Unidad 11

- Liderazgo.

Capítulo 10

Liderazgo

Al terminar este capítulo, el lector:

1. Resumirá las conclusiones de las teorías de los rasgos.
2. Señalará las limitaciones de las teorías conductuales.
3. Describirá el modelo de contingencias de Fiedler.
4. Resumirá la teoría de la ruta a la meta.
5. Enunciará las variables de contingencia en el modelo de participación del líder.
6. Explicará las diferencias de género en los estilos de liderazgo.
7. Identificará las características asociadas con el liderazgo carismático.

Se acepta como cierto que el buen liderazgo es esencial en los negocios, el gobierno e incontables grupos y organizaciones que conforman el modo en que vivimos, trabajamos y jugamos. Si el liderazgo es un factor tan importante, el tema crucial es: ¿qué hace grande al líder? La respuesta tentativa es: grandes seguidores. Hay mucho de cierto en lo anteior, pero el tema es mucho más complicado.

¿Qué es liderazgo?

Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que brinda la posesión de un puesto gerencial en la empresa. Como los puestos gerenciales tienen algún grado de autoridad designada formal,

el individuo puede asumir una función de liderazgo por la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes ni, para el caso, todos los gerentes líderes. El que las empresas provean a sus gerentes de ciertos derechos no garantiza que serán líderes eficaces. El liderazgo no formal, es decir, la capacidad de influir que procede de fuera de la estructura formal de la organización, es tanto o más importante que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir del grupo o bien ser designados formalmente.

Transiciones en las teorías del liderazgo

La bibliografía sobre el liderazgo es copiosa, y buena parte es confusa y contradictoria. Para abrirnos paso por este bosque, consideraremos cuatro planteamientos que explican qué hace eficaz al líder. El primero pretendía hallar los rasgos universales de personalidad que los líderes poseen en mayor grado que los que no lo son. El segundo trataba de explicar el liderazgo en términos del comportamiento del líder. Ambas posturas resultaron ser salidas en falso, originadas por su concepción errónea y sobresimplificada del liderazgo. El tercer planteamiento acudía a modelos de contingencias para explicar las insuficiencias de las teorías anteriores para conciliar y reunir la diversidad de los descubrimientos de la investigación. Más recientemente hemos vuelto a los rasgos de personalidad, pero con un ángulo diferente. Ahora se investigan las cualidades o los rasgos que ostentan los líderes carismáticos. En este capítulo presentaremos las contribuciones y las limitaciones de estos cuatro acercamientos y concluiremos con un intento de estimar el valor de la bibliografía sobre el liderazgo para explicar y predecir el comportamiento.

Teorías de los rasgos

Si fuéramos a describir al líder sobre la base de las notas generales que aparecen en nuestros días en los medios de comunicación, haríamos una lista de cualidades como la inteligencia, el carismático, la decisión, el entusiasmo, la fuerza, el valor, la integridad, la confianza, etc., y tal vez extraeríamos la conclusión de que el líder eficaz tiene que ser una parte niño explorador y dos partes Jesucristo. La búsqueda de características como éstas, que distinguirían a los líderes de los demás, ocupó a los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo.

¿Es posible aislar uno o más rasgos de personalidad de los individuos que en general reconocemos como líderes (Winston Churchill, Susan B. Anthony, Martin Luther King Jr., John F. Kennedy, Nelson Mandela y Ted Turner) y que los demás no poseen? Podemos estar de acuerdo en que estas personas satisfacen nuestra definición de líder, pero tienen características por completo distintas. Si el concepto de rasgos ha de probar que es válido, es preciso que encuentre características concretas que todos los líderes posean.

Los esfuerzos de los investigadores por aislar estos rasgos acabaron en numerosos callejones sin salida. Si la investigación trataba de identificar un conjunto de rasgos que siempre diferenciara a los líderes de los seguidores y a los líderes eficaces de los ineficaces, fallaba. Quizá era un exceso de optimismo creer que un conjunto de rasgos únicos y constantes pudiera aplicarse al parejo a todos los líderes eficaces, ya sea que estuvieran a cargo de los Hell's Angels, la Iglesia de

Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, Playboy Enterprises, la Shell Oil o la Walt Disney Company.

Comoquiera que sea, los esfuerzos por identificar los rasgos asociados constantemente con el liderazgo han sido más fructíferos. Los seis rasgos en que los líderes difieren de los demás son: (1) empuje y ambición, (2) el deseo de dirigir e influir en los otros, (3) honestidad e integridad, (4) confianza personal, (5) inteligencia, y (6) profundos conocimientos técnicos en el área de su responsabilidad.[1]

Pero los meros rasgos no bastan para explicar el liderazgo, y su principal falla es que ignoran los factores situacionales. Poseer las características adecuadas sólo hace más probable que el individuo sea un líder eficaz: todavía tiene que emprender las acciones correctas, y lo correcto en una situación no lo es necesariamente en otra. Así, aunque desde los años ochenta ha habido algún interés renovado en los rasgos, un intenso movimiento en otra dirección comenzó ya desde los años cuarenta. La investigación sobre el liderazgo de finales de esa década a mediados de los sesenta destacaba los estilos conductuales preferidos que exhibían los líderes.

Teorías conductuales

La incapacidad de dar con oro en las "minas de los rasgos" llevó a los investigadores a atender a los comportamientos de ciertos líderes. Se preguntaron si había algo particular en su forma de conducirse; por ejemplo, ¿tienden a ser más democráticos que autocráticos?

Se esperaba que el acercamiento conductual no sólo brindara respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo, sino que, de tener éxito, tuviera implicaciones prácticas diferentes de las del planteamiento de los rasgos. Si éste hubiera sido correcto, habría echado las bases para elegir a la persona adecuada para asumir una posición formal en los grupos o las organizaciones que requerían liderazgo. En contraste, si los estudios conductuales sacaran a la luz los determinantes cruciales del comportamiento de liderazgo, podríamos *capacitar* a los individuos para que fueran líderes. En términos de su aplicación, la diferencia entre las teorías de los rasgos y las conductuales yace en sus postulados. Si las primeras fueran válidas, los líderes serían en esencia natos: lo tienen o no lo tienen. Por su parte, si conductas particulares identificaran a los líderes podríamos enseñar el liderazgo, podríamos elaborar programas que implantaran tales pautas en quienes desearan ser líderes eficaces. Por supuesto, ésta era una vía más estimulante, pues significaba que se podría aumentar el número de líderes. Si la capacitación funcionaba, tendríamos un suministro infinito de líderes eficaces.

Numerosos estudios se ocuparon de los estilos de comportamiento. Nosotros nos detendremos brevemente en los dos más populares: el grupo de la Universidad Estatal de Ohio y el de la Universidad de Michigan. Enseguida, veremos cómo aprovechar los conceptos que definieron estos estudios para crear una red que considere y evalúe los estilos de liderazgo.

Estudios Ohio

La teoría conductual más amplia y repetida proviene de la investigación iniciada a finales de los años cuarenta en la Universidad Estatal de Ohio.[2] Estos estudios pretendían identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder.

De unas 100 dimensiones originales, los investigadores acabaron por reducir la lista a dos categorías que daban buena cuenta de la mayor parte de la conducta de liderazgo, descrita por los subordinados. Las llamaron *estructura inicial* y *consideración*.

La **estructura inicial** se refiere al grado en que el líder se inclina a definir y estructurar su función y las de sus subordinados en el empeño por conseguir las metas. Incluye los comportamientos que tratan de organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. El líder caracterizado como alto en estructura inicial podría ser descrito con expresiones como éstas: "asigna a los miembros del grupo a tareas particulares", "espera que los trabajadores mantengan criterios definidos de desempeño" e "insiste en cumplir con los plazos".

La **consideración** es el grado en que el individuo se inclina a tener relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el respeto por sus sentimientos. Este líder se muestra interesado por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores. Es posible describir al líder con mucha consideración como el que ayuda a sus subordinados con problemas personales, es cordial y accesible y los trata como iguales.

En investigaciones amplias, basadas en estas definiciones, se descubrió que los líderes altos en estructura inicial *y* consideración (el líder "alto-alto") tienden a lograr mayor desempeño y satisfacción de sus subordinados con más frecuencia que quienes califican bajo en estructura inicial, consideración o ambas. Pero el estilo alto-alto no *siempre* tiene consecuencias positivas; por ejemplo, el comportamiento del líder caracterizado por una estructura inicial alta lleva a mayores índices de quejas, ausentismo, rotación, y a menores niveles de satisfacción laboral de los trabajadores que desempeñan tareas rutinarias. En otros estudios se halló que la consideración alta se relaciona en forma negativa con las calificaciones de desempeño del líder realizadas por su superior. En conclusión, los estudios Ohio muestran que en general el estilo alto-alto da resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones para indicar la necesidad de integrar a la teoría los factores situacionales.

Estudios Michigan

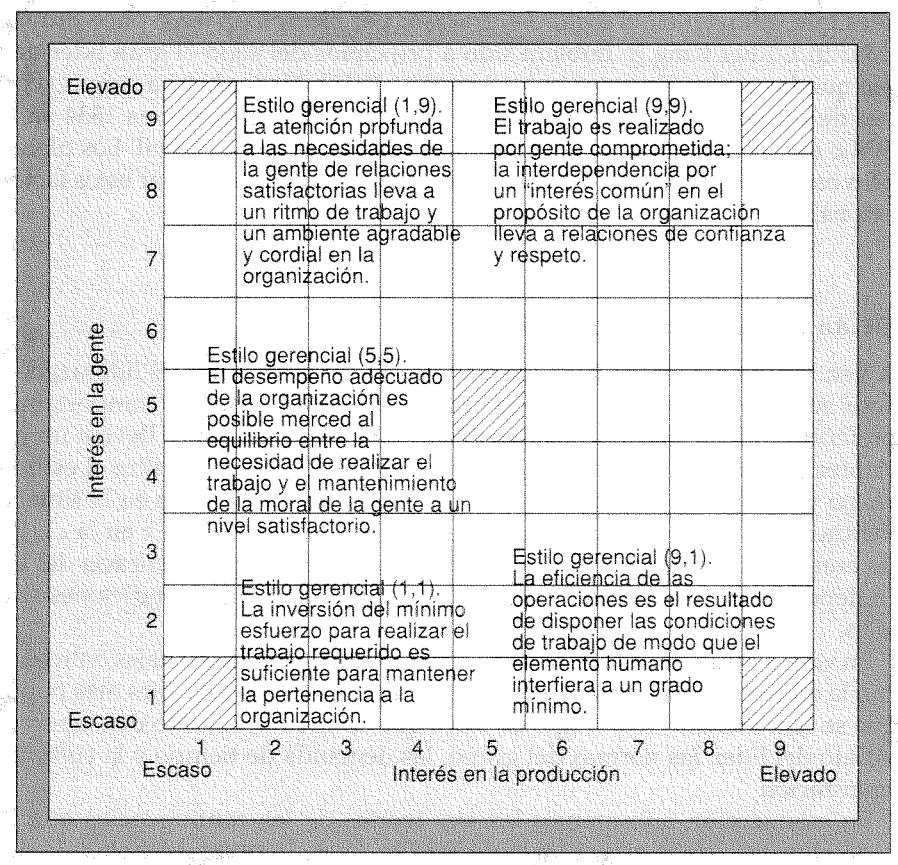
Los estudios del liderazgo que emprendió el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, más o menos al mismo tiempo que los de la Estatal de Ohio, tenían objetivos similares: localizar las características de los líderes que parecían relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño.[3] El grupo de Michigan también propuso dos dimensiones del comportamiento del líder, que llamaron orientación al empleado y orientación a la producción. Afirmaban que los líderes *orientados al empleado* subrayan las relaciones personales; tienen un interés particular en las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales de los miembros. En cambio, los líderes *orientados a la producción* tienden a destacar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo; su principal interés es cumplir con los cometidos del grupo, cuyos miembros son los medios para ese fin.

La conclusión a la que llegaron los investigadores de Michigan favorece con mucho a los líderes cuya conducta se orienta al empleado. Fueron asociados con mayor productividad del grupo y mayor satisfacción laboral. Los líderes orientados a la producción fueron más bien relacionados con poca productividad y satisfacción de los trabajadores.

La rejilla gerencial

Robert Blake y Jane Mouton elaboraron una representación gráfica de la imagen bidimensional de los estilos de liderazgo.[4] Propusieron una **rejilla gerencial** basada en los estilos del "interés en la gente" e "interés en la producción", que, en esencia, equivalen a las dimensiones de consideración y estructura inicial de la Estatal de Ohio y las de orientación al empleado y orientación a la producción de Michigan.

La rejilla, que muestra el ejemplo 10-1, tiene nueve posiciones en cada eje, lo que da 91 posiciones en las que puede caer el estilo de liderazgo. La rejilla no muestra los resultados producidos, sino los factores dominantes en lo que piensa el líder en cuanto a conseguir los resultados.



Ejemplo 10-1
La red gerencial

Fuente: R. R. Blake, J. S. Mouton, L. B. Barnes, y L. E. Greiner, "Breakthrough in Organization Development," en *Harvard Business Review*, noviembre–diciembre de 1964, p. 136. Copyright © 1964 por the President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

A partir de los descubrimientos de sus investigaciones, Blake y Mouton concluyeron que los gerentes se desempeñan mejor con un estilo 9,9 en contraste, digamos, con el líder 9,1 (orientado a las tareas) o el 1,9 (tipo club campestre). Por desgracia, la rejilla ofrece un marco de referencia para conceptuar el estilo de liderazgo antes que presentar información nueva y concreta que aclare sus dificultades, puesto que hay pocas evidencias sustanciales que respalden la conclusión de que el estilo 9,9 sea el más eficaz en todas las situaciones.[5]

Resumen de las teorías conductuales

Hemos descrito los esfuerzos más populares e importantes por explicar el liderazgo en términos del comportamiento que muestra el líder. Desafortunadamente, no se identificaron relaciones constantes entre las pautas de conducta del liderazgo y el desempeño de los grupos.

No pudieron llegar a enunciados generales porque los resultados variaban de acuerdo con las distintas circunstancias. Les faltó considerar los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso; por ejemplo, parece poco probable que Martin Luther King Jr. hubiera sido a principios del siglo el gran líder de su pueblo que fue en los cincuenta y los sesenta. ¿Ralph Nader habría surgido como el líder de un grupo activista de consumidores si hubiera nacido en 1834 en vez de 1934 o en Costa Rica en lugar de Connecticut? Parece muy difícil. Los planteamientos conductuales que acabamos de estudiar no pudieron aclarar estos factores situacionales.

Teorías de las contingencias

Cada vez resulta más claro para los estudiosos del fenómeno del liderazgo que predecir su éxito era más complicado que aislar algunos rasgos o comportamientos preferidos. La incapacidad de obtener resultados congruentes llevó a un nuevo planteamiento ante las influencias situacionales. La relación entre el estilo de liderazgo y su eficacia sugería que el estilo *x* sería más apropiado en la situación *a*, mientras que el estilo *y* sería el indicado en la condición *b* y el z en la *c*. ¿Pero cuáles eran las condiciones *a*, *b*, *c*, etc.? Una cosa era decir que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra ser capaz de aislar estas condiciones situacionales.

En varios estudios se ha intentado aislar los factores situacionales críticos que afectan la eficacia del liderazgo, por ejemplo, algunas de las variables más populares que se han incluido son el tipo de tarea que se ejecuta, el estilo del supervisor inmediato del líder, las normas del grupo, las demanda de tiempo y la cultura de la organización.

En esta sección revisaremos las tres teorías de las contingencias que han recibido el grueso de la atención: la de Fiedler, la de la ruta a la meta y la de la participación del líder. Asimismo, consideraremos al género como variable de contingencia. Aunque ninguna de las teorías se ocupa directamente del género, un creciente cuerpo de investigaciones compara los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Dado que en los últimos años las mujeres han alcanzado con rapidez posiciones de liderazgo en las organizaciones, es importante prestar atención al tema.

El modelo de Fiedler

Fred Fiedler elaboró el primer modelo general de las contingencias para el liderazgo.[6] El modelo propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la correspondencia adecuada entre el estilo del líder de relacionarse con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. Fiedler preparó una herramienta, que llamó el **cuestionario del compañero menos preferido (CMP),** que pretende medir si el individuo está orientado a la tarea o a las relaciones. Más aún, aisló tres criterios situacionales —las relaciones entre el líder y el miembro, la estructura de la tarea y el poder por posición— que pensaba que sería posible manipular para lograr la correspondencia adecuada con la orientación conductual del líder. En cierto sentido, el modelo de liderazgo de Fiedler procede de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario CMP es una prueba psicológica simple. Con todo, Fiedler fue mucho más allá de los acercamientos de los rasgos y los conductuales para tratar de aislar situaciones, relacionar su medida de la personalidad con su clasificación situacional y entonces predecir la eficacia del liderazgo en función de las dos. Esta descripción del **modelo de Fiedler** es un tanto abstracta, así que veámoslo ahora más de cerca.

Fiedler creía que el estilo básico de liderazgo del individuo era un factor clave para su éxito, así que trató de averiguar cuál era, y para ello creó el cuestionario CMP, que contiene 16 adjetivos opuestos (placentero-desagradable, eficaz-ineficaz, abierto-reservado, de respaldo-hostil). El cuestionario pedía al sujeto que pensara en todos los compañeros que hubiera tenido y que calificara a aquél con el que *disfrutó menos* trabajar en una escala del 1 al 8 para cada uno de los pares de adjetivos. Fiedler creía que con los resultados podría determinar el estilo básico de liderazgo de quien respondía. Su premisa era que lo que uno dice de los demás habla más de uno mismo que de aquéllos. Si el compañero menos preferido era descrito en términos positivos (una calificación CMP elevada), el sujeto estaba interesado ante todo en las buenas relaciones con sus compañeros. Así, si uno describía a la persona con la que era menos capaz de trabajar en términos favorables, Fiedler lo llamaría orientado a las relaciones; en cambio, si se ve al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (una calificación CMP baja), uno está interesado particularmente en la productividad, por lo que será clasificado como orientado a la tarea. Observe que Fiedler asumía que el estilo de liderazgo del individuo es fijo, es decir, que está orientado a las relaciones o bien a la tarea. Como veremos en un momento, este supuesto es importante, porque significa que si una situación requiere un líder orientado a la tarea y quien ocupa ese puesto está orientado a las relaciones, hay que modificar la situación o reemplazar al líder para lograr el desempeño óptimo. Fiedler argumentaba que el estilo de liderazgo es innato: uno *no puede* cambiar su estilo para adecuarlo a las situaciones cambiantes.

Después de evaluar con el CMP el estilo básico de liderazgo del individuo, es necesario hacer corresponder al líder con la situación. Los tres factores situacionales o dimensiones de contingencia que identificó Fiedler se definen como sigue:

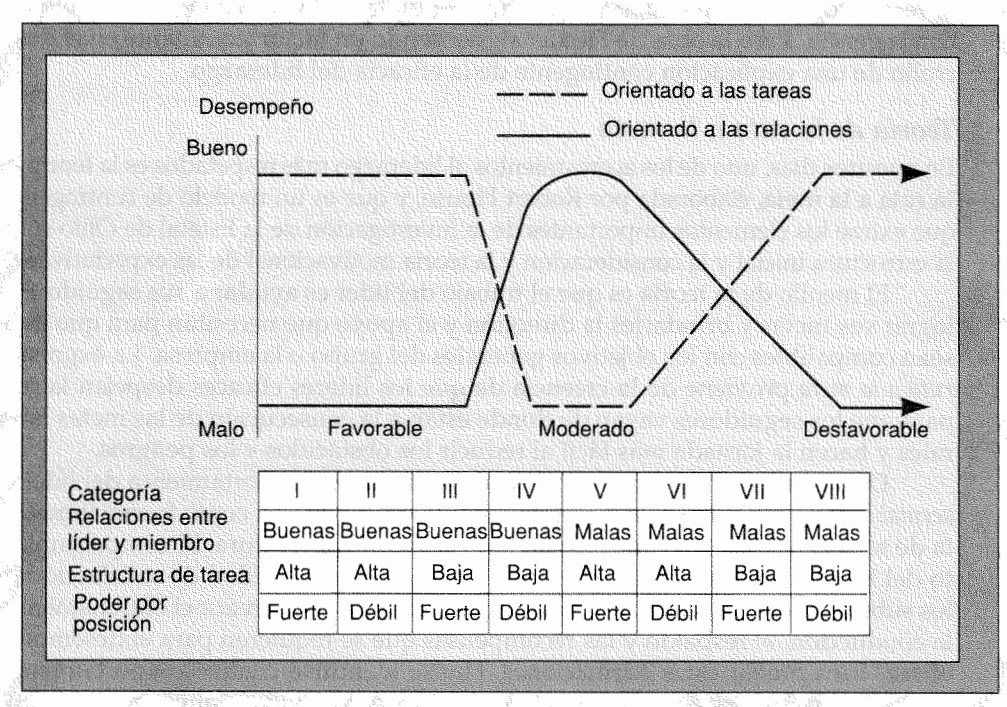
1. **Relaciones entre el líder y el miembro:** El grado de confianza, lealtad y respeto que los subordinados tienen por su líder.

2. **Estructura de la tarea:** El grado en que las asignaciones de trabajo de los subordinados están o no estructuradas.
3. **Poder por posición:** El grado de influencia que tiene el líder sobre las variables de poder, como contratar, despedir, castigar, ascender y aumentar los sueldos.

El siguiente paso del modelo de Fiedler es evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja y el poder por posición es fuerte o débil. Fiedler afirmó que entre mejores fueran las relaciones del líder y los miembros, más estructurado el trabajo y más fuerte el poder por posición, más influencia y control puede ejercer el líder; por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tiene mucho control) sería la del gerente de nóminas respetado y en el que confían sus subordinados (buenas relaciones entre el líder y los miembros), en la que las actividades —el cálculo de los salarios, la preparación de los cheques, el llenado de informes— son concretas y claras (estructura de tarea alta) y el puesto le brinda suficiente libertad para premiar y castigar a los subordinados (fuerte poder por posición). Por otro lado, una situación desfavorable sería la del presidente poco querido de un equipo de voluntarios para la recaudación de fondos. En este puesto, el líder tiene muy poco control. En suma, al combinar las tres variables de contingencia hay ocho situaciones o categorías posibles en las que se puede encontrar el líder.

Con el conocimiento del CMP del individuo y la evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo de Fiedler propone hacerlas corresponder para lograr la máxima eficacia del liderazgo. Fiedler estudió más de 1 200 grupos para comparar en las ocho categorías situacionales el estilo de liderazgo orientado a las relaciones con el orientado a la tarea y concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor que los otros en las situaciones que les son *muy favorables y en las muy desfavorables* (véase el ejemplo 10-2). Así, Fiedler predeciría que, enfrentados a una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, estos líderes se desempeñarían mejor. Por su parte, los líderes orientados a las relaciones se desenvuelven mejor en las situaciones moderadamente favorables (las categorías IV a VI).

Dados los descubrimientos de Fiedler, ¿cómo puede usted aplicarlos? Trataría de hacer corresponder a los líderes con las situaciones. Las calificaciones CMP determinarían la situación en la que funciona mejor cada uno, situación definida al evaluar los tres factores de contingencia: las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y el poder por posición. Pero recuerde que para Fiedler el estilo de liderazgo era invariable, por lo que sólo hay dos formas de aumentar la eficacia del líder. Primera, elegir al líder más adecuado a la situación. Si hacemos una analogía con el béisbol, la gerencia puede ir al *bullpen* por un lanzador diestro o uno zurdo, dependiendo de las características situacionales del bateador; por ejemplo, si la situación en un grupo es muy desfavorable pero lo dirige ahora un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejorará si se cambia éste por uno orientado a la tarea. La segunda alternativa consiste en cambiar la situación para adecuarla al líder, lo que se logra si se reestructura la tarea o bien se aumenta o disminuye el poder que tiene el líder para controlar factores como los incrementos de sueldo, los ascensos y las acciones disciplinarias. Para ilustrarlo, digamos que cierto líder orientado a la tarea está en una situación de categoría IV; si pudiera aumentar su poder por posición, operaría en la categoría III, y la co-



Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones entre líder y miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder por posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Ejemplo 10-2
Descubrimientos a partir del modelo de Fiedler

rrespondencia entre él y la situación sería adecuada para un elevado desempeño del grupo.

No hay que suponer que Fiedler llenó todas las lagunas y acalló todas las cuestiones detrás de la eficacia del liderazgo. Cuando se revisan los estudios de laboratorio, la investigación encuentra que su modelo predice todas las categorías excepto la II, mientras que cuando se analizan los estudios de campo sólo arroja evidencias en respaldo de las categorías II, V, VII y VIII. Así, tenemos resultados contradictorios según la clase de estudio empleado.

En conjunto, las revisiones de los principales estudios emprendidos para probar la validez general del modelo de Fiedler llevan a una conclusión positiva, es decir, lo respaldan evidencias considerables.[7] Pero quizá se necesiten más variables para que un modelo perfeccionado llene algunas de las brechas que todavía quedan. Más aún, hay problemas por resolver con el CMP y el uso práctico del modelo; por ejemplo, la lógica del CMP no se entiende del todo, y los estudios han mostrado que las calificaciones de quienes responden al cuestionario no son estables. Asimismo, los profesionales encuentran que las variables de contingencia son complicadas y difíciles de evaluar. En la práctica, a veces no es fácil determinar qué tan buenas son las relaciones entre el líder y los miembros, qué tan estructurada está la tarea y cuánto poder por posición tiene el líder.

Nuestra conclusión es que sin duda Fiedler hizo una contribución importante para entender la eficacia del liderazgo. Su modelo ha sido objeto de muchas polémicas y es probable que continúe así. Los estudios de campo no ofrecen suficien-

te respaldo, y el modelo podría beneficiarse de la inclusión de otras variables de contingencia. Pero la obra de Fiedler sigue siendo un factor dominante en el desarrollo de una explicación contingente de la eficacia del liderazgo.

Teoría de la ruta a la meta

En nuestros días, uno de los acercamientos al liderazgo más respetados es la **teoría de la ruta a la meta,** elaborada por Robert House, y que es un modelo de contingencia que extrae los elementos importantes de la investigación de la Estatal de Ohio sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas.[8]

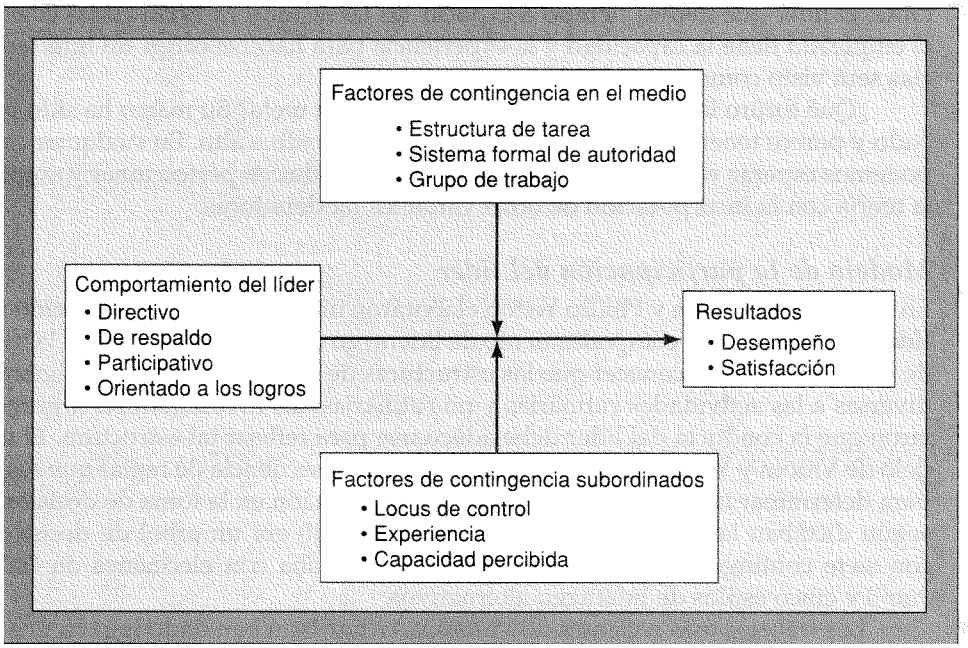
El meollo de la teoría es que el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y brindarles la dirección y el apoyo que necesitan para que éstas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la empresa. La expresión *ruta a la meta* proviene de la creencia de que los líderes eficaces despejan la ruta para que los seguidores vayan de donde están a la consecución de las metas laborales y hacen la jornada más fácil al reducir los obstáculos y los peligros.

De acuerdo con la teoría de la ruta a la meta, el comportamiento del líder es *aceptable* para sus subordinados en la medida en que lo ven como fuente inmediata de satisfacción o bien como medio para la satisfacción futura. El comportamiento del líder es *motivador* en tanto que (1) hace que la necesidad de satisfacción de los subordinados dependa de su desempeño eficaz, y (2) ofrezca el entrenamiento, la conducción, el respaldo y las recompensas que se requieren para el desempeño eficaz. Para probar estas afirmaciones, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo. El *líder directivo* hace saber a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo y da los lineamientos concretos para realizar las tareas. Esta dimensión se acerca mucho a la estructura inicial de los estudios Ohio. El *líder que respalda* es cordial y se muestra preocupado por las necesidades de sus subordinados. Esta dimensión es en esencia la misma que la consideración en los estudios Ohio. *El líder participativo* consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias antes de tomar una decisión. *El líder orientado a los logros* impone metas desafiantes y espera que sus subordinados se desempeñen a su nivel más alto. A diferencia del punto de vista de Fiedler sobre el comportamiento del líder, House asume que los líderes son flexibles. La teoría de la ruta a la meta implica que el mismo líder puede desplegar cualquiera de estas conductas de acuerdo con la situación.

Como lo muestra el ejemplo 10-3, la teoría de la ruta a la meta propone dos clases de variables situacionales, o de contingencia, que moderan la relación entre el comportamiento y los resultados del líder. Las que se encuentran en el *ambiente* están fuera del control del líder (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad y grupo de trabajo). Los factores de la segunda clase son parte de las características personales del *subordinado* (locus de control, experiencia y capacidad percibida). En esencia, la teoría postula que los comportamientos del líder deben complementar las variables contingentes. Así, el líder será ineficaz si su conducta es redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado.

Los que siguen son ejemplos de hipótesis extraídas de la teoría de la ruta a la meta:

- El liderazgo directivo lleva a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o tensas que cuando están muy estructuradas y bien dispuestas.



Ejemplo 10-3
La teoría de la ruta a la meta

- El liderazgo de respaldo origina mayor desempeño y satisfacción de los empleados cuando se desenvuelven en tareas estructuradas (el liderazgo complementa el ambiente).
- El liderazgo directivo se inclina a ser redundante entre los subordinados muy capacitados o con mucha experiencia.
- Entre más claras y burocráticas sean las relaciones con la autoridad formal, más deben mostrar los líderes un comportamiento de respaldo y aminorar el directivo.
- El liderazgo directivo aumentará la satisfacción del empleado cuando hay conflictos fuertes en el grupo de trabajo.
- Los subordinados con locus de control interno (los que piensan que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- Los subordinados con locus de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- El liderazgo orientado a los logros aumentará las expectativas de los subordinados de que sus esfuerzos llevarán a un desempeño elevado cuando las tareas están estructuradas en forma ambigua.

En general, las investigaciones para validar estas y otras hipótesis son alentadoras.[9] Las evidencias respaldan la lógica que funda la teoría, a saber, que el desempeño y la satisfacción del empleado tienden a recibir un influjo positivo cuando

el líder compensa las cosas que faltan al empleado o en el lugar de trabajo; no obstante, el líder que dedica tiempo a explicar las tareas que ya están claras cuando el empleado tiene la capacidad y la experiencia para hacerse cargo sin interferencias será visto como redundante o incluso grosero.

¿Qué futuro le depara a la teoría de la ruta a la meta? Su marco ha sido probado y parece tener un respaldo empírico de moderado a alto. En cualquier caso, podemos esperar ver más investigaciones concentradas en perfeccionar y ampliar la teoría con la incorporación de otras variables moderadoras.

Modelo de la participación del líder

En 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton elaboraron un **modelo de participación del líder** que relacionó el comportamiento de liderazgo con la participación en la toma de decisiones.[10] Al reconocer que las estructuras de las tareas imponen exigencias diversas a las actividades rutinarias y no rutinarias, los investigadores argumentaron que la conducta del líder debe adecuarse para reflejar tal estructura. El modelo de Vroom y Yetton era normativo: proveía una secuencia de reglas que seguir para determinar la forma y el monto de la participación en la toma de decisiones, según dictaban las diferentes situaciones. El modelo era un árbol de decisiones con siete contingencias (cuya pertinencia se indicaba con elecciones de "sí" o "no") y cinco estilos de liderazgo alternativos.

Los trabajos más recientes de Vroom y Arthur Jago han dado lugar a una revisión del modelo,[11] cuya nueva versión retiene las mismas cinco alternativas de liderazgo —que van desde que el líder toma él solo la decisión hasta compartir el problema con el grupo y llegar a una decisión de consenso— pero amplía las variables de contingencia a las 12 que anotamos en el ejemplo 10-4.

1. Importancia de la decisión.
2. Importancia de obtener el compromiso del subordinado con la decisión.
3. Si el líder tiene suficiente información para tomar una buena decisión.
4. Qué tan bien estructurado está el problema.
5. Si una decisión autocrática obtendrá el compromiso del subordinado.
6. Si los subordinados "adquieren" las metas de la organización.
7. Si es probable que haya conflictos entre los subordinados por las alternativas de solución.
8. Si los subordinados tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.
9. Las restricciones de tiempo sobre el líder que puedan limitar la participación del subordinado.
10. Si los costos de reunir a los subordinados geográficamente dispersos se justifican.
11. Importancia de que el líder lleve al mínimo el tiempo que tarda en tomar una decisión.
12. Importancia de usar la participación como herramienta para desarrollar las habilidades de decidir del subordinado.

Ejemplo 10-4

Variables de contingencia en el modelo revisado de la participación del líder

Fuente: Basado en V. H. Vroom y A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988, pp. 111–112.

Fuente: Adaptado y reimpreso de *Leadership and Decision–Making*, p. 194, por Victor H. Vroom y Philip W. Yetton, con permiso de la Universidad de Pittsburgh. © 1973 por University of Pittsburgh Press.

Las investigaciones para probar tanto el modelo original como el revisado han sido alentadoras; pero, por desgracia, es un modelo demasiado complejo para que el gerente común lo emplee regularmente. De hecho, Vroom y Jago han preparado un programa de computadora para guiar a los gerentes por todas las ramas de decisión del modelo revisado.

Desde luego, aquí no podemos hacerle justicia a la sofisticación del modelo, pero lo importante es que Vroom y sus colegas nos han ofrecido un entendimiento sólido y fundado empíricamente de las variables de contingencia que usted debe considerar cuando elija su estilo de liderazgo.

El género como variable de contingencia: ¿dirigen hombres y mujeres de forma distinta?

Una revisión amplia de la bibliografía propone dos conclusiones en cuanto al género y el liderazgo.[12] Primera, las similitudes entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres tienden a superar las diferencias. Segunda, al parecer las diferencias consisten en que las mujeres prefieren un estilo democrático, mientras que los hombres se sienten más a gusto con uno directivo.

Las semejanzas entre líderes hombres y mujeres no debe sorprender del todo. Casi todos los estudios que examinan el tema han tomado los puestos gerenciales como sinónimos de liderazgo. De este modo, las diferencias de género en el conjunto de la población no suelen ser evidentes. ¿Por qué? Por la elección personal de carrera y por la elección de la empresa. Así como la gente que escoge la abogacía o la ingeniería civil, quienes optan por las carreras administrativas tienen mucho en común. Aquellos que tienen características asociadas con el liderazgo —inteligencia, confianza, sociabilidad— suelen ser vistos como líderes y estimulados a seguir carreras en las que puedan ejercer el liderazgo. En nuestros días, esto es cierto, cualquiera que sea el género. De la misma manera, las organizaciones tienden a contratar y ascender a puestos de liderazgo a la gente que proyecta estos atributos. El resultado es que, sin importar el sexo, quienes llegan a estos puestos formales suelen ser más parecidos que diferentes.

A pesar de la conclusión anterior, los estudios señalan algunas diferencias inherentes en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Éstas alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer los sentimientos de valía de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de la inclusión y confían en su carisma, experiencia, contactos y habilidades en el trato personal para influir en los demás. Por su parte, los hombres son más proclives a usar un estilo directivo, de mando y control, y se apoyan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. Ahora bien, en congruencia con nuestra primera conclusión hay que matizar estos descubrimientos. La tendencia de las mujeres a ser más democráticas que los hombres aminora cuando están en trabajos dominados por éstos. Al parecer, las normas grupales y los estereotipos masculinos de los líderes privan sobre las preferencias personales, de modo que las mujeres abandonan sus estilos en estos puestos y actúan de forma más autocrática.

Dado que tradicionalmente los hombres han ocupado la mayor parte de los puestos de liderazgo en las organizaciones, es tentador asumir que la existencia de diferencias notorias entre hombres y mujeres trabajan automáticamente en favor de aquéllos; pero no es así. En las empresas de hoy, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y la participación en la información están reemplazando a

las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto. Los mejores gerentes escuchan, motivan y respaldan a su gente, y muchas mujeres hacen estas cosas mejor que los hombres. Como ejemplo concreto, el creciente uso en las organizaciones de equipos multifuncionales significa que los gerentes eficaces deben convertirse en hábiles negociadores.

Por lo común, los estilos de liderazgo que practican las mujeres las hacen mejores que los hombres para negociar, puesto que es menos probable que se concentren en competir, ganar o perder. Acostumbran tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua, y se esfuerzan por hacer de la otra parte un ganador a sus propios ojos.

Actualización de la teoría de los rasgos: el liderazgo carismático

Casi todas las teorías que estudiamos en este capítulo han comprendido a los líderes *transaccionales*, los que aclaran las funciones y los requerimientos de las tareas para guiar o motivar a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas. Hay otra clase de líder que inspira a los seguidores a trascender sus intereses personales en bien de la empresa y que es capaz de causar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores: se trata de los **líderes carismáticos** o *transformacionales*. Ted Turner, Jesse Jackson, la madre Teresa, el general Douglas MacArthur y Franklin D. Roosevelt pertenecen a esta clase. Por la fuerza de su capacidad personal, transforman a sus seguidores al elevar el sentido de la importancia y el valor de sus tareas. "Caminaría por el fuego si mi jefe me lo pidiera" es el tipo de respaldo que estos líderes inspiran.

¿Qué características distinguen a los líderes carismáticos de los otros? Cinco atributos parecen los más importantes:[13]

Confianza personal: Confían por completo en su juicio y capacidad.

Visión: Una meta idealizada que propone un futuro mejor que el *statu quo*. Entre más grande sea la disparidad entre éste y el ideal, más probable es que los seguidores atribuyan una extraordinaria visión al líder.

Fuerte convencimiento en la visión: Los líderes carismáticos aparecen muy comprometidos. Se ven dispuestos a correr grandes riesgos personales, incurrir en costos elevados y entregarse al autosacrificio para lograr su visión.

Comportamiento extraordinario: Los líderes carismáticos muestran una conducta que se considera novedosa, poco convencional, contraria a las normas y que, cuando triunfa, sorprende y admira a los seguidores.

Imagen de agente de cambio: Los líderes carismáticos son vistos como agentes de cambios radicales más que como perpetuadores del *statu quo*.

¿Qué podemos decir del efecto del líder carismáticos en las actitudes y el comportamiento de los seguidores? En un estudio se descubrió que estos seguidores estaban más seguros, encontraban mayor significado en su trabajo, hablaban de mayor respaldo de sus líderes, trabajaban más horas, consideraban a sus líderes más dinámicos y tenían índices mayores de desempeño que los seguidores de líderes no carismáticos pero eficaces.[14] En otro estudio se descubrió que quienes trabajaban para tales líderes eran más productivos y estaban más satisfechos que

los que colaboraban con líderes que acudían a los más tradicionales comportamientos transaccionales de estructura inicial y consideración.[15] Desde luego, dos estudios ofrecen una información demasiado limitada para extraer generalizaciones. Necesitamos más investigaciones sobre el tema, pero las primeras evidencias son alentadoras.

Una reflexión final: ¡a veces el liderazgo es irrelevante!

Para concluir el capítulo pongamos en tela de juicio la noción de que cierto estilo de liderazgo *siempre será* eficaz en *cualquier* situación. El liderazgo no siempre es importante. Los datos de numerosos estudios demuestran en conjunto que, en muchas situaciones, el comportamiento que muestran los líderes es irrelevante. Ciertas variables individuales, laborales y organizacionales pueden actuar como sustitutos del liderazgo al desmentir la capacidad formal del líder de ejercer una influencia positiva o negativa en las actitudes y la eficacia de los subordinados.[16]

Por ejemplo, características de los subordinados como su experiencia, capacitación, orientación profesional o necesidad de independencia pueden neutralizar el efecto del liderazgo y reemplazar la necesidad del apoyo del líder o su capacidad de dar estructura y reducir la ambigüedad de las tareas. Del mismo modo, quienes ocupan puestos que no son en esencia ambiguos ni rutinarios o que son intrínsecamente satisfactorios quizá no requieran mucho del líder. Por último, características de la empresa, como metas explícitas formalizadas, reglas y procedimientos rígidos o grupos de trabajo cohesivos pueden operar en lugar del liderazgo formal.

No hay que sorprenderse con estos comentarios. Después de todo, en el capítulo 3 y los siguientes explicamos las variables dependientes cuyo efecto en el desempeño y la satisfacción del empleado se ha documentado. Quienes respaldan el concepto de liderazgo se han inclinado a asignar un peso indebido a esta variable para explicar y predecir la conducta, pero es demasiado simplista considerar que los subordinados son guiados a la consecución de las metas sólo con el proceder del líder; por ende, es importante reconocer explícitamente que el liderazgo es apenas otra variable independiente en la explicación del comportamiento organizacional. En algunas situaciones, contribuirá en buena medida a aclarar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción de los empleados; pero en otras, su aportación a este fin será escasa.

Incluso el liderazgo carismático puede no ser la panacea que tantos en el público y los medios creen. Los líderes carismáticos pueden ser ideales para impulsar al grupo o la organización en medio de una crisis, pero a menudo su desempeño cae en cuanto el problema remite y vuelven las condiciones normales. El liderazgo fuerte y confiado que se necesitaba en la crisis se convierte en un inconveniente.

Con frecuencia, los gerentes carismáticos son personalistas, autocráticos y dados a pensar que sus opiniones tienen un grado de certidumbre mayor del que merecen. Estas posturas tienden a alejar a los buenos empleados y pueden llevar a la empresa por caminos peligrosos.

Implicaciones para los gerentes

Es evidente que al tema del liderazgo no le faltan teorías. Pero desde el punto de vista más general, ¿qué significa esto? Tratemos de identificar las similitudes entre las teorías del liderazgo para determinar si tienen algún valor práctico para los gerentes.

El examen cuidadoso revela que los conceptos de "tarea" y "gente" —a veces expresados en términos más elaborados que tienen en esencia el mismo significado— permean la mayor parte de las teorías. La dimensión de tarea sólo fue llamada así por Fiedler, pero equivale a la "estructura inicial" del grupo de Ohio, "directivo" entre quienes sustentan la teoría de la ruta a la meta, "orientación a la producción" de los investigadores de Michigan e "interés en la producción" de Blake y Mouton. La dimensión de la gente ha recibido un tratamiento similar, y nombres como liderazgo "de consideración", "de respaldo", "orientado al empleado" o bien "orientado a las relaciones". Es evidente que el comportamiento del liderazgo puede ser reducido a dos dimensiones —tarea y gente— pero los investigadores aún difieren sobre si son los extremos de un continuo (se puede ser alto en uno pero no en otro) o dos aspectos independientes (se puede ser alto o bajo en ambos).

¿Cómo debemos interpretar los descubrimientos que presentamos en el capítulo? Con el tiempo, algunos rasgos se han mostrado predictores modestos de la eficacia del liderazgo; pero el hecho de que cierto gerente posea inteligencia, empuje, confianza, etc., no garantiza en modo alguno que sus subordinados serán empleados productivos y satisfechos. La capacidad de estos rasgos de predecir el éxito del liderazgo no es la suficiente.

Los primeros planteamientos de tarea y gente (los estudios de Ohio y de Michigan, así como la rejilla gerencial) tampoco nos ofrecen mucha sustancia. El enunciado más vigoroso que se puede hacer a partir de estas teorías es que los líderes que califican alto en orientación a la gente deberían terminar con empleados satisfechos. Las investigaciones son demasiado contradictorias para hacer predicciones sobre la productividad de los empleados o el efecto de la orientación a la tarea en la productividad y la satisfacción.

En conjunto, los estudios controlados de laboratorio destinados a probar el modelo de Fiedler han respaldado en general la teoría; pero el apoyo de los estudios de campo es más limitado. Sugerimos que sólo las situaciones de las categorías II, V, VII y VIII garantizan el uso de la herramienta CMP para evaluar si hay una correspondencia entre el líder y la situación y el aprovechamiento de la información para predecir la productividad y la satisfacción de los empleados.

El modelo de la ruta a la meta brinda un marco para explicar y predecir la eficacia del liderazgo que ha echado sólidos cimientos empíricos. Reconoce que el éxito del líder depende de que ajuste su estilo al medio así como de las características de los seguidores.

A pesar de la complejidad del modelo de la participación del líder, los esfuerzos por validarlo han sido estimulantes; por ejemplo, en una investigación se descubrió que los líderes que estaban muy de acuerdo con el modelo tenían subordinados con mayor productividad y satisfacción que los que concordaban poco. Para nuestros fines, su principal contribución es que identificó una serie de variables que usted debe sopesar antes de elegir un estilo de liderazgo.