

CAPITULO 11

Estos administradores de la compañía de seguros USF&G fueron recompensados por mostrar lo que la compañía llama las “7 C del liderazgo” — comunicación, confianza, carácter, comprensión, convicción, coraje y competencia—.

EL LIDERAZGO

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

¿Qué es el liderazgo?

Transición en las teorías de liderazgo

Teorías de los rasgos

Teorías del comportamiento

Teorías de contingencia

La búsqueda de un terreno común: ¿Qué significa todo esto?

Los enfoques más recientes sobre el liderazgo

Temas contemporáneos sobre el liderazgo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Resumir las conclusiones de los teorías de los rasgos.
- 2 Identificar las limitaciones de las teorías del comportamiento.
- 3 Describir el modelo de contingencia de Fiedler.
- 4 Resumir la teoría trayectoria-meta.
- 5 Enunciar la teoría de liderazgo situacional.
- 6 Explicar la teoría de intercambio líder-miembro.
- 7 Describir el modelo líder-participación.
- 8 Definir las cualidades que Identifican a los líderes carismáticos.

¡Dirija, siga o quítese del camino!
ANÓNIMO

Una persona *puede* representar la diferencia! John Whitley (arriba en la foto) es una prueba viviente de que un líder eficaz puede rehacer una organización.¹

Whitley es el director de la prisión Louisiana State Penitentiary en Angola, Louisiana. Supervisa operaciones que se parecen a las de un pequeño pueblo. La prisión abarca 28 millas cuadradas y tiene sus departamentos propios de salubridad y de bomberos, un cementerio, una alberca de la comunidad, e incluso una oficina de correo con su código postal propio. Angola tiene 1 545 empleados para manejar a los 5 200 internos que tiene la prisión.

Whitley llegó a hacerse cargo de Angola en la primavera de 1990. Enfrentaba una tarea temible. La prisión tenía un largo historial de violencia y descontento de los prisioneros. Eran comunes los asesinatos, suicidios e intentos de fuga. El estado de ánimo de los internos podía resumirse en una sola palabra: desesperanza. Y también era baja la moral entre los empleados. Tratar de controlar una población de internos integrada principalmente por condenados a cadena perpetua hacia de Angola una tarea difícil.

En menos de tres años, Whitley revirtió la situación en Angola. El número de apuñalados, ahorcados e intentos de fuga se ha reducido drásticamente. Se han eliminado la tensión y la intranquilidad. En realidad, es difícil encontrar un crítico de Whitley, inclusive entre los prisioneros. “El director es un tipo bastante tranquilo”, dice Curtis Kyles, uno de los 35 sentenciados a muerte. “Ve a la gente como individuos, no como desechos.” Una medida objetiva del resultado obtenido por Whitley es el número de quejas formales presentadas ante las autoridades penitenciarias del estado: han disminuido de 50 al mes a menos de diez.

¿Qué hizo John Whitley para tener una influencia tan positiva en la prisión? ¿Qué cualidades de liderazgo aportó a Angola que no ofrecieron los directores anteriores? La respuesta parece ser la decencia

y la justicia. Se le conceptúa casi unánimemente en términos tales como una persona de mente abierta, imparcial y considerada. En una sociedad cerrada, en que las autoridades son los guardianes y los prisioneros son los guardados, Whitley ha cambiado las reglas. En el fondo, él se considera abogado de los prisioneros dentro del sistema. Exige que su gente trate a los prisioneros como gente con sentimientos y necesidades. Y cuando Whitley comete un error, lo admite, como un condenado a cadena perpetua comentaba: “Los directores de penales no hacen eso.” Para ayudar a los prisioneros a hacer un mejor uso de su tiempo libre, Whitley ha agregado cursos de lectura básica y de computación y paralegales de nivel universitario. Para estimular el buen comportamiento, ha ofrecido recompensas concretas: más visitas, uso de teléfono y de televisión.

Una de las mejores ilustraciones del estilo de liderazgo de Whitley fue la reacción a la estricta fecha límite de octubre de 1991 impuesta por la legislatura del estado para que los internos apelaran sus condenas. Whitley fue el único de los 12 directores de penal de Louisiana que ayudó a los internos en este asunto. Autorizó a la imprenta de la prisión a imprimir 5 000 solicitudes de apelación. Dio instrucciones a la estación de radio del penal para que tuviera un programa de preguntas y respuestas, trajo a un abogado para que contestara las preguntas y ordenó que todos los internos lo escucharan.

No puede concluirse que porque Whitley es humano, es blando con el delito o que consiente a los prisioneros. Está en favor de la pena de muerte, y cree que las ejecuciones servirían como elemento de disuasión si transcurriera menos tiempo entre el delito y la ejecución de la sentencia. Y si los prisioneros no actúan de manera responsable, no duda en imponer sanciones. Maldices a un guardia, y pierdes tus privilegios de comedor. Avientas una charola en la cafetería, y pierdes tu radio.

Como John Whitley ha demostrado en Angola, los líderes pueden marcar una diferencia. En este capítulo revisaremos los diversos estudios llevados a cabo sobre el liderazgo para determinar qué es lo que hace que un líder sea eficaz, y qué es lo que diferencia a un líder de alguien que no lo es. Primero, pongamos en claro qué entendemos por el término *liderazgo*.

θ ¿Qué es el liderazgo?

Pocos términos del CO inspiran menos acuerdo que la definición de liderazgo. Como dijo un experto: “Hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto.”²

Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) y si es o no diferente de la administración.³ Este último punto ha sido tema de debate especialmente candente en los últimos años,

debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes.

Por ejemplo, Abraham Zaleznik de la Harvard Business School dice que los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas.⁴ Difieren en su motivación, historia personal y la forma como piensan y actúan. Zaleznik dice que los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales — por no decir pasivas— hacia las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas. Los administradores tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo —con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes—. Los administradores prefieren trabajar con la gente; evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, que se preocupan más bien de las ideas, se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

John Kotter, colega de Zaleznik en Harvard, también señala que el liderazgo es diferente de la administración, pero por distintas razones.⁵ Él propone que la administración trata del manejo de la complejidad. Una buena administración trae orden y consistencia al formular planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y al inspirarla a vencer los obstáculos. Kotter observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarias para una eficacia organizacional óptima. Pero también cree que la mayoría de las organizaciones están sublideradas y sobreadministradas. Señala que necesitamos concentrarnos en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones, porque las personas que hoy están a cargo se hallan demasiado ocupadas en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto y de hacer lo que se hacía ayer, sólo que llevándolo a cabo 5% mejor.

Así que, ¿dónde estamos? Utilizaremos una definición amplia de liderazgo, que pueda abarcar todos los enfoques actuales sobre el tema. De manera que definimos el **liderazgo** como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. Encontramos que el liderazgo no autorizado — esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización— es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

liderazgo

Habilidad de influir en un **grupo** para que alcance las metas.

- No todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores.

θ Transición en las teorías de liderazgo

Es abundante la literatura sobre el liderazgo, y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Con el fin de penetrar en este bosque, consideraremos cuatro enfoques para explicar lo que constituye un líder eficaz. El primero de ellos buscaba determinar aquellos rasgos universales de personalidad que los líderes tenían en mayor medida que los no líderes. El segundo enfoque procuraba explicar el liderazgo en términos del comportamiento de una persona. Se han descrito ambos enfoques como “arranques falsos”, con base en un concepto erróneo y demasiado simplificado del liderazgo.⁶ El tercero utilizaba modelos de contingencia para explicar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo para conciliar e integrar la diversidad de resultados de las investigaciones. Más recientemente, la atención ha regresado a los rasgos de los líderes, pero desde una perspectiva diferente. Los investigadores están tratando ahora de identificar el conjunto de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a alguna persona como líder. Esta línea de pensamiento propone que el liderazgo es tanto una forma o estilo — la proyección de la apariencia de ser un líder — como un fondo o sustancia. En este capítulo presentaremos las contribuciones y limitaciones de cada uno de estos cuatro enfoques, abordaremos y examinaremos diversos temas contemporáneos relacionados con la aplicación de los conceptos de liderazgo, y terminaremos considerando el valor de la literatura sobre liderazgo para los administradores en funciones.

Θ Teorías de los rasgos

Cuando Margaret Thatcher era primera ministra de Gran Bretaña, se le señalaba regularmente a causa de su liderazgo. Se la describía como una persona que tenía confianza en sí misma, con una voluntad de hierro, con determinación y decisión. Esos términos son rasgos de personalidad, y ya fuera o no que los partidarios y críticos de la Thatcher lo reconocieran en ese momento, cuando la describían en tales términos se estaban apoyando en la teoría de los rasgos.

teorías de los rasgos del liderazgo

Teorías que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes.

Los medios de comunicación han sido durante mucho tiempo creyentes en las **teorías de los rasgos**. Identifican personas como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner, Barbara Jordan y Jesse Jackson como líderes, y luego los describen en términos como *carismáticos*, *entusiastas* y *valerosos*. Bueno, los medios de comunicación no están solos. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remonta a los años 30 y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos.

Los esfuerzos de investigación para aislar los rasgos del liderazgo condujeron a varios callejones sin salida. Por ejemplo, un examen de 20 estudios diferentes identificó casi 80 rasgos de liderazgo, pero sólo cinco de esos rasgos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones.⁷ Si la búsqueda tenía la intención de identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores, y a los líderes eficaces de los ineficaces, la búsqueda fracasó. Tal vez fue demasiado optimista creer que había rasgos consistentes y singulares que se aplicaran de manera universal a todos los líderes eficaces, independientemente de que estuvieran a cargo de la Louisiana State Penitentiary en Angola, el Coro del Tabernáculo Mormón, la General Electric, Ted's Malibu Surf Shop, el equipo nacional de fútbol soccer de Brasil u Oxford University.

Sin embargo, si la búsqueda tenía la intención de identificar rasgos que estuvieran asociados consistentemente con el liderazgo, dichos resultados se pueden interpretar desde una mejor perspectiva. Por ejemplo, seis rasgos en los que los líderes tienden a diferenciarse de los no líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.⁸ Más aún, la investigación reciente proporcionó gran evidencia de que es mucho más probable que las personas dueñas de un gran autocontrol — es decir, son muy flexibles para ajustar su comportamiento a diferentes situaciones— surjan como líderes en grupos que los que tienen poco autocontrol.⁹ De manera global, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos *garantiza* el éxito.¹⁰

¿Qué rasgos distinguen o líderes como Nelson Mandela? Las investigaciones indican que seis rasgos están constantemente asociados con el liderazgo: ambición y energía, el deseo de ser líder, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, inteligencia y conocimiento adecuado para el puesto. Tener tales rasgos ayudó a Mandela a alcanzar el logro de su visión de terminar con el apartheid en Sudáfrica. Reconocido en todo el mundo como líder entusiasta y valiente, Mandela obtuvo el premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos para lograr la unidad nacional.

¿Por qué no ha tenido más éxito el enfoque de los rasgos para explicar el liderazgo? Podemos sugerir por lo menos cuatro razones. Ignorar la necesidad de seguidores generalmente no aclara la importancia relativa de los diversos rasgos, no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿tienen los líderes confianza en sí mismos, o el éxito como líder es lo que les permite establecer la confianza en sí mismos?) y pasa por alto los factores situacionales. Estas limitaciones han llevado a los investigadores a buscar en otras direcciones. Aunque ha resurgido cierto interés en los rasgos durante el decenio pasado,¹¹ desde los años 40 comenzó un movimiento importante que se aleja de las teorías de los rasgos. La investigación sobre el liderazgo desde fines de los años 40 hasta mediados de los 60 insistió en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes.

Θ Teorías del comportamiento

La incapacidad para encontrar “oro” en las “minas” de los rasgos llevó a los investigadores a observar el **comportamiento** que mostraban líderes específicos. Se preguntaron si había algo peculiar en la forma como se comportaban los líderes eficaces. Por ejemplo, Robert Crandalí, presidente del consejo de administración de American Airlines, y Paul B. Kazarian, ex presidente del consejo de administración de Sunbeam-Oster, han tenido mucho éxito para dirigir a sus compañías en tiempos difíciles.² Y ambos confían en un estilo común de liderazgo — habla fuerte, intensos, autocráticos—. ¿Sugiere esto que el comportamiento autocrático es un estilo preferido por *todos* los líderes? En esta sección veremos cuatro teorías de comportamiento diferentes a fin de contestar esa pregunta. Sin embargo, consideraremos primero las implicaciones prácticas del enfoque de comportamiento.

Si tuviera éxito el enfoque conductista sobre el liderazgo, tendría implicaciones muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito, hubiera proporcionado una base para *seleccionar* la persona “correcta” que tomara puestos formales en grupos y organizaciones que requieren de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento son los que nos permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, podríamos *capacitar* a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de los rasgos y del comportamiento, en función de sus aplicaciones, está en sus hipótesis subyacentes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno o no lo tiene. En cambio, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces. Con toda seguridad, ésta era una avenida más emocionante, porque significaba que se podía incrementar la oferta de líderes. Si funcionaba la capacitación, podríamos tener una oferta infinita de líderes eficaces.

teorías conductistas del liderazgo

Teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Estudios de Ohio State

Las teorías más amplias y repetidas del comportamiento resultaron de la investigación que comenzó en Ohio State University a fines de los años 40.¹³ Estos investigadores procuraron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Comenzaron con más de 1 000 dimensiones, y con el tiempo redujeron la lista hasta sólo dos categorías que especificaban sustancialmente la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los subordinados. Estas dos dimensiones recibieron el nombre de *estructura de inicio* y de *consideración*.

estructura de inicio

Grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas.

La **estructura de inicio** se refiere al grado en el que probablemente un líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta. Incluye el comportamiento que procura organizar el trabajo, las relaciones en él y las metas. Se puede describir al líder caracterizado como superior en estructura inicial en función de la manera como “asigna tareas específicas a los miembros del grupo”, como “espera que los trabajadores mantengan normas definidas de desempeño”, y como “enfatisa el cumplimiento de fechas límite”. Robert Crandalí y Paul Kazarian exhiben un comportamiento brillante en una estructura inicial.

consideración

Grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados.

Se describe a la **consideración** como el grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo que se caractericen por una confianza mutua, un respeto para las ideas de sus subordinados y una preocupación por sus sentimientos. Muestra preocupación por la comodidad, bienestar, estatus y satisfacción de sus seguidores. Se podría describir a un líder bien calificado en consideración cuando ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, cuando es amigable y se le puede abordar, y si trata a todos los subordinados como a iguales. El presidente actual del consejo de administración de Southwest Airlines, Herb Kelleher, tiene un

elevado índice en el comportamiento de consideración. Su estilo de liderazgo está muy orientado a la gente, y enfatiza la amistad y la delegación en sus subordinados del poder de decidir y actuar.

Una extensa investigación, con base en estas definiciones, encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y consideración (un líder “alto-alto”) tendía a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, con mayor frecuencia que aquellos que tenían baja calificación en consideración, y en estructura inicial o

en ambas. Sin embargo, el estilo “alto-alto” no siempre originaba consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del liderazgo que se caracterizaba como alto en estructura inicial llevaba a mayores porcentajes de quejas, ausentismo y rotación de personal, y menores niveles de satisfacción en el puesto para los trabajadores que desarrollaban tareas rutinarias. Otros estudios encontraron que la alta consideración se correlacionaba de manera negativa con las calificaciones de desempeño del líder que le asignaba su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo “alto-alto” por lo general daba resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indicaban que era necesario integrar los factores situacionales en la teoría.

Los instructores de adiestramiento del ejército ejemplifican a los individuos que son altos en la iniciación de la estructura. En un campamento de entrenamiento de reclutas, dan órdenes continuamente y estructuran las actividades de éstos desde el amanecer hasta que se acuestan. El énfasis sobre las actividades tiene mas importancia que las necesidades personales de los reclutas, porque mucho del aprendizaje, debe condensarse en un periodo corto, y aceptar la autoridad y obedecer las órdenes son un elemento crucial para la eficacia de las operaciones del ejército.

Estudios de la University of Michigan

Los estudios sobre liderazgo realizados en el Survey Research Center de la University of Michigan, aproximadamente al mismo tiempo en que se estaban llevando a cabo otros en Ohio State, tenían objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: el **orientado al empleado** y el **orientado a la producción**.¹⁴ Se describía a los líderes orientados a los empleados como sujetos que ponían énfasis en las relaciones interpersonales; tenían un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. En contraste, el líder orientado hacia la producción tendía a enfatizar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo: su preocupación principal se centraba en el desarrollo de las tareas del grupo, y sus miembros eran un medio para ese fin.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían fuertemente a los líderes que estaban orientados en su comportamiento hacia los empleados. Se asoció a los líderes orientados a los empleados con una mayor productividad del grupo y una mayor satisfacción del puesto. Se tendía a asociar a los líderes orientados a la producción con una baja producción del grupo y con menor satisfacción con el puesto.

líder orientado al empleado

Líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales.

líder orientado a la producción

Líder que enfatiza los aspectos técnicos o de la tarea del trabajo.

El grid administrativo

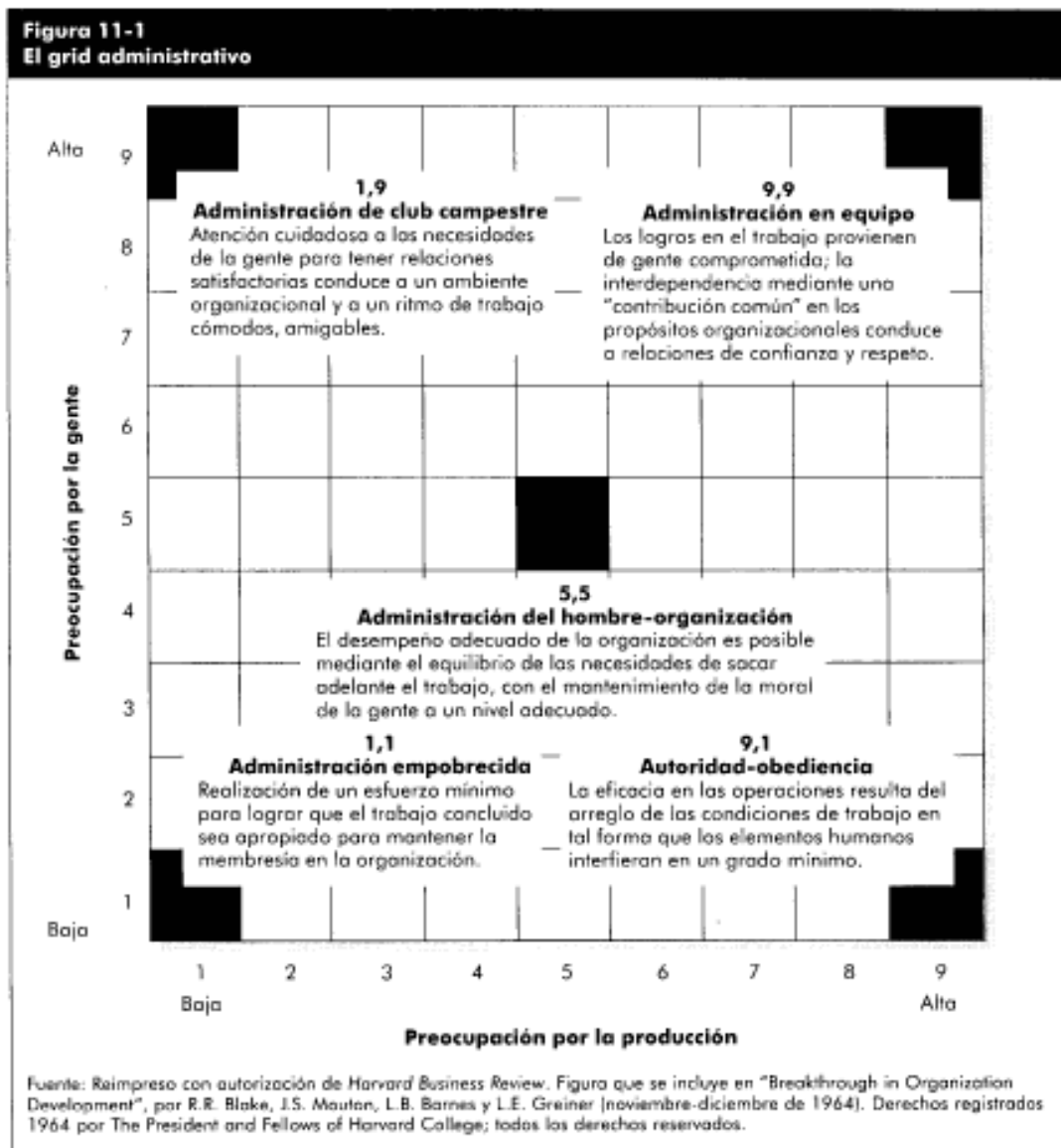
Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo.¹⁵ Propusieron el **grid administrativo** basado en los estilos de “preocupación por la gente” y “preocupación por la producción”, que en esencia representan las dimensiones de “consideración” y “estructura inicial” de Ohio State, o las dimensiones de “orientación hacia el empleado” y “orientación a la producción” de Michigan.

El grid, que se muestra en la figura 11-1, tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, lo que crea 81 posiciones diferentes donde puede ubicarse el estilo del líder. El grid no muestra los resultados producidos sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto de la obtención de resultados.

grid administrativo

Matriz de nueve por nueve que bosqueja 81 estilos diferentes de liderazgo.

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los administradores se desempeñan mejor en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo, con un estilo 9,1 (tipo de autoridad), o un 1,9 (tipo de club campestre).¹⁶ Por desgracia, el grid ofrece más un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar alguna nueva información tangible para precisar el dilema del liderazgo, ya que hay pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.¹⁷



Estudios escandinavos

Los tres enfoques de comportamiento que acabamos de revisar en su mayor parte se desarrollaron a finales de los 40 y principios de los 60. Estos enfoques evolucionaron durante un tiempo en que el mundo era un lugar mucho más estable y predecible. En la creencia de que estos estudios no capturan las realidades más dinámicas de la

líder orientado al desarrollo

Líder que valúa la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y la generación e implantación del cambio.

actualidad, investigadores de Finlandia y Suecia han estado estudiando de nuevo si sólo hay dos dimensiones que captan la esencia del comportamiento en el liderazgo.¹⁸ Su premisa básica es que en un mundo en cambio es probable que los líderes eficaces tengan un comportamiento **orientado al desarrollo**. Éstos son líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan el cambio.

Por ejemplo, estos investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State. Encontraron que los investigadores de Ohio State incluían aspectos de desarrollo como “impulsa nuevas formas de hacer las cosas”, “origina nuevos enfoques a los problemas y estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades”. Pero en aquel tiempo estos aspectos no explicaban mucho del liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos propusieron que ello podría tener su causa en que el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial *en aquellos días*. En el ambiente dinámico de la actualidad, esto quizás ya no sea cierto. De manera que los investigadores escandinavos han estado llevando a cabo nuevos estudios para ver si existe una tercera dimensión — orientación al desarrollo — que se relacione con la eficacia del líder.

La primera evidencia es positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente. Es decir, los acercamientos al comportamiento de la época anterior que se enfocaban en sólo dos comportamientos pueden no captar de manera apropiada el liderazgo de los años 90. Más aún, aunque se tienen que tomar las conclusiones iniciales con cierta reserva al no haber más evidencias que las confirmen, también parece que los líderes que muestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los conceptúan como más competentes.

Resumen de teorías del comportamiento

Hemos descrito los más importantes intentos para explicar el liderazgo en términos del comportamiento del líder. En general, los investigadores han tenido un éxito modesto en la identificación de relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que parece que falta es la consideración de los factores *situacionales* que influyen en el éxito o el fracaso. Por ejemplo, Robert Crandall y Herb Kelleher han sido líderes eficaces de líneas aéreas. Sin embargo, sus estilos son casi diametralmente opuestos. ¿Cómo puede ser eso? La respuesta es que American y Southwest son compañías muy diferentes y operan en mercados distintos con fuerzas de trabajo muy diferentes. Las teorías del comportamiento no toman esto en cuenta. Jesse Jackson ciertamente es un líder eficaz de las causas negras en los años 90, pero ¿habría tenido su estilo igual eficacia en 1890? ¡Probablemente no! Las situaciones cambian, y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellas. Por desgracia, los enfoques conductuales no reconocen el cambio en las situaciones.

θ Teorías de contingencia

Bob Knight, el entrenador en jefe del equipo de básquetbol de Indiana University, utiliza consistentemente un estilo de liderazgo intenso, orientado a la tarea, que intimida a jugadores, funcionarios, medios de difusión y administradores de la universidad. Pero su estilo funciona bien con los equipos que recluta. Knight tiene uno de los historiales más impresionantes de juegos ganados y perdidos de cualquier entrenador de básquetbol en activo de las grandes universidades. Pero, ¿funcionaria este mismo estilo si Bob Knight fuera el secretario general de las Naciones Unidas o un administrador de proyectos en Microsoft que encabezara un grupo de diseñadores de software que tienen nivel de doctorado? ¿Lo más probable es que no! Observaciones como éstas han orientado a los investigadores a buscar enfoques de mayor adaptación sobre el liderazgo.

Cada vez quedaba más claro para los que estudiaban el fenómeno del liderazgo que la predicción del éxito en el liderazgo era algo más complejo que la simple identificación de unos cuantos rasgos o comportamientos preferidos. El fracaso en obtener resultados consistentes condujo a enfocarse en la influencia que ejercen las situaciones. La relación entre el estilo de liderazgo y su eficacia sugirió que en la condición *a*, el estilo *x* sería más apropiado, mientras que el estilo *y* sería más apropiado para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. Pero, ¿cuáles eran las condiciones *a*, *b*, *c*, y así sucesivamente? Una cosa es decir que la eficacia del liderazgo depende de la situación, y otra es ser capaz de aislar esas condiciones situacionales.

No han faltado estudios que han tratado de aislar los factores situacionales cruciales que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las populares variables moderadoras utilizadas en el desarrollo de las teorías de contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está desarrollando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la disponibilidad de información, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y la madurez de éstos.¹⁹

El CO en las noticias

Jack Croushore: De hombre tosco a flan

Jack Croushore solía ser un “hombre tosco”. Durante una carrera de 26 años en la industria siderúrgica se construyó la reputación de ser un jefe duro. No aceptaba que lo desafiaran. Cuando los trabajadores se salían de la línea trazada, no titubeaba en extenderles tarjetas disciplinarias y suspensiones sin goce de sueldo.

“Yo fui un disciplinador muy estricto durante 18 años”, recuerda Croushore, ahora presidente y DGE de CP Industries, Inc., de McKeesport, Pennsylvania, fabricante de recipientes sin costura para almacenar y transportar gases a presión. “Probablemente entregué más tarjetas disciplinanas que cualquier otra persona. Era muy crítico de la fuerza de trabajo, hasta de los sobrestantes y sobrestantes generales que trabajaban para mí.”

Todo eso cambió en 1984. En ese tiempo, trabajaba para U.S. Steel y acababa de participar en el cierre de la planta National Works de la compañía, donde había pasado 18 años. De acuerdo con Croushore, él había hecho “todo lo que se me pidió realizar en National Works [como administrador de la planta], y, al fin, no pude mantenerla abierta. Seguí todas las reglas. Hice lo que me

dijeron que funcionaria. Y al final dijeron: ‘vamos a cerrarla’.” Seiscientos trabajadores perdieron su empleo.

En 1984, Croushore fue enviado a la Christy Park Works, una planta más pequeña de la compañía, que después se convirtió en CP Industries. Cuando llegó, “le dije a la persona que me había contratado: ‘oiga, no voy a hacer las cosas en la forma como las hice allá porque *no funcionan*. Voy a probar cosas nuevas.’”

Esas cosas nuevas incluían un estilo de liderazgo muy diferente. Croushore cambió su enfoque autocrático por un estilo participativo de confianza. Su nuevo principio fue seguir la Regla de Oro. “Por lo general, cuando estoy en una situación pienso cómo me sentiría y cómo desearía ser tratado si yo estuviera en el lugar de aquella persona.” Evita la acción disciplinaria, confiando en que la

mayoría de los trabajadores hará lo que es correcto. Estimula a sus empleados a que acepten responsabilidades y tomen decisiones por sí mismos. Incluso ha cedido el poder de decidir y actuar a los equipos de trabajadores a destajo para que supervisen la contratación y desarrollo de los nuevos empleados.

El “nuevo” Jack Croushore no castiga a los empleados por ausentismo o insubordinación. “No exigimos que alguien haga algo”, afirma. “Uno no puede *hacer* que la gente haga cosas que no desea hacer. No hay suficientes supervisores ni suficiente tiempo durante el día.” Todavía más, Croushore afirma que las acciones disciplinarias tienden a ser contraproducentes, especialmente en una atmósfera sindical. El proceso de quejas ocupa un tiempo valioso de los trabajadores, sobrestantes y administración de la planta. La productividad sufre y la moral se va por el tubo.

El estilo reformado de liderazgo de Jack Croushore ha funcionado bien. La fuerza de trabajo de Christy (que ahora es CP Industries) se ha reducido por el desgaste natural, al mismo tiempo que se ha incrementado la productividad. En 1992, una fuerza de trabajo a destajo de sólo 89 personas generó ingresos 20% más altos que la fuerza de trabajo de 159 personas en 1984.

Basado en J.H. Sheridan, “Jack Croushore; From Tough Guy to ‘Cream Puff’”, *Industry Week* (6 de diciembre de 1993), págs. 11-16.

Jack Croushore aprendió que los factores situacionales influyen en la eficacia del liderazgo. Pudo mejorar sus relaciones con los empleados cuando reemplazó su estilo de liderazgo autocrático con un enfoque participativo.

Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y, como resultado, han obtenido mayor reconocimiento. Consideraremos cinco de éstos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría de intercambio líder-miembro y los modelos de trayectoria-meta y de participación en el liderazgo.

Modelo de Fiedler

Fred Fiedler desarrolló el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo.²⁰ El **modelo de contingencia de Fiedler** propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento al que llamó **cuestionario del compañero menos preferido (CMP)**, que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales — relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto— que él cree que se pueden manipular a fin de crear la vinculación correcta con la orientación de comportamiento del líder. En cierto sentido, el modelo de Fiedler es un corolario de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario CMP es una prueba psicológica sencilla. Sin embargo, Fiedler va bastante más allá del enfoque de los rasgos y comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando la medida de la personalidad con su clasificación situacional, y luego la predicción de la eficacia del liderazgo como función de las dos.

Esta descripción del modelo de Fiedler es algo abstracta. Veamos el modelo más de cerca.

modelo de contingencia de Fiedler

Teoría de que los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados y el grado en que la situación le da el control e influencia al líder.

cuestionario del compañero menos preferido (CMP)

Instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación.

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. Así que comienza tratando de saber cuál es el estilo básico. Fiedler creó el cuestionario CMP con este propósito. El cuestionario contiene 16 pares de adjetivos contrastantes (como agradable-desagradable, eficaz-ineficaz, extrovertido-introvertido, apoyador-hostil). El cuestionario pregunta a la persona que piense en todos los compañeros de trabajo que ha tenido, y que describa a la persona con la que *menos disfrutó* el trabajo en conjunto, calificándolo en una escala del 1 al 8 para cada uno de los 16 pares de adjetivos contrastantes. Fiedler cree que con base en las respuestas de las personas que contestaron este cuestionario CMP se puede determinar su estilo básico de liderazgo. Si se describe al compañero menos preferido en términos relativamente positivos (una alta calificación CMP), entonces la persona que contesta está interesada principalmente en tener buenas relaciones personales con este compañero. Es decir, si uno describe en el fondo a la persona con la que menos puede trabajar en términos favorables, Fiedler lo llamaría *orientado a las relaciones*. En contraste, si se ve al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (una baja calificación CMP), la persona que contesta está interesada principalmente en la productividad, por lo que se le llamaría *orientado a la tarea*. Aproximadamente 16% de las personas que respondieron tienen calificaciones en un nivel intermedio.²¹ A estos individuos no se les puede clasificar como orientados a las relaciones o a la tarea y quedan fuera de las predicciones de la teoría. Por tanto, el resto de nuestra discusión se relaciona con el 84% que tiene una alta o baja calificación en el CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Como demostraremos en un momento, esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, se tiene que modificar la situación o eliminar al líder y reemplazarlo, si es que se ha de alcanzar una eficacia óptima. Fiedler argumenta que el estilo de liderazgo es innato en una persona. ¡Uno *no* puede cambiar su estilo para ajustarse a situaciones cambiantes!

DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN Después de haberse evaluado el estilo básico de liderazgo de un individuo por conducto del CMP, es necesario equiparar al líder con la situación. Fiedler identifica tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Éstos son las relaciones **líder-miembro**, **estructura de tarea** y **poder del puesto**. Se les define como sigue:

1. *Relaciones líder-miembro*: el grado de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder.

2. *Estructura de tarea*: el grado en el cual las asignaciones de trabajo se realizan de acuerdo con un procedimiento (esto es, estructurado o no estructurado).

3. *Poder del puesto*: el grado de influencia que el líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de sueldo.

relaciones líder-miembro

Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.

estructura de la tarea

Grado en que las asignaciones de trabajo están sometidas a procedimientos.

poder del puesto

Influencia derivada de la posición estructural formal de una persona en la organización; incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, promover y autorizar incrementos de salario.

Bob Knight, el altamente exitoso entrenador de básquetbol de Indiana University, confirma la creencia general de Fiedler de que el estilo de liderazgo de una persona es fijo. El estilo intenso, orientado a la tarea de Knight, parece no sufrir cambios. Discute periódicamente con los árbitros y una vez arrojó una silla a la cancha para protestar por una falta señalada por uno de ellos. Una temporada sentó a todos sus abridores en un juego clave de la conferencia, porque no estaban practicando con suficiente intensidad. Incluso quitó a su hijo del equipo por una infracción a las reglas.

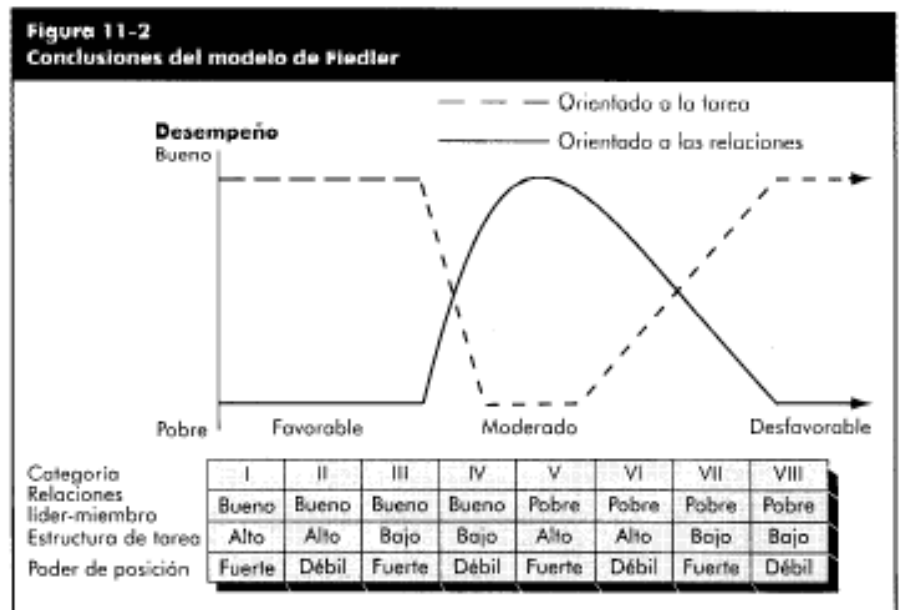
Así que el siguiente paso en el modelo de Fiedler es la evaluación de la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja, y el poder del puesto es fuerte o débil.

Fiedler indica que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, mientras más altamente esté estructurado el trabajo y mientras mayor sea el poder del puesto, mayor será el control o influencia que tiene el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (donde el líder tendría mucho control) podría implicar a un gerente de nómina que es muy respetado y cuyos subordinados le tienen confianza (buenas relaciones líder-miembro), donde las actividades a realizarse — como el cálculo de sueldos, la elaboración de cheques, el archivo de reportes — son específicos y claros (alta estructura de tarea), y el puesto proporciona una libertad considerable para recompensar y sancionar a los subordinados (fuerte posición de poder). En cambio, una situación desfavorable pudiera ejemplificarse con un antipático presidente de un equipo de voluntarios de United Way que trata de obtener donativos para alguna causa de beneficencia. En este puesto, el líder tiene muy poco control. En general, y al combinar las tres variables de contingencia, existen ocho diferentes situaciones o categorías posibles en que se pudiera encontrar un líder.

CORRESPONDENCIA ENTRE LOS LÍDERES Y LAS SITUACIONES Con el conocimiento del CMP de un líder y una evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo de Fiedler propone equipararlas para alcanzar una eficacia máxima en el liderazgo.²² Con base en el estudio de Fiedler de más de 1 200 grupos, en los que comparo estilos de liderazgo orientados a las relaciones con los orientados a la tarea, en cada una de las ocho categorías situacionales, se llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que eran *muy favorables* para ellos, y en situaciones que eran *muy desfavorables* (véase la figura 11-2). Así que Fiedler podría predecir que cuando se encontraba en una situación de categoría 1, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. Sin embargo, los líderes orientados a las relaciones se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables: categorías IV a VI.

Dados los resultados de Fiedler, ¿cómo se aplicarían? Uno procuraría equiparar los líderes con las situaciones. Las calificaciones CMP de los individuos determinarían el tipo de situación para la que estaban mejor equipados o situados. Se definiría esa “situación” al evaluar los tres factores

de contingencia de las relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto. Pero recuerde que Fiedler toma



como algo fijo el estilo de liderazgo de una persona. Por tanto, en realidad hay dos maneras en que se puede mejorar la eficacia del líder.

Primero, uno puede cambiar el líder para ajustarse a la situación —como en un juego de béisbol, un manager puede buscar en su “bullpen” y poner un lanzador derecho o un lanzador izquierdo, de acuerdo con las características situacionales del bateador—. De manera que, por ejemplo, si una situación de grupo tiene una calificación altamente desfavorable pero está dirigida en ese momento por un administrador orientado a las relaciones, se puede mejorar el desempeño del grupo reemplazando ese administrador con otro que esté orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Esto se podría lograr si se reestructuran las tareas, o se incrementa o disminuye el poder del líder para controlar factores como aumentos de sueldo, ascensos y acciones disciplinarias. Para ilustrar este punto, supongamos que un líder orientado a la tarea se encuentra en una situación de la categoría IV. Si este líder pudiera incrementar el poder de su puesto, entonces estaría operando en la categoría III y la correspondencia líder-situación sería compatible para lograr un alto desempeño del grupo.

EVALUACIÓN Desde un punto de vista global, la revisión de los principales estudios realizados para verificar la validez total del modelo de Fiedler llevan a una conclusión positiva en general. Esto es, hay considerable evidencia que apoya por lo menos partes sustanciales del modelo.²³ Pero tal vez se necesite incluir variables adicionales cuando un modelo mejorado ha de cubrir algunas de las brechas que todavía quedan. Más aún, necesitan atenderse varios problemas que se presentan con el CMP y el uso práctico del modelo. Por ejemplo, no se comprende bien la lógica subyacente en el CMP y los estudios han mostrado que no son estables las calificaciones de las personas que contestan el CMP.²⁴ Asimismo, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los practicantes. Con frecuencia es difícil determinar en la práctica qué tan buenas sean las relaciones líder-miembro, hasta que punto está estructurada la tarea y cuánto poder tiene el líder en virtud de su puesto.²⁵

teoría de recursos cognoscitivos

Teoría de liderazgo que declara que un líder obtiene un desempeño eficaz de grupo, primero al formular planes, decisiones y estrategias eficaces, y después al comunicarlos por conducto de un comportamiento directivo.

TEORÍA DE RECURSOS COGNOSCITIVOS: UNA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER En 1987, Fiedler y un asociado, Joe García, reconceptualizaron la teoría original del primero²⁶ para tratar “algunas omisiones serias que necesitan ser estudiadas”.²⁷ De manera específica están tratando de explicar el proceso por el cual un líder obtiene un desempeño eficaz del grupo. A esta reconceptualización se le llama **teoría de recursos cognoscitivos**.

Comenzaron partiendo de dos supuestos: en primer lugar, los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los líderes menos inteligentes y competentes. En segundo lugar, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de un comportamiento directivo. Fiedler y García muestran entonces cómo la tensión y los recursos cognoscitivos, como la experiencia, tiempo en el puesto e inteligencia, actúan como factores importantes sobre la eficacia del liderazgo.

Se puede sintetizar la esencia de la nueva teoría en tres predicciones: (1) el comportamiento directivo resulta en un buen desempeño sólo si está vinculado con mucha inteligencia a un ambiente de liderazgo apoyador, sin tensiones; (2) en situaciones de gran tensión, hay una relación positiva entre la experiencia en el puesto y el desempeño; y (3) las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo, en situaciones en que el líder percibe que no tienen tensión.

Fiedler y García reconocen que los datos que apoyan su teoría de recursos cognoscitivos distan mucho de ser abrumadores. Y el limitado número de estudios que se han formulado para comprobar la teoría han generado resultados mixtos hasta la fecha.²⁸ Es claro que se necesita más información. Sin embargo, dado el impacto del modelo original de contingencia del liderazgo de Fiedler sobre el comportamiento organizacional, el vínculo de la nueva teoría con este modelo anterior y la introducción del concepto de las habilidades cognoscitivas del líder de la nueva teoría como una influencia importante sobre la eficacia del liderazgo, no se debe eliminar de un plumazo la teoría de recursos cognoscitivos.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard

teoría de liderazgo situacional

Teoría de la contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores.

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que cuenta con un buen grupo de seguidores entre los especialistas de desarrollo de la administración.²⁹ Este modelo —llamado **teoría de liderazgo situacional**— se ha utilizado como uno de los instrumentos principales de capacitación en compañías de

Fortune 500 como BankAmerica, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; también ha tenido gran aceptación en todos los servicios militares.³⁰ Aunque la validez de la teoría ha pasado por una verificación limitada, la incluimos aquí por su amplia aceptación y su fuerte atractivo intuitivo.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que según Hersey y Blanchard depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. Antes de continuar, debemos aclarar dos puntos: ¿Por qué enfocarse en los seguidores? ¿Qué significa el término *preparación adecuada*?

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Independientemente de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Ésta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o no se le ha dado la importancia debida en la mayoría de las teorías de liderazgo. El término *preparación adecuada*, como lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

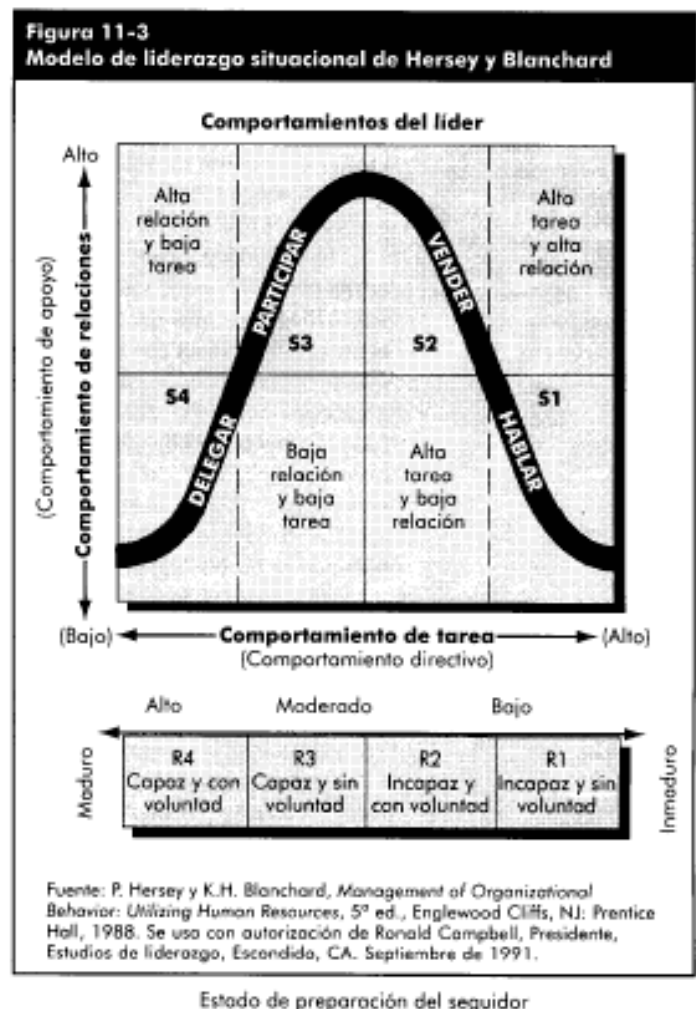
El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas antes por Fiedler: comportamientos enfocados a la tarea y a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso adelante al considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar. Se describen a continuación:

- **Hablar** (alta tarea-baja relación). El líder define los papeles e indica a la gente que, cómo, cuando y dónde llevar a cabo diversas tareas. Énfasis al comportamiento directivo.
- **Vender** (alta tarea-alta relación) El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo.
- **Participar** (baja tarea-alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y comunicación.
- **Delegar** (baja tarea-baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

- R1.** La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.
- R2.** La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.
- R3.** La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.
- R4.** La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.

La figura 11-3 integra los diversos componentes en el modelo de liderazgo situacional. Cuando los seguidores alcanzan altos niveles de preparación adecuada, el líder responde no sólo continuando la reducción del control sobre las actividades, sino también reduciendo el comportamiento de relaciones. En la etapa R1, los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas. En la etapa R2 se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación procura que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder. R3 crea proble-



mas motivacionales que se resuelven mejor por un estilo apoyador, no directivo y participativo. Por último, en la etapa R4, el líder no tiene que hacer gran cosa, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir la responsabilidad.

La sagacidad del lector le permitirá haber observado la gran similitud que existe entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blap.chard y las cuatro “esquinas” extremas del grid administrativo. El estilo de narración es igual al líder 9,1; el de vendedor es igual al de 9,9; el estilo participativo es equivalente a 1,9; y la delegación es igual a líder 1,1. Entonces, ¿es el liderazgo situacional simplemente el grid administrativo con una diferencia básica — el reemplazo del punto 9,9 (“un estilo para toda ocasión”) — con la recomendación de que estilo “correcto” debe ajustarse con la preparación adecuada de los seguidores? Hersey y Blanchard dicen “no”)1 Señalan que el grid enfatiza la *preocupación* por la producción y la gente. que son dimensiones de actitudes. En contraste, el lider~zgv situacional enfatiza el *comportamiento* de tarea y relaciones. A pesar de la prctcn~ión de Hersey y Blanchard, osta es una diferenciación muy fina. Tal vez pueda comprenderse mejor la teoría del liderazgo 3ituacional si se le considera como una adaptación bastante directa del marco del grid para que refleje cuatro etapas de la preparación adecuada de los seguidores.

Por último, llegamos a la pregunta crucial: ¿existen evidencias que apoyen la teoría del liderazgo situacional? Como se observó con anterioridad, la teoría ha recibido poca atención de parte de los investigadores,³² pero a partir de la investigación realizada hasta la fecha, se debe llegar a las conclusiones con alguna reserva. Algunos investigadores proporcionan un apoyo parcial para la teoría,³³ pero otros no han encontrado respaldo para sus supuestos.³⁴ Como resultado, se debe tener cuidado de no brindarle un apoyo entusiasta que no se justifica.

Teoría de intercambio líder-miembro

En su mayoría, las teorías de liderazgo que hemos estudiado hasta este punto han supuesto en gran parte que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma forma. Pero piense acerca de sus experiencias en grupos. ¿Ha observado que los líderes a menudo actúan de forma muy distinta hacia diferentes subordinados? ¿Ha tendido el líder a tener favoritos que integran su grupo “íntimo”? Si usted contestó sí a ambas preguntas, está reconociendo lo que George Graen y sus asociados han observado, que crea la base para su teoría de intercambio líder-miembro.³⁵

teoría de intercambio líder-miembro (ILM)

Los líderes se crean internos y externos al grupo, y los subordinados que tienen un estatus interno tendrán más altas calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción con su superior.

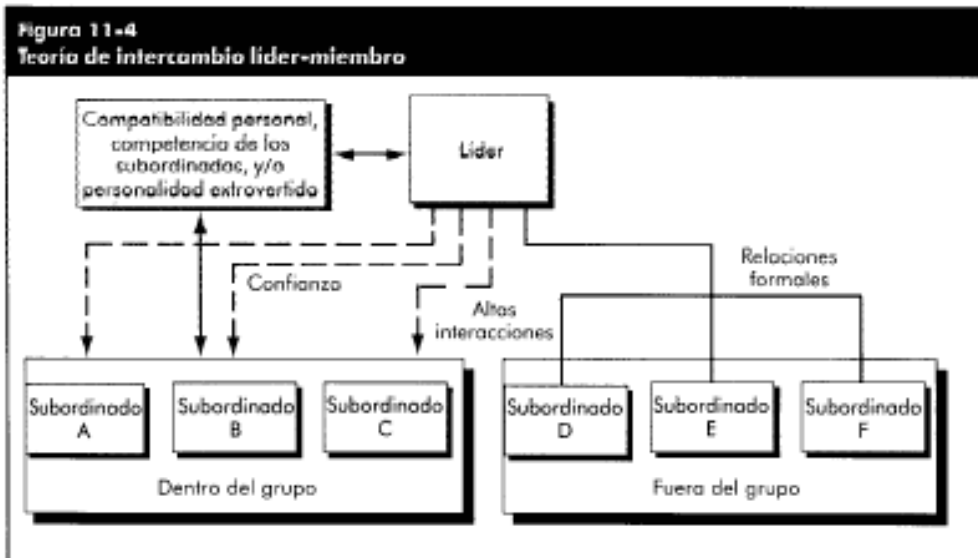
La **teoría de intercambio líder-miembro (ILM)** dice que, en virtud de las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos constituyen el grupo “in” — se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales—. Otros subordinados están en el grupo “out”. Obtienen menos tiempo del líder, participan menos de las recompensas preferidas que controla el líder y tienen relaciones de superior-subordinado con base en interacciones formales de autoridad.

La teoría propone que en un momento inicial en la historia de la interacción entre un líder y un subordinado determinado, el líder implícitamente clasifica al subordinado como un “in” o un “out” y que la relación se mantiene relativamente estable en el curso del tiempo.³⁶ No está clara la forma exacta como el líder escoge quién está dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo “in” porque tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, actitudes) que son parecidas a las del líder, un mayor nivel de competencia que los miembros del grupo “out” y/o una personalidad extrovertida³⁷ (véase la figura 11-4). La teoría ILM predice que los subordinados con estatus de grupo “in” tendrán calificaciones más elevadas en el desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con su superior.

En general, la investigación que se ha realizado para verificar la teoría ILM ha obtenido conclusiones que la apoyan.³⁸ De manera más específica, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan considerable evidencia de que los líderes si establecen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades distan mucho de ser aleatorias, y que el estatus de grupo “in” y de grupo “out” está relacionado con el desempeño y satisfacción del empleado.³⁹

Teoría trayectoria-meta

En la actualidad, uno de los enfoques más respetados sobre el liderazgo es la teoría trayectoria-meta. Robert House desarrolló la teoría trayectoria-meta como un modelo de contingencia sobre el liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo de Ohio State sobre la estructuración inicial y la consideración, y la teoría de las expectativas de la motivación.⁴⁰

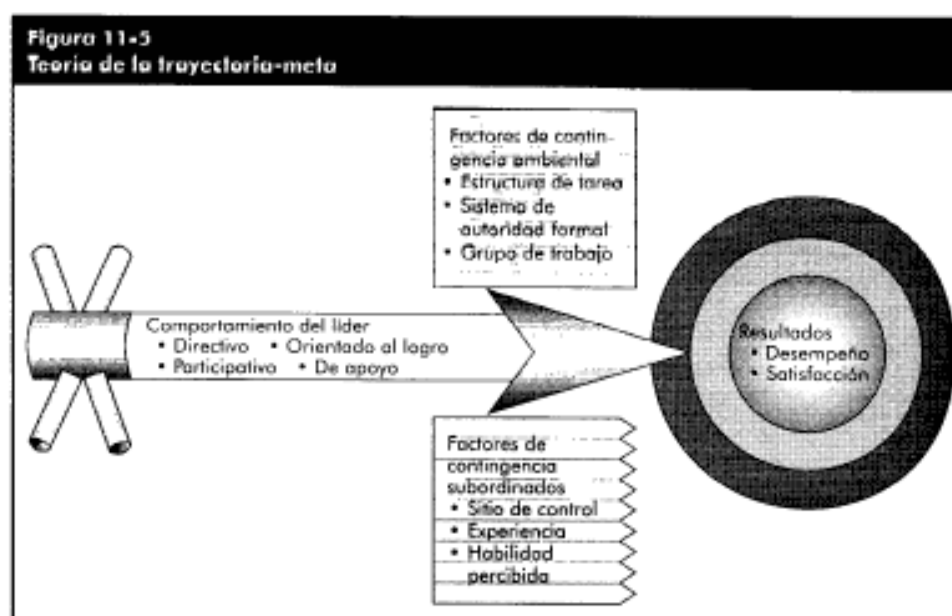


La esencia de la teoría establece que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o la organización. El término *trayectoria-meta* se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a que sus seguidores pasen de donde están hasta el logro de sus metas de trabajo, y que vuelvan más fácil el tránsito a lo largo de la trayectoria al reducir los obstáculos y trampas que pudieran surgir.

De acuerdo con la **teoría trayectoria-meta**, el comportamiento del líder es *aceptable* para los subordinados en el grado en que éstos lo ven como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es *motivacional* en el grado en que (1) haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa del desempeño eficaz de este último; y (2) proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz. Para comprobar estas afirmaciones, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo. El *líder directivo* hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas. Éste es un elemento paralelo muy cercano a la dimensión de Ohio State de la estructuración inicial. El *líder apoyador* es amigable y muestra preocupación por las necesidades de los subordinados.

teoría trayectoria-meta

Teoría de que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados en la medida en que ellos lo visualizan como fuente de satisfacción inmediata o futura.



En el fondo, es esencialmente sinónimo de la dimensión de consideración de Ohio State. El *líder participativo* consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión. El *líder orientado a la realización* fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel. En contraste con el punto de vista de Fiedler sobre el comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría trayectoria-meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera de estos comportamientos, o todos, de acuerdo con la situación.

Como lo muestra la figura 11-5, la teoría trayectoria-meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación comportamiento del líder-resultados: aquellos en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y aquellos que forman parte de las características personales del subordinado (sitio de control, experiencia y habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como complemento, si es que se han de maximizar los resultados de los subordinados; las características personales del subordinado determinan la forma como se interpreta el ambiente y el comportamiento del líder. De manera que la teoría plantea que el comportamiento del líder será ineficaz cuando es redundante con las fuentes de estructura ambiental, o cuando es incongruente con las características del subordinado.

A continuación damos algunos ejemplos de hipótesis que han evolucionado de la teoría trayectoria-meta:

- El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de gran tensión, que cuando son altamente estructuradas y bien delimitadas.
- El liderazgo de apoyo proporciona un alto desempeño y satisfacción de los empleados cuando los subordinados están desarrollando tareas estructuradas.
- Es probable que se perciba el liderazgo directivo como redundante entre los subordinados que perciben que tienen una gran habilidad o considerable experiencia.
- Mientras más clara y burocrática sea la relación formal de autoridad, más deben exhibir los líderes un comportamiento de apoyo y reducir el comportamiento directivo.
- El liderazgo directivo llevará a una mayor satisfacción de los empleados cuando exista gran conflicto dentro de un grupo de trabajo.
- Los subordinados con un sitio interno de control (aquellos que creen que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- Los subordinados con un sitio externo de control estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- El liderazgo orientado hacia la realización mejorará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo lleve a un alto desempeño, cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua.

En general es alentadora la investigación para validar hipótesis como éstas.⁴¹ La evidencia apoya la lógica subyacente a la teoría. Esto es, el desempeño y satisfacción del empleado suelen estar influidos positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan, ya sea en el empleado o en el ambiente de trabajo. Sin embargo, el líder que pasa su tiempo explicando las tareas cuando estas ya están claras, o cuando el empleado tiene la habilidad y experiencia para *manejarlas* sin interferencia, tal vez resulte ineficaz, porque el empleado considerará que dicho comportamiento directivo es redundante o hasta insultante.

¿Qué tiene el futuro para la teoría trayectoria-meta? Se ha verificado su marco conceptual y parece que tiene un apoyo empírico de moderado a alto. Sin embargo, podemos esperar ver más investigación enfocada al refinamiento y extensión de la teoría al incorporar variables moderadoras adicionales.

El modelo líder-participación

Hacia 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un **modelo líder-participación** que relacionaba el comportamiento en el liderazgo y la participación con la toma de decisiones.⁴² Estos investigadores reconocieron que las estructuras de las tareas plantean exigencias que son diferentes para las actividades rutinarias y no rutinarias, y argumentaban que el comportamiento en el liderazgo debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton era normativo —proporcionaba un conjunto secuencial de reglas que debería seguirse para determinar forma y nivel deseables de participación en la toma de decisiones, según lo dictaban diferentes situaciones—. El modelo era un complejo árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya utilidad podía identificarse al efectuar selecciones de “sí” o “no”) y cinco estilos alternativos de liderazgo.

modelo líder-participación

Teoría del liderazgo que proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes.

De una investigación más reciente realizada por Vroom y Arthur Jago resultó una revisión de este modelo.⁴³ El nuevo modelo retiene los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero amplía las variables de contingencia a 12, 10 de las cuales podían contestarse de acuerdo con una escala de 5 puntos. La tabla 11-1 lista las 12 variables.

El modelo supone que puede ser factible la aplicación de cualquiera de cinco comportamientos en una situación determinada: Autocrático I (AI); Autocrático II (AII); Consultor I (CI); Consultor II (CII); y Grupo II (GI).

Tabla 11-1 Variables de contingencia en el modelo revisado de líder-participación

RQ: Requisito de calidad

¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

RC: Requisito de compromiso

¿Qué grado de importancia tiene subordinar el compromiso a la decisión?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

IL: Información del líder

¿Tiene usted suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

EP: Estructura del problema

¿Está bien estructurado el problema?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

PC: Probabilidad del compromiso

Si usted tuviera que tomar la decisión, ¿tiene la seguridad razonable de que sus subordinados se comprometerían con la decisión?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

CM: Congruencia de metas

¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que deben alcanzarse para resolver este problema?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

CS: Conflicto entre subordinados

¿Es probable que surjan conflictos entre los subordinados por la preferencia entre soluciones?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

IS: Información de subordinados

¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

1	2	3	4	5
No	Tal vez no	Tal vez	Tal vez sí	Sí

RT: Restricciones de tiempo

¿Limita una restricción de tiempo crucialmente grave su capacidad de involucrar a los subordinados?

1	5
No	Sí

DG: Dispersión geográfica

¿Son prohibitivamente altos los costos asociados con el agrupamiento físico de subordinados que están dispersos?

1	5
No	Sí

MT: Motivación-tiempo

¿Qué tan importante es para usted que se reduzca al mínimo el tiempo que se requiere para tomar una decisión?

1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

MD: Motivación-desarrollo

¿Qué tan importante es para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los subordinados?

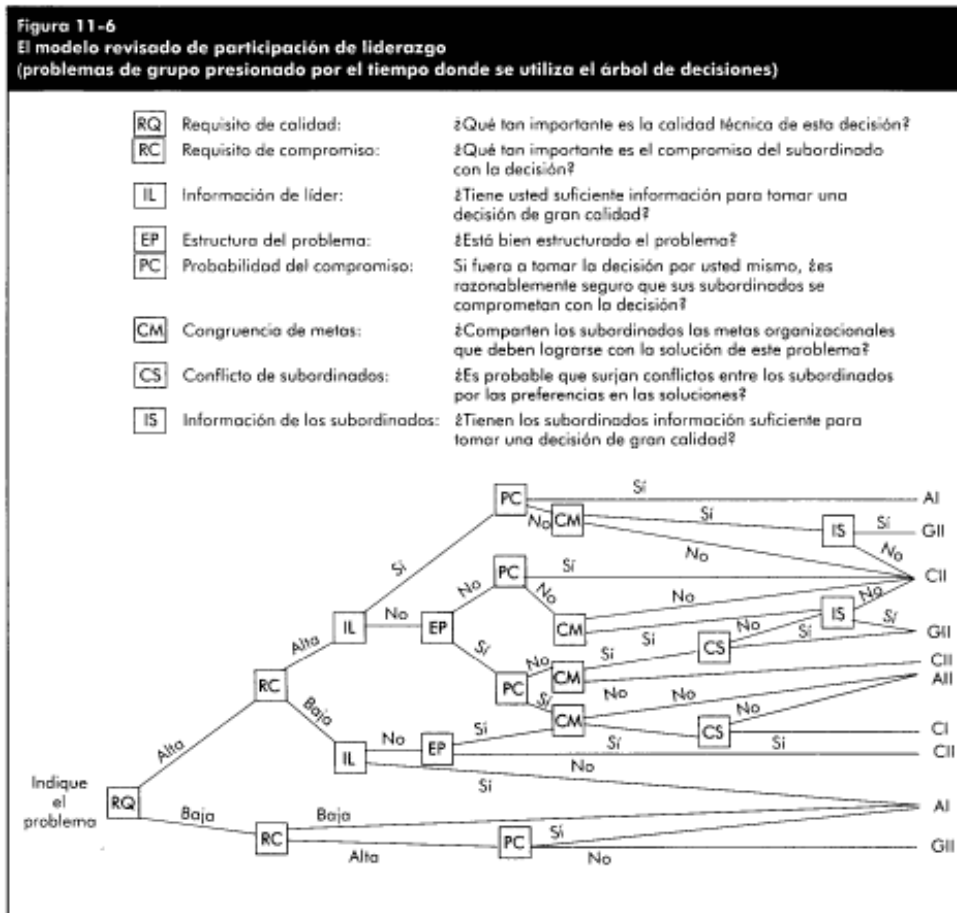
1	2	3	4	5
Sin importancia	Poca importancia	Importancia promedio	Mucha importancia	Importancia crucial

Fuente: V.H. Vroom y A.G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988), págs. 111-112. Con autorización.

- AI. Uno resuelve el problema o toma una decisión por si mismo, utilizando la información disponible en ese momento.
- AII. Se obtiene la información necesaria de los subordinados y luego por si mismo decide la solución del problema. Puede decirles o no a los subordinados cuál es el problema en el momento de obtener de ellos la información. Es claro que el papel de los subordinados es sólo el de proporcionar la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.
- CI. Se comparte el problema con los subordinados correspondientes en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como **grupo**. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- CII. Uno comparte el problema con los subordinados como grupo, obteniendo de manera colectiva sus puntos de vista y sugerencias. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- GII. Uno comparte el problema con los subordinados como grupo. De manera conjunta se generan y evalúan alternativas, y se trata de llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora que reduce la complejidad del nuevo modelo, pero los administradores todavía pueden utilizar los árboles de toma de decisiones para seleccionar su estilo de liderazgo cuando no hay matices de gris (es decir, cuando el estatus de una variable es tan claro que una respuesta “sí” o “no” tiene un sentido inequívoco), no hay restricciones de tiempo que signifiquen limitaciones decisivas y los subordinados no están dispersos geográficamente. La figura 11-6 muestra uno de estos árboles de toma de decisiones.

La comprobación por medio de la investigación del original del modelo líder participación fue muy alentadora⁴⁴. Por el hecho de que el modelo revisado es nuevo, todavía está pendiente la evaluación de su validez. Pero el nuevo modelo es una extensión directa de la versión de 1973, y también está de acuerdo con nuestro conocimiento actual de los beneficios y costos de la participación. De modo que en estos momentos hay razones para creer que el modelo revisado proporciona una guía excelente para ayudar a los administradores a seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para diferentes situaciones.



Mencionaremos dos últimos aspectos antes de continuar. En primer lugar, el modelo revisado de líder-participación es muy avanzado y complejo, lo que imposibilita describirlo con detalle en un libro de texto básico de CO. Pero las variables identificadas en la tabla 11-1 proporcionan al lector algunos elementos de juicio sólidos acerca de cuáles son las variables de contingencia que se deben tomar en cuenta al seleccionar el estilo de liderazgo.

Figura 11-7

Fuente: B. Parker y J. Hart, *Let There Be Reign* (Greenwich, CT: Fawcett Books, 1972).



En segundo lugar, el modelo líder-participación confirma que la investigación sobre el liderazgo se debe dirigir a la situación, en lugar de dirigirse a la persona. Tal vez tenga más sentido hablar de *situaciones* autocráticas y participativas que de *líderes* autocráticos y participativos. Al igual que House en su teoría trayectoriameta, Vroom, Yetton y Jago argumentan en contra de la idea de que el comportamiento del líder es inflexible. El modelo líder-participación supone que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

La tira cómica de la figura 11-7 propone que el individuo se ajuste al saco, en lugar de lo contrario. En términos del liderazgo, podemos pensar que el “saco” es análogo a “situación”. Si son muy angostos los límites del estilo de liderazgo de una persona, como propone Fiedler, es necesario que coloquemos a ese individuo en una situación apropiada, si es que ha de tener éxito. Pero existe otra posibilidad: Si House y Vroom-Yetton-Jago están en lo correcto, el líder individual tiene que evaluar la situación existente y ajustar su estilo de acuerdo con ella. Es un asunto importante determinar si debemos ajustar la situación para que se acomode a la persona, o ajustar a la persona para que se acomode a la situación. La respuesta es que probablemente dependa del líder — para expresarlo con más precisión, depende de que esa persona tenga una alta o baja calificación en autocontrol—. Como ya sabemos, los individuos difieren en su flexibilidad de comportamiento. Algunas personas tienen una habilidad considerable para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos; son adaptables. Sin embargo, otros muestran altos niveles de consistencia en su comportamiento independientemente de la situación. Por lo general, quienes poseen un gran autocontrol pueden ajustar su estilo de liderazgo para que esté de acuerdo con las situaciones cambiantes.

¡En ocasiones el liderazgo no viene al caso!

Al seguir con el espíritu de contingencia, deseamos concluir esta sección ofreciendo esta idea: puede no ser cierta la creencia de que algún estilo de liderazgo *siempre* será eficaz *independientemente* de la situación. El liderazgo puede no ser siempre importante. Los datos de numerosos estudios muestran colectivamente que, en muchas situaciones, cualquiera que sea el comportamiento que muestran los líderes, éste no viene al caso. Algunos individuos, puestos y variables organizacionales pueden actuar como *sustitutos* del liderazgo o *neutralizar* el efecto del líder para influir en sus subordinados.⁴⁶

- La creencia de que cierto estilo de liderazgo siempre será eficaz independientemente de la situación, puede no ser cierta.

Los neutralizadores hacen imposible que el comportamiento del líder signifique alguna diferencia para los resultados de los subordinados. Destruyen la influencia del líder. Sin embargo, los sustitutos hacen que la influencia del líder no sólo sea imposible, sino también innecesaria. Actúan como sustitutos de la influencia del líder. Tal sería el caso de que las características de los subordinados, como su experiencia, capacitación, orientación “profesional” o indiferencia a las recompensas organizacionales, puedan sustituir o neutralizar el efecto del liderazgo. Por ejemplo, la experiencia y la capacitación pueden reemplazar la necesidad de apoyo del líder o su habilidad de crear estructuras y reducir la ambigüedad de la tarea. Los puestos que en sí mismos carecen de ambigüedad y son rutinarios o intrínsecamente satisfactorios pueden exigir menos a la variable de liderazgo. Las características organizacionales como metas formalizadas de manera explícita, las reglas y los procedimientos rígidos y los grupos de trabajo cohesivos pueden reemplazar el liderazgo formal (véase la tabla 11-2).

Este reciente reconocimiento de que los líderes no siempre tienen un impacto sobre el resultado de los subordinados no debe sorprendernos. Después de todo, hemos introducido diversas variables —actitudes, personalidad, habilidad y normas de grupo, para mencionar unas cuantas— que se ha comprobado que producen un efecto sobre el

desempeño y satisfacción de los empleados. Sin embargo, los partidarios del concepto de liderazgo tienden a poner una carga indebida en esta variable para explicar y predecir el comportamiento. Es demasiado simplista suponer que los subordinados se ven guiados al logro de metas sólo por el comportamiento de su líder. Por tanto, es importante reconocer de manera explícita que el liderazgo es sólo otra variable independiente en nuestro modelo global de CO. En algunas situaciones puede contribuir mucho para explicar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción de los empleados, pero en otras situaciones puede ayudar poco a ese fin.

Tabla 11-2 Sustitutos y neutralizadores del liderazgo

Características que definen	Liderazgo orientado a las relaciones	Liderazgo orientado a la tarea
Individual		
Experiencia/capacitación	Sin efecto	Sustituye por
Profesionalismo	Sustituye por	Sustituye por
Indiferencia a las recompensas	Neutralizadores	Neutralizadores
Puesto		
Tarea muy estructurada	Sin efecto	Sustituye por
Proporciona su propia retroalimentación	Sin efecto	Sustituye por
Intrínsecamente satisfactoria	Sustituye por	Sin efecto
Organización		
Metas explícitamente formalizadas	Sin efecto	Sustituye por
Reglas y procedimientos rígidos	Sin efecto	Sustituye por
Grupos de trabajo cohesivos	Sustituye por	Sustituye por

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

θ La búsqueda de un terreno común: ¿Qué significa todo esto?

En verdad, al tema de liderazgo no le faltan teorías. Pero, desde un punto de vista global, ¿qué significa todo esto? Identifiquemos puntos comunes entre las teorías del liderazgo para determinar cuál es el valor práctico de éstas, en caso de que lo tengan, para su aplicación a las organizaciones.

Un examen cuidadoso revela el hecho de que los conceptos de "tarea y gente" — que frecuentemente se expresan en términos más elaborados para dar en esencia el mismo significado— permean a la mayoría de las teorías.⁴⁷ La dimensión de tarea recibe ese nombre por parte de Fiedler, pero tiene el nombre de "estructuración inicial" para el grupo de Ohio State, "liderazgo directivo" para los proponentes de trayectoria-meta, "orientación a la producción" para los investigadores de Michigan, y "preocupación por la producción" para Blake y Mouton. La dimensión de la gente también recibe un tratamiento parecido, con etiquetas como liderazgo orientado a la "consideración", "orientado al empleado", "apoyador", u "orientado a relaciones". Con la evidente excepción que representan los estudios escandinavos, el comportamiento del liderazgo tiende a reducirse a dos dimensiones — tarea y gente—, pero los investigadores continúan sosteniendo puntos de vista diferentes respecto de si las orientaciones son dos extremos de un solo continuum (uno podría estar alto en uno de los extremos o en el otro, pero no en ambos) o dos dimensiones independientes (uno podría estar alto o bajo en ambos).

Aunque un bien conocido estudioso señala que casi todas las teorías también "han luchado con el asunto de cuánto poder debe compartir un líder con sus subordinados en la toma de decisiones",⁴⁸ hay mucho menos apoyo para este argumento. La teoría del liderazgo situacional y el modelo líder-participación también se enfocan a este tema, pero la dicotomía tarea-gente parece que abarca mucho más.

Los teóricos del liderazgo no se ponen de acuerdo en el tema de si el estilo de un líder es fijo o flexible. Por ejemplo, Fiedler toma la primera posición; Vroom, Yetton y Jago asumen la segunda. Como se ha dicho con anterioridad, nuestra posición es que tal vez ambos tengan razón — lo que depende de la personalidad del líder—. Es más probable que los dueños de un gran autocontrol ajusten su estilo de liderazgo a situaciones cambiantes, que los que tienen poco autocontrol.⁴⁹ De manera que la necesidad de ajustar la situación al líder a fin de mejorar el equiparamiento

líder-situación, parece requerirse sólo en el caso de individuos de poco autocontrol.

¿Cómo debemos interpretar los resultados que se han presentado hasta este momento en el capítulo? Con el tiempo se ha comprobado que algunos rasgos han sido predictores modestos de la eficacia del liderazgo. Saber que un administrador tiene inteligencia, ambición, autoconfianza o características semejantes, de ninguna manera asegura que sus subordinados sean empleados productivos y satisfechos. Estos rasgos simplemente no tienen suficiente fuerza predictiva para ello.

Los primeros enfoques tarea-gente (como las teorías de Ohio State, Michigan y grid administrativo) tampoco ofrecen mucha sustancia. La afirmación más fuerte que se puede hacer a partir de dichas teorías es que los líderes que tienen alta calificación en su orientación hacia la gente deben tener empleados satisfechos. La investigación es demasiado confusa para formular predicciones respecto de la productividad de los empleados o los efectos de una orientación a la tarea sobre la productividad y la satisfacción.

Bien puede ser que la contribución más importante del modelo de Fiedler haya sido que comenzó una búsqueda más rigurosa para identificar las variables de contingencia en el liderazgo. Aunque este modelo ya no está a la vanguardia de las teorías sobre el liderazgo, diversas variables situacionales que Fiedler fue el primero en haber identificado, continúan surgiendo en las teorías de contingencia más recientes.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es directa, con un atractivo intuitivo, y es importante por el reconocimiento explícito que hace de que la habilidad y la motivación de los subordinados son cruciales para el éxito del líder. Sin embargo, a pesar de su amplia aceptación por parte de los profesionales, las conclusiones mixtas de las investigaciones hacen que la teoría, por lo menos por ahora, sea más especulativa que sustantiva.

La teoría de intercambio líder-miembro visualiza al liderazgo desde un ángulo diferente. Se enfoca en grupos “in” y grupos “out”. Dada la impresionante evidencia de que los empleados del grupo in tienen un mejor desempeño y satisfacción que los miembros del grupo “out”, la teoría proporciona valiosos elementos de juicio para predecir el efecto del líder, siempre que sepamos que un empleado es “in” o “out”.

Los estudios que se hicieron para verificar la validez de la versión original del modelo líder-participación de Vroom-Yetton la comprobaron efectivamente. Dado el hecho de que la versión revisada de Vroom-Jago es una extensión más avanzada del modelo original, debemos esperar que sea aún mejor. Pero la complejidad del modelo es una fuerte limitación para su uso. Con cinco estilos y 12 variables de contingencia, es difícil que los administradores la utilicen como guía de práctica diaria. A pesar de lo anterior, el liderazgo y la toma de decisiones son temas complejos que requieren de un proceso elaborado. Esperar la llegada de un modelo fácil, pero válido, puede ser una idea fantasiosa. La conclusión más importante en este momento parece ser que cuando encontramos líderes que siguen el modelo, también debemos encontrar empleados productivos y satisfechos.⁵⁰

Tommye Jo Daves (a la derecha) administro la planta do costura de Leví Strauss de Murphy Carolina del Norte, donde 385 empleados fabrican unos 3 millones de pantalones de mezclilla al año. En la estructura tradicional de administración de Leví, Daves era una líder directiva, que daba órdenes a empleados que desempeñaban una o dos tareas y programaba su trabajo. Para obtener mejorías importantes en calidad, costos de producción, y respuesta rápida a los clientes, Leví cambió a una estructura de administración de equipos. Los equipos de empleados reciben ahora una capacitación cruzada para poder atender 36 tareas y participan en el manejo de la planta y en el establecimiento de metas de producción y en las políticas de personal. De acuerdo con los lineamientos del modelo de trayectoria-meta, Daves cambió de ser un líder directivo a un líder participativo a medida que se ampliaban las habilidades y responsabilidades de los empleados. “No se puede dirigir a un equipo si uno se limita a ladrar las órdenes”, dice Daves.

Por último, el modelo trayectoria-meta proporciona un marco para explicar y predecir la eficacia del liderazgo, que ha desarrollado una base empírica sólida. Reconoce que el éxito del líder depende del ajuste de su estilo al ambiente en que se encuentra, así como de las características individuales de los seguidores. De manera limitada, la teoría trayectoria-meta proporciona validez a las variables de contingencia en otras teorías de liderazgo. Por ejemplo, su énfasis sobre la estructura de la tarea es consistente con el modelo de contingencia de Fiedler y el modelo líder-participación de Vroom y Jago (recuerde su pregunta: ¿está bien estructurado el problema?). El reconocimiento de la teoría trayectoria-meta de las características individuales también es consistente con el enfoque de Hersey y Blanchard sobre la experiencia y habilidad de los seguidores.

θ *Los enfoques más recientes sobre el liderazgo*

Concluiremos nuestra revisión de las teorías sobre el liderazgo presentando tres de los enfoques más recientes sobre este tema: la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional. Si hay un tema común en los enfoques de esta sección, ése es que todos reducen el énfasis de la complejidad teórica y visualizan más el liderazgo en la forma en que el hombre promedio concibe el tema.

Teoría de la atribución del liderazgo

En el capítulo 4 analizamos la teoría de la atribución en relación con la percepción. También se utilizó la teoría de la atribución para ayudar a explicar la percepción del liderazgo.

Como el lector recordará, la teoría de la atribución trata de personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos.⁵¹ Al utilizar el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.⁵² De manera similar, se ha encontrado que el líder alto-alto (alto tanto en estructura inicial como en consideración) es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder.⁵³ Es decir, que independientemente de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor estilo. A nivel organizacional, el marco de la atribución es responsable de las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremas en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente negativo o positivo, la gente tiene la propensión a formular atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño.⁵⁴ Esto ayuda a comprender la vulnerabilidad de los DGE cuando sus organizaciones sufren un grave problema financiero, sin que importe si ellos tuvieron que ver mucho con el mismo. También tiene que ver con las razones por las que se les da crédito a estos DGE por resultados financieros muy positivos — de nuevo, sin que importe cuánto o qué tan poco hayan contribuido a ellos.

teoría de la atribución del liderazgo

Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace respecto de otros individuos.

Uno de los temas más interesantes en la literatura sobre la **teoría de la atribución del liderazgo** es la percepción de que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones.⁵⁵ Una de las explicaciones por las que se percibía a Ronald Reagan como líder (durante su primer periodo como presidente) es que estaba fija y plenamente comprometido, y era consistente con las decisiones que tomaba y las metas que fijaba. La evidencia indica que se percibe a un líder heroico como alguien que toma una causa difícil o impopular y, gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final.⁵⁶

Teoría del liderazgo carismático

liderazgo carismático

Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos.

La teoría del **liderazgo carismático** es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos.⁵⁷ En su mayor parte, los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos. Algunos ejemplos de individuos que se citan con

frecuencia como líderes carismáticos incluyen a Franklin D. Roosevelt, John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Walt Disney, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics), Ross Perot, Steve Jobs (cofundador de Apple Computer), Ted Turner, Lee Iacocca (ex presidente del consejo de administración de Chrysler), Jan Carizon (presidente del consejo de administración de SAS Airlines) y el general Norman Schwarzkopf.

Varios autores han tratado de identificar las características del líder carismático. Robert House (conocido por su trayectoria-meta) identificó tres características: una confianza muy elevada en sí mismos, dominio y fuertes convicciones en sus creencias.⁵⁸ Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que tenían cuatro rasgos comunes: tenían una visión compulsiva o sentido de propósito; podían comunicar esa visión en términos claros, de manera que sus seguidores pudieran identificarse fácilmente con la misma; demostraron consistencia y enfoque en la prosecución de su visión; y conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban.⁵⁹ Sin embargo, el análisis más amplio ha sido el de Conger y Kanungo, de McGill University.⁶⁰ Entre sus conclusiones, señalan que los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar; un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos y tienen confianza en si mismos; y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores del *statu quo*. La tabla 11-3 resume las características claves que parecen distinguir a los líderes carismáticos de los no carismáticos.

Recientemente se ha concentrado la atención en un intento por determinar cómo los líderes carismáticos influyen en sus seguidores. El proceso comienza cuando el líder articula una visión atractiva. Esta visión proporciona una sensación de continuidad a sus seguidores, al vincular el presente con un mejor futuro para la organización. Luego, el líder comunica sus expectativas de alto desempeño y expresa su confianza en que sus seguidores lo pueden alcanzar. Esto incrementa la autoestima y autoconfianza de sus seguidores. A continuación, el líder transmite por medio de palabras y acciones un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, brinda un ejemplo que los seguidores pueden imitar. Por último, el líder carismático se autosacrifica y tiene un comportamiento no convencional para mostrar valor y convicciones acerca de la visión.⁶¹

Tabla 11-3 Características clave de los líderes carismáticos

- | | |
|----|--|
| 1. | Autoconfianza. Tienen completo confianza en su criterio y capacidad. |
| 2. | Visión. Ésto es uno meto ideal que propone un futuro melar que el statu quo, Mientras mayor sea la disparidad entre esto meto idealizada y el <i>statu quo</i> , es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder. |
| 3. | Habilidad para articular la visión. Pueden aclarar y formular la visión de manera comprensible para otros. Esta articulación demuestra que comprenden las necesidades de los seguidores y, en consecuencia, actúan como fuerza motivadora. |
| 4. | Fuertes convicciones acerca de la visión. Se percibe a los líderes carismáticos como personas fuertemente comprometidas y deseosas de asumir un alto riesgo personal, ipcurrir en costos elevados e involucrarse en el autosacrificio para alcanzar su visión. |
| 5. | Comportamiento fuera de lo camón. Los que paseen carisma tienen comportamientos que se consideran novedosos, no convencionales y contrarios a los normas. Cuando tienen éxito, tales comportamientos generan sorpresa y admiración entre los seguidores. |
| 6. | Se perciben como agentes de cambio. Se identifico a los líderes carismáticos como agentes de cambio radical más que como guardianes del statu quo. |
| 7. | Sensibilidad al ambiente. Estos líderes pueden efectuar evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para obtener el cambio. |

Fuente: Basado en J.A. Conger y R.N. Kanungo, “Behavioral Dimensions of Charismatic leadership”, en J.A. Conger y R.N. Kontjngo. Charismatic leadership (Son Francisco, Joxxe-Baxs. 19881, pág. 91.

¿Qué podemos decir acerca del efecto que el líder carismático proyecta sobre sus seguidores? Un cúmulo de investigaciones muestra una impresionante correlación entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores.⁶² Las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivadas para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y, como les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción.

Si el carisma es algo deseable, ¿pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos? ¿O nacen los líderes carismáticos con esas cualidades? Aunque una minoría piensa que el carisma no se puede aprender, la mayoría de los expertos cree que si se puede capacitar a los individuos para que tengan un comportamiento carismático, y así puedan disfrutar de los beneficios que se derivan de ser considerado como “líder carismático”.⁶³ Por ejemplo, un grupo de autores propone que una persona puede aprender a volverse carismática si sigue un proceso de tres pasos⁶⁴ En primer

lugar, una persona necesita desarrollar el aura del carisma al mantener un punto de vista optimista, utilizar la pasión como catalizador para generar el entusiasmo y comunicar con todo el cuerpo, no sólo con las palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a otros al crear un vínculo que inspira a los demás a seguirlo. Y, por último, el individuo hace aflorar el potencial de sus seguidores al tocar sus emociones. Este enfoque parece funcionar, como lo evidencian los investigadores que han tenido éxito al preparar pequeñas obras en que los estudiantes de administración de negocios actúan “jugando” a ser carismáticos.⁶⁵ Se enseñó a los estudiantes a articular una meta globalizadora, a comunicar expectativas de alto desempeño, mostrar confianza en la habilidad de los subordinados para satisfacer esas expectativas y empatía con las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, dinámica y llena de confianza; y practicaron el uso de un tono de voz cautivador y atractivo. Para capturar más la dinámica y energía del carisma, se capacitó a los líderes a evocar características carismáticas no verbales: alternaron entre sentarse sobre sus escritorios y caminar, se inclinaban hacia los subordinados, mantenían contacto visual directo, y tenían una postura relajada y expresiones faciales animosas. Estos investigadores encontraron que estos estudiantes podían aprender a proyectar el carisma. Más aún, los subordinados de estos líderes tenían un mejor desempeño y ajuste con las tareas, con el líder y con el grupo que los subordinados que trabajaron en grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Una última reflexión sobre este asunto: tal vez no siempre sea necesario el liderazgo carismático para alcanzar altos niveles de desempeño entre los empleados. El liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico.⁶⁶ Esto puede explicar por qué, cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en la política, religión, tiempos de guerra, o cuando una empresa comercial está introduciendo un producto radicalmente nuevo, o cuando enfrenta una crisis que amenaza su vida. Estas condiciones tienden a involucrar elementos ideológicos. Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a los estadounidenses de la Gran Depresión. Steve Jobs logró una lealtad y compromiso inquebrantables del personal técnico que supervisaba en Apple Computer durante el final de los 70 y principios de los 80, al articular una visión de computadoras personales que cambiarían en forma impresionante la forma como vivía la gente. El estilo apasionado, burdo, del general “Stormy” Norman Schwarzkopf, su confianza absoluta en sus tropas y una visión de victoria total sobre Irak, lo convirtieron en héroe del mundo libre después de la operación Tormenta del Desierto de 1991. De hecho, los líderes carismáticos pueden convertirse en un pasivo para una organización, una vez que ha pasado la crisis y la necesidad del cambio radical.⁶⁷ ¿Por qué? Porque entonces la abrumadora autoconfianza del líder carismático se convierte en un problema. No es capaz de escuchar a otras personas, se siente incómodo cuando lo desafían subordinados agresivos y comienza a tener una creencia injustificada en lo “correcto” de sus puntos de vista. Por ejemplo, el estilo carismático de Philippe Kahn fue un activo durante los años de rápido crecimiento de la compañía de software de base de datos Borland International. Pero el DGE de Borland se convirtió en un problema cuando la compañía maduró. Su estilo dictatorial, arrogancia y toma de decisiones temerarias han hecho peligrar el futuro de la compañía.⁶⁸

El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional

La última corriente de investigación que abordaremos es el reciente interés en la diferenciación de los líderes transformacionales en comparación con los líderes transaccionales.⁶⁹ Como se verá, puesto que los líderes transformacionales también son carismáticos, existe cierta superposición o traslape entre este tema y nuestro análisis anterior del liderazgo carismático.

líderes transaccionales

Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas.

líderes transformacionales

Líderes que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual y tienen carisma.

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo que hemos visto en este capítulo — por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler, la teoría trayectoria-meta y el modelo líder-participación— han tenido que ver con los **líderes transaccionales**. Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Éstos son los **líderes transformacionales** como Leslie Wexner, de la cadena de tiendas al menudeo The Limited, y Jack Welch, de General Electric. Ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo. La tabla 11-4 identifica y define brevemente las cuatro características que

diferencian a estos dos tipos de líderes.

Tabla 11-4 Características de líderes transaccionales y transformacionales

Líder transaccional

Recompensa contingente: Contrato el intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros.

Administración por excepción (activo): Contraía y busca desviaciones de las reglas y normas, toma acciones correctivas.

Administración por excepción (pasivo): Interviene sólo si no se satisfacen las normas.

Laissez-faire: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.

Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas.

Consideración individualizada: Da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacita, aconseja.

Fuente: BM. Boes, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning from the Vicissitudes", por el profesor Bernard Bass et al., en *Organizational Dynamics* invierno de 1991, pág. 22. Derechos registrados 1989 por la American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

Sin embargo, no se debe visualizar al liderazgo transaccional y al liderazgo transformacional como enfoques opuestos para conseguir que se realicen los objetivos.⁷⁰ El liderazgo transformacional se construye *sobre* el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional. Aún más, el liderazgo transformacional es algo más que carisma. "El [líder] puramente carismático puede desear que sus seguidores adopten el punto de vista del mundo que tiene el carismático, y no ir más allá; el líder transformacional tratará de imbuir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, aquellos que él estableció."⁷¹

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadora e impresionante. Por ejemplo, en diversos estudios con oficiales del ejército estadounidense, canadiense y alemán, se encontró que en cada nivel se evaluaba a los líderes transformacionales como más eficaces que sus contrapartes transaccionales.⁷² Y los administradores de Federal Express que fueron calificados por sus seguidores como poseedores de un liderazgo más transformacional, fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como mayores realizadores y más capaces de recibir ascensos.⁷³ En resumen, la evidencia global indica que el liderazgo transformacional tiene una correlación más fuerte con menores porcentajes de rotación del personal, con mayor productividad y más satisfacción de los empleados, que el liderazgo transaccional.⁷⁴

El CO en las noticias

El carismático líder de Southwest Airlines

Herb Kelleher, DGE de US Southwest Airlines, LE comenzó su línea aérea en 1971 con una visión clara: Southwest sería un transportista de distancias cortas, alta frecuencia, bajas tarifas, de punto a punto. La compañía ganó dinero desde su segundo año y ha seguido

obteniendo utilidades todos los años — un récord sin paralelo en la industria del transporte aéreo en Estados Unidos—.

Pero no confunda a Herb Kelleher con cualquiera de esos ejecutivos serios que manejan American, Delta y otras de las líneas aéreas más importantes. No, ¡Herb Kelleher es único! ÉL es el que arma

escándalos, bromista y líder de la porra de la compañía —todo en uno—. Denle una oportunidad y estará de fiesta con los empleados hasta la madrugada; se vestirá como Elvis, o el conejo de pascua, o dirigirá a los empleados en porras para la compañía. Su estilo poco ortodoxo, más su compromiso incondicional con sus empleados, ha

creado un “sentimiento de familia” entre la fuerza de trabajo de Southwest, que se ha traducido en empleados que están dispuestos a dar la mano siempre que se necesite, a caminar — o volar — la segunda milla. Los pilotos a veces trabajan en la puerta de abordaje si las cosas están flojas; los agentes de viajes cargan voluntariamente el equipaje si eso ayuda a que Los aviones despeguen con mayor rapidez.

Kelleher ha creado una banda de 12 000 fieles. David Ridley, que llegó en 1988 a Southwest para hacerse cargo de mercadotecnia y ventas después de trabajar en dos compañías más tradicionales, dice: “Yo tenía

bastantes dudas al principio, después de haber estado en lugares donde se consideraba a todos, con excepción de dos o tres personas superiores, como material desechable. Pero he llegado a apreciar un lugar donde se practica la bondad y se nutre el espíritu humano.”

El estilo de Kelleher “a mi me preocupa”; constantemente gana puntos con los empleados. De acuerdo con un ejecutivo de Northwest Airlines, “Herb en alguna forma ha conseguido que los trabajadores sindicalizados se identifiquen personalmente con su compañía”. El siguiente incidente capta el peculiar estilo de Kelleher en las relaciones laborales. Un analista

de Wall Street narra el momento en que estaba almorzando en la cafetería de la compañía. Kelleher, sentado a la mesa al otro extremo de la cafetería con varias empleadas, repentinamente se puso de pie, besó a una de las mujeres con gusto, y comenzó a dirigir a toda la concurrencia en una serie de porras. Cuando el analista preguntó qué era lo que sucedía, uno de los ejecutivos en su mesa le explicó que Kelleher en ese momento había negociado un nuevo contrato con los asistentes de vuelo de Southwest.

Con base en K. Labich, “Is Herb Kelleher Americo’s Best CEO?”, Fortune 12 de mayo de 1991. páos. 44.52.

θ ***Temas contemporáneos sobre el liderazgo***

¿Confían los hombres y las mujeres en diferentes estilos de liderazgo? De ser así, ¿es un estilo intrínsecamente superior al otro? ¿Cómo está afectando la popularidad actual de *ceder a los subordinados el poder de decidir y actuar* la forma como dirigen los administradores? Puesto que los líderes no lo son a menos que tengan seguidores, ¿qué pueden hacer los administradores para que los empleados sean seguidores más eficaces? ¿Cómo afecta la cultura nacional la elección del estilo de liderazgo? ¿Existe una base biológica para el liderazgo?

En esta sección enfocaremos brevemente estos cinco temas contemporáneos del liderazgo.

Sexo: ¿Dirigen de manera diferente los hombres y las mujeres?

Una extensa revisión de la bibliografía sugiere dos conclusiones respecto del sexo y el liderazgo.⁷⁵ En primer lugar, las similitudes entre hombres y mujeres tienden a superar las diferencias. En segundo lugar, las diferencias que existen parece que se deben a que las mujeres descansan más en un estilo de liderazgo más democrático, mientras que los hombres se sienten más cómodos con un estilo más enfocado a dar y recibir órdenes.

Como nueva presidenta de General Motors of Canada, Ltd., Maureen Kempston Darkes es la primera mujer en ascender a la primera posición de la empresa. Darkes no le da mucha importancia a su sexo, diciendo que en los 20 años que ha pasado con GM Canada, nunca se ha detenido en el hecho de que es una mujer que trabaja en una industria dominada por hombres. A diferencia de la mayoría de los ejecutivos de más alto nivel en la industria automotriz, que ascienden de las áreas de ventas, ingeniería o finanzas, Darkes llegó en la estructura de GM Canada a través de los departamentos legal y de políticas públicas. X a diferencia de muchos de sus colegas masculinos que se sienten más cómodos con un estilo autoritario de liderazgo, Darkes utiliza un estilo democrático. Sus compañeros la describen como la quintaesencia del líder corporativo —inteligente, ambiciosa, inamovible

en su determinación de alcanzar el éxito, de rápido aprendizaje y dura negociadora—.

No deben ser totalmente sorprendentes las similitudes entre hombres y mujeres líderes. Casi todos los estudios que investigan este tema han utilizado como sinónimo de liderazgo las posiciones que ocupan en la administración. Como tales, las diferencias en sexo, evidentes en la población en general, no tienden a ser tan evidentes entre los líderes. ¿Por qué? A causa de la autoselección de carrera y la selección de la organización. Así como las personas que escogen carreras relacionadas con el cumplimiento de la ley o con la ingeniería civil tienen muchos elementos en común, así también tienden a tener elementos en común los individuos que seleccionan carreras en la administración. Las personas que tienen rasgos asociados con el liderazgo — como inteligencia, confianza en sí mismos y sociabilidad — es más probable que se les tome como líderes, y se les estimule a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Esto es cierto hoy en día, sin que importe el sexo. De manera similar, las organizaciones tienden a reclutar y ascender a puestos de liderazgo a personas que proyectan atributos para ello. El resultado es que, independientemente del sexo, aquellas personas que alcanzan puestos formales de liderazgo en las organizaciones tienden más a parecerse que a ser diferentes.

A pesar de la conclusión anterior, los estudios indican ciertas diferencias en los estilos de liderazgo entre mujeres y hombres. Las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, a estimular la participación, a compartir el poder y la información, y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de una actitud de inclusión y confían en su carisma, capacidad, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. En cambio, es más probable que los hombres usen un estilo de órdenes y control directo. Descansan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. Sin embargo, de acuerdo con nuestra primera conclusión, es necesario que estos resultados se tomen con algunas reservas. La tendencia a que las líderes sean más democráticas que los hombres se reduce cuando están en medios dominados por los hombres. Parece ser que las normas del grupo y los estereotipos masculinos de los líderes pasan por encima de las preferencias personales, de modo que las mujeres abandonan el estilo femenino y actúan de manera más autocrática.

Dado que los hombres han ocupado tradicionalmente la gran mayoría de puestos de liderazgo en las organizaciones, resulta una tentación suponer que la existencia de las diferencias que se han observado entre hombres y mujeres redundaría de manera automática en favor de los hombres. No es así. En las organizaciones de la actualidad, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y participación en la información están reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y la discrecionalidad. Los mejores administradores escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente. Y muchas mujeres parecen hacerlo mejor que los hombres. Como ejemplo específico, el mayor uso de equipos transfuncionales en las organizaciones significa que los administradores eficaces deben convertirse en negociadores capaces. Los estilos de liderazgo que las mujeres suelen utilizar las hacen mejores negociadoras, puesto que es menos posible que se enfoquen en utilidades, pérdidas y competencia, como lo hacen los hombres. Las mujeres tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua — procurando con ahínco que la otra parte se vea a sí misma como ganadora, lo mismo que ante los ojos de terceros—.

De los conceptos a las habilidades

Entrenamiento

Cada vez más se describe a los administradores eficaces como *entrenadores* en lugar de *jefes*. Se espera que proporcionen instrucciones, dirección, consejo y estímulo para ayudar a los empleados a mejorar el desempeño en sus puestos. Si un administrador desea transformarse en un entrenador, ¿qué es lo que necesita hacer? Más específicamente, ¿cuáles son las acciones que caracterizan un entrenamiento eficaz?

Los administradores deben poseer tres habilidades genéricas si han de ayudar a que sus empleados desarrollen grandes avances en el desempeño.⁷⁶ Los siguientes puntos repasan estas habilidades generales y los comportamientos específicos que se asocian con cada uno.

1. *La habilidad para analizar formas que mejoren el desempeño y las capacidades del empleado.* Un entrenador busca oportunidades para que un empleado aumente sus capacidades y mejore su desempeño.
 - a. Observe diariamente el comportamiento de sus empleados.
 - b. Formule preguntas al empleado ¿Por qué haces tu tarea de esta manera? ¿Se puede mejorar? ¿Qué otros enfoques podrían utilizarse?
 - c. Muestre un interés genuino en la persona como individuo, no simplemente como empleado. Respete su individualidad. Más importante que cualquier conocimiento técnico que usted pueda proporcionar para el mejoramiento del desempeño en el puesto, es lo que usted capta sobre la singularidad del empleado.
 - d. Escuche al empleado. Usted no puede comprender al mundo desde la perspectiva de un empleado a menos que usted la escuche.
2. *La habilidad para crear un clima de apoyo.* Es responsabilidad del entrenador reducir las barreras al desarrollo y facilitar un clima que aliente el mejoramiento en el desempeño.
 - a. Haga factible un clima que contribuya al intercambio libre y abierto de ideas,
 - b. Ofrezca ayuda y asistencia. Proporcione dirección y consejo cuando se le pida.
 - c. Estimule a sus empleados. Sea positivo y optimista.. No use amenazas.
 - d. Enfoque los errores como oportunidades de

aprendizaje. El cambio implica riesgo, y los empleados no deben sentir que se castigarán los errores. Cuando ocurren fallas, pregunte “¿qué aprendimos que nos pueda ayudar en el futuro?”

- e. Reduzca los obstáculos, ¿Qué factores contraía usted que,, si se eliminan, pueden ayudar al empleado *á* mejorar su desempeño en el puesto?
 - f. Exprese al empleado el valor de su contribución a las metas de la unidad.
 - g. Asuma una responsabilidad personal por los resultados, pero no le robe a los empleados su responsabilidad total. Reconozca los esfuerzos de los empleados cuando tienen éxito, y señale lo que falta cuando fallen. Nunca culpe a los empleados de los pobres resultados.
3. *La habilidad para influir en los empleados a fin de cambiar su comportamiento.* La prueba final de la eficacia del entrenamiento es si mejora el desempeño del empleado. Pero éste no es un concepto estático. Nos preocupa el crecimiento y el desarrollo continuo.
 - a. Estimule el mejoramiento continua. Reconozca. y recompense los mejoramientos pequeños y. de conformidad con la AC'1 trate el entrenamiento como una ayuda a los empleados para que trabajen continuamente hacia el mejoramiento. No existen límites al mejoramiento del desempeño en el puesto de un empleado.
 - b. Utilice un estilo de colaboración. Los empleados responden más para aceptar el cambio si participan en la identificación y selección entre las ideas de mejoramiento.
 - c. Desglose las tareas difíciles en otras más sencillas. Al dividir puestos más complejos en un conjunto de tareas de dificultad cada vez menor, es más probable que tengan éxito los empleados desalentados, El haber logrado éxito en las tareas más sencillas los alienta a llevar a cabo tareas más difíciles.
 - d. Modele las cualidades que espera de sus empleados. Si desea franqueza, dedicación, compromiso y responsabilidad de parte de sus empleados, usted debe mostrar estas cualidades. Sus empleados verán en usted un modelo del papel que deben desempeñar. de manera que debe asegurarse que sus hechos son iguales a sus palabras.

El liderazgo mediante la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar

Se ha desarrollado una tendencia importante durante el último decenio, que tiene mmensas aplicaciones para el liderazgo. Esa tendencia es que los administradores adopten la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar. Para ser más específicos, se aconseja a los administradores que los líderes eficaces compartan el poder y la responsabilidad con sus subordinados? El papel del líder que realiza la cesión es el de mostrar confianza y visión de las cosas, eliminar barreras que bloqueen el desempeño, ofrecer estímulo, motivar y capacitar a sus empleados. La lista de compañías que se han trepado al “carro de la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar” incluye corporaciones de fama mundial como General Electric, Intel, Ford, Saturn, Scandinavian Airlines Systems, Harley-Davidson, NCR, Goodyear y Conrail. Muchas han introducido la cesión del poder de decidir y actuar como parte de sus esfuerzos en el establecimiento de la administración de calidad total.⁷⁸

¿No le parece un poco extraña esta adopción a gran escala del liderazgo compartido, dado que la atención se ha centrado en los enfoques de contingencia del liderazgo? Si no le parece así, debería parecerle. ¿Por qué? Porque los partidarios de la cesión del poder de decidir y actuar abogan en el fondo por un enfoque de no contingencia para el liderazgo. Se ha descartado el liderazgo directivo autocrático, orientado a la tarea, y ha sido sustituido por la cesión del poder de decidir y actuar.

El problema con el movimiento actual de la cesión del poder de decidir y actuar está en que pasa por alto hasta qué grado se puede compartir el liderazgo y las condiciones que facilitan el éxito del liderazgo compartido. A causa de factores como la reducción de tamaño, mayores habilidades de los empleados, compromisos de las organizaciones con la capacitación continua, el establecimiento de programas de administración de calidad total y la introducción de equipos autoadministrados, es indudable que es más frecuente que se den situaciones que requieran un enf oque de mayor cesión de facultades y así dar el poder de decidir y actuar en el liderazgo. ¡Pero no *todas* las situaciones aceptan totalmente la cesión del poder de decidir y actuar o de *cualquier* otro enfoque universal para el liderazgo! No es consistente con la mejor y más actual evidencia que tenemos sobre el tema.

¿Qué hay acerca de la condición de los seguidores?

EL LADO MÁS LEJANO por GARY LARSON



"Bueno, tú qué sabes... ¡Yo también soy un seguidor!"

Figura 11-8

EL LADO LEJANO, derechos registrados 1990 & 1991. Farworks, Inc./Dist. por Universal Press Syndicate. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados.

Cuando se le preguntó a alguien lo que se necesitaba para ser un gran líder, respondió: “¡Grandes seguidores!” Aunque la respuesta pudiera parecer sarcástica, contiene cierta verdad. Hemos sabido durante mucho tiempo que muchos administradores no pueden ni siquiera “llevar un caballo a que tome agua”. Pero también es cierto que muchos subordinados son incapaces de hacer algo tan sencillo como “seguir un desfile”.

Sólo hasta fechas recientes hemos comenzado a reconocer que, además de tener líderes que puedan dirigir, las organizaciones exitosas necesitan seguidores que puedan seguirlos.⁷⁹ De hecho, probablemente sea correcto decir que todas las organizaciones tienen muchos más seguidores que líderes, de modo que tener seguidores ineficaces puede significar una desventaja mayor que tener líderes ineficaces.

¿Cuáles son las cualidades que tienen los seguidores eficaces? Un autor se concentró en cuatro de ellas.

1. *Se administran bien a sí mismos.* Son capaces de pensar por sí solos. Pueden trabajar en forma independiente y sin una supervisión estrecha.

2. *Están comprometidos con un propósito fuera de ellos mismos.* Los seguidores eficaces están comprometidos con algo — una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea — además del cuidado de su propia vida. A la mayoría de la

gente le gusta trabajar con colegas que están comprometidos, emocional y físicamente, con su trabajo.

3. *Construyen su competencia y enfocan sus esfuerzos para tener un máximo impacto.* Los seguidores eficaces dominan las habilidades que son útiles para sus organizaciones y tienen estándares de desempeño más elevados que los que requiere su puesto o trabajo.

4. *Son valientes, honestos y creíbles.* Los seguidores eficaces se consideran a sí mismos como pensadores críticos, independientes, en cuyo conocimiento y criterio se puede confiar. Tienen altos estándares éticos, reconocen los méritos ajenos cuando y donde deben hacerlo, y no tienen miedo de reconocer sus propios errores.

La cultura nacional como una variable agregada de contingencia

Una conclusión general que surgió de nuestro análisis de liderazgo es que los líderes eficaces no utilizan un estilo de manera exclusiva. Ajustan su estilo a la situación. Aunque no se menciona explícitamente en ninguna de las teorías que hemos presentado, no cabe duda de que la cultura nacional es un importante factor situacional que determina qué estilo de liderazgo será el más eficaz.⁸¹ Proponemos al lector que la considere como otra variable situacional.

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo por la vía de los subordinados. Los líderes no pueden escoger sus estilos a voluntad. Están limitados por las condiciones culturales que constituyen el marco de referencia de sus subordinados. Por ejemplo, un estilo manipulador o autocrático es compatible con una gran distancia al poder, y encontramos altas calificaciones de distancia al poder en los países árabes, latinos y del Lejano Oriente. La clasificación de distancia al poder también podría ser un buen indicador de la voluntad de los empleados a aceptar un liderazgo participativo. Es probable que la participación sea más eficaz en culturas de corta distancia al poder, como Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia. A propósito, esto puede explicar: (1) por qué diversas teorías de liderazgo (los más obvios son los estudios conductistas de la University of Michigan y el modelo líder-participación) favorecen implícitamente el uso de un estilo participativo u orientado a la gente; (2) el surgimiento del comportamiento orientado al desarrollo que encontraron los investigadores escandinavos; y (3) el reciente entusiasmo en América del Norte con la cesión del poder de decidir y actuar. Recuértese que la mayoría de las teorías de liderazgo fueron desarrolladas por estadounidenses, utilizando personas estadounidenses; y que tanto Estados Unidos como Canadá y los países escandinavos tienen una baja calificación promedio en la distancia al poder.

• Una creciente evidencia indica que el liderazgo tiene raíces biológicas.

¿Existe una base biológica para el liderazgo?

¿Es posible que el comportamiento del líder resida en las hormonas del cuerpo y en los transmisores nerviosos del cerebro? Aunque esto podría sacar el estudio del liderazgo del laboratorio del comportamiento para llevarlo al de química, hay una evidencia creciente de que el liderazgo tiene raíces biológicas.⁸²

Una creciente evidencia científica sugiere que los mejores líderes no son necesariamente los más listos, fuertes o agresivos de un grupo, sino los que son más eficaces en el manejo de las interacciones sociales. Esa conclusión no es especialmente sorprendente. Sin embargo, los investigadores han encontrado que los líderes eficaces poseen una mezcla bioquímica especial de hormonas y química del cerebro que les ayuda a construir alianzas sociales y a enfrentar la tensión.

Dos agentes químicos — la serotonina y la testosterona — son los que han recibido la mayor atención. Altos niveles del primero parecen mejorar la sociabilidad y controlar la agresión. Altos niveles del segundo incrementan el impulso competitivo.

Estudios con monos han concluido que: (1) los monos dominantes — los líderes (machos o hembras) — tienen un nivel de serotonina más alto que sus subordinados; y (2) cuando se quita a un líder del grupo, el nuevo líder muestra un marcado incremento de los niveles de serotonina. Los investigadores creen que los altos niveles de serotonina promueven el liderazgo al controlar los impulsos agresivos y antisociales, así como reduciendo la sobre-reacción a tensiones pequeñas o irrelevantes. Sin embargo la dirección causal no está clara, es decir, si los altos niveles de serotonina son los que estimulan el liderazgo o si es el liderazgo el que causa el incremento de la serotonina.

La testosterona también parece desempeñar un papel importante en el liderazgo. Los estudios con mandriles concluyen que los líderes experimentan una súbita elevación de sus niveles de testosterona cuando aparecen amenazas

reales. Entre los subordinados el nivel de testosterona desciende durante las crisis.

Pero es suficiente por lo que respecta a los monos. ¿Qué hay acerca de los seres humanos? Un estudio realizado en una fraternidad universitaria encontró que los hombres que ocupaban las posiciones de liderazgo más altas tenían el nivel más alto de serotonina. Los investigadores también han encontrado que los niveles de testosterona se incrementan entre los mejores jugadores de tenis antes de los juegos importantes. Los altos niveles de la sustancia parece que hacen que los jugadores sean más asertivos y estén más motivados para ganar. Se ha encontrado también que la testosterona también se incrementa *después* de acontecimientos que mejoran el estatus, como obtener una promoción o alcanzar algún grado académico, y que las mujeres con puestos profesionales tienen mayores niveles de dicha hormona.

No es tanta la distancia del laboratorio al sitio de trabajo, como se pudiera pensar. Por ejemplo, el muy popular antidepresivo Prozac pertenece a una nueva clase de medicamentos conocidos como inhibidores de absorción de serotonina. Sus efectos se centran en un neurotransmisor (la serotonina), mejorando el estado de ánimo y reduciendo la ansiedad al mantener depósitos del químico en el cerebro, para que lo usen una y otra vez las células nerviosas. Prozac eleva la serotonina y mejora la sociabilidad de sus usuarios. De manera similar, ahora hay parches de ese producto — como los que se ponen los que desean dejar de fumar— para ayudar a los individuos a incrementar sus niveles de testosterona. Aunque de ningún modo estamos sugiriendo que los individuos empleen píldoras o parches para incrementar sus cualidades de liderazgo, no hay duda de que son interesantes las posibilidades desde este ángulo del asunto.

θ Resumen e implicaciones para los administradores

El liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, puesto que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

En este capítulo describimos un paso en el estudio de las teorías del liderazgo desde la simple orientación de los rasgos hasta los más complicados modelos transaccionales, como la trayectoria-meta y el líder-participación. Al ir incrementándose la complejidad se hace más laboriosa la explicación y la predicción del comportamiento.

Se dio un avance importante en nuestro conocimiento del liderazgo cuando reconocimos la necesidad de incluir los factores situacionales. Esfuerzos recientes han ido más allá de su simple reconocimiento hacia intentos específicos de aislar esas variables situacionales. Podemos esperar todavía mayores avances en los modelos de liderazgo, pero en los últimos 10 años se han logrado avances lo suficientemente importantes como para que ahora podamos formular predicciones moderadamente eficaces respecto de quién puede dirigir mejor un grupo, y explicar en qué circunstancias un enfoque dado (como orientado a la tarea u orientado a la gente) es probable que lleve a un alto desempeño y satisfacción del empleado.

Además, el estudio del liderazgo se ha ampliado para incluir planteamientos más heroicos y visionarios acerca de él. A medida que aprendemos más sobre las características personales que los seguidores atribuyen a los líderes carismáticos y transformacionales, y sobre las condiciones que facilitan su surgimiento, deberíamos tener más capacidad de predecir cuándo los seguidores muestren una lealtad y compromiso extraordinarios con sus líderes y con las metas de los mismos.

Por último, estudiamos diversos temas contemporáneos sobre el liderazgo. Por ejemplo, aprendimos que los estilos de liderazgo femenino y masculino tienden a tener más similitudes que diferencias, pero que la propensión de las mujeres a apoyarse en un liderazgo compartido corresponde más a las necesidades organizacionales de los 90 que el estilo directivo frecuentemente preferido por los hombres. Hemos planteado que el liderazgo que cede el poder de decidir y actuar a los subordinados es cada vez más popular, pero los administradores no deben considerar que la cesión del poder de decidir y actuar a los empleados es el estilo ideal de liderazgo para todas las ocasiones. También, y de acuerdo con el enfoque de contingencia, los administradores deben verificar que se incluye la cultura nacional como una variable fundamental cuando se selecciona un estilo de liderazgo. Finalmente, las recientes evidencias sobre el vínculo entre la biología y el liderazgo sugieren que la materia del liderazgo no sea lugar exclusivo de los psicólogos y sociólogos. En el futuro, un mejor conocimiento del fenómeno del liderazgo podría venir cada vez más de la química o la farmacología.

θ Para repaso

1. Verifique el desarrollo de la investigación sobre el liderazgo.
2. Describa las fortalezas y debilidades del enfoque de las características sobre el liderazgo.
3. ¿Qué es el *grid administrativo*? Compare su propuesta sobre el liderazgo con las propuestas de los grupos de Ohio State y Michigan.
4. ¿Cuál fue la contribución de los estudios escandinavos a las teorías del comportamiento?
5. ¿Cómo definen Hersey y Blanchard la *buena disposición*? ¿Está incluida esta variable de contingencia en cualquier otra teoría de contingencia del liderazgo?
6. Describa el modelo líder-participación. ¿Cuáles son sus variables de contingencia?
7. ¿Cuándo podrían ser irrelevantes los líderes?
8. Contraste los líderes transaccionales y transformacionales.
9. Explique por qué la cesión del poder de decidir y actuar se ha vuelto tan popular en América del Norte.
10. ¿Qué características definen a un seguidor eficaz?
11. Explique las bases biológicas para la eficacia en el liderazgo.

θ Para discusión

1. Desarrolle un ejemplo de la operatividad del modelo de Fiedler.
2. Compare la teoría de liderazgo situacional con el grid administrativo.
3. Desarrolle un ejemplo para ver cómo opera la teoría trayectoria-meta.
4. Concilie las teorías de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, la de trayectoria-meta y los sustitutos del liderazgo.
5. ¿Qué clase de actividades podría emprender un estudiante universitario de tiempo completo que pudieran llevarle a la percepción de que es un líder carismático? Al emprender dichas actividades, ¿qué podría hacer el estudiante para incrementar su percepción de ser carismático?

A favor

¡Los líderes representan una verdadera diferencia!

Puede haber poca duda de que el éxito de una organización o de cualquier grupo dentro de una organización depende principalmente de la calidad de su liderazgo. Ya sea en los negocios, gobierno, educación, medicina o religión, la calidad del liderazgo de una organización determina la calidad de la organización en sí misma. Los líderes triunfadores anticipan el cambio, obtienen el máximo provecho de las oportunidades, motivan a sus seguidores a niveles de productividad más elevados, corrigen el desempeño deficiente y conducen a la organización hacia sus objetivos.

La importancia asignada a la función de liderazgo es bien conocida. Pocas veces transcurre una semana sin que escuchemos o leamos sobre algún aspecto del liderazgo: “¡El presidente no es capaz de proporcionar el liderazgo que Estados Unidos necesita!” “¡El Partido

Republicano busca un nuevo liderazgo!” “¡Eisner hace que Disney revierta su situación!” La revisión de la literatura sobre liderazgo llevó a dos estudiosos a concluir que la investigación muestra “un efecto consistente del liderazgo que explica una variación del 20% al 45% sobre los resultados organizacionales adecuados”.*

¿Por qué es el liderazgo tan importante para el éxito de una organización? La respuesta radica en la necesidad de lograr la coordinación y el control. Las organizaciones existen para alcanzar objetivos que son imposibles o extremadamente difíciles de lograr si quedan a cargo de la acción individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control. Las reglas, políticas, descripciones de puestos y jerarquías de autoridad ilustran los dispositivos creados para facilitar la coordinación y el control. Pero el liderazgo también contribuye a la integración de las diversas actividades del puesto, en la coordinación de comunicaciones entre las subunidades organizacionales, la supervisión de actividades y el control de las desviaciones respecto de la norma. Ninguna cantidad de reglas y lineamientos puede sustituir a un líder experimentado que pueda tomar

decisiones rápidas y eficaces.

La importancia del liderazgo no es algo que hayan perdido de vista los que contratan personal para las organizaciones. Las empresas, las instituciones gubernamentales, los sistemas escolares e instituciones de todas formas y tamaños gastan miles de millones de dólares al año para reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar individuos para las posiciones de liderazgo. Sin embargo, la mejor evidencia de la importancia que las organizaciones le asignan a los papeles de liderazgo se muestra en los tabuladores de sueldos. Es costumbre que los líderes reciban 10, 20 o más veces el sueldo de los que no están en posiciones de liderazgo. El director general de General Motors gana más de \$1.5 millones al año. En contraste, el trabajador más calificado de la industria automotriz gana menos de \$50 000 al año. El secretario

general del sindicato de este trabajador gana más de \$100 000 anuales. Los oficiales de policía suelen recibir de \$30 000 a \$45 000 anuales. Su jefe probablemente gane un 25% más, y el jefe de éste a su vez otro 25% anual más. El patrón está bien establecido. Mientras más responsabilidades tenga un líder, medidas según el nivel que ocupe en la organización, más gana. ¿Pagarían de manera voluntaria las organizaciones a sus líderes tantísimo más que a los que no lo son, si no creyeran tan profundamente que los líderes significan una verdadera diferencia?

* DV. Day y R.G. Lord, "Executive Leadership and Organizational formance: Suggestions for a New Theory of Methodology", *Journal of Management* (otoño de 1988), págs 453-464.

En contra

Los líderes no representan una verdadera diferencia

Dados los recursos que se han gastado en el estudio, selección y capacitación de líderes, sería de esperar que hubiera una evidencia abrumadora que apoyara el efecto positivo del liderazgo sobre el desempeño organizacional. ¡Pero no es el caso!

En la actualidad, los dos enfoques más populares sobre el liderazgo son los modelos de contingencia y el estudio del carisma. En su mayor parte, ambos funcionan en el ingenuo supuesto de que mediante la selección y la capacitación, los líderes pueden aprender ciertos comportamientos que, cuando se aplican apropiadamente a la situación, darán por resultado un mejor desempeño organizacional y de los empleados. Hay varias fallas en este supuesto.

Primero, los líderes existen en un sistema social que limita su comportamiento. Tienen que vivir con expectativas de funciones que definen qué comportamientos son aceptables y cuáles no lo son. Las presiones para adaptarse a las expectativas de sus iguales, subordinados y superiores limitan la variedad de comportamientos que puede tener un líder.

Segundo, las reglas, procedimientos y políticas organizacionales, así como los precedentes históricos, actuarán para limitar el control unilateral de un líder sobre las decisiones y los recursos. Por ejemplo, las decisiones de contratación deben realizarse de acuerdo con los procedimientos establecidos. Y las asignaciones presupuestales suelen estar fuertemente influidas por el

precedente de los presupuestos anteriores.

Tercero, hay factores fuera de la organización que los líderes no pueden controlar, pero que tienen un fuerte impacto en el desempeño organizacional. Por ejemplo, considérese el caso de un ejecutivo en una empresa de construcción de casas. Los costos están determinados principalmente por las operaciones de los mercados de materias primas y mano de obra, y la demanda depende principalmente de las tasas de interés, la disponibilidad de hipotecas y las condiciones económicas, que resultan afectadas por la política gubernamental, sobre lo cual tiene poco control el ejecutivo. O considérese el caso de los superintendentes escolares. Tienen poco control sobre la tasa de natalidad y el desarrollo económico de la comunidad, pero ambos factores afectan profundamente a los presupuestos del sistema escolar. Aunque un líder puede reaccionar a problemas a medida que surgen o tratar de prever y anticipar los cambios externos, tiene poca influencia sobre el entorno. Por lo contrario, el entorno suele imponer límites y restricciones significativos sobre el líder.

Por último, la tendencia en años recientes es que los líderes desempeñen un papel cada vez más pequeño en las actividades organizacionales. Las decisiones importantes van quedando a cargo de comités, no de individuos. Además, la amplia popularidad de los programas de participación de los empleados, el movimiento de la cesión del poder de decidir y actuar, y los equipos de trabajo autoadministrados, han contribuido a reducir la influencia específica de los líderes.

Hay un mito básico asociado con el liderazgo. Creemos en la atribución — cuando sucede algo, creemos que algo lo ha *causado*—. Los líderes desempeñan ese

papel en las organizaciones. Y el hecho de que los líderes tengan un mejor sueldo que los no líderes es un gesto simbólico que las organizaciones han creado para incrementar la impresión de que los líderes significan una diferencia. Así que aunque los líderes puedan no tener importancia en realidad, la *creencia* en el liderazgo si la tiene. Aunque los líderes se llevan el crédito por el éxito y la culpa por los fracasos, una conclusión más realista probablemente sería que, con excepción de las épocas de rápido crecimiento, cambio o crisis, los líderes no significan mucha diferencia en el desempeño verdadero de una organización. Pero la gente desea creer que el

liderazgo es la causa de los cambios en el desempeño, particularmente en los casos extremos.

Las ideas en este planteamiento proceden de J. Pfeffer, “The Ambiguity of Leadership”, *Acadeniy of Managcmnt Rcvzew* (enero de 1977), págs. 104-111; A.B. Thomas, “Does Leadership Make a Oifference to Organizational Performance?”. *Administrativc Quarterty* (septiembre de 1988), págs. 388-400; C.C. Manz y H. P. Sims, Jr., “SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership”, *Organizational Dynamics* (primavera de 1991). págs. 18- 3S; y G. Gemmill y 1. Oakley, “Leadership: An Alienating Social Myth?”, *Human Relatiens* (febrero de 1992), págs. 113-129.

Ejercicio de autoconocimiento

¿Cuál es su calificación de CMP?

Piense en la persona con la que usted trabaja menos bien. Puede ser alguien con quien trabaja ahora o alguien a quien conoció en el pasado. No tiene que ser la persona que menos le guste, pero debe ser la persona con quien ahora tiene o ha tenido las mayores dificultades para realizar un trabajo. Describa a esta persona como le parezca a usted, colocando una X en el punto en el cual cree que describe mejor a esa persona. Haga esto para cada par de adjetivos.

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amigable	8	7	6	5	4	3	2	1	No amigable
Rechazador	8	7	6	5	4	3	2	1	Aceptador
Ayudador	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Apático	8	7	6	5	4	3	2	1	Entusiasta
Tenso	8	7	6	5	4	3	2	1	Relajado
Distante	8	7	6	5	4	3	2	1	Cercano
Frío	8	7	6	5	4	3	2	1	Cálido
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Apoyador	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Aburrido	8	7	6	5	4	3	2	1	Interesante
Conflictivo	8	7	6	5	4	3	2	1	Armonioso
Seguro de sí	8	7	6	5	4	3	2	1	Dubitativo
Eficaz	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficaz
Melancólico	8	7	6	5	4	3	2	1	Alegre
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado

Para las instrucciones y clave de calificación vaya a la página A-29

Foresman & Co. Reimpreso con autorización.

Ejercicio para trabajo en grupo

La práctica de ser carismático

La gente carismática adopta los siguientes comportamientos:

1. *Proyectan una presencia poderosa, de confianza y dinámica.* Esta comprende componentes verbales y no verbales. Utilizan un tono de voz cautivador y atractivo. Transmiten confianza. También hablan directamente con la gente, mantienen el contacto visual directo y tienen una postura corporal que expresa que se sienten seguros de sí mismos. Hablan con claridad, evitan el tartamudeo y las exclamaciones sin contenido como “bueno...” y “tú sabes. .

2. *Expresan con claridad una meta global.* Tienen una visión del futuro, formas no convencionales de alcanzar esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.

La visión es una afirmación clara de adónde quieren ir y cómo van a conseguirlo. Son capaces de persuadir a otras personas de que el logro de esa visión redundará en beneficio de ellas mismas.

Buscan soluciones nuevas y radicalmente diferentes para los problemas. El camino para alcanzar su visión es novedoso, pero también apropiado para el contexto.

No sólo tienen una visión, sino que pueden lograr que otros la adopten. El verdadero poder de Martin Luther King, Jr., no estaba en el sueño que había tenido sino en la capacidad para hacerlo accesible a millones de personas.

3. *Comunican las expectativas de alto desempeño y confianza en la capacidad de los demás para alcanzar esas expectativas.* Demuestran su confianza en la gente estableciendo metas ambiciosas para ellos, en lo individual y como grupo. Transmiten una creencia absoluta en que alcanzarán esas expectativas.

4. *Son sensibles a las necesidades de los seguidores.* Los líderes carismáticos conocen a sus seguidores en lo individual. Comprenden sus necesidades individuales y pueden desarrollar relaciones profundamente personales con cada uno. Lo hacen estimulando a sus seguidores a expresar sus puntos de vista, siendo amigables, escuchándolos realmente, preocupándose por sus intereses y formulando preguntas de modo que puedan aprender lo que es realmente importante para ellos.

Ahora que usted sabe lo que hacen los líderes carismáticos, tiene la oportunidad de proyectar el carisma.

- a. La clase debe dividirse en parejas.
- b. La tarea del estudiante A es “conducir” al estudiante B en una orientación a los estudiantes de nuevo ingreso a la universidad. La orientación debe durar de 10 a 15 minutos. Suponga que el estudiante B es nuevo en la universidad y no está familiarizado con el campus. Recuerde: el estudiante A debe tratar de proyectarse a sí mismo como carismático.
- c. Ahora se invierten los papeles, y la tarea del estudiante B es “conducir” al estudiante A en un programa de 10 a 15 minutos sobre cómo estudiar más eficazmente para los exámenes de la universidad. Emplee unos minutos para pensar en lo que ha funcionado bien para usted y suponga que el estudiante B es de nuevo ingreso y está interesado en mejorar sus hábitos de estudio. De nuevo, recuerde que el estudiante B debe tratar de proyectarse como carismático.
- d. Cuando ambos estudiantes han terminado su representación, cada pareja debe evaluar lo bien que pudieron proyectar el carisma y cómo podrían mejorarlo.

Fuente: Este ejercicio está basado en J.M. Howell y E.J. Frost, “A Laboratory Study of Charismatic Leadership”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (abril de 1989), págs. 243-269.

Ejercicio sobre un dilema ético

El uso de drogas para mejorar la sociabilidad y el desempeño de liderazgo

Tim Lightner y un grupo de amigos estaban sentados una tarde comiéndose unas pizzas. Tim estaba a gusto con el grupo. Sentía que tenía su confianza. Así que cuando surgió el tema de los estados de ánimo y la depresión, les confió que había estado consumiendo el antidepresivo Prozac durante casi tres años.

Los amigos de Tim se sorprendieron. Lo conocían desde algo más de un año, desde que se había trasladado de Nueva Jersey a Atlanta. El Tim que conocían de siempre era amigable y extrovertido. Pero él les dijo que no siempre había sido así. Desde muy niño había sido reservado y tímido. Pero hacía tres años que había leído acerca de Prozac. Supo que no sólo atacaba la depresión, sino que hacía que sus consumidores fueran más amigables y extrovertidos. Los efectos colaterales de la droga eran mínimos. Así que Tim decidió que Prozac podría ayudarlo a convertirse en el individuo dinámico y agradable que siempre había querido ser. Concertó una cita con un médico, le dijo que llevaba mucho tiempo luchando con la depresión (lo que no era cierto) y le pidió que le recetara Prozac. El doctor estuvo de acuerdo, y Tim comenzó a formar parte de esos más de 10 millones de personas en todo el mundo que utilizan la droga.

Reconoció ante sus amigos que la droga cambiaba su personalidad. Lo hacía más extrovertido, con mayor autoconfianza, más sociable y popular. Cinco años atrás casi no tenía amigos, y ahora tenía docenas. Antes de tomar Prozac, su carrera estaba en un callejón sin salida. Ahora, tres años después, había conseguido dos ascensos, inclusive su traslado a Atlanta, para convertirse en el gerente regional del distrito del sur de su compañía. Tres años antes era un vendedor que ganaba \$38 000 al año. En la actualidad, Tim supervisa un grupo de 140 personas y gana \$125 000 al año. Él atribuye sus éxitos más recientes — desde nuevos amigos hasta nuevas responsabilidades en el trabajo — a Prozac.

¿Ha hecho Tim algo no ético? ¿Qué piensa usted?

CASO PRÁCTICO

El argumento en contra de la “visión”

Robert J. Eaton había heredado una enorme responsabilidad. En julio de 1993 asumió el puesto de presidente de Chrysler Corp., puesto que había ocupado previamente el “señor Carisma”, Lee Iacocca. Éste ocupó el máximo puesto de Chrysler en 1980, cuando la compañía estaba al borde de la bancarrota. En unos cuantos años, Iacocca convirtió a Chrysler en una máquina de hacer dinero.

El estilo de Iacocca era audaz y visionario. Desarrolló grandes estrategias para Chrysler. Para hacer que la compañía fuera rentable de inmediato, creó un modelo 1 compacto básico — el modelo K — y utilizó su plataforma para crear toda una gama de autos nuevos, inclusive la increíblemente exitosa minivan. Para cubrir la necesidad de subcompactos, comenzó a importar autos de Japón y les puso los letreros de Chrysler.

Pero eso fue entonces, y ahora es ahora. Robert Eaton ha reunido un impresionante equipo de ejecutivos superiores que ya no compran la noción de que los líderes necesitan proporcionar una gran visión o estrategias de largo plazo para sus compañías. Más bien, enfatizan los resultados de corto plazo.

“En el ámbito interno, no utilizamos la palabra *visión*”, dice Eaton. “Yo creo en los resultados cuantificables de corto plazo — cosas con las que todos podemos relacionarnos — en oposición a alguna cosa esotérica que nadie puede cuantificar.”

Ese punto de vista también lo expresan los DGE de Apple Computer, IBM, Aetna Life & Casualty, y General Motors. Cuando se le preguntó cuál era la fórmula para el regreso de IBM, el presidente recientemente nombrado de la compañía, Louis V. Gerstner, dijo: “La última cosa que necesita IBM en este momento es una visión.”

Tal parece que, por lo menos entre algunos líderes, las grandes visiones están fuera de época. Éstos se están concentrando en el aquí y el ahora del manejo de sus negocios.

Preguntas

1. ¿Podría este enfoque de corto plazo perjudicar a estas compañías en el largo plazo?
2. ¿Cuál es el propósito de una gran visión? ¿Qué toma su lugar si el líder de una compañía no lo proporciona?
3. ¿No necesitan las organizaciones nuevas ideas radicales para ganar en el mercado?
4. Eaton dice que su meta para Chrysler es “hacer las cosas un poquito mejor todos los días”. ¿Es ésa una meta viable para un verdadero “líder”?

Fuente: Basado en D. Lavin. “Robert Eaton Thinks ‘s’ision’ is Overrated and He’s Not Alone”, *Wall Street Journal*, (4 de octubre de 1993), pág A1

TEMA DE ACTUALIDAD

Richard Branson del Virgin Group

Richard Branson es la respuesta de Gran Bretaña a Ted Turner: impetuoso, confiado en si mismo, poco convencional, promotor de su imagen, audaz tomador de riesgos, hombre de grandes ideas. Ambos son multimillonarios que hicieron su fortuna en actividades empresariales. Ambos son deportistas. Turner construyó su reputación en el velleo. Branson la hizo con los viajes en globo para cruzar el Pacífico.

Branson nunca terminó la preparatoria. Pero comprendió el gusto de los consumidores de música. Fundó Virgin Records y la convirtió en una megacorporación. De allí brincó a la producción de videos musicales, al manejo de un hotel isla y al establecimiento de una línea aérea. Cuando vendió Virgin Records por casi mil millones de dólares, tuvo los recursos necesarios para emprender su negocio actual:

Virgin Atlantic Airlines.

Virgin Atlantic tiene sólo ocho 747, pero ha redefinido el servicio trasatlántico. Eliminó la primera clase y la sustituyó con clase superior, que incluye un servicio gratuito de limosina. La línea de Branson ha perseguido y capturado una gran parte del mercado de los viajeros trasatlánticos de negocios. Lo ha conseguido al integrar tecnología y servicio. Por ejemplo, fue el primero en instalar un receptor de video de seis canales en todos los asientos de sus aviones.

Branson es un luchador. No se dejó intimidar por adversarios más grandes. Como ejemplo, demandó legalmente a British Airways (BA) acusándola de maniobras ilegales como vender boletos por debajo del costo y llamar a su casa a los clientes de Virgin. En febrero de 1993 ganó la demanda, lo que le valió una compensación multimillonaria y la presentación de una excusa pública de British Airways.

Branson tiene una filosofía exclusiva respecto de los negocios. En contra de las normas actuales, él *no* pone primero al cliente. “Casi 100% del manejo de un negocio es motivar al personal y a la gente alrededor de uno. Y si uno puede motivarlos, entonces se puede alcanzar todo lo que se desee. Y demasiadas compañías han puesto primero a los accionistas, después a los clientes y al personal bastante atrás. Si uno revierte esto y pone primero al personal, se dará cuenta con mucha rapidez de que los clientes vienen también primero y que los accionistas también vienen primero.”

Preguntas

1. El estilo de liderazgo de Branson es poco usual. Describa los aspectos de su estilo que usted crea que logran que funcione su filosofía de administración.
2. ¿Llamaría usted a Branson un líder carismático? ¿Por qué si o por qué no?
3. ¿Le gustaría trabajar para Richard Branson? Explíquese.
4. ¿Qué efecto cree usted que tendría Branson como DGE de Korean Airlines, Air Canada o Delta Airlines?

Fuente: “Richard Branson”, *Business World* (22 de noviembre de 1992).

Referencias bibliográficas

- RASS, B.M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1990).
- N, D., "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations," *Leadership Quarterly* (Winter 1992), pp. 271—305.
- GASTIL, J., "A Meta-Analytic Review of the Productivity and Satisfaction of Democratic and Autocratic Leadership," *Small Group Research* (August 1994), pp. 384—410.
- HOUSE, R.J., and J.M. HOWELL, "Personality and Charismatic Leadership," *Leadership Quarterly* (Summer 1992), pp.81—108.
- HUNT, J.G., *Leadership: A New Synthesis* (Newbury Park, CA: Sage, 1991).
- KETS DE VRIE, M. F.R., "The Leadership Mystique," *Academy of Management Executive* (August 1994), pp. 73—89.
- KOUZES, J.M., and B.Z. POSNER, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).
- MALLOY, T.E., and C.L. JANOWSKI, "Perceptions and Metaperceptions of Leadership: Components, Accuracy, and Dispositional Correlates," *Personality and Social Psychology Bulletin* (December 1992), pp. 700—708.
- WHEATLEY, T.J., *Leadership and the New Science* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1992).
- YUKL, G., *Leadership in Organizations*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994).

Notas

- 1 J. Smolowe, "Bringing Decency into Hell," *Time* (December 14, 1992), pp. 60—62.
- 2 R.M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature* (New York: Free Press, 1974), p. 259.
- 3 For a review of the controversies, see G. Yukl, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," *Journal of Management* (June 1989), pp. 252—53.
- 4 A. Zaleznik, "Excerpts from 'Managers and Leaders: Are They Different?'" *Harvard Business Review* (May-June 1986), p. 54.
- 5 J.P. Kotter, "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review* (May-June 1990), pp. 103—11; and J.P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990).
- 6 V.H. Vroom, "The Search for a Theory of Leadership," in J.W. McGuire (ed.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974), p. 396.
- 7 J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups," *Journal of Communication* (December 1967), pp. 316—23.
- 8 S.A. Kirkpatrick and E.A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* (May 1991), pp. 48—60.
- 9 G.H. Dobbins, W.S. Long, E.J. Dedrick, and T.C. Clemons, "The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence: A Laboratory and Field Study," *Journal of Management* (September 1990), pp. 609—18.
- 10 G. Yukl and D.D. Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 150.
- 11 R.G. Lord, C.L. DeVader, and G.M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures," *Journal of Applied Psychology* (August 1986), pp. 402—10; Dobbins, Long, Dedrick, and Clemons, "The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence"; and Kirkpatrick and Locke, "Leadership."
- 12 See T. Mulligan, "It's All a Matter of How to Crack the Whip," *Los Angeles Times* (April 3, 1993), p. D1.
- 13 R.M. Stogdill and A.E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph No. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). This research is updated in S. Kerr, C.A. Schriesheim, C.J. Murphy, and R.M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature," *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1974), pp. 62—82; and B. M. Fisher, "Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader

- Effectiveness: A MetaAnalysis," F. Hoy (ed.), *Proceedings of the 48th Academy of Management Conference* (Anaheim, CA, 1988), pp. 201—205.
- 14 R. Kahn and D. Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale," D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2nd ed. (Elmsford, NY: Row, Peterson, 1960).
 - 15 R.R. Blake and J.S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1964).
 - 16 See, for example, R.R. Blake and J.S. Mouton, "A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle," *Organizational Dynamics* (Spring 1982), pp. 20—43.
 - 17 See, for example, L.L. Larson, J.G. Hunt, and R.N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor," *Academy of Management Journal* (December 1976), pp. 628—41; and P.C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth," *Academy of Management Journal* (June 1978), pp. 325—31.
 - 18 SCC G. Ekvall and J. Arvonen, "Change-Centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model," *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7, No. 1 (1991), pp. 17—26; M. Lindell and G. Rosenqvist, "Is There a Third Management Style?" *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 3 (1992), pp. 171—98; and M. Lindell and G. Rosenqvist, "Management Behavior Dimensions and Development Orientation," *Leadership Quarterly* (Winter 1992), pp. 355—77.
 - 19 J.P. Howell, P.W. Dorfman, and S. Kerr, "Moderating Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review* (January 1986), pp. 88—102.
 - 20 F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
 - 21 Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?" *Personnel Psychology* (Winter 1981), pp. 765—69.
 - 22 F.E. Fiedler, M.M. Chemers, and L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (New York: Wiley, 1977).
 - 23 L.H. Peters, D.D. Hartke, and J.T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the MetaAnalysis Procedures of Schmidt and Hunter," *Psychological Bulletin* (March 1985), pp. 274—85; and C.A. Schriesheim, B.J. Tepper, and L.A. Tetrault, "Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions," *Journal of Applied Psychology* (August 1994), pp. 561—73.
 - 24 See, for instance, R.W. Rice, "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale," *Academy of Management Review* (January 1978), pp. 106—18; CA. Schriesheim, B.D. Bannister, and W.H. Money, "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review," *Academy of Management Review* (April 1979), pp. 287—90; and J.K. Kennedy, J.M. Houston, MA. Korgaard, and D.D. Gallo, "Construct Space of the Least Preferred CoWorker (LPC) Scale," *Educational & Psychological Measurement* (Fall 1987), pp. 807—14.
 - 25 See E.H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), pp. 116—17; and B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research," *Personnel Psychology* (Winter 1981), pp. 749—64.
 - 26 F.E. Fiedler and J.E. Garcia, *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance* (New York: Wiley, 1987).
 - 27 *Ibid.*, p. 6.
 - 28 See R.P. Vecchio, "Theoretical and Empirical Examination of Cognitive Resource Theory," *Journal of Applied Psychology* (April 1990), pp. 141—47; and F.W. Gibson, F.E. Fiedler, and K.M. Barrett, "Stress, Babble, and the Utilization of the Leader's Intellectual Abilities," *Leadership Quarterly* (Summer 1993), pp. 189—208.
 - 29 P. Hersey and K.H. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?" *Training and Development Journal* (February 1974), pp. 1—15; and P. Hersey and K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).
 - 30 Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, p. 171.
 - 31 P. Hersey and K.H. Blanchard, "Grid Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton," *Group & Organization Studies* (June 1982), pp. 207—10.
 - 32 R.K. Hambleton and R. Gumpert, "The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness," *Group & Organization Studies* (June 1982), pp. 225—42; C.L. Graeff, "The Situational Leadership Theory: A Critical View," *Academy of Management Review* (April 1983), pp. 285—9 1; R.P. Vecchio, "Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory," *Journal of Applied Psychology* (August 1987), pp. 444—5 1; J.R. Goodson, G.W. McGee, and J.F. Cashman, "Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions," *Group & Organization Studies* (December 1989), pp. 446-61; W. Blank, J.R. Weitzel, and 5G. Green, "A Test of the Situational Leadership Theory," *Personnel Psychology* (Autumn 1990), pp. 579—97; and

- W.R. Norris and R.P. Vecchio, "Situational Leadership Theory: A Replication," *Group & Organization Management* (September 1992), pp. 331—42.
- 33 Vecchio, "Situational Leadership Theory"; and Norris and Vecchio, "Situational Leadership Theory."
- 34 W. Blank, JR. Weitzel, and 5G. Green, "A Test of the Situational Leadership Theory."
- 35 F. Dansereau, J. Cashman, and G. Graen, "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers," *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1973), pp. 184—200; and G. Graen, M. Novak, and P. Sommerkamp, "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model," *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1982), pp. 109—31.
- 36 G. Graen and J. Cashman, "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach," in J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership Frontiers* (Kent, OH: Kent State University Press, 1975), pp. 143—65; R. Liden and G. Graen, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal* (September 1980), pp. 451—65; and R.C. Liden, S.J. Wayne, and D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges," *Journal of Applied Psychology* (August 1993), pp. 662—74.
- 37 D.Duchon, 5G. Green, and T.D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences," *Journal of Applied Psychology* (February 1986), pp. 56—60; and R.C. Liden, S.J. Wayne, and D. 5th-well, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader—Member Exchanges;" R.J. Deluga and J.T. Perry, "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader—Member Exchanges," *Group & Organization Management* (March 1994), pp. 6 7—86; and A.S. Phillips and A.G. Bedelan, "Leader—Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes," *Academy of Management Journal* (August 1994), pp. 990-1001.
- 38 See, for example, G. Graen, M. Novak, and P. Sommerkamp, "The Effects of Leader—Member Exchange"; T. Scandura and G. Graen, "Moderating Effects of Initial Leader—Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention," *Journal of Applied Psychology* (August 1984), pp. 428-36; R.P. Vecchio and B.C. Gobdel, "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects," *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1984), pp. 5—20; and T.M. Dockery and D.D. Steiner, "The Role of the Initial Interaction in Leader—Member Exchange," *Group & Organization Studies* (December 1990), pp. 395—413.
- 39 A. Jago, "Leadership: Perspectives in Theory and Research," *Management Science* (March 1982), p. 331.
- 40 R.J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* (September 1971), pp. 321—38; R.J. House and T.R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business* (Autumn 1974), p. 86; and R.J. House, "Retrospective Comment," in L.E. Boone and D.D. Bowen (eds.), *The Great Writings in Management and Organizational Behavior*, 2nd ed. (New York: Random House, 1987), pp. 354—64.
- 41 See J. Indik, "Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis," paper presented at the National Academy of Management Conference, Chicago, August 1986; R.T. Keller, "A Test of the Path-Goal Theory of Leadership with Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations," *Journal of Applied Psychology* (April 1989), pp. 208-12; and J.C. Wofford and L.Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Management* (Winter 1993), pp. 85 7—76.
- 42 V.H. Vroom and P.W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).
- 43 V.H. Vroom and A.G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988). See especially Chapter 8.
- 44 See, for example, R.H.G. Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership," *Journal of Applied Psychology* (October 1982), pp. 523—32; C.R. Leana, "Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation," *Journal of Applied Psychology* (May 1987), pp. 228-33; J.T. Ettling and A.G. Jago, "Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model," *Journal of Management Studies* (January 1988), pp. 73—83; and R.H.G. Field and R.J. House, "A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports," *Journal of Applied Psychology* (June 1990), pp. 362—66.
- 45 Dobbins, Long, Dedrick, and Clemons, "The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence"; and S.J. Zaccaro, R.J. Foti, and D.A. Kenny, "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations," *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 308—15.
- 46 S. Kerr and J.M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1978), pp. 375—403; J.P. Howell and P.W. Dorfman, "Substitutes for

- Leadership: Test of a Construct," *Academy of Management Journal* (December 1981), pp. 714—28; J.P. Howell, P.W. Dorfman, and S. Kerr, "Leadership and Substitutes for Leadership," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, No. 1 (1986), pp. 29—46; J.P. Dorfman, P.W. Dorfman, and S. Kerr, "Moderator Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review* (January 1986), pp. 88—102; N.J. Pitner, "Leadership Substitutes: Their Factorial Validity in Educational Organizations," *Educational & Psychological Measurement* (Summer 1988), pp. 307—15; J.P. Howell, D.E. Bowen, P.W. Dorfman, S. Kerr, and P.M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership," *Organizational Dynamics* (Summer 1990), pp. 21—38; P.M. Podsakoff, B.P. Niehoff, S.B. MacKenzie, and M.L. Williams, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1993), pp. 1—44; and P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, and R. Fetter, "Substitutes for Leadership and the Management of Professionals," *Leadership Quarterly* (Spring 1993), pp. 1—44.
- 47 B. Karmel, "Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions," *Academy of Management Review* (July 1978), pp. 477—79.
- 48 Schein, *Organizational Psychology*, p. 132.
- 49 See L.R. Anderson, "Toward a Two-Track Model of Leadership Training: Suggestions from Self-Monitoring Theory," *Small Group Research* (May 1990), pp. 147—67.
- 50 C. Margerison and R. Glube, "Leadership Decision-Making: An Empirical Test of the Vroom and Yetton Model," *Journal of Management Studies* (February 1979), pp. 45—55.
- 51 See, for instance, J.C. McElroy, "A Typology of Attribution Leadership Research," *Academy of Management Review* (July 1982), pp. 413—17; J.R. Meindi and S.B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal* (March 1987), pp. 91—109; J.C. McElroy and J.D. Hunger, "Leadership Theory as Causal Attribution of Performance," in J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachier, and C.A. Schriesheim (eds.), *Emerging Leadership Vistas* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988); and B. Shamir, "Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The Romance of Leadership Revisited," *Journal of Applied Social Psychology* (March 1992), pp. 386-407.
- 52 R.G. Lord, C.L. DeVader, and G.M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions."
- 53 G.N. Powell and D.A. Butterfield, "The "High-High" Leader Rides Again!" *Group & Organization Studies* (December 1984), pp. 43 7—50.
- 54 J.R. Meindi, S.B. Ehrlich, and J.M. Dukerich, "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly* (March 1985), pp. 78—102.
- 55 J. Pfeffer, *Managing with Power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), p. 194; and M. Loeb, "An Interview with Warren Bennis: Where Leaders Come From," *Fortune* (September 19, 1994), p. 241.
- 56 B.M. Staw and J. Ross, "Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios," *Journal of Applied Psychology* (June 1980), pp. 249—60.
- 57 J.A. Conger and R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," in J.A. Conger, R.N. Kanungo and associates, *Charismatic Leadership* (San Francisco: JosseyBass, 1988), p. 79.
- 58 R.J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189—207.
- 59 W. Bennis, "The 4 Competencies of Leadership," *Training and Development Journal* (August 1984), pp. 15—19.
- 60 Conger and Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," pp. 78-97.
- 61 B. Shamir, R.J. House, and M.B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory," *Organization Science* (November 1993), pp. 577—94.
- 62 R.J. House, J. Woycke, and E.M. Fodor, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 103—104; and D.A. Waidman, B.M. Bass, and F.J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership," *Group & Organization Studies* (December 1990), pp. 381—94.
- 63 J.A. Conger and R.N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 309—23.
- 64 R.J. Richardson and S.K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).
- 65 J.M. Howell and P.J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (April 1989), pp. 243—69.

- 66 House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership."
- 67 J.A. Conger, *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); and
- R.Hogan, R. Raskin, and D. Fazzini, "The Dark Side of Charisma," in K.E. Clark and M.B. Clark (eds.), *Measures of Leadership* (West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1990).
- 68 G.P. Zachary, "How 'Barbarian' Style of Philippe Kapn Led Borland into Jeopardy," *Wall Street Journal* (June 2, 1994), p. A1.
- 69 See, for instance, J.M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978); B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985); B.M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics* (Winter 1990), pp. 19—31; Fj. Yammarino, W.D. Spangler, and B.M. Bass, "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation," *Leadership Quarterly* (Spring 1993), pp. 81—102; and J.M. Howell and Bj. Avollo, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated- Business-Unit Performance," *Journal of Applied Psychology* (December 1993), pp. 891—902.
- 70 B.M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics* (Winter 1985), pp. 26—40; and J. Seltzer and B.M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration," *Journal of Management* (December 1990), pp. 693—703.
- 71 B.J. Avolio and B.M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma and Beyond," working paper, School of Management, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.
- 72 in B.M. Bass and B.J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond," *Journal of European Industrial Training* (January 1990), p. 23.
- 73 j.J. Hater and B.M. Bass, "Supervisors' Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology* (November 1988), pp. 695—702.
- 74 Bass and Avollo, "Developing Transformational Leadership."
- 75 The material in this section is based on J. Grant, "Women as Managers: What They Can Offer to Organizations," *Organizational Dynamics* (Winter 1988), pp. 56-63; 5. Helgesen, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (New York: Doubleday, 1990); A.H. Eagly and B.T. Johnson, "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* (September 1990), pp. 233—56; A.H. Eagly and S.J. Karau, "Gender and the Emergence of Leaders: A MetaAnalysis," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 1991), pp. 685—710. J.B. Rosener, "Ways Women Lead," *Harvard Business Review* (November-December 1990), pp. 119—25; "Debate: Ways Men and Women Lead," *Harvard Business Review* (January-February 1991), pp. 150-60; A.H. Eagly, M.G. Makhijani, and B.G. Kiousky, "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* (January 1992), pp. 3—22; A.H. Eagly, S.J. Karau, and B.T. Johnson, "Gender and Leadership Style Among School Principals: A Meta-Analysis," *Educational Administration Quarterly* (February 1992), pp. 76-102; L.R. Offermann and C. Beil, "Achievement Styles of Women Leaders and Their Peers," *Psychology of Women Quarterly* (March 1992), pp. 37—56; T. Melamed and N. Bozionelos, "Gender Differences in the Personality Features of British Managers," *Psychological Reports* (December 1992), pp. 979—986; and G.N. Powell, *Women & Men in Management*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1993).
- 76 C.D. Orth, H.E. Wilkinson, and R.C. Benfari, "The Manager's Role as Coach and Mentor," *Organizational Dynamics* (Spring 1987), p. 67.
- 77 See W.W. Burke, "Leadership as Empowering Others," in S. Srivastva and associates, *Executive Power* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986); JA. Conger and R.N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review* (July, 1988), pp. 471—82; J. Greenwald, "Is Mr. Nice Guy Back?" *Time* (January 27, 1992), pp. 42—44; J. Weber, "Letting Go Is Hard to Do," *Business Week* (November 1, 1993), pp. 218—19; and L. Holpp, "Applied Empowerment," *Training* (February 1994), pp. 39—44.
- 78 See, for instance, D.A. Waidman, "A Theoretical Consideration of Leadership and Total Quality Management," *Leadership Quarterly* (Spring 1993), pp. 65—79.
- 79 RE. Kelley, "In Praise of Followers," *Harvard Business Review* (November-December 1988), pp. 142—48; and E.P. Hollander, "Leadership, Followership, Self, and Others," *Leadership Quarterly* (Spring 1992), pp. 43—54.
- 80 Kelley, "In Praise of Followers."
- 81 For a review of the cross-cultural applicability of the leadership literature, see R.S. Bhagat, B.L. Kedia, S.E. Crawford, and M.R. Kaplan, "Cross-Cultural Issues in Organizational Psychology: Emergent Trends and Directions for Research in the 1990s," in C.L. Cooper and IT. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5 (Chichester, England: Wiley, 1990), pp. 79—89.

82 This section is based on R.M. Sapolsky and J.C. Ray, "Styles of Dominance and Their Endocrine Correlates Among Wild Olive Baboons," *American Journal of Primatology*, Vol. 18, No. 1 (1989), pp. 1—13; A. Booth, G. Shelley, A. Mazur, G. Tharp, and R. Kittok, "Testosterone, and Winning and Losing in Human Competition," *Hormones and Behavior* (December 1989), pp. 556-71; W.F. Aliman, "Political Chemistry," *U.S. News & World Report* (November 2, 1992), pp. 62—65; E.L. Andrews, "A Skin Patch to Increase Testosterone," *New York Times* (November 2, 1992), p. C2; P.D. Kramer, *Listening to Prozac* (New York: Penguin, 1993); and M. Konner, "Out of the Darkness," *New York Times Magazine* (October 2, 1994), pp. 70-73.