

11) LOS PLANTEAMIENTOS MÁS RECIENTES DEL LIDERAZGO.

De la revisión de las teorías del liderazgo, se presentan cuatro planteamientos más recientes del tema. Éstos son una teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático, el liderazgo transaccional *versus* el transformacional y el liderazgo visionario. Si existe una relación con los planteamientos de esta sección, es que todos ellos dejan de enfatizar la complejidad teórica y observan el liderazgo más como la “persona de la calle” ve el tema.

A. Teoría de la atribución del liderazgo

La teoría de la atribución ha sido utilizada también para ayudar a explicar la percepción del liderazgo. La teoría de la atribución, versa sobre la gente que trata de darle un sentido a las relaciones causa-efecto. Cuando algo ocurre, quieren atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, comprensión e industriosisdad. De igual manera se ha encontrado que, el líder alto-alto (alto tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder. Esto es, a pesar de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a ser percibido como lo mejor. A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremos en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño. Esto ayuda a explicar la vulnerabilidad de los directores generales cuando sus organizaciones sufren un severo revés financiero, a pesar de que ellos no tuvieran nada que ver con ello. También explica por que estos directores tienden a obtener el crédito por los resultados financieros extremadamente positivos, una vez más, a pesar de que no hayan contribuido, a ello en absoluto.

Uno de los temas más interesantes en la bibliografía de la **teoría de la atribución del liderazgo** es la percepción de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes o inflexibles en sus decisiones. Esto es, una de las explicaciones de por que Ronald Reagan (durante su primer periodo como presidente) fue percibido como un líder era que él estaba completamente comprometido, resuelto y firme con las decisiones que tomó y las

metas que estableció. También puede ayudar a explicar algunas de las críticas dirigidas al presidente Bill Clinton. Muchos lo consideran falto de carácter en los asuntos y como alguien que continuamente cambia de idea.

B. Teoría del liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos (que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas. Algunos ejemplos de individuos frecuentemente citados como líderes carismáticos incluyen a Jhon F. Kennedy, Martín 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 de Chrysler), Jan Carlzon (presidente de SAS Airlines) y el general Norman Schwarzkopf.

Diversos autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. Robert House (conocido por el camino a la meta) identificó tres: extremadamente seguro de sí mismo, dominante y con una fuerte convicción en sus creencias. Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que ellos poseían cuatro aptitudes en común: tenían una visión o sentido del propósito apremiante; podían comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente; demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión, y conocían sus propias fortalezas y las capitalizaban. El análisis más amplio, sin embargo, ha sido el realizado por Conger y Kanungo de la Universidad McGill (McGill University). Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos, y son tenidos como agentes del cambio radical más que como administradores del *status quo*. La ilustración que aparece a continuación, resume las características clave que parecen diferenciar a los líderes carismáticos de los no carismáticos.

Características clave de los líderes carismáticos

1. *Confianza en ellos mismos*. Tienen una seguridad completa en su juicio y capacidad.
2. *Una visión*, ésto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el statu quo. Mientras más grande sea la disparidad entre esta meta idealizada y el statu quo, más probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
3. *Capacidad para articular la visión*. Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean inteligibles para los demás. Esta

articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por tanto, funciona como una fuerza motivadora.

4. *Fuertes convicciones acerca de la visión.* los líderes carismáticos se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el auto sacrificio para lograr su visión.
5. *Comportamiento que está fuera de lo ordinario.* Aquellos con carisma se comprometen en un comportamiento que es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración en los seguidores.
6. *Percibidos como un agente de cambio.* los líderes carismáticos son percibidos como agentes del cambio radical en lugar de cuidadores del statu quo.
7. *Sensibles al ambiente.* Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.

Fuente: basado en Conger J. A. y R. N. Kanungo, 'Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership', en J. A. Conger y R. N. Kanungo, Charismatic Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 91.

Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrían lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. A continuación, el líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión.

Acerca del efecto del líder carismático sobre sus seguidores se puede decir que existe un conjunto cada vez más grande de investigaciones que muestra correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y el alto desempeño y satisfacción entre los seguidores. La gente que trabaja para líderes carismáticos se muestra motivada a hacer un esfuerzo extra, y debido a que les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción.

Si el carisma es deseable, ¿pueden aprender las personas a ser líderes carismáticos? ¿O los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? Mientras una pequeña minoría todavía piensa que el carisma no puede ser aprendido, la mayoría de los expertos cree que los individuos pueden ser entrenados para mostrar comportamientos carismáticos y pueden por tanto disfrutar de los beneficios que se obtienen al ser reconocidos como "líderes carismáticos". Por ejemplo, un grupo de autores propone que una persona puede aprender a ser

carismática si sigue un proceso de tres pasos." Primero, un individuo necesita desarrollar el aura de carisma manteniendo una visión optimista; debe usar la pasión como un catalizador para generar entusiasmo; y comunicar con todo el cuerpo, no solo con palabras. Segundo, un individuo atrae a otros creando una unión que inspire a los demás a seguirlo. Y tercero, el individuo desarrolla el potencial de los seguidores llegando a sus emociones. Este enfoque parece funcionar como lo evidencian los investigadores que han tenido éxito en lograr realmente que los estudiantes universitarios de negocios "actúen" carismáticamente. Se enseñó a los estudiantes a articular una meta, comunicar altas expectativas de desempeño, mostrar seguridad en la capacidad de los subordinados para cumplir con esas expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica; y practicaron usar un tono de voz cautivador y atractivo. Para capturar aún más las dinámicas y la energía del carisma, se entrenó a los líderes para que evocaran características carismáticas no verbales. Alternaron entre caminar y sentarse en los filos de los escritorios, inclinarse hacia el subordinado, mantener el contacto visual, mostrar posturas relajadas y expresiones faciales animadas. Los investigadores encontraron que estos estudiantes pudieron aprender cómo proyectar el carisma. Además, los subordinados de estos líderes tuvieron un desempeño más alto de la tarea, del ajuste al puesto y de ajuste con el líder y el grupo que los subordinados que trabajaron bajo grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Una última palabra sobre este tema: el liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienden a involucrar intereses ideológicos. Franklin D. Roosevelt ofreció la visión de sacar a los estadounidenses de la gran depresión. Steve Jobs logró una lealtad y un compromiso resueltos de su personal técnico que supervisó en Apple Computer durante finales de la década de los setenta y principios de los ochenta al articular una visión de computadoras personales que cambiarían drásticamente la manera en que la gente vivía. El estilo descortés y apasionado, la absoluta confianza en sus tropas y una visión de la victoria total sobre Iraq del general "Stormin Norman" (Norman el Tormentoso) Schwarzkopf hicieron de él un héroe del mundo libre después de la Operación Tormenta del Desierto en 1991. Los líderes carismáticos, de hecho, podrían volverse una desventaja para una organización una vez que la crisis y la necesidad del cambio drástico se reducen, debido a que entonces la abrumadora seguridad en sí mismo del líder carismático a menudo se vuelve una desventaja. Él o ella es incapaz de escuchar a otros, no está a gusto cuando es desafiado por subordinados agresivos y comienza a desarrollar una creencia injustificable de su "certeza" en los temas. El estilo carismático de Philippe Kahn, por ejemplo, fue un activo durante los años de rápido crecimiento de la compañía de software-base de datos Borland International. Pero el director general se volvió

un pasivo a medida que la compañía maduraba. Su estilo dictatorial, arrogancia e imprudencia al tomar decisiones puso el futuro de la compañía en riesgo.

C. El liderazgo transaccional versus el transformacional

La corriente final de investigación que tocaremos es de interés reciente. Para diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. Como se verá, debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre este tema y nuestro análisis anterior sobre el liderazgo carismático.

La mayoría de las teorías del liderazgo presentadas -por ejemplo, los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría del camino a la meta y el modelo de la participación del líder- se refieren a los líderes transaccionales. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea. También hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. Éstos son líderes transformacionales como Jack Welch, de General Electric. Ellos ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores: cambian la conciencia de los seguidores sobre los temas ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo.

La ilustración que aparece más abajo (Características de los líderes transaccionales y transformacionales) identifica y define brevemente las cuatro características que distinguen a este tipo de líderes.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deberían, sin embargo, ser vistos como métodos opuestos para lograr que se hagan las cosas. El liderazgo transformacional se desarrolla *por encima* del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente. Por otra parte, el liderazgo transformacional es más que carisma. "El [líder] puramente carismático podría querer que los seguidores adoptaran la visión del mundo carismático y no ir más allá; el líder transformacional tratará de mezclar en los seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista ya establecidos sino de vez en cuando aquellos establecidos por el líder."

La evidencia que sustenta la superioridad del liderazgo transformacional sobre la variedad transaccional es abrumadoramente impresionante. Por ejemplo, numerosos estudios con oficiales estadounidenses, canadienses y alemanes mostraron, en todo nivel, que los líderes transformacionales fueron evaluados como más eficaces que sus contrapartes transaccionales. Y los gerentes de

Federal Express quienes según sus seguidores, exhibían más liderazgo transformacional fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como altos realizadores y con mayores posibilidades de ascenso. En resumen, la evidencia total indica que el liderazgo transformacional está más fuerte correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado que el liderazgo transaccional.

Características de los líderes transaccionales y transformacionales

Líder transaccional

Recompensa contingente. Contrato el intercambio de esfuerzo por recompensas, promete recompensas por el buen desempeño, reconoce los logros,

Gerencia por excepción (activo). Observa y busca las desviaciones de las reglas y los estándares, realiza acciones correctivas.

Gerencia por excepción (pasiva). Interviene solamente si no se cumplen los estándares.

Laissez-Faire: Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

Carisma. Proporciona visión y sentido de la misión, involucro el orgullo, obtiene respeto y confianza.

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

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

Consideración individualizada. Proporciona atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.

Fuente. B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, invierno de 1990, p. 22. Reimpreso con permiso del editor. American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

D. Liderazgo visionario

El término *visión* fue recurrente a lo largo del análisis del liderazgo carismático, pero el liderazgo visionario va más allá del carisma, por lo que se revisarán recientes revelaciones acerca de la importancia del liderazgo visionario.

El **liderazgo visionario** se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Esta visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que "en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra".

Una revisión de varias definiciones encuentra que una visión difiere de otras formas de dirección de diferentes maneras: "Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede

realizar para llevar a cabo el cambio. La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente. Articulada de manera apropiada, una visión crea el entusiasmo que la gente tiene para los eventos deportivos y otras actividades de recreación, trayendo la energía y, el compromiso al lugar de trabajo.”

La defensa en favor del liderazgo visionario ha sido realizada por muchos escritores. Por ejemplo: "La organización del siglo XXI demanda virtualmente el liderazgo visionario. No puede funcionar sin él, pues una organización dominada por el cambio tecnológico acelerado, con un personal diverso, una mezcla multicultural de los trabajadores altamente inteligentes, que enfrenta la complejidad global, un vasto calidoscopio de necesidades de clientes individuales y las incesantes demandas de múltiples constituyentes, simplemente se autodestruiría si no contara con un sentido común de la dirección.” Otro escritor sostiene que la visión es -el pegamento que une a los individuos en un grupo con una meta común... cuando es compartida por los empleados, puede mantener a una compañía completa moviéndose hacia adelante de cara a las dificultades, capacitando e inspirando a líderes y empleados por igual”.

Una encuesta de 1,500 líderes veteranos, 870 de ellos directores generales de 20 diferentes países, dan fe adicionalmente de la importancia creciente del liderazgo visionario. Se pidió a estos líderes que describieran las características clave o los talentos deseables para un director general del año 2000. La característica dominante más frecuentemente mencionada fue que el director debía transmitir un "fuerte sentido de la visión". En total, 98% de ellos calificaron esta característica como la más importante". Otro estudio contrastó 18 compañías visionarias con 18 compañías comparables no visionarias durante un periodo de 65 años. Se encontró que las compañías visionarias habían sobrepasado al grupo comparado seis veces de acuerdo con los criterios financieros estándar y sus acciones sobrepasaron el mercado general 15 veces.

Las propiedades clave de una visión parecen ser posibilidades inspiradoras que están centradas en el valor, son realizables y poseen imágenes y articulación superiores. Las visiones deben ser capaces de crear posibilidades que sean inspiradoras, únicas y que ofrezcan un nuevo orden que pueda producir un distintivo organizacional. Una visión puede fracasar si no ofrece una visión perspectiva del futuro que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables ajustan los tiempos con las circunstancias y reflejan la singularidad de la organización. La gente en la organización también debe creer que la misión se puede lograr. La visión debe ser percibida como desafiante y sin embargo posible. Las visiones que tienen una clara articulación e imágenes poderosas son más fácilmente abrazadas y aceptadas.

Las visiones, por lo general, es más fácil hablar de ellas que realmente crearlas, pero aquí hay algunos ejemplos: "Ser la única fuente proveedora de software para la industria de servicios financieros." "Ser la compañía líder de capital afro americano en relaciones promocionales y públicas en Estados

Unidos." "Ser el productor con mayor respuesta para el cliente en acondicionamiento de interiores para automóviles en Norteamérica." Aquí hay algunos ejemplos adicionales específicos a las organizaciones, "Walt Disney reinventó él solo la idea de un parque de diversiones cuando describió su visión de Disneylandia a principios de la década de los cincuenta. Rupert Murdoch fue una de las primeras personas en ver el futuro de la industria de la comunicación al combinar el entretenimiento con los medios de difusión. A través de su corporación de noticias, Murdoch ha integrado exitosamente una red de transmisión, estaciones de televisión, estudios de cine, publicidad y distribución global por satélite. La visión de Mary Kay Ash de mujeres empresarias que venden productos para mejorar su propia imagen dio gran impulso a su compañía de cosméticos. El director general de Scandinavian Airlines, Jan Carlzon utilizó la noción de "50,000 momentos diarios de la verdad" para mostrar el énfasis que se daba al Servicio al cliente. Carlzon quería que todo empleado se asegurara de que cada "momento de la verdad" -aquellos cuando los clientes están en contacto con los empleados- fuera una experiencia positiva para los clientes de SAS. H. Wayne Huizenga, quien empezó recolectando basura con un camión viejo destartalado, vio el potencial que había en los desechos y creó Waste Management (ahora WMV). Luego Huizenga compró una pequeña cadena de tiendas de video de Dallas, vio que el futuro estaba en las grandes tiendas y transformó la pequeña cadena en Blockbuster Video (ahora parte de Viacom). Steve Jobs creó una visión para Apple Computer, la cual dio energía a los empleados en torno a la idea de construir no sólo computadoras, sino cambiar drásticamente el mundo. Actualmente Charles Schwab está tratando de redefinir los servicios financieros combinando precios de descuento con amplias ofertas.

Habilidades muestran los líderes visionarios.- Una vez que la visión es identificada, estos líderes parecen tener tres cualidades que están relacionadas con la eficacia en sus papeles de visionarios.

La primera es la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es tan fuerte comunicador. Ronald Reagan -llamado "el gran comunicador"- utilizó sus años de experiencia en la actuación para ayudarse a articular una simple visión de su presidencia: un regreso a tiempos más felices y más prósperos a través de menos gobierno, menos impuestos y un ejército más fuerte.

La segunda habilidad necesaria consiste en ser capaz de expresar la visión no solo verbalmente sino a través del comportamiento del líder. Esto requiere comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión. Herb Kelleher, de Southwest Airlines, vive y respira su compromiso de servicio al cliente. Es famoso dentro de la compañía por auxiliar, cuando es necesario, al ingreso de los pasajeros, cargar el equipaje, sustituir a las azafatas o hacer cualquier otra cosa para que la experiencia, del cliente sea más placentera.

La tercera habilidad es ser capaz de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo. Ésta es la capacidad de secuenciar las actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones. Por ejemplo, la visión tiene que ser tan significativa para la gente de contabilidad como para aquellos de mercadotecnia, y tanto para los empleados de Praga como para los de Pittsburgh.