sea eficaz, los objetivos deben ser viables y conducir a que los miembros trabajen juntos.

<sup>9</sup> Herbert G. Hicks y C. Ray Gullett. *Organizations: Theory and Behavior*, Tokio. McGraw-Hill Kogakusha, 1975, pp. 306-307.

- **Catálisis:** para iniciar o aumentar el movimiento de una organización, es necesaria cierta fuerza suministrada por la acción del líder como catalizador, que conduzca a los miembros a la acción colectiva.
- **Seguridad:** para mantener la actitud positiva y optimista frente a los problemas, el líder debe garantizar seguridad a sus seguidores. Esta seguridad en el empleo es importante para elevar la moral del equipo.
- **Representación:** en general, el líder representa la organización ante los demás y sirve como símbolo de ella. Las personas de afuera ven la organización a través de las actitudes del líder y de su impresión respecto de él. Una impresión favorable del líder garantiza una impresión favorable de la organización.
- **Inspiración:** al lograr que sus seguidores sientan que su trabajo es imprescindible e importante, el líder los inspira a aceptar los objetivos organizacionales con entusiasmo y a trabajar con eficacia para conseguirlos.
- **Orgullo:** la necesidad de reconocimiento y estima de las personas puede ser satisfecha a través del orgullo sincero del líder por sus subordinados. Es importante que aprecie y celebre el trabajo de las personas.

## 2. Liderazgo orientado hacia las tareas o hacia las personas

Según este enfoque, existen dos tipos de liderazgo<sup>10</sup>:

- **Liderazgo centrado en la tarea (job centered):** estilo de liderazgo estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos. Es típico de organizaciones o unidades que acostumbran concentrar a las personas en cargos aislados e individualizados, superespecializados, con procedimientos rutinarios y estandarizados, siguiendo normas y reglamentos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten según los métodos preestablecidos y los recursos disponibles. Recuerda en algo la teoría X.
- **Liderazgo centrado en las personas (employee centered):** estilo de liderazgo preocupado por los aspectos humanos de los subordinados; busca mantener un equipo de trabajo actuante que tenga mayor incidencia en las decisiones. Hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí; procura comprender y ayudar a los subordinados, y se preocupa más por las metas y los objetivos que por los métodos, aunque sin descuidar el nivel de desempeño esperado. Recuerda en algo la teoría Y.

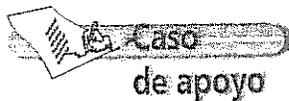
Los resultados de las investigaciones revelaron que en las unidades organizacionales con baja eficiencia, el estilo de liderazgo estaba orientado hacia la tarea. La elevada presión para que las personas trabajen genera en los subordinados actitudes desfavorables hacia el trabajo y los superiores. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede lograr mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano plazo, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, rotación

<sup>10</sup> Rensis Likert. *New Patterns of Management*. Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

de personal, ausentismo elevado, alto nivel de desperdicio, reclamos laborales contra la organización, quejas frecuentes y reducción del ritmo de trabajo. Cuanto mayor sea la sensación de conflicto, tanto menor será el nivel de producción. Esta teoría peca por la simplificación y la reducción del liderazgo a una sola dimensión: orientación hacia el trabajo o hacia las personas.

**Cuadro 16.3** Diferencias entre la orientación hacia las tareas y la orientación hacia las personas.

Líder orientado hacia las tareas	Líder orientado hacia las personas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento orientado hacia la finalización del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento orientado al apoyo y soporte de las personas en el trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planea y establece cómo se realizará el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa como apoyo y retaguardia de los subordinados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna responsabilidad por las tareas a cada subordinado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla relaciones sociales con los subordinados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define con claridad los estándares de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto los sentimientos de las personas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca completar el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sensible en cuanto a las necesidades</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorea los resultados del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra confianza en los seguidores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las normas y los reglamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por las personas, sus sentimientos, aspiraciones, necesidades y emociones</li> </ul>



### Sólo un Toyota se hace en Toyota<sup>11</sup>

Toyota es un ejemplo clásico de organización eminentemente participativa que enfatiza en la calidad y se enfoca en el cliente. Fundada hace 59 años, está presente en 170 países y ha producido más de 90 millones de vehículos, y es la tercera mayor ensambladora del mundo. Esto es la consecuencia de ensamblar un vehículo a la vez. El lema de la compañía reza que todo el que trabaja en Toyota está motivado por la perfección. Hacer todo siempre mejor es un objetivo basado en la filosofía *kaizen*, que enseña que el perfeccionamiento debe ser constante y que cada día es una oportunidad para realizar un trabajo superior. De esta manera, no existe nada en la producción de un vehículo Toyota, en cualquier lugar del mundo donde se produzca, que no sea tenido en cuenta. Todos los empleados, desde el obrero hasta el presidente, tienen el derecho de detener la línea de producción,

<sup>11</sup> Tomado de un anuncio de Toyota en la revista *Exame*, edición 632, 26 de marzo de 1997, pp. 36-39.

o incluso cualquier paso del proceso, si creen que algo merece un poco más de atención. En 1995 los empleados de Toyota propusieron cerca de 764.402 sugerencias sobre cómo mejorar el producto final, un promedio de 17 sugerencias por empleado. La dirección acató cada una de ellas y cada detalle. Incluso porque, en Toyota, el detalle forma parte de un todo que usted va a conducir después en la calle. Por esto, la compañía afirma que sólo un Toyota es hecho en Toyota. Calcule cuántos cambios diarios se realizan en los métodos y procesos, productos y servicios de Toyota por cuenta de las sugerencias de los empleados. Es sólo hacer las cuentas dividiendo 764.402 sugerencias entre los días laborales del año.

Toyota produce vehículos con la misma calidad, con el mismo nivel de exigencia para consumidores y con la misma sonrisa en cualquier lugar del mundo. Toyota cuenta con 35 unidades industriales esparcidas por el mundo. En todas ellas el método, la dedicación y el rigor son iguales. Y, en especial, el objetivo es igual: ofrecer a los consumidores un vehículo que les dé satisfacción y no problemas, porque sólo Toyota es producido en la república perfeccionista de Toyota. ¡Esto es liderazgo!

### 3. Malla gerencial (*managerial grid*)

La malla gerencial se basa en el supuesto de que, en la mente de la mayoría de los líderes, existe una falsa dicotomía entre la preocupación por la producción y la preocupación por las personas. Blake y Mouton<sup>12</sup> crearon una malla gerencial para demostrar que la preocupación por la producción y la preocupación por las personas son aspectos complementarios y no mutuamente excluyentes. Según los autores, los líderes deben unir esas dos preocupaciones para conseguir resultados eficaces en las personas.

La malla gerencial está formada por dos ejes: el eje horizontal se refiere a la preocupación por la producción, es decir, por el trabajo que se debe realizar, mientras que el eje vertical se refiere a la preocupación por las personas, es decir, por su motivación, liderazgo, satisfacción, comunicación, etc. Cada eje está subdividido en 9 grados. El grado mínimo es 1, que significa poca preocupación del administrador; el grado máximo es 9, que indica la máxima preocupación posible. La figura 16.6 ilustra la malla gerencial.

En la malla gerencial, existe una increíble variedad de estilos administrativos. Se toman como referencia las esquinas y el centro de la malla para explicarlos mejor.

El administrador debe evaluar su estilo de liderazgo y descubrir dónde está situado en la malla gerencial. El objetivo es desplazarse gradualmente hasta alcanzar el estilo 9.9, que constituye el estilo de la excelencia gerencial: el énfasis en la producción y en los resultados, simultáneamente con el énfasis en las personas y en las actitudes y comportamientos.

Las diversas teorías sobre estilos de liderazgo presentan algunos aspectos comunes. En primer lugar, cada una de ellas busca aislar ciertas dimensiones principales de la conducta de liderazgo para trabajar con la multidimensionalidad, lo que puede confundir la interpretación del comportamiento. La superposición de definiciones entre los diversos autores es impresionante. En

<sup>12</sup> Robert Blake y Jane S. Mouton. *The Managerial Grid*, Houston, Tex., Gulf Publishing Co., 1964.

tra la organiza-  
sensación de  
icación y la re-  
is personas.

ersonas.
ersonas
ayo y soporte
de los
los
ersonas
dades
idores
s sentimientos, ciones

que enfatiza  
170 países  
bladora del  
a compañía  
r todo siem-  
ccionamien-  
jo superior.  
cualquier lu-  
empleados,  
roducción,

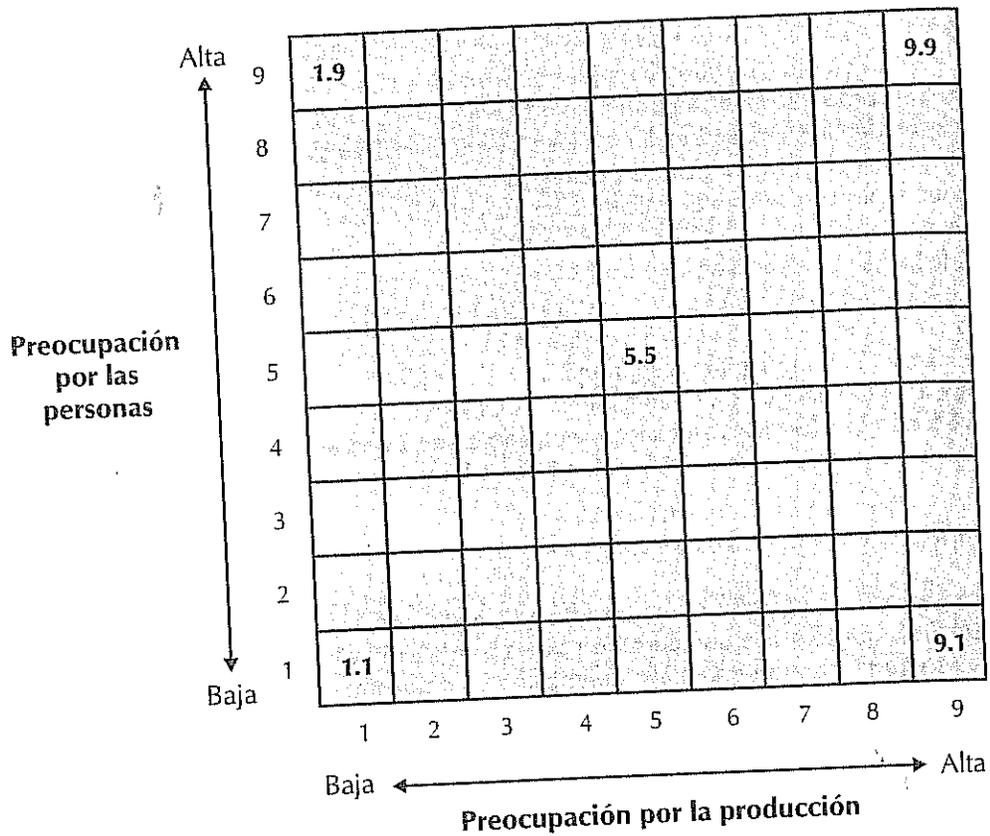


Figura 16.6 Malla gerencial (managerial grid).

segundo lugar, cada una de estas teorías tiene defensores que creen que su enfoque es el mejor. En tercer lugar, las investigaciones sobre estilo de liderazgo en cada una de estas teorías se basan en medidas logradas a través de cuestionarios, método bastante limitado y controvertido. En realidad, se trata de un campo de investigación que tiene un enorme potencial de estudio. De todas estas teorías, la malla gerencial es la más completa y aplicable.

**Retorno al caso  
Introdutorio**

Antonio Meneses comprobó que los directores y gerentes de Alpha Beta casi siempre están leyendo informes y se preocupan por el trabajo. Casi nunca se preocupan por las personas ni por las razones para que no alcancen los objetivos propuestos. Ignoran la palabra liderazgo. Incluso, los directores y gerentes se preocupan sólo por los resultados, ignorando que éstos se obtienen a través de las personas.

Cuadro 16.4 Principales estilos de la malla gerencial.

Estilo	Significado	Participación	Fronteras intergrupales
1.1	Mínima preocupación por la producción y por las personas.	Poco involucramiento y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupala
1.9	Énfasis en las personas y mínima preocupación por la producción.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones de mínimo común denominador.	Coexistencia pacífica. Los grupos evitan problemas para mantener la armonía.
9.1	Énfasis en la producción y mínima preocupación por las personas.	No hay participación de las personas.	Hostilidad intergrupala. Sospecha y desconfianza mutuas. Actitud de ganar o perder.
5.5	Estilo de término medio. Actitud de conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo.	Camino del medio y acomodación, que deja a todos descontentos.	Tregua inestable. Transigencia, repartición proporcional y acomodación para mantener la paz.
9.9	Estilo de excelencia. Énfasis en la producción y énfasis en las personas	Elevada participación e involucramiento. Compromiso de las personas	Comunicaciones abiertas y francas. Flexibilidad y actitud hacia el tratamiento constructivo de los problemas.

**Administración en la actualidad**

**Imation<sup>13</sup>**

¿Cómo dirigir una empresa filial de 3M de manera que continúe la tradición de éxitos de la matriz? La empresa 3M estadounidense, una de las compañías más innovadoras del mundo promovió el mayor *spin-off* (desmembramiento) de su historia. Las áreas ligadas al procesamiento de imagen (almacenamiento de datos y de imágenes, productos fotográficos y sistemas de impresión) e información dieron lugar a la creación de Imation, empresa nueva que nació con una facturación anual de US\$ 2.300 millones y tiene presencia en más de 60 países. La separación se dio debido a la necesidad de obtener más agilidad y agresividad, que no eran posibles en la antigua estructura de 3M. La solución para la creación de la empresa independiente fue formar un solo equipo de trabajo en cada país y una estructura nueva para cada filial, con el fin de agilizar más el proceso de decisiones estratégicas; por ejemplo, asociarse con otras empresas. Imation promete centrarse, en primer lugar, en el cliente y comprometerse con él para encontrar las mejores soluciones de imagen e informática, adecuadas

<sup>13</sup> Exame, edición 609, 8 de mayo de 1996, p. 16.

9.9  
9.1

9

Alta

es el mejor. En  
as se basan en  
o. En realidad,  
De todas estas  
  
gerentes de  
preocupan  
as ni por las  
tos. Ignoran  
resultados,

a sus necesidades. Ahora, hay mucho más enfoque en las áreas de imagen e información, pues no se disputan más recursos con otros 50 negocios: el equipo sólo tiene que ocuparse de Imation. William Monhahan, presidente de la empresa, destaca: "Tuvimos que cambiar agresivamente la cultura de la compañía. Lo logramos de varias maneras. En primer lugar, trajimos personas de fuera para ocupar cargos importantes. Segundo, cambiamos nuestra perspectiva con relación a los beneficios. En la actualidad, todos nuestros empleados tienen opciones de comprar acciones. No es preciso ser director para ser accionista. Redujimos cuatro niveles administrativos. En consecuencia, permanecemos mucho más próximos a los clientes. Vivimos en un ambiente abierto e informal. Trabajamos todos juntos, cara a cara. Todo esto tiene mucho que ver con el mercado en que actuamos. Modificamos la cultura, pero mantenemos todo lo bueno que aprendimos en 3M. Siempre tuvimos como competidores a Kodak y Fuji. Queremos ser agresivos y, mediante la política de adquisiciones, agregamos tecnología de soluciones que nos permite ganar más valor a los ojos del mercado. Podemos proyectar sistemas, cadenas de suministro orientadas hacia el usuario. No debemos preocuparnos por la estructura antigua. Esto es una ventaja competitiva inmensa. En 3M, el tiempo de desarrollo de un producto puede durar cinco años, entretanto conseguimos poner un producto a la venta en, máximo, 12 meses"<sup>14</sup>. Imation, nuevo nombre para los productos de 3M relacionados con el almacenamiento de datos, es más que un simple cambio de nombre: es un fantástico cambio hacia una nueva compañía. Imation asume los negocios de almacenamiento de datos, antes dirigidos por 3M, manteniendo la calidad de 3M. Es una empresa orientada exclusivamente hacia el mundo de sistemas de imagen e información. Puede ser visitada en el sitio Web <http://www.imation.com>. Un nuevo foco orientado hacia una nueva generación de productos y servicios.

## Teorías situacionales de liderazgo

Las teorías situacionales de liderazgo incluyen el liderazgo en el contexto ambiental en que ocurre, teniendo en cuenta el líder, los liderados, la tarea, la situación, los objetivos, etc. Estas teorías constituyen un avance en relación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las principales teorías situacionales son la elección de los patrones de liderazgo, el modelo contingencial y la teoría del camino-meta.

### 1. Elección de los patrones de liderazgo

Tannenbaum y Schmidt<sup>15</sup> consideran que el líder debe elegir los patrones de liderazgo más adecuados a la situación en que se encuentre. Según los autores, el liderazgo es un fenómeno situacional basado en tres aspectos:

<sup>14</sup> Cláudia Vassallo. "A lebre gigante que nasceu de 3M", *Exame*, edición 641, 30 de julio de 1997, pp. 135-136.  
<sup>15</sup> Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt. "How to chose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1973, pp. 162-180.

- *Fuerzas del gerente*: motivación interna del líder y otras fuerzas que actúan sobre él.
- *Fuerzas de los subordinados*: motivación externa suministrada por el líder y otras fuerzas que actúan sobre los subordinados.
- *Fuerzas de la situación*: condiciones en que se ejerce el liderazgo.

La figura 16.7 sintetiza estas tres fuerzas características del liderazgo como un fenómeno diferente en cada situación.

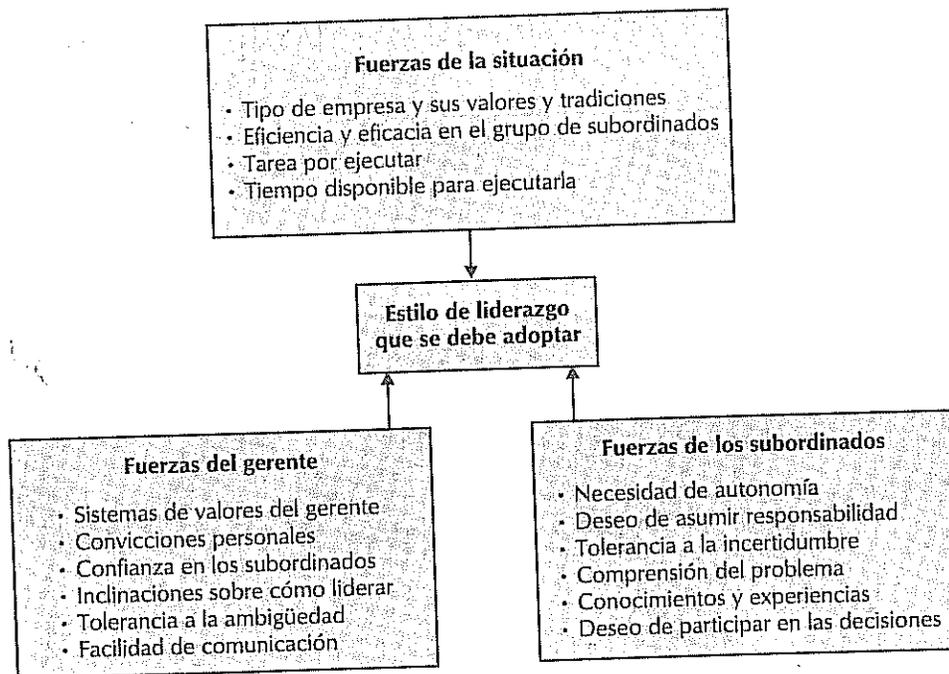


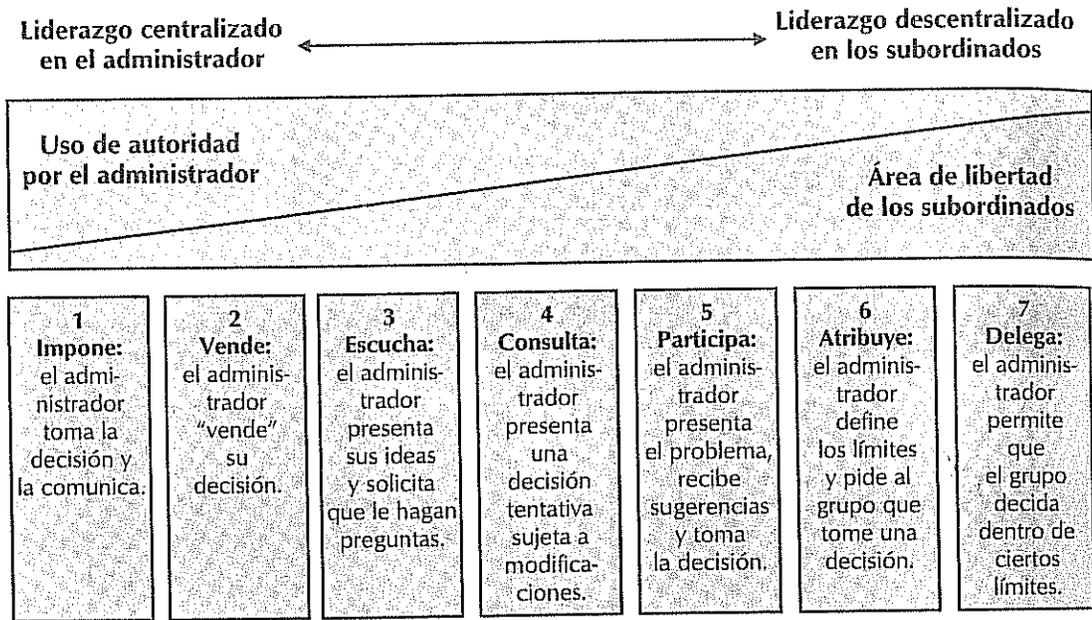
Figura 16.7 Fuerzas que condicionan los patrones de liderazgo.

Frente a estas tres fuerzas, el líder puede elegir un patrón de liderazgo adecuado para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas personales a las fuerzas de los subordinados y a las de la situación. Se trata de encontrar la sintonía entre esas tres fuerzas interactivas. Existe un *continuum* de patrones de liderazgo, entre los cuales puede escoger el administrador. El administrador que actúa a la izquierda de la figura 16.8 está influenciado por fuerzas personales, grupales y situacionales que originan un estilo autocrático. Éste podrá ser el enfoque correcto para enfrentar las fuerzas del momento. El administrador que actúa a la derecha está influenciado por fuerzas que originan un estilo democrático y participativo.

De este enfoque situacional de liderazgo, se pueden inferir algunas proposiciones.

- Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es cerrado y se basa en controles del líder, que utiliza un patrón próximo al extremo izquierdo de la gráfica de la figura 16.8.

- Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo, cada uno de ellos adecuado y específico para cada subordinado o tarea, de acuerdo con las fuerzas involucradas.
- Frente a un mismo subordinado, el líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo con el tiempo y conforme a la situación. En situaciones en que el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede concederle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores graves y seguidos, el líder puede imponerle provisionalmente mayor autoridad personal y menor libertad de trabajo.



**Figura 16.8** Continuum de patrones de liderazgo.

Fuente: adaptado de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt. "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, volumen 36, marzo-abril de 1958, p. 96.

**Retorno al caso**  
**Introducción**

Antonio Meneses concluyó que debería modificar el equilibrio de fuerzas de la situación, de los gerentes y de los subordinados en su empresa, para sentar las condiciones básicas de un liderazgo impulsor y democrático. Para lograrlo, pretende aumentar las fuerzas de los subordinados a través de más entrenamiento y orientación, al mismo tiempo que aumenta las fuerzas de la situación modificando normas y reglamentos antiguos, para permitir que las personas piensen y decidan más respecto de sus actividades.

2.

Fied  
te un  
estili  
razg

### Guías

## Nueve posiciones fundamentales para el liderazgo eficaz

- Delege responsabilidades y defina rumbos por seguir y metas por alcanzar.
- Focalice los procesos, no las tareas de las personas.
- Oriente, informe y retroalimente a las personas.
- Proporcione entrenamiento y nuevas habilidades a las personas.
- Promueva oportunidades para las personas y tome medidas.
- Fije metas y objetivos por consenso.
- Establezca prioridades por atender.
- Estimule la innovación y la creatividad.
- Reconozca y recompense el desempeño excepcional.

## 2. Modelo contingencial de Fiedler

Fiedler<sup>16</sup> desarrolló un modelo contingencial de liderazgo eficaz, a partir de la idea de que no existe un estilo único y mejor de liderazgo, válido en cualquier situación, sino que, por el contrario, los estilos eficaces de liderazgo son situacionales: cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo. El modelo contingencial se basa en tres factores situacionales:

- *Poder de posición del líder*: influencia inherente a la posición ocupada por el líder, es decir, volumen de autoridad formal asignado al líder, independientemente de su poder personal.
- *Estructura de la tarea*: grado de estructuración de las tareas, es decir, grado en que el trabajo de los subordinados es rutinario y programado (en un extremo) o es impreciso e indefinible (en el otro extremo). La eficacia del liderazgo depende del grado de rutina o variedad de la tarea de los subordinados. Algunas tareas son fáciles de definir, desempeñar, medir y evaluar de manera objetiva. Otras, como actividades creativas o cargos de asesoría, son más difíciles de definir, y sus resultados son más difíciles de medir. La estructura de la tarea es un factor importante en el estilo de liderazgo.
- *Relación entre el líder y los miembros del grupo*: relación que existe entre el líder y los miembros del grupo. La relación interpersonal puede incluir sentimientos de aceptación mutuos, confianza y lealtad que los miembros depositan en el líder o sentimientos de desconfianza, reprobación, falta de lealtad y amistad entre las partes.

<sup>16</sup> Fred E. Fiedler. *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.

**Cuadro 16.5** Modelo de liderazgo eficaz de Fiedler.

Factores situacionales	Oportunidad situacional	Amenaza situacional
Poder de posición del líder	Mayor poder de posición Mucha autoridad formal Alto nivel jerárquico	Menor poder de posición Poca autoridad formal Bajo nivel jerárquico
Estructura de la tarea	Tarea estructurada, rutinaria y programada Fácil de desempeñar, ejecutar y aprender	Tarea no estructurada, variada y no programada Difícil de desempeñar, ejecutar y aprender
Relaciones entre líder y miembros del grupo	Buena relación entre el líder y los miembros del grupo	Malá relación entre el líder y los miembros del grupo

Cuanto mayor es el poder de la posición, la estructuración de la tarea y el nivel de las relaciones entre el líder y miembros del grupo, mayor es la oportunidad situacional para el liderazgo eficaz. Estas tres dimensiones se pueden combinar en diferentes proporciones para producir diferentes grados de oportunidad situacional que permiten al líder alcanzar buenos resultados.

Fiedler no se aparta de los estilos de liderazgo orientados hacia la tarea o hacia las personas. Su conclusión general<sup>17</sup> es que, cuando las variables situacionales son muy desfavorables o muy favorables, el estilo de liderazgo más eficaz y, en consecuencia, más indicado es el orientado hacia la tarea. El estilo de liderazgo orientado hacia las personas es más eficaz y, por consiguiente, más indicado cuando la oportunidad situacional es relativamente media.

### 3. Teoría del camino-meta o teoría orientada hacia los objetivos

Teoría contingencial que se preocupa por estudiar la influencia del líder en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de autodesarrollo y los caminos para alcanzarlas<sup>18</sup>. La teoría del camino-meta (o medios-objetivos) afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Su fundamento reside en la teoría de la expectativa: las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y esfuerzo de un individuo en el trabajo se pueden prever a partir de los siguientes aspectos:

<sup>17</sup> Fred E. Fiedler, "Engineering the job to fit the manager", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1965, p. 115.

<sup>18</sup> Robert J. House. "A path-goal theory of leadership effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321-329.

**Guías**

**Los cinco principios del liderazgo visionario<sup>19</sup>**

- *Desafío del proceso:* sea pionero. Estimule la creatividad y la innovación, y apoye a las personas con ideas y sugerencias. Oriente, jalone, impulse a las personas, hágalas cometer errores y aprender de ellos. Haga que salgan de la monotonía y la rutina y agreguen valor a la organización.
- *Sea entusiasta:* inspire a las personas con su entusiasmo personal y procure compartir una visión común. Transforme el trabajo en algo agradable y productivo que enorgullezca y entusiasme a las personas. Que ellas se alegren y festejen cuando marcan un gol: objetivo o meta alcanzado.
- *Ayude a las personas a actuar:* cree equipos y apoye los esfuerzos y talentos de las personas. Participación es la palabra clave. Apóyese en el equipo, transfíerale las discusiones sobre objetivos y metas, las decisiones importantes, la elección de los medios y métodos, la retroalimentación de los resultados. La consulta y la comunicación son esenciales. El consenso es el secreto del éxito. Haga que las personas se sientan importantes, y ellas lo harán todavía más importante.
- *Dé ejemplo:* utilice un modelo de papel consistente que las personas puedan y deseen desempeñar. Transparencia y objetividad son los medios principales para lograrlo. Total apertura en cuanto al enfoque de los problemas y soluciones, franqueza y sinceridad.
- *Celebre las realizaciones:* traiga emoción al sitio de trabajo y junte la mente y el corazón en las tareas diarias. Reconozca, celebre y congrege a las personas. Haga de su equipo un verdadero equipo integrado y cohesionado que participa en todo el negocio. La misión y la visión se deben discutir con frecuencia, a medida que los objetivos se van definiendo, alcanzando y redefiniendo.

- Grado en que la persona percibe que el trabajo o el comportamiento son caminos que conducen a resultados (expectativas).
- Preferencias de las personas por esos resultados (valencias).

Las personas están satisfechas con su trabajo si creen que éste conducirá a resultados esperados, y trabajarán más si sienten que ese trabajo dará frutos compensadores. La consecuencia de estos supuestos para el liderazgo es que los liderados estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder, a medida que ese estilo o ese comportamiento influye en las expectativas (caminos hacia la meta) y las valencias (atractivo de la meta).

<sup>19</sup> John R. Schermerhorn, Jr. *Management*, Nueva York, John Wiley and Sons, 1996, p. 321.



## Papeles del líder relacionados con la tarea y con las personas

Papeles relacionados con la tarea	Papeles relacionados con las personas
• Definición del problema para el grupo	• Apoyo a las contribuciones personales
• Solicitud de hechos, ideas, sugerencias u opiniones de los miembros	• Estímulo a través del reconocimiento
• Proposición de hechos, ideas o sugerencias para el grupo	• Evaluación de la moral del grupo y ayuda a los miembros para percibirla
• Esclarecimiento de situaciones confusas	• Reducción de la tensión y reconciliación de conflictos y divergencias
• Proposición de ejemplos	• Modificación de posiciones y admisión de errores
• Orientación general	• Facilitación de la participación de los miembros
• Resumen de las discusiones	• Evaluación de la eficacia del grupo
• Verificación de cuándo se obtiene una conclusión o consenso	

Fuente: Idalberto Chiavenato. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*, São Paulo, Makron Books, 1997, p. 162.

Las investigaciones revelaron que los líderes son eficaces cuando logran que las recompensas estén al alcance de los liderados y dependan de metas específicas que consigan los subordinados<sup>20</sup>. Gran parte del trabajo del líder es mostrar al liderado el tipo de comportamiento que tiene mayor probabilidad de llevar a la consecución de la meta. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino por seguir.

### Retorno al caso Introdutorio

Antonio Meneses quiere inspirarse en el liderazgo visionario para sacar a Alpha Beta de la situación en que se encuentra. Para lograrlo, debe estimular la creatividad e innovación entre los empleados, apoyar las ideas y sugerencias, impulsar a las personas, inspirarlas con su entusiasmo personal, crear equipos, ayudarlas a actuar, buscar consenso, dar ejemplo, proporcionar apertura y celebrar y festejar las realizaciones de las personas.

<sup>20</sup> Martin G. Evans. "The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo de 1970, pp. 277-298.

Fig

Fuer  
198

Ap

En e  
nist

21

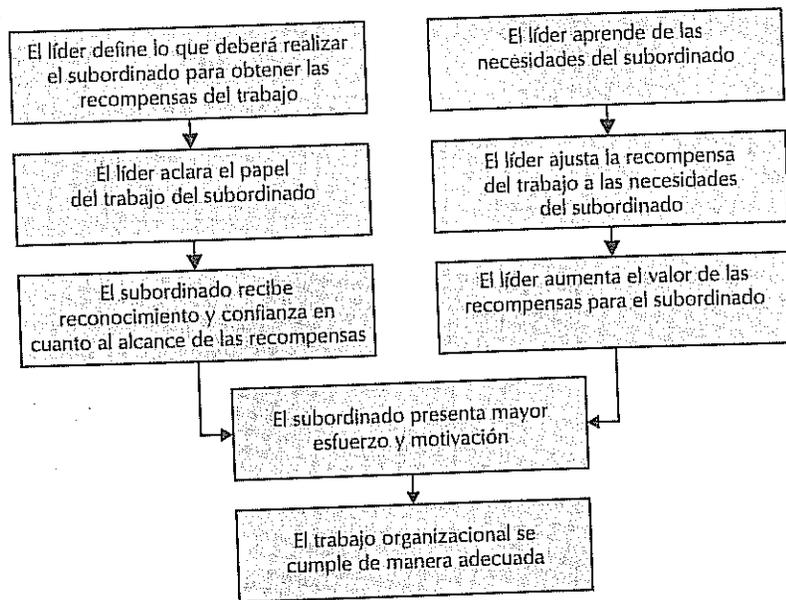


Figura 16.9 Papeles del líder en el modelo de camino-meta.

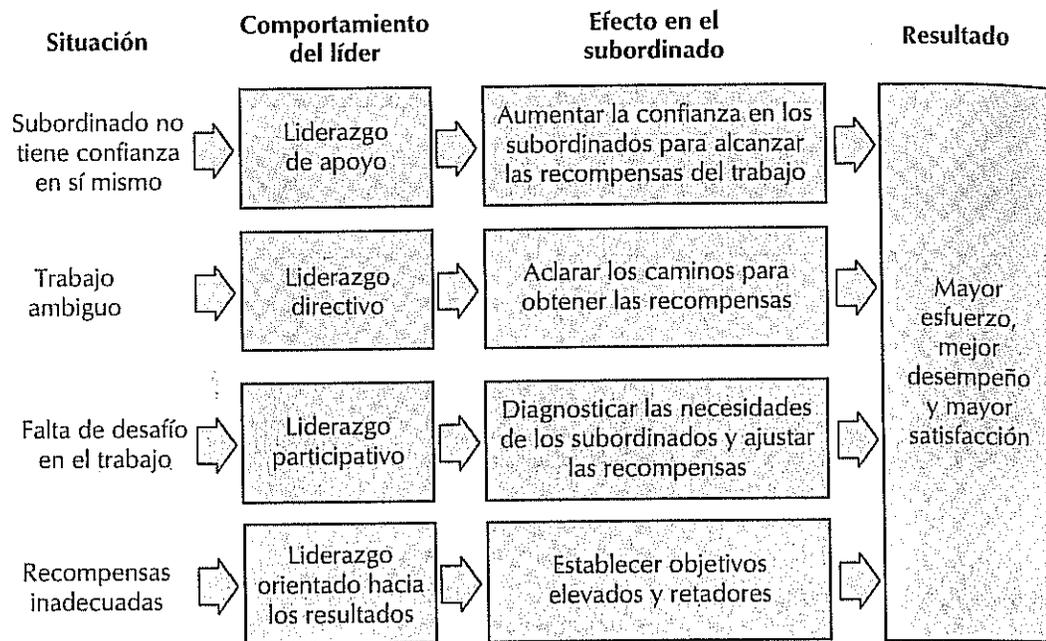
Fuente: adaptado de Bernard M. Bass. "Leadership: good, better, best", *Organizational Dynamics*, 13, invierno de 1985, pp. 26-40.

## Aplicaciones prácticas

En estas diversas teorías sobre liderazgo surgen algunas conclusiones prácticas que ayudan al administrador a dirigir a las personas. House y Dessler<sup>21</sup> proponen cuatro tipos específicos de liderazgo:

- **Líder apoyador:** se preocupa por los asuntos, el bienestar y las necesidades de las personas. El comportamiento del líder es abierto, crea un clima de equipo y trata a los subordinados como iguales.
- **Líder directivo:** comunica a los subordinados exactamente lo que pretende hacer. El comportamiento del líder incluye planeación, programación de actividades, establecimiento de objetivos de desempeño y patrones de comportamiento, además de adhesión a las normas y procedimientos.
- **Líder participativo:** consulta a los subordinados respecto de las decisiones. Valora las opiniones y sugerencias, la participación en la toma de decisiones y las reuniones con sus sub-

<sup>21</sup> Robert J. House y G. Dessler, "The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests", en James G. Hunt (org.), *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, Southern Illinois University, 1974.



**Figura 16.10** Situación de medios-objetivos y comportamientos adecuados de liderazgo.

Fuente: adaptado de Gari A. Yuki. *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1981, pp. 146-152.

ordinados en sus sitios de trabajo. El líder participativo estimula la discusión en grupo y las sugerencias escritas, que utiliza en las decisiones.

- **Líder orientado hacia metas o resultados:** formula objetivos claros y retadores a los subordinados. El comportamiento del líder hace énfasis en el desempeño de alta calidad y en el mejoramiento del desempeño actual. Demuestra confianza en los subordinados y los ayuda en el aprendizaje de cómo alcanzar objetivos elevados para mejorar continuamente el desempeño.

Estos cuatro tipos de liderazgo pueden ser ejercidos por el mismo líder en diversas situaciones, según el resultado de la investigación. Estos descubrimientos son contrarios a las ideas de Fiedler referentes a la dificultad del cambio de estilo. El enfoque orientado hacia las metas sugiere más flexibilidad que el modelo contingencial. La teoría del camino-meta condujo al desarrollo de dos propuestas importantes<sup>22</sup>:

<sup>22</sup> Robert J. House y G. Dessler, *op. cit.*

Resultado

- El comportamiento del líder es aceptable y satisfactorio si los subordinados sienten que tal comportamiento es fuente inmediata de satisfacción e instrumento de satisfacción en el futuro.
- El comportamiento del líder será motivador si la satisfacción de las necesidades de los subordinados depende del desempeño eficaz y si da orientación, dirección clara y recompensas al desempeño eficaz.

Según la teoría del camino-meta, los líderes deben aumentar el número y los tipos de recompensas a los subordinados. Además, deben proporcionar orientación y consejería para mostrar cómo se pueden obtener esas recompensas. Esto significa que el líder debe ayudar a los subordinados a tener expectativas realistas y reducir las barreras que impiden el alcance de las metas.

La teoría del camino-meta considera dos tipos de variables importantes: las características personales de los subordinados y las presiones y exigencias del medio que deben ser enfrentadas por los subordinados para conseguir las metas. Por un lado, una característica personal de los subordinados es la percepción de su propia capacidad y habilidad. Cuanto más conciencia tiene el subordinado de su capacidad para desempeñar la tarea, menos aceptará el estilo de liderazgo directivo.

Las variables ambientales incluyen factores que no están bajo control del subordinado, aunque son importantes para la satisfacción o el desempeño eficaz. Entre estos factores están las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el grupo de trabajo. Cualquiera de estos factores ambientales puede motivar o desmotivar al subordinado. El comportamiento del líder será motivador si ayuda a que los subordinados acepten las incertidumbres ambientales. El líder capaz de reducir las incertidumbres del trabajo es motivador porque aumenta la expectativa de los subordinados, quienes creen que sus esfuerzos conducirán a las recompensas buscadas.

Liderazgo y visión son dos componentes interrelacionados: Cada vez más la visión del futuro constituye un ingrediente esencial del liderazgo eficaz. De ahí nuestra vieja y obstinada prédica a los administradores: ordenen menos y lideren más. Los resultados serán impresionantes.

Mayor  
esfuerzo,  
mejor  
desempeño  
y mayor  
satisfacción

azgo.

981, pp. 146-

grupo y las

los subor-  
dad y en el  
; y los ayu-  
amente el

s situacio-  
s de Fied-  
giere más  
o de dos

### Guías

### Obtenga su diploma en liderazgo<sup>23</sup>

Ser líder no es una cualidad genética ni una determinación del destino. Existen cinco componentes que aumentan su poder de influencia. Imagine un anuncio de empleo en que se lee: "Se requiere individuo con habilidades de entrenador, profesor, líder de seguidores, héroe, administrador, visionario, artista, ser humano sensible y atento con las personas que lo rodean, según lo que exijan las circunstancias. Debe tener facilidad para vivenciar los cambios culturales. Una cualidad esencial es el compromiso profundo con nuestra misión, nuestro personal, aunque el candidato también se debe distanciar para no perder su visión objetiva de la realidad". Por esta razón, hacen falta líderes empresariales. En un estudio

Continúa...

<sup>23</sup> Robert J. Thomas. "Tire seu diploma em liderança", *Exame*, edición 624, 4 de diciembre de 1996, pp. 139-142.

sobre la naturaleza del liderazgo, Robert J. Thomas<sup>24</sup> concluyó que los líderes utilizan un conjunto sorprendentemente pequeño de habilidades básicas. Son cinco las habilidades básicas:

- *Percibir.* Los líderes eficientes perciben posibilidades que otras personas no ven. Perciben la realidad no sólo desde su propia perspectiva, sino también desde la perspectiva de aquellos que pretenden liderar. La psicología da el nombre de empatía a la habilidad de ponerse en el lugar de los demás. Max De Pree, ex presidente del consejo de administración de Herman Miller, una de las empresas más admiradas, según la revista *Fortune*, afirma: "El líder debe tener la capacidad de observar a través de la lente de su seguidor". De Pree demostró esa habilidad convidando a los empleados a participar en la creación de una visión de la empresa, en lugar de imponer esa visión de arriba hacia abajo. Esta capacidad de percibir significa asumir el papel del otro e identificar y distinguir lo que nosotros deseamos que ocurra.
- *Monitorear.* Los líderes asumen, negocian o son obligados a desempeñar una serie de papeles diferentes. Para evaluar esta situación y disponer de la gama más amplia posible de opciones, los líderes eficientes son, al mismo tiempo, *insiders* (participantes sinceros y comprometidos) y *outsiders* (capaces de distanciarse de una situación o papel para evaluar la gama de acciones a su disposición). En otros términos, el líder efectivo aprende a monitorearse en acción y revisar, criticar y modificar continuamente su comportamiento.
- *Trabajar con valores.* Los líderes efectivos vivencian sus propios valores, ayudan a las demás personas a formular los suyos, enfrentan conflictos de valores de manera directa y toman decisiones con base en valores. Reconocen el hecho de que los valores proporcionan estabilidad y rumbo a la organización. Los valores son el eslabón que une la organización. El líder sabe diferenciar lo que es apropiado de lo que es cierto. Las dos posturas no siempre coinciden. Los valores están por encima de todo.
- *Confiar.* Los líderes efectivos saben confiar e inspiran confianza. Como lo demostró Robert Levering, en su investigación sobre "Las 100 mejores empresas para trabajar en los Estados Unidos", los líderes eficaces crean un clima de confianza que invade la empresa entera. Pero la confianza no es sólo un ambiente agradable o un sentimiento entusiasta sino, al mismo tiempo, una actividad y un resultado, una condición previa y una consecuencia.
- *Desafiar.* Los líderes efectivos persiguen la creación de metas y objetivos como parte de un proceso mediante el cual las posibilidades son, más que impuestas, reveladas con el tiempo. Ellos cuestionan continuamente las normas y los presupuestos para acabar las restricciones innecesarias e irreales impuestas a las personas y a las organizaciones que lideran. El desafío no implica confrontación. Los líderes efectivos mu-

Continúa...

<sup>24</sup> Robert J. Thomas. *What Machines Can't Do: Politics and Technology in the Industrial Enterprise*, University of California Press, 1996.

...chas veces extraen nuevas ideas de las personas lideradas, en lugar de inventarlas ellos mismos. Formulan muchas preguntas y muchas veces ignoran las respuestas; sin embargo, al formularlas, ayudan a las personas a encontrar las respuestas.

El liderazgo, en términos de un número finito de situaciones, es algo que se puede aprender y perfeccionar en la práctica. Para dominar los cinco pasos es preciso tener un poco de cada una de esas cualidades. El método consiste en averiguar dónde están o cómo crear las oportunidades en el contexto del desempeño cotidiano y hacer de ellas su campo de entrenamiento. Con la práctica, incluso puede transformar el liderazgo en un nuevo modo de vida.



### Evaluación crítica

## ¿Ha oído hablar de la inteligencia emocional?

La primera revolución del saber ocurrió como consecuencia del impacto de la Revolución Industrial, que provocó una necesidad intensa de calificación de mano de obra para lograr la alfabetización racional y enseñar a las personas que carecían de preparación a leer, a escribir y hacer cuentas, para que pasasen de la fase agrícola anterior a la fase de industrialización. La alfabetización racional fue el paso dado para sacar a la humanidad del circuito de la pobreza de la fase agrícola y llegar a los privilegios de la riqueza mediante las fábricas y las profesiones liberales. La primera revolución del saber fue la responsable de la creación de la clase media. La segunda revolución del saber está comenzando ahora y se orienta hacia la alfabetización emocional. El ser humano tiene múltiples inteligencias, y la alfabetización racional estimula la utilización de apenas dos de ellas: la lógica matemática y la lingüística. Daniel Goleman<sup>25</sup> destaca que una de las inteligencias no exploradas es la inteligencia interpersonal, asociada a la inteligencia intrapersonal. La inteligencia intrapersonal representa el grado en que la persona sabe convivir consigo misma y tener responsabilidades de autoliderazgo. La inteligencia interpersonal es el grado en que la persona sabe convivir con las demás personas y, cuando es necesario, asume responsabilidad en el liderazgo. El secreto está en saber desarrollar y aplicar la inteligencia racional y la inteligencia emocional, el cociente intelectual (CI) y el cociente emocional (CE). El CI puede dar el empleo, pero el CE dará el ascenso.

Según Goleman, el CE es una tabla de cinco mandamientos<sup>26</sup>:

1. **Autoconocimiento.** Capacidad de reconocer los propios sentimientos, empleándolos para tomar decisiones que originen satisfacción personal. Quien no entiende sus verda-

<sup>25</sup> Daniel Goleman y Joel Gurin (orgs.). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter more than I. Q.*, Nueva York, Bantam Books, 1994.

<sup>26</sup> Roberta Rossetto. "QE vale mais?", *Exame*, edición 607, 10 de abril de 1996, pp. 74-78.

- deros sentimientos permanece a merced de ellos. Quien los comprende, puede dirigir mejor su vida.
2. *Administración de las emociones.* Habilidad de controlar impulsos, dispersar la ansiedad o dirigir la ira hacia la persona correcta, en la medida apropiada y en la hora adecuada.
  3. *Automotivación.* Habilidad de persistir y mantenerse optimista frente a los problemas.
  4. *Empatía.* Habilidad de ponerse en el lugar del otro, entenderlo y percibir sentimientos no verbalizados en un grupo.
  5. *Arte de relacionarse.* Capacidad de enfrentar las reacciones emocionales de los demás, interactuando con tacto.

Según Goleman, cada persona tiene un poco (en mayor o menor grado) de cada uno de estos cinco aspectos. El líder debe tener CE elevado.



### ¿Es usted líder?<sup>27</sup>

Si usted ocupa una posición gerencial en la organización, verifique qué tan importante son para usted las actividades siguientes, respondiendo sí o no:

1. Ayudar a los subordinados a esclarecer objetivos y cómo alcanzarlos.
2. Proporcionar a las personas un sentido de misión y propósitos globales.
3. Ayudar a ejecutar los trabajos en el tiempo necesario.
4. Localizar nuevos productos y oportunidades de servicios.
5. Utilizar políticas y procedimientos como guías para solución de problemas.
6. Promover valores y creencias no convencionales.
7. Ofrecer recompensas monetarias por el elevado desempeño de los subordinados.
8. Imponer respeto entre las personas.
9. Trabajar sólo para cumplir tareas importantes.
10. Sugerir maneras nuevas y únicas de hacer las cosas.
11. Confiar en las personas que hacen bien su trabajo.
12. Inspirar lealtad hacia sí mismo y hacia la organización.
13. Establecer procedimientos para ayudar a que la unidad organizacional funcione bien.
14. Utilizar ideas para motivar a las personas.
15. Imponer límites razonables a los nuevos enfoques.
16. Demostrar inconformismo con la mediocridad y el desperdicio.

Los numerales pares representan comportamiento y actividades de líderes carismáticos, que son personas comprometidas con ideas, objetivos y dirección de cambio. Utilizan un enfoque intuitivo para desarrollar nuevas ideas que puedan resolver viejos problemas y buscar nuevas direcciones para su unidad organizacional. Los numerales impares se consideran actividades más

<sup>27</sup> Richard L. Daft. *Management*, Orlando, Fl., The Dryden Press, 1994, p. 499.