

# Capítulo 1

## Introducción al liderazgo





## Introducción

El tema del liderazgo ha generado emoción e interés desde el inicio de los tiempos. Cuando las personas piensan respecto al liderazgo, vienen a la mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos quienes dirigen ejércitos victoriosos, moldean los sucesos de las naciones, crean religiones, pilotean enormes aviones con centenares de pasajeros o dirigen imperios corporativos. ¿Cómo es que ciertos líderes construyen tales ejércitos, países, religiones y empresas grandiosas? ¿Por qué ciertos líderes tienen seguidores dedicados, y otros no? ¿Por qué Gandhi, la Madre Teresa, Martin Luther King y Nelson Mandela fueron líderes tan influyentes? ¿Cómo Adolfo Hitler ascendió a una posición de tanto poder?. Lo cierto es que, independientemente del personaje que podamos tomar como ejemplo, el liderazgo es independiente de la función o figura de cada persona, hace referencia a los rasgos de una personalidad que motiva e impulsa al resto con un determinado propósito.



No existe una definición universal de liderazgo ya que éste es complejo y se analiza en distintas formas, las cuales requieren de diversas definiciones.

### ¿Líder se nace o se hace?

Puedes pensar que ésta es una pregunta capciosa, porque la mayoría de los investigadores señala que ambas cuestiones son ciertas. Los líderes efectivos no sólo nacen o se hacen, empiezan con

alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan. Así que la habilidad natural de liderazgo ofrece ventajas. Sin embargo, todos tienen el potencial de liderar y las habilidades de liderazgo pueden ser cultivadas. Si éstas no pudieran ser desarrolladas o si los líderes no se formaran, las grandes corporaciones no gastarían millones de dólares en capacitación de liderazgo cada año. The Center for Creative Leadership (<http://www.ccl.org>) es una de las organizaciones sin fines de lucro más respetadas del mundo y desarrolla líderes en todos los sectores de la economía global. Es claro que no funcionaría si sus organizaciones cliente a nivel global no creyeran que pueden desarrollar habilidades de liderazgo.

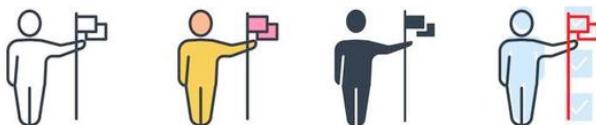


Algunos investigadores incluso afirman que los líderes, en definitiva, se hacen, no nacen y que todos tienen el mismo potencial para liderar. El legendario coach de fútbol americano Vince Lombardi alguna vez declaró: "Contrario a la opinión de muchas personas, los líderes no nacen, se hacen con esfuerzo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

## Tipos de liderazgos

Diversas teorías y tradiciones de investigación describen lo que hace a un buen líder. Algunas enfatizan en las características de personalidad del líder y otras se enfocan en lo que en realidad hace. Una serie de estudios sobre liderazgo fueron realizados en la Universidad de Ohio después de la guerra. Dos dimensiones fueron identificadas como características de líderes efectivos: que eran considerados y que tomaban la iniciativa en generar estructura. Otros grupos de investigación han identificado dimensiones similares, pero con diferentes denominaciones, como "liderazgo orientado a las relaciones" y "liderazgo orientado a las tareas".

Estas teorías de liderazgo involucran aspectos relacionados con los gerentes, subordinados y las interacciones entre estos dos lados:



En el liderazgo transaccional, se enfatiza el intercambio de recompensas por resultados y la finalización de tareas. Alternativamente, se permite que los empleados realicen su trabajo siempre y cuando se alcancen los objetivos de producción; es decir, se considera suficiente la corrección de errores. Esto puede implicar un estilo pasivo y aprensivo (el comandante de la aeronave evita la acción hasta que algo sale mal) o un estilo activo (el comandante reacciona a los errores cometidos por los tripulantes).

En el liderazgo transformacional, no solo se enfatizan las transacciones entre tripulantes y gerencia (trabajo por pago y otros beneficios), sino también en la capacidad del líder para inspirar, motivar y concebir ideas originales. El comandante debe ser carismática, dar un buen ejemplo y ser capaz de comunicar su visión, elevando así a los tripulantes hacia el objetivo común de la organización. Este tipo de liderazgo también se describe según su impacto en los tripulantes. El liderazgo transformacional se asocia con una mayor satisfacción laboral y motiva a los demás a desempeñarse mejor.



Estos dos estilos de liderazgo no son mutuamente excluyentes, sino que se complementan entre sí. La relación entre un piloto y un tripulante a menudo comienza como una relación transaccional, es decir, un proceso de clarificación de las expectativas que ambos tienen. Sin embargo, el liderazgo transformacional es necesario si se quiere motivar a los tripulantes para que pongan un esfuerzo adicional. Los líderes transformacionales motivan a los demás a trabajar no solo por recompensas inmediatas en su propio interés, sino también por el beneficio del grupo, la empresa o incluso el país. El trabajo se convierte en una actividad mayor que algo que se hace solo para recibir un pago, y este reconocimiento contribuye a aumentar la autoestima y la dedicación de los empleados a sus tareas.

La evidencia nos dice que esta categorización del liderazgo no está ligada a un tipo particular de organización o cultura, y las dimensiones se han establecido en varios tipos de organizaciones, como las fuerzas armadas y los sectores público y privado de muchos

países. Sin embargo, las formas en que se revelan las diferentes formas de liderazgo pueden variar entre culturas. Por ejemplo, la forma en que un líder recompensa o muestra apreciación por los empleados variará entre países como Noruega y Japón.



Los dos formas de liderazgo a menudo se contrastan con el liderazgo laissez-faire o la falta de liderazgo. Los pilotos que exhiben este tipo de liderazgo no reconocen su responsabilidad como líderes y no brindan asistencia ni comunican sus opiniones sobre cuestiones importantes relacionadas con la organización. Este tipo de liderazgo es el menos efectivo y también representa el tipo de gestión bajo el cual los empleados están menos contentos con el status quo.

Los diferentes tipos de liderazgo a menudo se cuantifican utilizando el instrumento de medición llamado CML (cuestionario multifactorial de liderazgo). El instrumento ha sido revisado posteriormente y consiste, en resumen, en varias declaraciones sobre liderazgo a las que los tripulantes responden en una escala del cero (el comportamiento nunca se observa) al cuatro (el comportamiento se observa a menudo, si no siempre).

Tres escalas mapean el liderazgo transformacional y, en consecuencia, tres miden el liderazgo transaccional. Sin embargo, solo una escala mide el liderazgo laissez-faire. Varios estudios han utilizado este instrumento o variantes del mismo en los que las diferentes escalas se correlacionan con medidas de rendimiento laboral (subjetivas y objetivas). Los resúmenes muestran que las correlaciones positivas son más fuertes para las escalas de liderazgo

transformacional y algunas de las escalas transaccionales, mientras que las correlaciones entre el liderazgo y los resultados laborales son negativas. Estos hallazgos se basan generalmente en estudios norteamericanos; sin embargo, una conexión clara entre el liderazgo transformacional y variables como la satisfacción laboral y la eficiencia ha sido respaldada en encuestas realizadas en Noruega también.



Los problemas de género y liderazgo han sido objeto de muchas discusiones. Por ejemplo, ¿es cierto que las mujeres tienen estilos de liderazgo diferentes a los de los hombres? En la mayoría de las industrias, las mujeres están sub-representadas en puestos de liderazgo, especialmente en los niveles más altos. ¿Los estilos de liderazgo femeninos constituyen una barrera para alcanzar esos trabajos de alto nivel?

Un meta análisis de 45 estudios que investigaron las diferencias de género encontró diferencias generalmente menores en el liderazgo masculino y femenino. Las mujeres obtuvieron puntajes ligeramente más altos para el liderazgo transformacional, y los hombres obtuvieron puntajes más altos en las escalas que miden el liderazgo y las dos formas de liderazgo transaccional, es decir, interviniendo solo cuando algo sale mal. Estos resultados son positivos para el caso del liderazgo femenino. En otras palabras, no hay evidencia que respalte las afirmaciones de que las líderes femeninas utilizan estilos de liderazgo menos efectivos, todo lo contrario.

En cuanto a la correlación entre la personalidad y los estilos de liderazgo, se han realizado varios estudios sobre el tema. Un meta análisis de más de 20 estudios realizado en 2004 reveló bajas correlaciones entre los rasgos de personalidad y las diversas escalas presentadas en CML.



Una adición más reciente a la investigación sobre liderazgo ha sido el estudio de líderes destructivos. El término se ha utilizado para describir tanto el comportamiento activo de liderazgo destructivo, como el acoso o la supervisión abusiva, como las formas pasivas, como la falta de liderazgo. Se propuso la siguiente definición:

El comportamiento sistemático y repetido por parte de un líder, supervisor o gerente que viola el interés legítimo de la organización al socavar y/o sabotear los objetivos, tareas, recursos y efectividad de la organización y/o la motivación, el bienestar o la satisfacción laboral de los subordinados.



Esto significa que el liderazgo destructivo es más que la ausencia de liderazgo positivo y puede afectar tanto a la organización como a los empleados. Según su modelo de liderazgo, el comportamiento de liderazgo puede ser evaluado a lo largo de dos dimensiones: comportamientos orientados hacia los subordinados y hacia la organización. La dimensión de los subordinados puede oscilar entre el acoso y el hostigamiento hasta comportamientos que

promueven el compromiso y el bienestar de los empleados. La dimensión de la organización abarca desde comportamientos que incluyen trabajar en contra de los objetivos de la organización hasta comportamientos constructivos como establecer objetivos claros, promover una cultura de seguridad e implementar cambios.

El modelo resulta en cuatro categorías de liderazgo etiquetadas como comportamiento de liderazgo tiránico, comportamiento de liderazgo descarrilado, liderazgo leal de apoyo y liderazgo constructivo, donde las primeras tres pueden ser categorizadas como diferentes formas de liderazgo destructivo y solo el comportamiento de liderazgo constructivo puede ser visto como efectivo, donde el líder es capaz de equilibrar las necesidades de la organización con las necesidades de los empleados. El liderazgo destructivo ha sido vinculado en meta análisis con resultados negativos como la rotación y la reducción de la eficiencia, además de la disminución de la satisfacción laboral y el aumento de los niveles de agotamiento.

Todavía no está claro por qué algunos líderes muestran comportamientos destructivos y tienen un impacto negativo en sus seguidores. Algunas de las explicaciones se han relacionado con las características del liderazgo, como tener rasgos de personalidad narcisistas, mientras que otros se han enfocado en factores culturales o aspectos del ambiente de trabajo. También puede haber algunas combinaciones de líderes y subordinados que simplemente constituyen una muy mala coincidencia.

