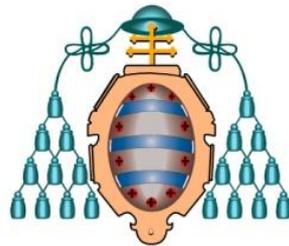


Trabajo Fin de Máster



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

2013-2014

HACIA UN LIDERAZGO ÉTICO

Na An

Tutores: Esteban Fernández Sánchez

Sandra Valle Álvarez

Hacia un Liderazgo Ético

ÍNDICE

I . INTRODUCCION	- 4 -
II . LIDERAZGO.....	- 6 -
1. Defini ción.....	- 6 -
2. La fórmula del liderazgo	- 7 -
2.1 Los Líderes.....	- 7 -
2.2 Los seguidores	- 9 -
2.3 El entorno. Factor cultural “distancia al poder” y estilo de liderazgo -	10 -
3. La importancia del liderazgo	- 16 -
III. DISTINTAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO	- 18 -
1. Teoría de los rasgos del liderazgo.....	- 20 -
2. Teorías del comportamiento	- 21 -
2.1 Tres estilos de comportamiento de los líderes	- 22 -
2.2 La investigación de la Universidad Estatal de OHIO	- 23 -
2.3 Estudios de la Universidad de Michigan	- 25 -
2.4 Grid Gerencial de Black y Mouton	- 26 -
3. Teorías contingentes	- 28 -
3.1 Modelo de Fiedler	- 28 -
3.2 Teoría situacional.....	- 32 -
3.3 Teoría del camino-meta	- 34 -
3.4 Modelo de participación del líder	- 36 -
4. Teorías de los roles	- 38 -
5. Teorías emergentes.....	- 40 -

5.1 Teoría de la atribución del liderazgo	- 41 -
5.2 Liderazgo carismático	- 41 -
5.3 Teoría transaccional	- 44 -
5.4 Teoría transformacional	- 46 -
IV. LIDERAZGO ÉTICO	- 50 -
1. Liderazgo ético.....	- 50 -
1.1 Algunas consideraciones acerca de la ética	- 50 -
1.2 El liderazgo ético en las organizaciones	- 53 -
1.3 La importancia del liderazgo ético para la organización	- 57 -
2. Confucio y su teoría de liderazgo	- 59 -
2.1 Historia de Confucio	- 59 -
2.2 Liderazgo ético según Confucio	- 62 -
2.3 El caso del liderazgo ético confuciano. Mao Zedong, el líder más representativo	- 65 -
3. Contraste del liderazgo ético confuciano y occidental	- 68 -
3.1 Similitudes	- 68 -
3.2 Diferencias	- 69 -
3.3 Conclusiones	- 70 -
4. El desarrollo del liderazgo ético	- 72 -
V. CONCLUSIÓN	- 74 -
1. El desafío de la situación actual.....	- 74 -
2. La tendencia del liderazgo ético	- 75 -
VI. BIBLIOGRAFÍA	- 77 -

I . INTRODUCCION

No cabe duda de que el líder de una empresa es muy importante para el desarrollo de la organización. El nivel ético de dicho líder determinará el nivel de ética empresarial alcanzado. La gestión de negocios debe establecer, por un lado, la unidad de la persona y la relación ética interna de la organización a través de la ética y, por otro, establecer la ética empresarial y la cohesión social de las relaciones exteriores. Gracias al funcionamiento eficaz y racional de la ética, se irá formando el espíritu ético de la empresa y construyendo un alma corporativa. Así el liderazgo ético es el fundamento de un proceso de liderazgo de calidad.

Algunos empresarios carecen de un comportamiento ético, por lo que el desarrollo de un liderazgo ético se hace más importante. Solo las empresas con líderes éticos pueden sobrevivir en el tiempo. Aquellas con fines exclusivamente lucrativos no podrán sostenerse a largo plazo.

Por todo ello, es necesario definir la importancia de la ética e investigar y discutir sobre la conducta de los líderes. En este sentido, el objetivo de este trabajo es introducir y estudiar la importancia del liderazgo desde una perspectiva ética. Con este fin, se utilizan, comentando algunos casos, las teorías del liderazgo y del liderazgo ético.

En el liderazgo ético, "liderazgo" es la palabra núcleo. Por ello, el trabajo presentado, utilizando muchos conceptos teóricos y algunos casos, comienza con la definición y composición del liderazgo, posteriormente desarrolla las diversas teorías del liderazgo y, finalmente, se centra en el liderazgo ético. Esta estructura permite ver con claridad el argumento vertical del liderazgo ético.

En primer lugar, si se quiere saber qué es específicamente el liderazgo ético, se debe definir qué es el liderazgo y de qué tipo es el liderazgo ético. Así este trabajo centra su primera parte en analizar la definición, estructura e importancia del liderazgo.

Por otro lado, al percatarse de su importancia, cada vez más estudiosos comenzaron a investigar los diferentes tipos de liderazgo, siendo este el contenido que se describe en la segunda parte del trabajo. En ella, se describen cinco teorías del liderazgo diferentes. Al mismo tiempo, se muestra que el liderazgo puede mejorar gradualmente basándose en el desarrollo de las doctrinas del liderazgo y formando eventualmente a los líderes éticos actuales.

La sección posterior, que es la parte clave del trabajo, introduce la definición, las características, las ventajas y las desventajas del liderazgo ético. Además, esta parte describe el liderazgo ético de Confucio y lo compara con el liderazgo ético occidental, utilizando para ello algunos ejemplos reales concretos.

Como todo el mundo sabe, la cultura de Occidente se convierte en una cultura mundial rápidamente. El rápido aumento de los medios de comunicación de masas presentes en todas partes, el consumismo, la cultura popular y su difusión mundial hace que lo occidental llegue a convertirse en la principal tendencia de la cultura de hoy. En consecuencia, y como ocurre en muchos otros países, la teoría del liderazgo ético occidental afecta al comportamiento y al pensamiento de los líderes chinos. De hecho, en el trabajo, se citan algunos casos que prueban esta influencia.

El trabajo finaliza con una parte en la que se realiza una breve descripción del desarrollo del liderazgo ético.

La principal innovación de este trabajo es que expone el liderazgo ético comparándolo, a través de algunos casos, con el liderazgo ético de Confucio. Además, analizando las diferencias culturales (distancia al poder) que se describen en la primera parte del trabajo, se explica brevemente por qué el liderazgo ético de Confucio es muy difícil de aplicar por los líderes occidentales.

II . LIDERAZGO

1. Definición

Definir el término “liderazgo” es fundamental para conocer el desarrollo de este concepto. De hecho, no existe unanimidad sobre el significado del término. Existen tantas definiciones como estudiosos del tema; por ejemplo:

El liderazgo es influencia - nada más y nada menos.

-John Maxwell

Al mirar hacia adelante en el próximo siglo, los líderes serán los que den autonomía a los demás.

-Bill Gates

Liderazgo es inspirar a otros a seguir una visión dentro de unos parámetros establecidos, para que se convierta en un esfuerzo compartido, una visión compartida y un éxito compartido.

-Steve Zeitchik, CEO de Punto Focal de Estrategias

Liderazgo consiste en influir a los demás sobre la base del carácter, la humildad y el ejemplo. Es reconocible cuando otros siguen las palabras y los hechos con compromiso y sin coacción.

-Sonny Newman, presidente de Fabricante bajo Contrato EE Tecnología

Generalmente, el liderazgo es uno de los fenómenos sociales más apasionantes y el que mayor importancia ha tenido en la historia de la humanidad. El liderazgo es el potencial de una persona para influir en otras personas o en un grupo organizativo mediante la persuasión, con el fin de lograr los objetivos propuestos, generando confianza y credibilidad. En concreto, liderazgo es alguien que puede influir en el comportamiento de los demás para lograr un objetivo. También es un estilo de dirección o un comportamiento que se puede ejercitar y perfeccionar.

2. La fórmula del liderazgo

El liderazgo tiene tres componentes: líder, seguidores y entorno.

$$\text{Liderazgo} = (\text{Líder} * \text{Seguidores} * \text{Entorno})$$

Obviamente, el líder juega un papel indispensable en el concepto de liderazgo, ya que sin líder no existiría liderazgo. Sin embargo, el líder debe influir en otras personas, que serán los seguidores. En mi opinión, el entorno también juega un papel importante en el liderazgo, incluyendo estos dos aspectos: cultura y poder. Las distintas culturas tienen diferentes efectos en el liderazgo. Además, el poder del líder afecta igualmente al estilo del liderazgo.

2.1 Los Líderes

El líder influye en los seguidores utilizando dos importantes recursos: la persuasión y la dirección (mando y control). Es decir, el líder tiene que ser una persona capaz de persuadir o de dirigir a sus seguidores con el buen juicio, bajo cualquier condición o circunstancia. Los líderes pueden ayudar a mejorar a cada uno de sus seguidores la ejecución de la tarea de la que son responsables.

En la mayoría de los casos, el líder puede convencer a sus seguidores mediante la persuasión, para lograrlo debe ser una persona realmente convincente. La persuasión genera varias ventajas, por ejemplo: la persona dedica más tiempo o esfuerzo a la tarea cuando está convencido de lo que hace; la persona considera las decisiones como algo propio; la persona se sentirá más integrada en la organización; la persuasión produce un mayor intercambio de ideas. El líder considerará la opinión de sus seguidores durante la formulación de los objetivos para la organización, utilizando razones y argumentos para intentar convencerlos. Un seguidor convencido está más motivado para lograr los objetivos propuestos, de manera consciente, voluntaria y entusiasta, llevando a cabo acciones propias.

En suma, las características del liderazgo persuasivo son las siguientes:

- **Conocimiento.** Debe conocer a fondo el objetivo que pretende alcanzar. Si el líder desconoce el destino, poco podrá hacer para conducir a sus seguidores por el camino adecuado. Además, el líder debe conocer suficientemente bien a sus seguidores, para detectar sus motivaciones, así como sus fortalezas y debilidades. Un aspecto importante del conocimiento tiene que ver con la técnica. Un líder no debe ser necesariamente un experto en todas las materias involucradas en las tareas que debe realizar la organización para lograr el objetivo, más bien, debe tener la capacidad para identificar e integrar a los expertos que aportarán el conocimiento especializado.
- **Experiencia.** Ser líder no se aprende en un libro o en un curso. El ejercicio del liderazgo requiere la práctica que genera y fortifica las capacidades para conducir a los seguidores. Un líder experimentado se forma a través de sus éxitos y sus desaciertos. Integrar a un conjunto de personas, a veces extrañas o ajenas entre ellas, y conducir las a la obtención de un resultado común, siempre es una experiencia de aprendizaje de la que el líder sale cada vez más fortalecido.
- **Entusiasmo.** Es una fuerza interior que fomenta la creatividad, permite salvar obstáculos y facilita la integración de las personas. Un equipo sin entusiasmo para cumplir sus tareas y lograr sus metas es un equipo que fácilmente caerá en la apatía. El líder debe ser el proveedor de entusiasmo para sus seguidores. Si alguien es capaz de encarar propositivamente la adversidad, el equipo tiene un ejemplo a seguir, y este ejemplo debe ser, en primer lugar, el líder.
- **Inteligencia.** Es la capacidad de analizar la información del entorno y tomar decisiones oportunas y sustentadas, que el líder debe utilizar para fusionar sus otras habilidades (conocimiento, experiencia, empatía y entusiasmo). Un seguidor siempre espera encontrar líderes inteligentes para alinear sus esfuerzos.
- **Empatía.** La materia prima del líder es el factor humano. No puede haber un líder sin un conjunto de seguidores a quienes convertir en un equipo de alto rendimiento. La empatía permite al líder comprender el lado humano de sus

colaboradores. La forma de aplicar la empatía consiste en tratar a cada seguidor como le gustaría ser tratado.

Sin embargo, en algunas ocasiones, la persuasión no consigue movilizar a los subordinados. Por tanto, debe aplicarse la dirección (mando y control), que se apoya en la autoridad que posee el puesto que ocupa el líder. La dirección consiste en la aplicación de los principios jerárquicos y organizativos. Así las situaciones en que el líder usa la dirección pueden ser:

- Cuando es un grupo problemático o muy lento en sus reacciones.
- Ante situaciones de crisis que exigen respuestas urgentes.

En concreto, cuando un líder usa la persuasión, el seguidor lo califica como un líder justo y comprensivo, si el líder aplica la dirección, suele volverse impopular. Por esta razón, es recomendable no abusar del uso de la dirección y promover una conducción del grupo participativa, así como rechazar la idea de que basar el liderazgo en la persuasión es un signo de debilidad.

El liderazgo persuasivo mejora el entorno de trabajo de forma radical, ya que el seguidor se siente satisfecho, se muestra participativo, con ganas de hacer cosas y aportar el mayor esfuerzo.

2.2 Los seguidores

Una faceta fundamental del líder es la capacidad de detectar las motivaciones de sus seguidores. Los seguidores es un factor que afecta al proceso del liderazgo. Según la historia, los grandes líderes han sido aquellos capaces de identificar las urgencias de sus pueblos y formular estrategias para conducirlos a buscar la satisfacción personal.

Cuando los líderes comprenden las motivaciones de los seguidores, pueden responder a ellas mejor y evitar el riesgo de perderlos.

La capacidad de un líder para transformar una organización depende de los resultados que obtenga de sus seguidores. Por ello, es importante identificar los roles que pueden asumir los miembros dentro del equipo:

- **Aprendiz.** Es quien tiene cualidades para ser líder pero debe desarrollarlas antes de ponerlas en práctica. En los sistemas militares se aplica la máxima “para saber mandar, primero hay que aprender a obedecer”. El aprendiz puede ser fogueado en el ejercicio del liderazgo mediante la delegación de tareas menores.
- **Ejecutor.** Son personas con una gran capacidad de trabajo, pero que no les interesa afrontar la toma de decisiones o la conducción de un grupo. Son los “eternos seguidores”, altamente eficientes e insustituibles, pero que siempre requieren un liderazgo efectivo para generar los máximos resultados.
- **Sublíder.** Tiene capacidad de liderazgo, pero no se atreve o no le interesa manejarlo a un nivel superior o con un grupo considerable de personas. Necesita a un líder que organice, decida y ejecute, y solo entonces puede asumir la conducción de grupos pequeños y conducirlos a buenos resultados.

Un líder que identifica las competencias de los seguidores tiene la capacidad de asignarles las tareas más adecuadas, en donde puede aprovechar al máximo sus habilidades y, sobre todo, donde pueden obtener resultados satisfactorios que les motiven a nuevos y mayores esfuerzos.

2.3 El entorno. El factor cultural “distancia al poder” y el estilo de liderazgo

Diferentes entornos configuran diversos tipos de líder. La distancia al poder es un factor cultural que afecta a las relaciones del liderazgo.

De acuerdo a las dimensiones de Hofstede (2001), el factor de la distancia al poder (Power Distance Index, PDI) evalúa la forma en que una sociedad maneja la desigualdad entre las personas. Una cultura con gran distancia al poder (puntuación alta en la escala) significa que acepta mayores desigualdades sociales, respeta la autoridad y da importancia a los títulos y grados. Escasa distancia (puntuación baja) significa que acepta menos el poder y espera una mayor igualdad social. En un extremo, se encuentran los países que tratan de reducir la desigualdad en la medida de

lo posible. En el otro, están los países que aumentan la desigualdad interna, tanto en poder como en dinero.

En el índice PDI, la puntuación puede variar de 1 a 100 (**Figura 1**). Una puntuación superior a 70 se considera de alta distancia al poder y una puntuación por debajo de los 40 se considera de baja distancia al poder. Por ejemplo, los Estados Unidos tiene un PDI 40, que indica una puntuación de baja distancia al poder, mientras que Rusia tiene un índice 93, que indica una muy alta distancia al poder. Esta dimensión muestra cómo la cultura influye en los líderes.

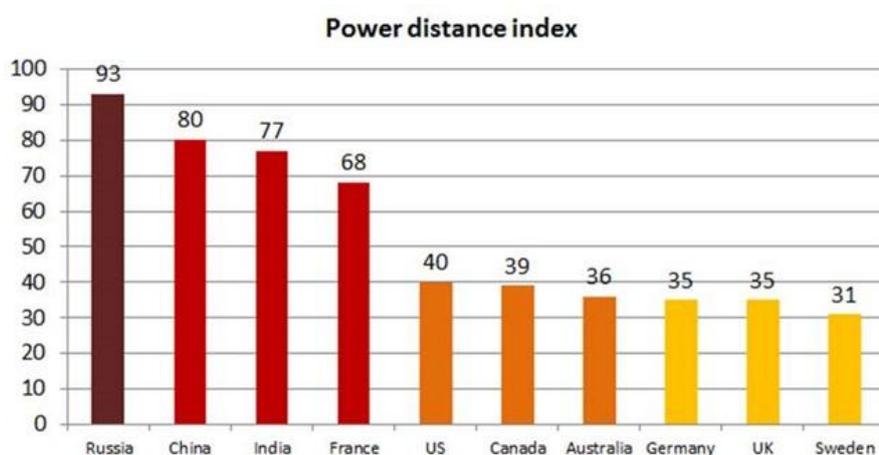


FIGURA 1. DISTANCIA AL PODER

Fuente: Hofstede (2001)

Si usted pertenece a una cultura que muestra una alta distancia al poder, por ejemplo China y Rusia, tiende a ver el poder como una realidad de la vida y considera que todos ocupan un papel específico en la jerarquía del poder. Puede asumir que el poder se distribuya de manera desigual. En este caso, las personas aceptan más fácilmente las relaciones autocráticas y jerárquicas. Como ciudadano de estos países, simplemente reconoce el poder de su superior basado meramente en la posición relativa que ocupa en la jerarquía de autoridad. Por tanto, las demandas de los superiores son raramente cuestionadas y se siguen simplemente porque su papel en la jerarquía es seguir las órdenes de los superiores.

Por otro lado, si usted pertenece a una cultura que tiene una baja distancia al poder, por ejemplo, Reino Unido y Suecia, puede desarrollar unas relaciones jerárquicas

participativas, democráticas y consultivas. El líder y los subordinados no diferencian la posición formal o título en sus relaciones. Los subordinados no tienen problemas en contradecir a los jefes. Cada persona tiene el derecho de participar en la toma de decisiones y no tiene miedo de expresar sus opiniones. También trabaja abiertamente hacia la resolución de cualquier tipo de controversia al defender sus propios puntos de vista.

Si combinamos la distancia al poder con los seis tipos de liderazgo de Goleman (2005), no encontramos que en las culturas con una elevada distancia al poder se pueden llevar a cabo dos tipos de liderazgo: a) coercitivo, que exige cumplimiento inmediato de las órdenes (haz lo que te digo) y b) orientativo, que moviliza a las personas hacia una visión.

Sin embargo, los líderes en una cultura de baja distancia al poder fomentan el pensamiento y las contribuciones de los empleados para la solución de problemas, por lo que esperan (dentro de lo razonable) ser desafiados. En esta cultura se pueden llevar a cabo cuatro estilos de liderazgo: a) afiliativo, que crea armonía y construye lazos emocionales; b) democrático, que forja consensos mediante la participación; c) ejemplar, que fija altos estándares para el desempeño y d) formativo, que desarrolla a las personas para el futuro.

Por ejemplo, si usted es norteamericano, es probable que posea una baja distancia al poder, por lo que cree que tiene derecho a participar en las decisiones políticas y laborales de la empresa. Los líderes tienen que ganar el respeto de los subordinados, no es un derecho que obtengan del puesto que ocupan.

Un estudio realizado por Ancesco y Chen (2000) para investigar el efecto moderador de la distancia al poder en las variables de participación en los resultados concluye que la participación de los empleados en la toma de decisiones aumenta su compromiso y satisfacción en el trabajo y, en consecuencia, estarán preparados para aceptar las responsabilidades del trabajo.

En suma, en una cultura de alta distancia al poder, llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Los gerentes tienen un poder y control sobre los subordinados casi ilimitado. Los empleados, por su parte, tienen una actitud sumisa incuestionable.
2. Un trabajador senior consigue un mayor respeto de los subalternos, no por su competencia, sino debido a su edad y una larga permanencia en la organización.
3. Los empleados no están dispuestos a participar en las decisiones y aceptan que sean los gerentes quienes tomen unilateralmente las decisiones y les den instrucciones para cumplirlas, que aceptan pasivamente. Por tanto, las decisiones son tomadas por unos pocos en la parte superior de la jerarquía. Además, debido a la poca resistencia por parte de los empleados de nivel inferior, las decisiones se toman y ejecutan más rápido en una organización con alta distancia al poder. Sin embargo, debido a la falta de aportación de los empleados de nivel inferior, así como a una deficiente comunicación, la calidad de las decisiones es más pobre. Los gerentes tienden a la microgestión y las decisiones, incluso las de tipo menor, se toman en la cima. Por lo tanto, los gerentes de nivel superior se ven inundados por las decisiones rutinarias. El comportamiento no ético se oculta o no se detecta.
4. Prima la comunicación vertical hacia abajo, con ninguna o poca comunicación horizontal. La comunicación global es anémica. Existe una gran brecha de comunicación entre los superiores y sus subordinados, ya que es difícil para los subordinados poder expresar sus opiniones

La **Figura 2** indica que, en las culturas con baja distancia al poder, la puntuación del coeficiente de correlación para la relación entre el *empowerment* de los empleados y el desempeño es mayor ($r = 0,643, <0,01$) que en las culturas de alta distancia al poder ($r = 0,366, p <0,01$).

A partir del análisis anterior, se puede concluir que la capacitación de los empleados conduce a un rendimiento favorable. Pero esto solo es posible en países que tienen culturas con baja distancia al poder (países occidentales). Es evidente que la cultura del país anfitrión probablemente afectará al desempeño en una empresa extranjera.

Power distance of Parent company	Variables	Employee empowerment	Organizational performance
Low	Employee empowerment	1	.643(**)
	Organizational performance	.643(**)	1
High	Employee empowerment	1	.366(**)
	Organizational performance	.366(**)	1

** Correlation is significant at $p < 0.01$ level (2-tailed) H: n = 34: L: n = 126

FIGURA 2 DISTANCIA AL PODER Y EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO)

Fuente: Oloko (2012)

Todos los resultados nos muestran que la distancia al poder tiene un efecto significativo en la participación de los empleados y el compromiso organizativo y la satisfacción laboral.

Los resultados muestran que la alta distancia al poder mitiga el impacto del *empowerment* en la satisfacción de los empleados, pero mejora el impacto del liderazgo. Además, el *empowerment* parece tener efectos positivos en ambas culturas, de alta y baja distancia al poder. Si bien esta relación es algo más débil en las culturas de alta distancia al poder.

Por tanto, las empresas que trabajan en diferentes entornos culturales deben adherirse a las prácticas culturales propias de estos países. A pesar de esta diferencia, el empoderamiento de los empleados se ha encontrado que es crucial en el éxito de las empresas. Y es que, en las culturas de alta o baja distancia de poder, la práctica del empoderamiento sigue siendo crucial.

En las culturas de alta distancia al poder, los empleados tienen más probabilidades de tener gerentes que utilizan más la autoridad y desarrollan un control más estricto que sus contrapartes en culturas de baja distancia al poder. Al mismo tiempo, en las culturas de alta potencia-distancia, también se espera que los gerentes “cuiden” a sus subordinados, mostrando preocupación y apoyo a cambio de lealtad y obediencia. En contraste, los empleados en culturas de baja distancia al poder son más propensos a preferir un enfoque de sus jefes “manos fuera” y tener una menor deferencia con sus superiores.

No todos los líderes ejercen el mismo tipo de poder en el mismo momento, hay al menos siete formas de obtener y usar el poder:

- 1) Poder de coerción: Se basa en el miedo. Un líder con alto poder coercitivo inspira el cumplimiento de sus órdenes porque si alguien rehúsa hacer lo que pide se le castiga de alguna manera, que puede ser con sanciones o llamadas de atención, o con otro tipo de acciones punitivas como puede ser recriminarlo en público o amenazar con formular acusaciones ante terceras personas.
- 2) Poder de relación: Se basa en las relaciones del líder con personas importantes dentro o fuera de la organización. Un líder que tiene un alto poder de relación logra que otros realicen sus deseos porque esperan ganar los favores de la conexión importante o poderosa que posee. De igual manera, funciona si las personas temen caer en descrédito de la persona a cuya sombra ejerce su poder el líder.
- 3) Poder de recompensa: Se basa en la capacidad del líder de proporcionar recompensas a personas que consideran que cumpliendo con él recibirán incentivos positivos, como un aumento de sueldo, un ascenso o el reconocimiento. Funciona también en sentido contrario, si el líder posee el poder de restringir el acceso al estímulos que funge como recompensa.
- 4) Poder de jerarquía (o autoridad): Se basa en el puesto ocupado por el líder. Por lo general, mientras más alto sea el puesto, mayor tiende a ser el poder. Un líder que posee un alto poder de jerarquía induce al cumplimiento o influye sobre el comportamiento de otros, porque sienten que la persona, por el puesto que ocupa dentro de la organización, tiene el derecho a esperar que sus órdenes se lleven a cabo. Como el líder tiene el poder para decidir, en virtud de su puesto.
- 5) Poder carismático: Se basa en las virtudes personales del líder. Por lo general, un líder que posee un alto poder carismático es querido y admirado por otros debido a su personalidad. Este cariño, admiración e identificación con el líder influye sobre el comportamiento de otros. En el poder carismático, los seguidores perciben que sus propias metas son las mismas o parecidas a las de su líder.

- 6) Poder de información: Se basa en el conocimiento o acceso del líder a la información que se considera valiosa para otras personas. Esta base de poder influye sobre el comportamiento de otros que necesitan esta información. Mientras mayor es la necesidad de la información de una persona, mayor es el poder que el líder detenta sobre él.
- 7) Poder de capacidad: Se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee un líder. De manera natural, un grupo de personas con una encomienda común seguirá a aquella que demuestre saber lo que se debe hacer o cómo hacerlo. Es un tipo de liderazgo que influye sobre el comportamiento de los demás al proporcionar directrices e instrucciones. El poder no es estático, no siempre se tiene. Con su actuación, los líderes pueden ganar o perder poder.

3. La importancia del liderazgo

Con la globalización económica y el desarrollo de la diversidad cultural, las organizaciones se enfrentan a un entorno externo más incierto, las presiones competitivas están aumentando continuamente. Por lo tanto, utilizar un liderazgo eficaz resulta imprescindible para la organización.

Los líderes siempre son necesarios para lograr los objetivos de la empresa, aunque no es la única forma en que una persona puede ejercer el control sobre una organización, ya que también existen gerentes, jefes y caudillos.

- Los gerentes toman decisiones, dictan resoluciones, exigen resultados.
- Los jefes dan órdenes, exigen obediencia, vigilan el comportamiento.
- Los caudillos demandan sumisión, someten voluntades, dictan dogmas.
- Los líderes establecen un objetivo común, inspiran, retan e impulsan a los seguidores a alcanzarlo.

Una pregunta que desde siempre se ha prestado a debate es ¿el líder se nace o se hace? En mi opinión, el líder se hace, ya que siempre puede desarrollar la capacidad para fijar objetivos, también generar la energía para esforzarse en alcanzarlos y la determinación de impulsar a sus seguidores para seguirle. El liderazgo efectivo hace

que una organización empresarial alcance el éxito. El liderazgo es una forma de influir en el comportamiento de la gente.

III. DISTINTAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Debido a las diferencias socioculturales de los diferentes países y la diversidad de valores que detentan las personas, no puede obtenerse un modelo teórico de liderazgo aplicable a cualquier contexto organizativo y social. La **Figura 3** recoge diferentes teorías del liderazgo.

Distintas teorías del liderazgo	Denominación	Premisa	Representantes	Aportaciones
Rasgos del líder	Teoría de la personalidad del liderazgo tradicional	Líder nace	G. Allport, W. Henry, C. A. Gibb	Inteligencia; confianza; buena imagen, etc.
	Teoría de la personalidad del liderazgo moderno	Líder se hace	William Jack Baumol	Espíritu de cooperación; capacidad de decisión; capacidad de organización
El liderazgo basado en el comportamiento	Tres estilos del comportamiento de los líderes	El comportamiento del líder está centrado en el empleado o en el puesto	Ralph K. White, Ronald Lippitt, Kurt Lewin	Líder autocrático Líder democrático Líder laissez - faire
	Investigación de la Universidad Estatal de Ohio		John K. Hemphill	Dos dimensiones: Iniciación de Estructura y Consideración
	Investigación de la Universidad de Michigan		Rensis Likert	Líderes orientados a los empleados y líderes orientados a la tarea o producción.
	Grid (rejilla) gerencial		Robert R. Blake, Jane Mouton	Cinco tipos fundamentales de liderazgo

Hacia un Liderazgo Ético

Contingencia	Modelo de Fiedler	En diferentes situaciones, diferentes comportamientos de liderazgo tienen diferentes efectos.	Fred Fiedler	Acoplar es estilo de liderazgo a la situación más favorable
	Teoría situacional		Paul Hersey, Kenneth Blanchard	Decidir, persuadir, participar, delegar
	Teoría del camino-meta		Robert House	Directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro
	Modelo de participación del líder		Víctor Vroom, Phillip Yetton	Decidir, consultar a los individuos, consultar al grupo, facilitar, delegar
Roles gerenciales		En el proceso de gestión de una empresa, los gerentes rara vez contaron con tiempo para considerar un plan o un objetivo a largo plazo.	Henry Mintzberg	Roles interpersonales, roles informativos, roles decisorios
Emergentes	Teoría de los atributos o cualitativas		Hellriegel	Es el líder que acepta defender causas difíciles y poco populares, el líder con decisión y perseverancia, alcanza el triunfo
	Liderazgo carismático		Max Weber, Robert House, Jay A. Conger, R. Kanungo	Buen motivador, capaz de asumir riesgos, genera admiración, tiene visión de futuro
	Teoría Transaccional		Bernard M. Bass, B. Avolio	Existe una transacción entre los líderes y sus seguidores

				para mejorar la capacidad y lograr las metas.
	Teoría Transformacional		James M. Burns, Bernard M. Bass, B. Avolio.	Líderes y seguidores se elevan entre sí a niveles superiores de moralidad

FIGURA 3 DISTINTAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Fuente: Elaboración propia

1. Teoría de los rasgos del liderazgo

La teoría de los rasgos del liderazgo se centra en el carácter, la calidad del líder y otros aspectos de la personalidad del líder. Los rasgos se refieren a regularidades (como características físicas, inteligencia y personalidad) o tendencias recurrentes en el comportamiento de una persona (confianza en sí mismo, extraversión y energía/persistencia, entre otros). Esta teoría tiene dos variantes: una tradicional y otra moderna. La teoría de los rasgos tradicional sostiene que las características psicológicas del líder son innatas y las personas que poseen esas características pueden convertirse en un líder eficaz, en otras palabras, cree que los líderes nacen. A esto se lo ha denominado ‘enfoque del gran hombre’, es decir, se pensaba que los líderes eran seres únicos con combinaciones de rasgos heredados, que los hacían distintos de sus seguidores. Si tal supuesto fuera válido, deberían existir rasgos específicos para el conjunto de los líderes que, en consecuencia, compartirían Margaret Thatcher, Mahatma Gandhi o Martin Luther King, entre otros. Es un planteamiento relativamente simple: si se averiguan los rasgos comunes que hicieron grandes a estas personas, podrán seleccionarse como futuros líderes aquellos que posean esos mismos rasgos.

Por otro lado, la teoría de los rasgos moderna considera que las características de la personalidad y la calidad del liderazgo no proceden en su totalidad de la herencia

genética, sino que también se pueden formar en el ejercicio del liderazgo y se pueden aprender mediante la formación.

Ahora bien, no hay rasgos permanentes que caracterizan a los líderes, ni existe indicación alguna sobre qué rasgo debe poseer una persona para ser un líder efectivo. La teoría de los rasgos del liderazgo, tradicional o moderna, ha enfatizado que el líder debe poseer una determinadas características de personalidad. Sin embargo, tiene algunos inconvenientes:

- 1) La efectividad del liderazgo tiene un impacto significativo en los subordinados, pero esta teoría ignora a los subordinados.
- 2) No especifica las diferentes cualidades y características de la personalidad que debe poseer el líder.
- 3) Los investigadores encuentran evidencias inconsistentes.
- 4) Las diversas investigaciones encontraron un número excesivo de rasgos de la personalidad, lo que lleva algunas disputas de la teoría.

Considerando las investigaciones en su conjunto, se ha comprobado que los líderes, como media, son más inteligentes, más extravertidos, más elocuentes, más motivados por el éxito y el poder y más seguros de sí mismos que los que no son líderes. También se afirma que suelen ser más altos. Sin embargo, aunque millones de personas cuentan con estos atributos, en su mayor parte jamás llegarán a puestos de liderazgo. Además, muchos líderes incuestionables no han tenido esos atributos. Por ejemplo, Napoleón y Gandhi no eran altos. En suma, determinados rasgos aumentan la posibilidad de un liderazgo eficaz, pero no garantizan necesariamente el éxito de la persona. No hay rasgos permanentes que caractericen a los líderes, ni indicación de cuánto de un rasgo debe poseer una persona para ser un líder efectivo.

2. Teorías del comportamiento

Ante el fracaso de la teoría de los rasgos, los investigadores trataron de aislar las conductas características de los líderes eficaces, es decir, en lugar de tratar de

averiguar quiénes o cómo son los líderes efectivos, trataron de determinar qué actividades definen a los líderes eficaces; por ejemplo, cómo delegan tareas, cómo efectúan sus labores, etc. Las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden aprender. Por consiguiente, según este enfoque las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrán convertirse en líderes.

Así pues, las teorías del comportamiento se centra en qué tipo de conductas deberá desplegar un líder para conseguir influir en el grupo de trabajo. De esta forma se abre la opción de que las conductas pueden ser observables y definidas, y que, por tanto, los líderes se pueden formar y desarrollar con base en ellas. A continuación comentamos algunas teorías del comportamiento del liderazgo.

2.1 Tres estilos de comportamiento de los líderes

Uno de los primeros estudios del comportamiento del liderazgo lo realizaron Ronald Lippitt y Ralph K. White a finales de la década de 1930, bajo la dirección de Kurt Lewin, de la Universidad de Iowa. En sus estudios, los investigadores exploraron tres comportamientos o estilos de liderazgo: autocrático, democrático y *laissez-faire*. Esta clasificación tiene fuertes vínculos con la cultura nacional.

- 1) Líder autocrático. Este líder toma todas las decisiones políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo. Críticas y elogios están vinculadas a las personas más que a cómo realizan sus tareas. Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros. Este tipo de líder tiene poca comunicación con los subordinados. Este tipo de liderazgo es muy usual en los países con una cultura de alta distancia al poder, como China.
- 2) Líder democrático. Este tipo de líder desarrolla un comportamiento participativo. Las decisiones políticas o las acciones más importantes las toman democráticamente los miembros de la organización. La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. Los miembros tienen la libertad de trabajar con quien quieran y la división de actividades queda en manos del grupo. Los criterios para valorar, premiar y

castigar son públicos y objetivos. El líder democrático es adecuado en los países con baja distancia al poder, como Estados Unidos o Suecia.

- 3) Líder *laissez-faire* (liberal). En realidad, es una situación de falta de liderazgo, ya que hay una falta total de participación del líder en la toma de decisiones. Existe libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder. El líder deja claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo.

Los resultados de las investigaciones indican que el liderazgo democrático en relación con el autocrático puede contribuir a la calidad del trabajo, al igual que a mayores niveles de satisfacción de los miembros del grupo y a un clima laboral positivo. En general, los grupos prefieren un líder democrático. Los miembros de los grupos dirigidos por líderes autocráticos tienden a ser extremadamente sumisos o extremadamente agresivos cuando interactúan entre ellos. También son los que tienen una mayor predisposición a abandonar la organización. Los grupos dirigidos por líderes autocráticos, en la mejor de sus expresiones, son muy productivos, aunque solo cuando se supervisa muy de cerca a sus miembros, ya que, cuando se les deja solos, tienden a dejar de trabajar. El estilo autocrático perjudica la iniciativa y alimenta la hostilidad y la agresividad, mientras que el *laissez-faire* genera confusión. Aparentemente, resulta mucho más fácil ser un buen líder autocrático que uno democrático.

2.2 La investigación de la Universidad Estatal de OHIO

Según los estudios realizados en la Universidad Estatal de OHIO, se descubrieron dos dimensiones independientes del comportamiento del líder en diferentes entornos de trabajo:

- **Iniciación de estructura:** Es la conducta del líder que planifica, programa y comunica qué deben hacer los miembros del grupo para optimizar los resultados. Comprende un comportamiento que intenta organizar las tareas, delimitar las relaciones de trabajo y formular los objetivos.

- **Consideración:** Es el comportamiento del líder que mantiene unas relaciones de trabajo caracterizadas por el respeto, la confianza y la consideración a los seguidores. El líder es amable, accesible, trata a los seguidores como iguales, respeta sus ideas y los ayuda con sus problemas personales. Esta dimensión está orientada al mantenimiento o mejora de las relaciones con los seguidores (da respeto y confianza a sus subordinados).

Estas dimensiones del comportamiento del líder se representan en una matriz para obtener cuatro estilos de comportamiento del liderazgo (**Figura 4**).

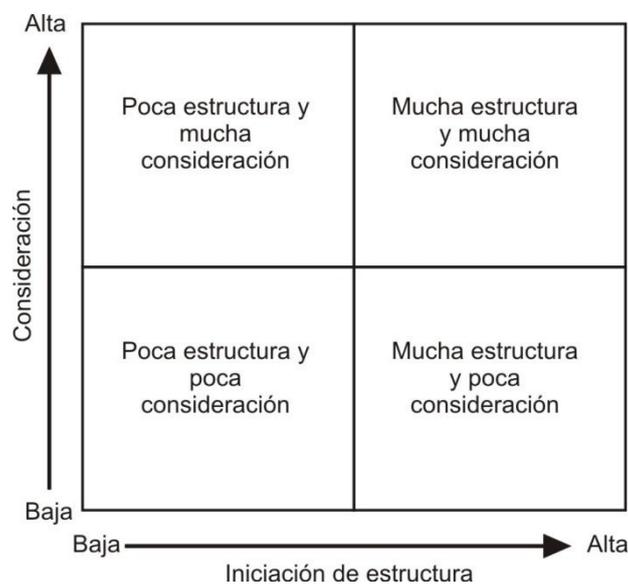


FIGURA 4 LA INVESTIGACIÓN DE OHIO

Fuente: Hemphill (1949)

Los resultados de la investigación muestran patrones de respuesta complejos. Por ejemplo, el comportamiento de un líder con gran iniciación de estructura muestra un alto desempeño, pero conduce a más altos niveles de quejas, absentismo y rotación y más bajos niveles de satisfacción en el puesto. La consideración alta se relaciona negativamente con los índices de desempeño del líder, aunque suele asociarse con índices de rotación bajos y menos absentismo.

2.3 Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios del comportamiento del líder realizados en el *Institute for Social Research* de la Universidad de Michigan bajo la dirección de Rensis Likert, evolucionaron más o menos en paralelo a los que se realizaron en la Universidad Estatal de Ohio.

El grupo de Michigan también descubrió dos dimensiones del comportamiento del liderazgo: orientado a los empleados y orientado a la tarea (**Figura 5**). Los gerentes concentrados en la tarea establecen rígidas normas para el puesto, organizan las tareas hasta el más mínimo detalle, prescriben los métodos de trabajo que se deben seguir y supervisan estrechamente la labor de los empleados. Los gerentes orientados a los empleados propician la participación de los trabajadores para establecer objetivos o diseñar las tareas a la par que inspiran confianza y respeto en los mismos. Los comportamientos centrados en los empleados y los centrados en las tareas se suponen en los extremos opuestos de un continuo único del comportamiento del líder. Teóricamente, los líderes no pueden manifestar ambos comportamientos al mismo tiempo. De hecho, algunos investigadores comprobaron que no suele suceder que una persona pueda desempeñar los dos comportamientos. Generalmente, una persona mantiene un comportamiento centrado en la tarea y otra asume las funciones orientadas a los empleados. También es cierto que los dos tipos de líderes disponen de diferentes fuentes de poder en su función. Los líderes de tarea recurren al poder legítimo, de experto y de coerción para conseguir que sus empleados trabajen; los líderes socioemocionales son más eficaces si usan el poder de referencia o el de recompensa.



FIGURA 5 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Fuente: Hellriegel y Slocum (1998)

Hacia un Liderazgo Ético

La orientación a los empleados, junto a una supervisión relativamente general, más que directa, inducen una productividad superior, mayor cohesión en el grupo, una moral más alta, menos ansiedad laboral y menor rotación laboral. El supervisor lograba una mayor productividad al crear un espíritu de grupo, mostrando preocupación por el trabajador y modificando su estilo directo, orientado a la producción, por un estilo más relajado, de apoyo y centrado en el empleado. Los grupos de trabajo más productivos suelen contar con líderes que se concentran en los empleados antes que en la tarea. Estos líderes establecen relaciones de apoyo con sus empleados, tienden a depender de las decisiones de grupo, en lugar de las personales, y propician que los empleados establezcan objetivos de desempeño elevados y los alcancen.

2.4 Grid Gerencial de Black y Mouton

El doctor en psicología Robert Blake, especializado en psicología industrial y organizativa, y la doctora en matemáticas Jane Mouton, desarrollaron el modelo del grid gerencial en el año 1964. Ellos indicaron que además de los estilos de iniciación de estructura (o preocupación por la producción) y de consideración (o preocupación por la gente) puede haber más variedades de estilos de liderazgo.

El modelo del grid gerencial trata de situar en una rejilla de dos dimensiones los comportamientos del líder preocupado por la producción o por las personas. Para conseguir esto, se presenta a los líderes una batería de preguntas y, con base en las respuestas ofrecidas, se asigna una puntuación entre 1 y 9 para cada eje. El resultado son 81 estilos distintos de liderazgo. Con objeto de hacer más asequible el modelo, se concentran en cinco estilos de liderazgo (**Figura 6**).

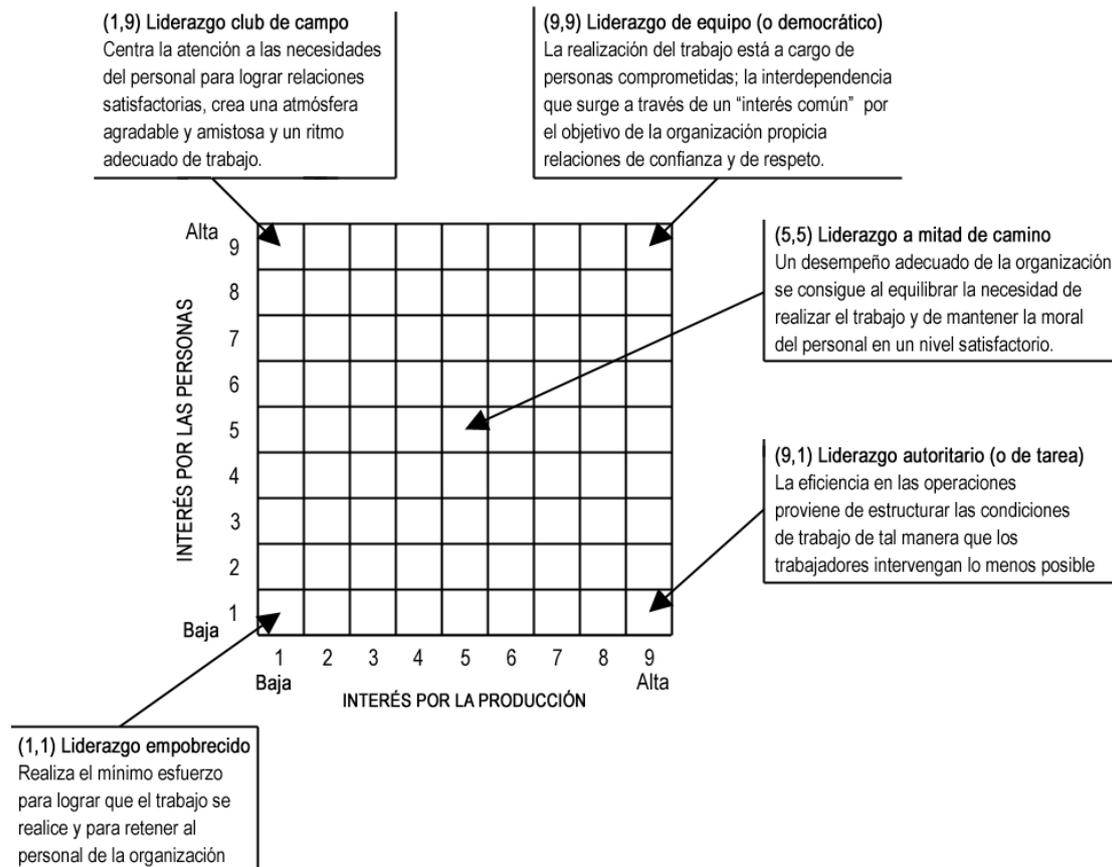


FIGURA 6 MODELO DE GRID GERENCIAL

Fuente: Blake y Mouton (1964)

El estilo gerencial (1,1), en el extremo inferior izquierdo de la rejilla, asume un 'liderazgo empobrecido', con escaso interés por las personas y por la producción. En ocasiones, este estilo se conoce como liderazgo *laissez-faire*, porque el líder no ejerce el rol de líder. El estilo gerencial (1,9) representa el 'liderazgo club de campo', ya que el líder se centra en dar apoyo y ser considerado con los empleados, pero muestra poco interés por la producción. En oposición, el estilo gerencial (9,1) simboliza el 'liderazgo autoritario o de tarea', donde el líder tiene un gran interés por la eficiencia en la producción y un escaso interés por el desarrollo y bienestar de los empleados. El estilo (5,5) encarna el 'liderazgo a mitad de camino', con una eficiencia adecuada en la producción y un bienestar satisfactorio de los empleados. El estilo gerencial (9,9), llamado 'liderazgo de equipo o democrático', muestra un gran interés por la producción, así como por el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Un líder con un interés alto por la producción y bajo por las personas (9,1), por lo general, mejora la productividad, al menos a corto plazo. Sin embargo, los líderes que alcanzan altas valoraciones en el interés por la persona y bajas en el interés por la producción (1,9) suelen contar con seguidores más satisfechos, menos absentismo y una baja tasa de rotación entre los empleados. En la actualidad, la perspectiva ampliamente aceptada es que los líderes efectivos pueden reunir simultáneamente un alto interés por las personas y un alto interés por la producción. Mostrar interés por las personas es beneficioso en la medida en que favorece el buen estado de ánimo del equipo y bajos niveles de rotación y absentismo. De manera simultánea, un alto interés por la producción promueve niveles elevados de eficiencia y desempeño.

3. Teorías contingentes

Las teorías del comportamiento establecen que, para ser eficaces, los líderes necesitan desempeñar ciertos comportamientos sin importar el contexto ni las demandas específicas de la situación. Las teorías contingentes plantean que la efectividad de un estilo de liderazgo depende de los seguidores y de la situación. Especifican no únicamente qué comportamientos del líder son cruciales, sino también qué aspectos de la situación son los más importantes y cómo el comportamiento del líder y las demandas de las diferentes situaciones interactúan entre sí. Ello pone en tela de juicio la idea de que existe un estilo de liderazgo óptimo. Las teorías contingentes que han logrado mayor reconocimiento son: el modelo de Fiedler, la teoría situacional, la teoría camino-meta y el modelo de participación del líder. Todas ellas son descritas a continuación.

3.1 Modelo de Fiedler

Fred Fiedler (1967) fue quien desarrolló el primer modelo contingente para el liderazgo. Su hipótesis básica es que a los gerentes les resulta difícil alterar los estilos de liderazgo que les llevaron al éxito, pues la mayoría no son muy flexibles y su intento por cambiar de estilo de liderazgo para encajar en otras situaciones es deficiente o inútil. En consecuencia, y dado que no hay un estilo adecuado para todas

las situaciones, una actuación efectiva del grupo solo se puede lograr si se encuentra un gerente con un estilo de liderazgo que encaje en la situación o si se cambia la situación para que se acople al estilo de liderazgo del gerente. La idea fundamental es sencilla: conjuntar el estilo de liderazgo con la situación más favorable para el éxito. El ajuste correcto se obtiene al diagnosticar el estilo y la situación del líder.

El elemento diferencial del modelo de Fiedler es el instrumento de medida usado para medir la personalidad del líder: un cuestionario conocido como ‘compañero de trabajo menos preferido (CMP)’ (*Least Preferred Co-Worker, LPC*). La escala CMP tiene una serie de 16 adjetivos bipolares en una escala de 8 puntos, como agradable-desagradable, interesante-aburrido o abierto-reservado. Los números más altos en las escalas están relacionados con una evaluación positiva del compañero de trabajo menos preferido. Según los resultados de Fiedler, el líder que describe al compañero de trabajo menos preferido de manera relativamente favorable –puntuación alta en la escala CMP– tiende a ser tolerante, a orientarse hacia las relaciones personales y a sentir la necesidad de aprobación por parte de sus compañeros. Pero un líder que describe al compañero de trabajo menos preferido de manera desfavorable –puntuación baja en la escala CMP– tiende a ser relativamente independiente de los demás, a rechazar a una persona que no pudiera terminar la tarea asignada y se interesa menos por los aspectos de las relaciones humanas del trabajo y más por el logro de la tarea. Los estilos de liderazgo se parecen a los estilos desarrollados por los modelos conductistas. Por tanto, los líderes con una puntuación alta en la escala CMP están orientados a las relaciones y los que tienen una puntuación baja están orientados a las tareas.

La situación del liderazgo puede analizarse a partir de tres elementos: las relaciones entre líder y seguidores, la estructura de la tarea y el poder de la posición del líder. Los tres pueden describirse como positivos o negativos para el líder.

- Las relaciones entre líder y seguidores se refieren al contexto del grupo y a la actitud de los seguidores hacia el líder y su correspondiente aceptación. Cuando confían en él y lo respetan, las relaciones con el líder pueden considerarse buenas; en caso contrario, malas.

- La estructura de la tarea indica el grado en que las tareas que realiza el grupo están definidas, incluyen procedimientos específicos para llevarlas a cabo y tienen objetivos claros y explícitos. Las tareas bien definidas y sistemáticas, como las de los operarios de la línea de montaje, están muy estructuradas. Las actividades creativas, como las de investigación y desarrollo, están poco estructuradas.
- El poder de la posición del líder es la capacidad que tiene el líder de recompensar a los seguidores por su comportamiento. Algunos puestos, como la presidencia de una empresa, entrañan gran cantidad de poder. Así pues, un poder de la posición del líder elevado facilita su tarea para influir en otros, mientras los puestos de bajo nivel en la jerarquía tienen asociado poco poder.

A continuación, el modelo especifica ocho combinaciones posibles de estas tres variables en las que un líder podrá encontrarse: las relaciones entre el líder y los seguidores pueden ser buenas o malas, las tareas pueden estar estructuradas o no estarlo y el poder de la posición del líder puede ser fuerte o débil. Además, clasifica estas ocho situaciones como muy favorables, moderadamente favorables o muy desfavorables para el líder. Como muestra la **Figura 7**, la situación 1 es la más favorable para el líder porque la relación con los seguidores es buena, la tarea está muy estructurada y el poder de la posición es fuerte. La situación 8 es la más desfavorable porque las relaciones con los seguidores son malas, la tarea está poco estructurada y el poder de la posición es débil. Las demás combinaciones representan grados intermedios favorables para el líder.

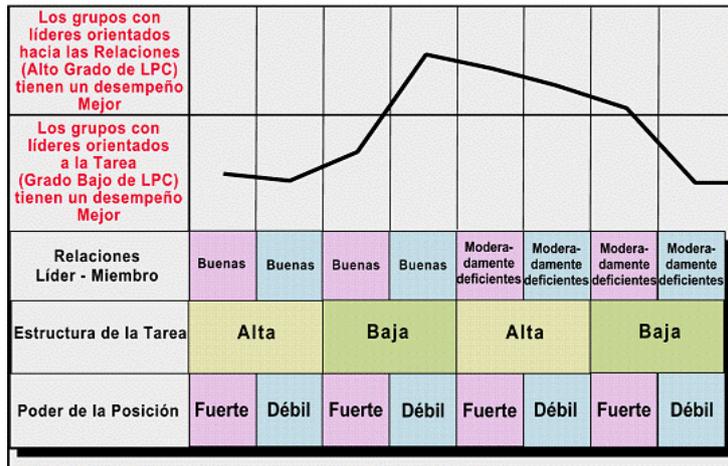


FIGURA 7 RESULTADO DE INVESTIGACIÓN DE FIEDLER

Fuente: Fiedler (1967)

Con estas ocho categorías de las situaciones del liderazgo y el tipo de líderes, Fiedler revisó más de 800 estudios de grupos para ver qué tipo de líder era más eficaz en cada situación. Encontró que los líderes con calificaciones bajas en CMP –aquellos orientados hacia las tareas o autoritarios– eran más efectivos en situaciones extremas: situaciones favorables o desfavorables. Los líderes con calificaciones altas en CMP –orientados hacia las relaciones– eran más efectivos en situaciones favorables de moderadas a bastante bajas.

El líder orientado a las tareas destaca en la situación favorable porque tiene poder (octantes 1-3), todos se llevan bien y la tarea es clara. Lo único que se necesita es que asuma las funciones del puesto y guíe a los seguidores. Si la situación es muy desfavorable (octante 8), se requerirá igualmente mucha dirección en la tarea. Un líder fuerte define la estructura y puede ejercer su autoridad sobre los seguidores. Como las relaciones con ellos no son buenas, una firme orientación a la tarea no disminuirá la popularidad del líder. El líder orientado a las relaciones tiene más éxito en situaciones moderadamente favorables (octantes 4-5, tal vez 6-7), porque las relaciones humanas son importantes para un desempeño satisfactorio del grupo. En tales casos, el líder gozará de bastante simpatía, tendrá poder y supervisará las tareas que entrañan ambigüedad. Si posee habilidades interpersonales, podrá crear un clima grupal positivo que mejore las relaciones, aclare la estructura de las tareas y afianzará el poder de posición.

De acuerdo con esta teoría, un líder debe considerar dos circunstancias. En primer lugar, debe saber si tiene un estilo orientado a las relaciones o a las tareas; el líder tiene una puntuación muy estable en la escala CMP. En segundo lugar, debe diagnosticar la situación del liderazgo y determinar si las relaciones con los seguidores, la estructura de la tarea y el poder de la posición son favorables o desfavorables. Cuando se adapta la situación al estilo del líder, se obtienen rendimientos superiores. Por el contrario, usar el estilo incorrecto para una situación dada puede ocasionar problemas.

La teoría de Fiedler se basa en la premisa de que el estilo de liderazgo de una persona es innato (por tanto, fijo). En otras palabras, un líder orientado a las relaciones, siempre lo será. Lo mismo ocurre con el que está orientado a las tareas. Por tanto, sólo puede cambiarse la situación; los líderes deben aprender a manipular la situación o influir en ella para generar la correspondencia entre su estilo de liderazgo y el control de la situación.

3.2 Teoría situacional

El modelo del liderazgo situacional, desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1988), es uno de los más utilizados. Este modelo establece que los tipos adecuados de liderazgo son dependientes de alguna otra variable, en este caso de los seguidores y, en concreto, su preparación para comprometerse con las tareas.

Considera que la "madurez" del subordinado juega un papel importante en la conducción de los líderes. La palabra "madurez" se refiere a la capacidad para asumir la responsabilidad por sus acciones y aspiraciones. Depende de dos factores: la madurez de trabajo y la madurez psicológica. La madurez de trabajo incluye el conocimiento y las habilidades de una persona que le permiten ser capaz de realizar una tarea, y la madurez psicológica se refiere a la voluntad (estar dispuesto) de una persona para hacer algo.

Esta teoría considera cuatro estilos específicos del liderazgo: decidir (alta tarea y baja relación), persuadir (alta tarea y alta relación), participar (baja tarea y alta relación) y delegar (baja tarea y baja relación) (**Figura 8**).

El modelo situacional es relativamente fácil de entender y sus recomendaciones son directas. En la práctica, se debe comprobar de manera constante el nivel de preparación de los seguidores para que el líder determine la combinación de conductas de tarea y de relación más apropiada para cada situación. Por tanto, el líder, conforme desarrolla un equipo y ayuda a sus integrantes a aprender a manejarse por sí mismos, debe modificar el estilo de liderazgo para adaptarlo a la situación cambiante.

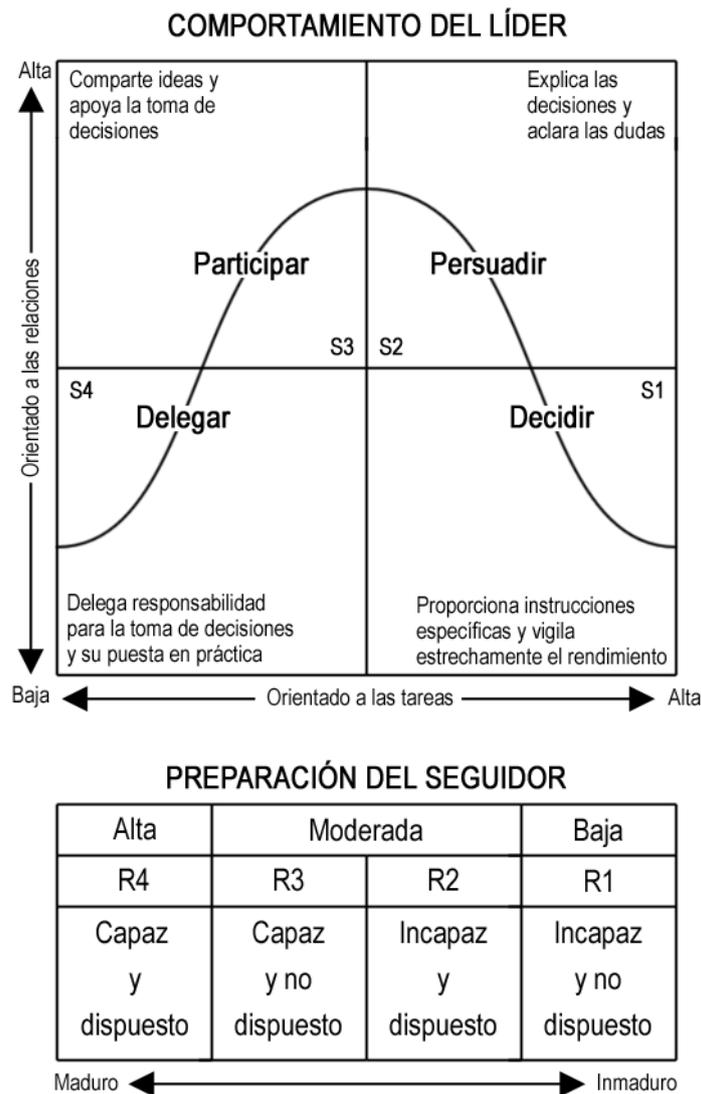


FIGURA 8 TEORÍA SITUACIONAL

Fuente: Hersey y Blanchard (1988)

Al margen de estas características positivas, la aplicación del modelo tiene algunas dificultades evidentes. El modelo requiere que los líderes evalúen de forma precisa las dos características de la preparación de los seguidores. Esto no es fácil de lograr, en especial cuando se intenta calcular su disposición para desempeñar tareas especiales. Sin embargo, es probable que la deficiencia crítica del modelo radique en que sólo considera la preparación de los seguidores como característica del entorno de la tarea. Ignora esencialmente otras posibles características fundamentales del contexto, como la cantidad y el tipo de interacción con otros individuos o unidades de la organización, la cultura del grupo o de la organización, la historia de los acontecimientos pasados, etc. Si bien la preparación del seguidor es un asunto importante que cualquier líder debe considerar, no determina por sí misma ni la forma en la cual deberán comportarse los líderes ni el éxito o fracaso de los esfuerzos. El modelo no hace distinciones entre los diferentes niveles organizativos, diferentes industrias o diferentes culturas.

3.3 Teoría del camino-meta

Esta teoría (House, 1971) considera que el líder debe determinar las recompensas valoradas por los seguidores (la meta) y ayudarles con posterioridad a encontrar la mejor manera de alcanzarlas (el camino). A lo largo del camino, el líder ayudará a identificar y eliminar los obstáculos y contratiempos. También brindará apoyo emocional.

En general, la teoría sostiene que las funciones del líder son: a) facilitar el tránsito del camino hacia la meta, proporcionando formación y dirección, b) reducir las barreras frustrantes para el logro de la meta y c) incrementar las oportunidades de satisfacción personal mediante el aumento de compensaciones a los empleados que logran la meta de desempeño (**Figura 9**).

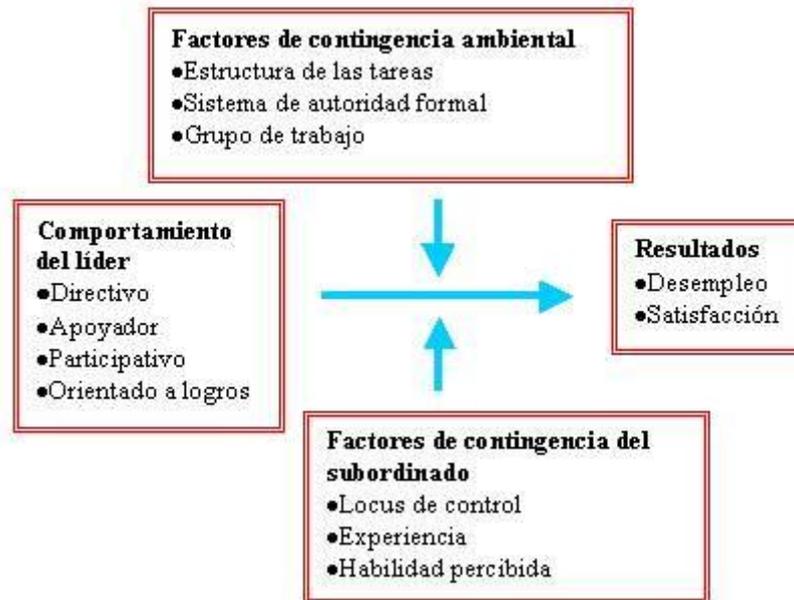


FIGURA 9 LA TEORÍA DE CAMINO META

Fuente: House (1971)

La tarea principal del líder es ayudar a que los empleados se mantengan en el camino correcto hacia el logro de metas difíciles y recompensas valiosas. Los líderes pueden manifestar dos o más estilos de liderazgo. Ello contrasta con Fiedler, quien propone un estilo dominante. Los cuatro estilos considerados son los siguientes:

- Liderazgo directivo. El líder proporciona líneas maestras específicas a los seguidores sobre cómo deben realizar sus tareas. Guía a los empleados respecto a lo que deben hacer y cómo hacerlo, programa el trabajo a realizar y mantiene normas de rendimiento.
- Liderazgo apoyador (alentador). El líder debe mostrar interés por el bienestar y las necesidades de los seguidores, es amistoso y accesible y los trata como iguales.
- Liderazgo participativo. El líder debe solicitar ideas y sugerencias a los seguidores e invitarles a que participen en las decisiones que les afectan directamente. Consulta a los seguidores y considera seriamente sus ideas antes de tomar una decisión.

- Liderazgo orientado al logro. Un líder debe fijar metas, resaltar las mejoras en el rendimiento del trabajo y fomentar los altos niveles de consecución de metas. Establece metas desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen al más alto nivel.

La teoría camino-meta supone que los líderes son flexibles, por lo que un líder puede mostrar cualquiera de estos estilos de liderazgo dependiendo de la situación a la que tenga que hacer frente.

3.4 Modelo de participación del líder

Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron en 1973 un modelo que relaciona el comportamiento del líder y la participación en la toma de decisiones. Es un modelo normativo, ya que proporciona una serie secuencial de reglas (normas) que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación de los seguidores en la toma de decisiones de acuerdo con diferentes situaciones. El modelo se estructuró como un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias alrededor de la tarea (cuya relevancia puede identificarse mediante elecciones sí o no) y cinco estilos de liderazgo alternativos, que varían en cuanto a los niveles de delegación de autoridad para la toma de decisiones y de participación de los empleados:

- *Decidir*: El líder toma la decisión solo y a continuación la anuncia o la “vende” al grupo. Puede obtener del grupo o de otros la información que juzgue relevante para el problema.
- *Consultar a los individuos*: El líder plantea el problema a cada uno de los miembros del grupo de manera individual (sin reunirlos como grupo), para recibir sus ideas y sugerencias. Posteriormente, toma la decisión. El papel que desempeñan los trabajadores en la toma de decisiones es el de proporcionar la información necesaria, no el de generar o evaluar soluciones.
- *Consultar al grupo*. El líder plantea el problema a los miembros del grupo en una reunión, escucha sus sugerencias y luego adopta una decisión.

- *Facilitar*: El líder plantea el problema al grupo en una reunión. Actúa como facilitador: define el problema y los límites dentro de los que se tomará la decisión. No trata de influir en el equipo para que adopte su decisión, no quiere que a sus ideas se les dé más peso por razón del rol que ocupa. El líder está dispuesto a aceptar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el equipo.
- *Delegar*: El líder permite al grupo llegar a una decisión sin exceder los límites establecidos. El grupo identifica y diagnostica el problema, desarrolla procedimientos alternativos y elige una o más de las soluciones. Aunque el líder no interviene directamente en las discusiones, a menos que se lo pidan, su función es importante tras bambalinas, pues ofrece el estímulo y los recursos necesarios.

La utilidad del modelo se basa en varios supuestos: a) los gerentes pueden clasificar correctamente los problemas de acuerdo con los criterios señalados; b) los gerentes pueden y están dispuestos a adaptar su estilo de liderazgo para acomodarse a las condiciones contingentes que enfrentan en cada gran decisión y c) los empleados aceptarán la legitimidad del uso de diferentes estilos para diferentes problemas.

El modelo tiene una serie de limitaciones. En primer lugar, la mayoría de los seguidores desea participar en decisiones que afectan a su trabajo, independientemente de la recomendación que haga el modelo. Si los seguidores no participan en la decisión, es más probable que no se sientan comprometidos en la puesta en práctica. En segundo lugar, ciertas habilidades del líder juegan un papel clave en la determinación de la eficacia relativa del modelo. Por ejemplo, en situaciones que incluyen conflicto, sólo los líderes familiarizados en la solución de conflictos están en condiciones de usar los estilos participativos en la toma de decisiones sugeridos por el modelo. Un líder que no ha desarrollado estas habilidades puede obtener mejores resultados con un estilo más directivo, aun cuando este estilo sea diferente del estilo que el modelo propone. En tercer lugar, el modelo se basa en el supuesto de que las decisiones constituyen un episodio único, que se produce en un momento preciso. A menudo, las decisiones pasan por varios ciclos y son parte de una solución a un problema mayor que el que se está tratando de resolver en ese momento.

En cuarto lugar, el modelo fuerza a una persona a dar una respuesta definitiva, que debe ser sí o no. Ahora bien, las situaciones laborales no son tan fáciles de clasificar: en muchas situaciones un sí o un no resultan poco precisos. El modelo también ha sido criticado por ser demasiado complejo.

4. Teorías de los roles

Henry Mintzberg (1973), después de observar las actividades que llevaban a cabo cinco altos directivos en su lugar de trabajo, desarrolló un planteamiento novedoso con respecto al quehacer del gerente. El punto de vista tradicional considera que los gerentes son pensadores reflexivos, que procesan información cuidadosa y sistemáticamente antes de tomar una decisión. Sin embargo, los gerentes pasan la mayor parte del tiempo en reuniones programadas y, cuando se combinan con reuniones imprevistas, suponen casi el 70 por ciento de su jornada laboral. A los gerentes apenas les queda la cuarta parte del día para el trabajo de despacho y alrededor de un 10 por ciento para ocuparse de llamadas telefónicas y de recorrer la empresa para ver qué sucede.

Las reuniones programadas duraban una media aproximada de una hora. La mitad de sus actividades consumían menos de nueve minutos y tan sólo la décima parte duraba más de una hora. Las reuniones imprevistas eran normalmente más cortas, siendo 12 minutos la duración promedio. Los períodos de trabajo de despacho y recorridos por la empresa tenían una duración media de 11 y 15 minutos respectivamente, y se ajustaban entre las reuniones programadas y las no programadas. Las llamadas de teléfono eran casi siempre bastante cortas, con una duración media de 6 minutos.

Las presiones y exigencias sobre el gerente pueden ser muy intensas, lo que hace que trabaje con rapidez y consuma mucha energía. Lo habitual son días laborales con horarios apretados, viajes pesados y semanas de 50 o más horas. Las crisis más graves se resuelven en eventos fríos. Un descanso verdadero es un lujo. El café se toma sobre la marcha y con frecuencia el almuerzo se realiza durante reuniones con otros gerentes, socios, representantes de la comunidad o funcionarios del gobierno.

En suma, algunas características que definen las actuaciones de los gerentes son las siguientes: a) la variedad de problemas a los que deben hacer frente; b) la escasez de tiempo para dedicarlo a la reflexión debido a las constantes interrupciones que sufren; c) el manejo de varios problemas de manera simultánea y d) la brevedad en la toma de decisiones, que tienden a ser instantáneas. Ello les obliga a apoyarse en la experiencia adquirida a lo largo de su carrera. Por tanto, a nadie sorprende que muchos gerentes digan que hacen bien su trabajo si atinan en la toma de decisiones solo la mitad de las veces.

Henry Mintzberg también llegó a la conclusión de que los cientos de tareas específicas que realizan los gerentes se pueden agrupar en diez roles, o conjuntos organizados de conductas, que, a su vez, integró en tres amplias categorías: informativa, interpersonal y decisoria.

Roles informativos. Estas conductas describen las actividades que realiza el gerente para recibir y transmitir información. Incluyen tres roles: vigilante, difusor y portavoz. El rol de ‘vigilante’ consiste en la búsqueda continua de información para mantenerse al día en todo lo que pueda afectar a la organización. El rol de ‘difusor’ transmite información externa recibida de otros miembros de la organización: muchos gerentes comparten la mayor cantidad de información posible con los empleados. El rol de ‘portavoz’ comunica públicamente a los diferentes grupos de interés los puntos de vista de la organización; transmite al exterior información sobre los planes, las políticas, las acciones, los resultados y demás asuntos que puedan importar a los grupos de interés de la organización.

Roles interpersonales. Estas conductas incluyen las interacciones del gerente con otras personas y organizaciones, se derivan directamente de la autoridad que la organización le otorga. Incluyen tres roles: cabeza visible, líder y enlace. El rol de ‘cabeza visible’ cubre una serie de deberes protocolarios de naturaleza legal o social. El rol de ‘líder’ abarca la relación con los subordinados con objeto de motivarlos e influir en ellos. El rol de ‘enlace’ se refiere a la creación de una red de contactos dentro y fuera de la empresa que le proporcione información.

Roles decisivos. Estas conductas están relacionadas con los asuntos en los que el gerente debe tomar una decisión. Cuatro son los roles que las integran: emprendedor, gestor de problemas, asignador de recursos y negociador. El rol de ‘emprendedor’ consiste en provocar el cambio, lo cual implica pensar en el futuro y en aventurar cómo llegar allí considerando las oportunidades y buscando proyectos creativos para aprovecharlas. Como ‘gestor de problemas’, el gerente toma medidas correctivas cuando la organización se encuentre ante anomalías imprevistas e importantes. El rol de ‘asignador de recursos’ conlleva distribuir personal, tiempo, equipo, presupuesto y otros recursos entre los diferentes departamentos para obtener los resultados deseados. El rol de ‘negociador’ consiste en representar a la organización en toda negociación importante.

El peso relativo otorgado a los diez roles mencionados depende de diversos factores: la posición del gerente en la jerarquía organizativa, las habilidades que detenta, el tipo de organización donde trabaja o los objetivos departamentales. Otros factores, como las condiciones cambiantes del entorno, también determinan qué roles primarán en un momento determinado. Por ejemplo, la alta dirección otorga más relevancia al rol de asignador de recursos, mientras que el nivel operativo lo hace al rol de líder. El rol de vigilante es más importante para la alta dirección que para los otros dos niveles gerenciales (línea media y primera línea), puesto que debe escudriñar continuamente el entorno buscando todo tipo de señales relevantes. Ahora bien, ante la continua aparición de nuevos competidores, quizá sea importante para todos los gerentes con independencia del nivel considerado.

5. Teorías emergentes

En las últimas décadas han surgido nuevas teorías sobre el liderazgo. Entre ellas destacan las siguientes: la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el líder transformacional.

5.1 Teoría de la atribución del liderazgo

La teoría de la atribución del liderazgo considera que el liderazgo es solo una atribución que las personas hacen a otros individuos. Se considera que las personas tienen prototipos de liderazgo que afectan a su percepción de quién es (o no) un líder. El prototipo de liderazgo es una representación mental de los rasgos y comportamientos que en opinión de la persona poseen los líderes, por lo que se percibe como tal a alguien que muestra rasgos o comportamientos compatibles con el prototipo, que incluye rasgos como inteligencia, personalidad abierta, elocuencia, comprensión y laboriosidad. Así pues, los individuos mantienen concepciones de líderes prototipo (es decir, opiniones sobre cómo son los líderes) y luego evalúan a los líderes reales de acuerdo con sus concepciones. Las personas juzgadas como líderes es probable que sean aquellas cuyas acciones y comportamientos se ajustan a las ideas que mantenemos. Así el liderazgo se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas. Se puede decir que los individuos desarrollan impresiones globales de un líder eficaz y, posteriormente, utilizan estas impresiones globales para describir las dimensiones específicas de la conducta del líder.

5.2 Liderazgo carismático

Carisma es una palabra griega que significa “don”. El sociólogo Max Weber (1994) fue el primero en identificar el liderazgo carismático. Definió el carisma como “determinada cualidad de la personalidad de un individuo en virtud de la cual se diferencia de las personas normales y es tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, divinas o excepcionales”. Un líder carismático tiene altos estándares morales y éticos, una firme visión de adónde quiere que lleguen sus seguidores y utiliza el entusiasmo para motivarlos.

Un ejemplo de líder carismático es Martin Luther King, pastor estadounidense de la iglesia bautista, que desarrolló una labor crucial en Estados Unidos al frente del Movimiento por los Derechos Civiles para los Afroamericanos y que, además, participó como activista en numerosas protestas contra la Guerra de Vietnam y la pobreza en general.

Una de las mejores revisiones de la literatura señala seis características del líder carismático (Conger y Kanungo, 1994):

1. Visión. Tiene una visión (expresada como una meta idealizada) que ofrece a los demás un futuro mejor que el presente y la comunica de forma clara y comprensible.
2. Riesgo personal. Está dispuesto a aceptar riesgos personales, incurrir en costes elevados y hacer grandes sacrificios para alcanzar su visión.
3. Sensibilidad a las necesidades de sus seguidores. Percibe las habilidades de los demás y reacciona a sus necesidades y sentimientos.
4. Comportamiento poco convencional. Muestra conductas que se perciben como novedosas y contrarias a las normas. Estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración de los seguidores.
5. Sensible al entorno. Lleva a cabo evaluaciones realistas de las oportunidades y amenazas del entorno. Posee un extraño sentimiento acerca de lo que es posible, incluyendo un agudo sentido de la oportunidad.
6. Desviación del *status quo*. Es percibido como agente del cambio.

Los líderes carismáticos generalmente: a) establecen una visión grandiosa de un futuro con el que los empleados se identifican, b) crean un sistema de valores que todos aceptan y c) tienen confianza en los seguidores y se ganan a cambio su confianza absoluta. Los líderes carismáticos son dominantes, muestran una confianza excepcional en sí mismos y tienen una fuerte convicción moral sobre sus creencias. Se esfuerzan por crear una aureola de competencia y éxito, comunican grandes expectativas y desarrollan confianza en sus seguidores. También despiertan un sentido de entusiasmo y aventura. Son oradores elocuentes que ayudan a comunicar la visión y motivar a sus seguidores. A los líderes carismáticos se les considera héroes que muestran conductas no convencionales y que transforman a las personas para compartir los cambios radicales que apoyan. Los líderes carismáticos inspiran seguridad, confianza, aceptación, obediencia, compenetración emotiva, afecto, admiración y mayor desempeño en sus seguidores. En suma, los líderes carismáticos

transmiten fe en un futuro mejor. Obtienen un compromiso personal por parte del seguidor. Aumentan el valor intrínseco del esfuerzo que debe ser realizado para alcanzar la visión. También mejoran las expectativas de que se alcanzarán los objetivos propuestos, así como la importancia de alcanzarlos.

Jay Conger (1989) consideró que el líder carismático será capaz de transformar la organización o la entidad social de la que forma parte a través de cuatro etapas:

- En primer lugar, el líder carismático es capaz de percibir las deficiencias en la situación actual, sentir la necesidad del cambio y formular una nueva visión.
- En segundo lugar, el líder carismático debe ser capaz de transmitir a los miembros de la organización la importancia de su visión, así como de inculcar en sus seguidores la necesidad del cambio. Por tanto, es necesario que el líder carismático sea un buen comunicador
- En tercer lugar, el líder carismático debe ser capaz de inspirar a los miembros de su organización una gran fe y confianza tanto en él como en la visión que sostiene. Para lograrlo puede asumir riesgos personales, mostrar que no hace las cosas buscando un beneficio personal, tener una dedicación total a la causa o demostrar que es el que mejor conoce los asuntos relacionados con la visión.
- Finalmente, y una vez cubiertas las etapas anteriores, el líder carismático consigue que su visión sea asumida por los miembros de la organización y, a través de su ejemplo personal y de la fuerte identificación producida, logra que los seguidores adquieran una gran confianza en sí mismos y, en definitiva, consigue que se persiga la visión planteada.

Un líder carismático puede ser altamente beneficioso para una empresa si es capaz de conseguir que los trabajadores hagan lo que requiere con su carisma, sin que se sientan manipulados. Para ello, ha de saber jugar bien sus cartas y debe dar buen ejemplo.

Contar con un líder carismático en una organización tiene claras ventajas, pero también puede tener sus riesgos o perjuicios. Comentamos algunos de sus beneficios y posibles riesgos. Algunas de sus ventajas son las siguientes: a) consiguen una mayor

motivación de los trabajadores, por lo que el rendimiento empresarial también mejora; b) el clima laboral mejora y c) ayuda a transformar una organización. Los líderes carismáticos pueden tener un gran potencial para revitalizar instituciones decadentes y para ayudar a las personas a encontrar sentido y emoción en sus vidas laborales, pero pueden presentar un grave peligro si sus metas y postulados se contraponen a los valores básicos de la organización. El carisma también se usa a veces para engañar, manipular y explotar a la gente. Por desgracia, muchos líderes carismáticos no siempre actúan en beneficio del mejor interés para sus organizaciones: ponen sus objetivos e intereses personales por encima de los de la organización. Algunos otros problemas que pueden plantear los líderes carismáticos son los siguientes:

- Comienzan grandiosos proyectos para darse gloria a sí mismos y los proyectos son, a menudo, poco realistas.
- Tienden a comportarse de manera autocrática, debido a la falta de voluntad para buscar y aceptar consejos de los demás.
- Desarrollan una gestión bastante informal; no les gusta el papeleo ni una planificación estructurada. Estos líderes están dispuestos a pasar el tiempo en actividades muy visibles para promover una visión, pero no dedican tiempo a los detalles, tan necesarios para guiar y facilitar su puesta en práctica.
- No logran desarrollar sucesores competentes. Por eso, es probable que ocurra una crisis de liderazgo cuando el líder abandona la organización.

5.3 Teoría transaccional

La mayor parte de las teorías del liderazgo se refieren a los líderes transaccionales. Estos líderes transaccionales intentan motivar a sus subordinados observando su desempeño, e identificando las recompensas que desean y distribuyéndolas a cambio del comportamiento deseado. La idea subyacente es que el liderazgo transaccional se basa en intercambios o transacciones con los subordinados. Los líderes definen los objetivos laborales y el comportamiento considerado como adecuado para alcanzarlos. Ofrecen claridad y las recompensas deseadas, en tanto que, en respuesta, los subordinados contribuyen con esfuerzo y capacidad. Existen tres tipos de conducta

transaccional (Bass y Avolio, 1990): a) recompensas contingentes, que incluyen la determinación del trabajo requerido para obtener recompensas y el uso de incentivos para influir en la motivación; b) dirección pasiva por excepción, donde los líderes suelen dejar las cosas como están y solo intervienen cuando los problemas son realmente serios y c) dirección activa por excepción, que se define como la búsqueda anticipada de problemas y la aplicación de normas para evitarlos. El liderazgo transaccional es desapasionado, ya que no emociona, no transforma y no inspira a las personas a concentrarse en los intereses del grupo o la organización. Puede ser eficaz con las personas individualistas pero no con las colectivistas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para lograr que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planificación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otros comportamientos.

El objetivo principal del liderazgo transaccional es promover la estabilidad en la organización mediante la creación de un intercambio de tipo de dar y recibir entre gerentes y empleados. Los objetivos específicos de rendimiento se determinan y se comunican a los empleados. Ellos son entonces los responsables de cumplir con los objetivos de rendimiento, y recibir una recompensa o castigo en función del resultado. Las recompensas se basan en cumplir con ciertos criterios, tales como el logro de una cuota de ventas. Los errores se activan o son pasivamente observados por los administradores y tratados en consecuencia. En la gestión activa por excepción, los líderes toman medidas correctivas rápidas contra las desviaciones del rendimiento y buscan activamente los errores.

Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, el liderazgo transaccional solo puede tratar de maximizar la eficiencia y el beneficio sin tener en cuenta el desarrollo a largo plazo.

5.4 Teoría transformacional

Existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y es capaz de ejercer un efecto profundo y extraordinario en ellos. Es el líder transformacional: presta atención a las inquietudes y necesidades de desarrollo de sus seguidores en lo individual, los ayuda a ver sus antiguos problemas de una nueva forma y es capaz de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores para que hagan un esfuerzo adicional que permita alcanzar los objetivos perseguidos. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder, y están motivados para hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos. El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la empresa: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo.

El concepto original de liderazgo transformacional considera que se trata de un proceso donde líderes y seguidores se elevan entre sí a niveles superiores de moralidad y de motivación. Los líderes transaccionales se acercan a sus seguidores con miras a cambiar una cosa por otra. Los transformacionales extraen lo mejor de sus seguidores y los impulsan hacia el logro de necesidades y objetivos superiores y universales (Burns, 1978). Versiones posteriores de este enfoque destacan que los líderes transformacionales no necesariamente tienen que llevar a los seguidores hacia niveles superiores de moralidad, siempre y cuando los motiven para que dejen de lado sus intereses personales y trabajen por el bienestar general de la organización.

Los líderes transformacionales hacen algo más que establecer simples intercambios o acuerdos con sus seguidores. Tratan de conseguir resultados superiores mediante el desarrollo de uno o más de los cuatro comportamientos siguientes (Bass, 1998):

- *Influencia idealizada (idealized influence)*. Los líderes transformacionales desarrollan una conducta que estimula fuertes emociones en los seguidores y su identificación con el líder. Los líderes realizan sacrificios personales, se responsabilizan de sus acciones, comparten los logros y muestran gran determinación. Por ello, son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores dotan a los líderes transformacionales de unas

aptitudes, persistencia y determinación extraordinarias, por lo que se identifican con ellos y tratan de emularlos. Para avanzar más en la línea de esta influencia generalizada, los líderes transformacionales colocan a menudo las necesidades e intereses de los seguidores por encima de las propias. Están dispuestos a sacrificar su ganancia personal por el bien de los seguidores. Se puede confiar en tales líderes, que demuestran altas normas de conducta ética.

- *Motivación inspiracional (inspirational motivation)*. Los líderes transformacionales inspiran a los seguidores proporcionándoles una visión atractiva, sentido y retos en su trabajo. Consiguen que los seguidores se imaginen estados futuros deseados y crean expectativas comunicadas de forma clara que los seguidores quieren cumplir. Los líderes transformacionales inspiran a otros no solo por lo que dicen, sino también por lo que hacen.
- *Estimulación intelectual (intellectual stimulation)*. Es una conducta que aumenta la concienciación que tienen los seguidores de los problemas e influye sobre ellos para que los perciban desde una nueva perspectiva. Los líderes transformacionales estimulan los esfuerzos de los seguidores para ser innovadores y creativos. Por ello, les urgen a que cuestionen suposiciones, reformulen problemas y enfoquen viejas situaciones desde nuevas perspectivas. Se piden nuevas ideas y soluciones creativas para los problemas a la par que se incluye a los seguidores en el proceso de toma de decisiones. Las ideas de los seguidores no se critican por el simple hecho de que puedan disentir de las del líder. Estos líderes tienen una tolerancia relativamente alta a los errores cometidos por seguidores meticulosos, y no critican en público.
- *Consideración individualizada (individualized consideration)* o carisma. Los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades de logro y desarrollo de cada seguidor y actúan como tutores. Establecen un clima de apoyo donde las diferencias individuales son respetadas y se premian para elevar la creatividad y la innovación. Los líderes transformacionales delegan autoridad a sus seguidores para que tomen decisiones. Al mismo tiempo, los supervisan para determinar si necesitan apoyo o dirección adicionales y para evaluar los avances. Los seguidores alcanzan niveles más altos de habilidades.

Estos cuatro componentes del liderazgo transformacional traspasan las fronteras organizativas y nacionales y muestran la ‘universalidad del liderazgo’. En general, la evidencia indica que el liderazgo transformacional está más fuertemente relacionado que el liderazgo transaccional con menores tasas de rotación de personal, mayor productividad, menor estrés y mayor satisfacción de los empleados.

El líder transformacional en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

El liderazgo transformacional tiene tanto ventajas como inconvenientes. En cuanto a las ventajas, el liderazgo transformacional puede aumentar la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y más y mejores iniciativas. También puede desarrollar habilidades sociales. Entre las desventajas del liderazgo transformacional se encuentran que no todos los líderes pueden ser transformadores y tener una visión a largo plazo. También existe un abuso del nombre, ya que no siempre se utiliza moralmente. Esta teoría se apoya principalmente en el estudio del comportamiento de los grandes líderes empresariales occidentales, pero necesita más teoría para poder aplicarla a gerentes de nivel operativo y mandos intermedios. La **Figura 10** compara los liderazgos transaccional y transformacional.

	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
SIMILITUDES	Ambos estilos de liderazgo son necesarios para guiar una organización hacia el éxito.	
DIFERENCIAS		
Motivación	Motivación extrínseca	Motivación intrínseca
Objetivo	Salario prometido objetivo individual > objetivo común	Logro objetivo individual < objetivo común
Relación	Se basa principalmente en intercambios que satisfagan dos conjuntos de objetivos	Se basa en la idea de establecer un vínculo a largo plazo que abarca mucho más que los objetivos de desempeño de la empresa
Características	Dirección por excepción (activa y pasiva) Recompensas contingentes	Influencia idealizada Motivación inspiradora Estimulación intelectual Consideración individualizada
Ejemplo	Los supervisores de turno en un restaurante	Los gerentes de ventas
	Manejar todos los detalles que se unen para construir una sólida reputación en el mercado, mientras que mantienen a los empleados productivos en la línea.	Habilitar la organización para un mayor progreso. Alcanzar el éxito a través de la visión. Tener la capacidad de diseñar y comunicar grandes misiones estratégicas. Fomentar un ambiente de reflexión, trabajo en equipo y admiración mutua.

FIGURA 10 DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSACCIÓN Y TRANSFORMACIONAL

Fuente: Elaboración propia

IV. LIDERAZGO ÉTICO

1. Liderazgo ético

1.1 Algunas consideraciones acerca de la ética

Ante todo, es necesario definir la ética. Según el diccionario de la Real Academia Española, la ética es una parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

En general, la moral está formada por los estándares que tiene un individuo o un grupo acerca de qué es correcto o incorrecto, o de lo que está bien o mal. Estos estándares morales incluyen las normas acerca de los tipos de acciones que creemos que son correctas e incorrectas, así como los valores que otorgamos a lo que pensamos que es bueno o malo. Las normas morales casi siempre se expresan como reglas o afirmaciones generales, como “siempre di la verdad” o “es incorrecto matar a personas inocentes”. Los valores morales congregan afirmaciones que describen objetos o características de objetos, como “la honestidad es buena” y “la injusticia es mala”.

Las normas morales son guías de la conducta de los individuos, compartidas por los miembros de una sociedad y sustentadas por la aprobación de los demás. Se trata de unos preceptos externos, interiorizados por los individuos, que instan a actuar o a abstenerse de actuar. Allí donde esas normas son operativas, generalmente guían y configuran la conducta de la gente. Por tanto, las normas morales están concebidas para promover el bien y evitar el mal, alentar la virtud y desalentar el vicio, evitar el daño a los demás y fomentar su bienestar. En general, las normas morales se preocupan más de los intereses de los demás, o más bien del interés común, que del mero interés individual. Cuando una persona las infringe, o las pasa por alto, no es extraño que sienta culpa o que se autorreproche, y que otras personas estén dispuestas a castigarla, ya sea informalmente (por ejemplo, mediante el ostracismo) o de manera formal (aplicando la ley). Por tanto, el comportamiento basado en normas morales se refiere a los actos conscientes y voluntarios de los individuos que afectan a otros, a

determinados grupos sociales a los que pertenece o a la sociedad en su conjunto. Los valores surgen en nuestra conciencia cuando reflexionamos sobre la forma de justificar nuestras elecciones, lo que nos ayuda a caracterizar lo que realmente importa. Se trata, por tanto, de justificaciones subjetivas razonadas que suscribimos, apreciamos, acatamos o creemos que nos hacen preferir una cosa determinada cuando elegimos entre cosas importantes o que valen la pena.

Por lo general, la moral se aprende primero, desde niños, en la familia, con los amigos y a través de diferentes influencias sociales de instituciones como la iglesia, la escuela, la televisión, las revistas, la música y las asociaciones. Más adelante, conforme la persona crece, la experiencia, el aprendizaje y el desarrollo intelectual la llevan a pensar, evaluar y revisar los estándares (normas y valores) aprendidos para decidir si los considera razonables o no. Es probable que se descarten algunos que se consideran poco razonables y quizá se adopten algunos nuevos para sustituirlos. En ese proceso de maduración, la persona desarrolla estándares que son más adecuados intelectualmente y, por ende, mejores para manejar los dilemas morales de la vida adulta. Ahora bien, no siempre hacemos lo que pensamos que es moralmente correcto, y tampoco buscamos lo que creemos que es bueno.

Algunos sarcásticos consideran que la ética en los negocios es una contradicción del término (un oxímoron), porque existe un conflicto inherente entre la ética y la búsqueda de beneficios, y en los negocios en caso de conflicto predominan los beneficios. La ética debe introducirse en los negocios simplemente porque, como debe regir todas las actividades humanas voluntarias y puesto que hacer negocios es una de ellas, también debe regir los negocios. Un negocio no existirá a menos que las personas que participan en él y en la sociedad de su entorno se adhieran a algunos estándares éticos mínimos. El comportamiento no ético tiende a generar represalias, mientras que la conducta ética ayuda a forjar relaciones de cooperación. La ética en los negocios es una forma de ética aplicada.

El entorno ético creado por los gerentes afecta sensiblemente los actos y comportamientos de los empleados e incluso puede conducir a prácticas poco éticas que resultan gravosas para la empresa.

La ética de los negocios es el conjunto de normas que modelan el comportamiento de una persona o grupo respecto a lo que es bueno o malo en la conducta y en la toma de decisiones empresariales. La sociedad y los grupos de interés de la empresa esperan que los gerentes hagan lo que es correcto, bueno y justo. Para ello, un gerente deberá tratar de responder tres grupos de preguntas antes de tomar una decisión, que constituyen la denominada prueba ética (Blanchard y Peale, 1988):

- *¿Es legal?* ¿Infringiré las leyes civiles o la política de la empresa?
- *¿Es justa?* ¿Es justa con todos los afectados tanto en el corto como en el largo plazo? ¿Promueve relaciones en las que todas las partes ganan?
- *¿Cómo me hará sentir respecto a mí mismo?* ¿Me enorgullecerá? ¿Me sentiré bien si mi decisión se publicara en un periódico? ¿Me sentiré bien si mi familia lo supiera?

Según Fernando Savater (2014), la ética es proactiva, es decir, busca lo bueno y no solo pretende evitar lo malo; a partir de principios morales, proyecta directrices futuras y transforma la convivencia y la colaboración dentro de la empresa, innovando hacia lo mejor y no solo prohibiendo lo evidentemente peor. Por tanto, la ética es una orientación de la acción humana. No solo eso, hoy en día, es importante tener en cuenta el concepto, ya que será un común denominador en el desarrollo de los modelos de liderazgo empresarial y social.

Desmond Berghofer y Geraldine Schwartz (2011) consideran que el liderazgo ético está anclado en los siete siguientes principios morales: confianza, respeto, integridad, honestidad, justicia, equidad y compasión. Por tanto, el liderazgo ético se basa en el servicio. Esto se logra respetando los derechos y la dignidad de los demás, y tratando a la otra persona como un fin, nunca como un medio para lograr los objetivos deseados.

El comportamiento ético, en sus términos más simples, consiste en conocer y hacer lo que es correcto. Para entender la mayor parte de las actividades humanas, resulta esencial la idea de una 'práctica', una actividad compartida de cooperación, con objetivos y maneras de hacer las cosas mutuamente comprendidas, y la idea de 'excelencia' en dicha actividad, tanto en el sentido de las habilidades y el talento

específicos requeridos para llevar a cabo dicha práctica como en el de rasgos y hábitos más generales que posibilitan la actividad. La esencia del liderazgo ético en los negocios es relegar a un segundo plano los beneficios, para concebir los negocios como parte fundamental de una sociedad en la que vivir bien en conjunto, tratar con los demás y tener un sentido de autorrespeto es lo central y aumentar el beneficio es solo un medio.

Uno de los mayores problemas del liderazgo ético es la dificultad de establecer aquellas normas de conducta, deseos y sentimientos que podemos considerar virtudes.

En general, lo que cuenta como virtud moral dependerá de las creencias personales acerca de los tipos de actuaciones que enfrentan los individuos. No obstante, existe una gran convergencia a través de las épocas y de las culturas acerca de la virtud. Confucio, Aristóteles, Tomás de Aquino, el código Samurai Bushido, el Bhagavad Gita y otras venerables tradiciones divergen en detalles, pero todas ellas comparten seis virtudes centrales: sabiduría, valor, humanidad, justicia, templanza y trascendencia.

1.2 El liderazgo ético en las organizaciones

La organización es la forma básica de la existencia y la actividad humana. Mejorar el entusiasmo, la iniciativa y la creatividad de la gente para mejorar la eficiencia de la organización es una importante función del liderazgo ético empresarial. Esta función, según Fernando Savater (2014), la puede llevar a cabo siguiendo las virtudes que le son propias:

- La audacia. Quien al querer emprender cosas no es audaz no emprende nada. Sin un mínimo de audacia, de asunción de riesgos y de arrojo que implique pérdidas o ganancias, no se puede ser líder empresarial.
- Capacidad de identificar el bien común. Esta capacidad de encontrar e identificar un interés común, que es lo que en último término podemos llamar justicia, es la habilidad de generalizar intereses, de ubicar a cada uno en su lugar, de comprender las exigencias ajenas y de compatibilizarlas con las propias. Una empresa totalmente injusta no puede funcionar.

- La prudencia. A todos nos resulta difícil imaginar a una persona imprudente como un líder empresarial excelso. Un líder empresarial con una disposición próxima a la renuncia absoluta o a la generosidad sin cálculo evidentemente será una persona imprudente.
- La responsabilidad. El líder empresarial tiene que responder, no puede sacrificar a los demás para ocultarse. La prudencia empresarial nos dice que el riesgo en las pérdidas y en las ganancias se compartirá mutuamente.
- La eficacia o capacidad de generar ganancias. Esta virtud ha sido tradicionalmente vilipendiada por diferentes ideologías y culturas. Ganar dinero es un deseo que no debe ser renunciativo, ni castigado. La idea de una moral que renuncia al deseo es religiosa, mas no ética. La moral está al servicio de la alegría, es decir, de la afirmación racional de los deseos. No hay entonces por qué suponer que la moralidad está reñida o negada con la rentabilidad, pues, por el contrario, pueden ser perfectamente compatibles.
- Capacidad para establecer mínimos socialmente aceptables con los recursos humanos para el buen funcionamiento de la empresa. La ética que pedimos al líder empresarial es más bien la de mínimos, la que le permite identificar a la empresa su utilidad social, su dimensión de justicia y su prudente asunción de riesgos de tal manera que sepa distribuirlos equilibradamente.
- La confianza. Inspirar confianza es una virtud imprescindible para cualquier líder empresarial. Una empresa no puede funcionar, quizá ni siquiera pueda existir, si no inspira un mínimo de confianza. La auténtica confianza deriva de cómo gestiona sus asuntos y cómo concibe sus productos el líder empresarial. La confianza no depende del altruismo; por ejemplo, es indispensable tratar lealmente al cliente, suministrarle el producto que él espera de la empresa. Si la empresa maneja un cierto margen de engaño, si juega a hacerle trampa al cliente, podrá tener cierto éxito al principio, pero, si se lleva hasta las últimas consecuencias, estará labrando el camino de su extinción.

En una encuesta que el Wall Street Journal realizó a 782 directivos de grandes empresas de Estados Unidos, los resultados mostraron que los tres factores de éxito

Hacia un Liderazgo Ético

que más consideraban son: la integridad, la diligencia y la habilidad de llevarse bien con la gente. En la actualidad, se considera que el liderazgo es una habilidad que se puede aprender. El liderazgo ético se basa en un conjunto de competencias que pueden fortalecerse y desarrollarse a través de oportunidades cuidadosamente diseñadas para la reflexión, el diálogo y la práctica. El liderazgo ético tiene un cuerpo de conocimientos que hay que dominar y estándares prácticos que hay que alcanzar. En general, podemos resumir el comportamiento de un liderazgo ético en las siguientes características:

1. Respeto a las personas. Significa tratar a la persona como un fin en sí mismo, no como un medio para alcanzar un fin. Este comportamiento conduce a la empatía, la escucha activa y la tolerancia para los puntos de vistas contradictorios. Cardinal Glass Industries es una empresa que nos proporciona un buen ejemplo. Bajo el liderazgo del Presidente Ejecutivo David Pinder, se anima a los trabajadores a perseguir la visión de la empresa y participar en la creación de una cultura organizativa ética. La empresa impuso sólidos principios que no son negociables, como el máximo respeto a los empleados. La empresa vive y respira valores éticos.
2. Inspirar a la gente. Los líderes inspiran a los seguidores proporcionándoles una visión atractiva, sentido y retos en su trabajo. Consiguen que los seguidores se imaginen estados futuros deseados y crean expectativas comunicadas de forma clara que ellos quieren cumplir. Los líderes inspiran a otros no solo por lo que dicen, sino fundamentalmente por lo que hacen. Una encuesta de The Sunday Times muestra que la vitalidad de los líderes y su motivación inspiradora son las características más destacables de una buena empresa.
3. Formular unas expectativas claras. Los trabajadores tienen que saber cuáles son sus funciones y qué se espera de ellos. Hay que ser claro acerca de las responsabilidades de los subordinados y cómo se medirá su desempeño.
4. Tener integridad. Es decir establecer un “contrato” de confianza con los empleados. La confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

5. Compartir el poder. Hay que implicar a trabajadores en la toma de decisiones a la par que se les delega responsabilidades desafiantes. Esto no significa que el líder debe tener la mente abierta y estar dispuesto a escuchar los diferentes puntos de vista de sus subordinados.
6. Tener una visión coherente. La visión es una imagen mental evocada por el líder, que dibuja un futuro altamente deseable para los seguidores y para la organización. Para ser efectiva, esta visión necesita ser ambiciosa pero realista, así como articulada claramente y en forma inspiradora. La visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores, relacionando el presente con un futuro mejor para la organización.
7. Preocuparse por las personas. Los subordinados no son solo recursos para alcanzar los objetivos corporativos, sino personas que tienen necesidades e intereses que hay que intentar satisfacer. No hay que pasar por alto cortesías comunes, como el saludo o agradecimientos al personal, que son fáciles de hacer y no cuestan dinero. Hay que dedicar tiempo a la conversación cara a cara para construir relaciones de equipo, y no solo confiar en el uso del correo electrónico que las despersonaliza. El líder debe apoyar a sus empleados en la realización de sus tareas, así como mostrar empatía por tratar de entender sus perspectivas.
8. Mostrar interés en el desarrollo profesional y promover un equilibrio entre trabajo y vida familiar hará más felices a los trabajadores y, por lo tanto, más productivos.

La **Figura 11** muestra las similitudes y diferencias del liderazgo ético en los liderazgos carismático y transformacional.

En las organizaciones, el líder ético intenta influir en el comportamiento de los seguidores estableciendo normas claras, lo que es consistente con el liderazgo transaccional. Por lo contrario, es inconsistente con el liderazgo transformacional porque el liderazgo transformacional se concentra en la visión, en el valor.

Por otro lado, aunque las características del liderazgo carismático y el liderazgo ético coinciden, tienen valores diferentes. El liderazgo carismático se concentra en el

autoconsciente, en comparación, el liderazgo ético en el sentido de servicio a los demás.

	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
Liderazgo Transformacional	<p>Tomar decisiones adecuadas</p> <p>Preocuparse por las otras personas</p> <p>Ser un modelo de comportamiento</p>	<p>El liderazgo ético se concentra básicamente en la norma o gestión ética</p> <p>El liderazgo transformacional se concentra en la visión de la organización</p>
Liderazgo Carismático	<p>Preocuparse por las otras personas</p> <p>Ser un modelo de comportamiento</p>	<p>El liderazgo ético se concentra básicamente en los valores éticos</p> <p>El liderazgo carismático se concentra en la integridad y autoconsciente</p>

FIGURA 11 LIDERAZGO CARISMÁTICO *VERSUS* TRANSFORMACIONAL

Fuente: Elaboración propia

1.3 La importancia del liderazgo ético para la organización

El liderazgo se define como un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de personas con el fin de lograr un objetivo común, de ahí que el liderazgo ético sea tan importante para el desarrollo de la empresa. La ética debe comenzar efectivamente en la parte superior. Los líderes no pueden rehuir su obligación de dar un ejemplo moral para sus seguidores; códigos éticos formales y formación ética tienen pocas posibilidades de éxito a menos que las acciones éticas y el comportamiento de la alta dirección sean consistentes con lo que enseñan. Para adjudicar al líder ético existen varios criterios, incluyendo los valores, la etapa de desarrollo moral, las intenciones conscientes, la libertad de elección, el recurso a una conducta ética o inmoral, etc. Los líderes famosos suelen presentar diferentes combinaciones respecto a estos criterios.

En el año 2012, se publicaron los 10 directores generales más éticos de América. Un ejemplo es Starbucks donde la cultura corporativa se centra en la calidad y la ética. Starbucks ha ganado una serie de premios de ética y ha sido reconocido como un modelo de responsabilidad social. La primera prioridad de la compañía es hacerse cargo de los empleados en sus tiendas al por menor que se comunican y atienden a los clientes. Ejecutivos de Starbucks creen que, por el cuidado de estos empleados, la empresa puede proporcionar valor a largo plazo para los accionistas (Schultz y Yang 1997). La confianza es vital para todas las organizaciones y se espera que los líderes éticos demuestren la consistencia del comportamiento entre las palabras y acciones; la empresa trata a todos los empleados de manera justa y sin violar los derechos humanos.

Otro ejemplo es Tony Hsieh de la empresa Zappos. Después de vender su empresa LinkExchange a Microsoft en 2009, Tony Hsieh sintió que la felicidad significaba algo más que el dinero. Después presentó su visión, los gerentes de la empresa Zappos hacen todo lo posible para asegurar la felicidad de empleados y clientes. Incluso escribió un libro sobre este tema. Hoy en día, Zappos es famosa por su gran cultura de los empleados y la de su excelente servicio al cliente. Él formó una compañía llamada Entregando Felicidad, basado en el título del libro, para ayudar a la gente a encontrar su propia pasión y convertirlo en ganancias.

El liderazgo ético puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa, sin embargo, si el líder tiene un comportamiento poco ético puede causar grandes pérdidas a la empresa. En una investigación realizada entre algunas empresas de Reino Unido y algunas empresas de Europa en el año 2010, el resultado reveló que las cuestiones éticas más importantes para las organizaciones son los pagos de soborno, la corrupción, la denuncia de irregularidades, la discriminación, el acoso o la intimidación.

Por ejemplo, a Texaco le costó en 1996 176 millones de dólares resolver un problema de discriminación racial; y Louisiana - Pacific Corporation pagó una multa de \$ 37 millones en 1998 a un cliente por fraude y otros comportamientos no éticos.

Aparte de los casos de prácticos poco éticos en los países desarrollados, evidentemente también los hay en los países en desarrollo. Por ejemplo, en agosto de 2011, tres bancos nigerianos, Afribank Plc, Spring Bank Plc y el Banco PHB, fracasaron debido a las irregularidades financieras de sus gerentes corporativos.

Por lo tanto, el líder ético juega un papel muy importante en una organización. Los líderes éticos son percibidos como que tienen una amplia conciencia ética y preocupación por todas las partes interesadas, incluyendo los empleados. Por lo tanto, los líderes deben crear un ambiente de trabajo ético para todos los empleados, comunicar cuestiones éticas, servir como modelos a seguir y poner en marcha el mecanismo para el desarrollo de los empleados responsables. Se espera que los líderes que exhiben un comportamiento ético sean más propensos a considerar las necesidades y los derechos de los empleados y a tratarlos de manera justa. De hecho, cada empleado quieren trabajar para un empleador verdadero y responsable y, como tal, los líderes corporativos tienen que cumplir con sus obligaciones en cuestiones éticas y levantarse a estas expectativas.

2. Confucio y su teoría de liderazgo

2.1 Historia de Confucio

Confucio (551 a. C. - 479 a. C.), forma latinizada de Kungfutzú (zi), fue un reconocido pensador chino cuya doctrina recibe el nombre de confucionismo. Este nombre se compone de dos elementos: Kung, que es el apellido, y Futzú (zi), un título de respeto parecido al «señor» y un título honorífico que significa «maestro». En chino mandarín, el nombre habitual de Confucio es *Kǒngzǐ*, literalmente «Maestro Kong», aunque muchas veces se escribe «Kung Fu Tse». Sus discípulos le llamaban simplemente «Maestro». Dentro de la cultura china, a Confucio se le considera maestro de maestros. Confucio fue el primer gran maestro del liderazgo en este mundo.

Nació en el pueblo de Qufu en el antiguo estado de Lu, actual provincia de Shandong, en el seno de una familia de terratenientes nobles, el clan de los Kong. Por tanto, recibió una esmerada educación.

Cuando era joven, trabajó para la administración del Estado de Lu. Su primer trabajo fue en los graneros estatales y llegó a alcanzar el rango de Ministro de Justicia. Dimitió del cargo años más tarde, ya que no estaba de acuerdo con la política que seguía el príncipe.

A los 50 años comenzó sus enseñanzas. Viajaba solo de un lado a otro instruyendo a los contados discípulos que se reúnan en torno a él. Su fama como hombre de saber y carácter, con gran veneración hacia las ideas y costumbres tradicionales, pronto se propagó por el principado de Lu, y luego a toda China.

A lo largo de su vida alternó períodos en los que ejerció como maestro con otros en los que sirvió como funcionario del pequeño estado de Lu, en el noreste de China, durante la época de fragmentación del poder bajo la dinastía Zhou.

Uno de los pensadores que más le influyó fue Zi Zhaan, primer ministro de Cheng, quien introdujo el primer código jurídico en China. También influyó en Confucio el escepticismo de su época en lo concerniente a la religión, pues, los chinos, a causa de haber sufrido muchas guerras, habían perdido la fe en los dioses.

A partir de la dinastía Han, diversos emperadores se inspiraron en la obra de Confucio para organizar la sociedad china. En los siglos posteriores sus enseñanzas ejercieron una poderosa influencia en la filosofía y en la historia de China.

Durante la segunda mitad de la época en que China estuvo regida por la dinastía Zhou, antes de Confucio, el gobierno central sufrió un proceso de degeneración y decadencia, donde las intrigas y la relajación de costumbres se generalizaron. Confucio lamentaba el desorden característico de aquellos tiempos, así como la ausencia de modelos morales que revirtieran tal situación. Por ello, llegó a la conclusión de que el único remedio para esta caótica situación era recuperar y difundir entre la población los principios y preceptos de los sabios de la antigüedad. Por este motivo, instruyó a sus alumnos en los pensadores clásicos de la literatura china.

También subrayó la importancia de la música china, que en aquella época tenía funciones ceremoniales y religiosas. Propugnó el gran valor de predicar con el ejemplo para ser un modelo de comportamiento. Los gobernantes, decía, solo pueden

ser grandes si llevan vidas ejemplares y se guían por principios morales. De esta forma, los ciudadanos de sus estados tendrían el necesario estímulos para alcanzar la prosperidad y la felicidad.

A los 50 años de edad se convirtió en magistrado de Zhongdu, y un año después fue nombrado para ejercer en Lu un cargo equivalente al de ministro de Justicia. Confucio estableció numerosas reformas que condujeron a una administración de justicia caracterizada por su imparcialidad y a la práctica erradicación del crimen. Lu llegó a ser tan poderoso que el gobernante de un estado vecino intrigó para conseguir su destitución.

En cualquier caso, Confucio dejó su cargo en el 496 a. C. y se dedicó a viajar por diferentes territorios impartiendo clases y esperando en vano que algún otro príncipe le permitiera emprender reformas. En el año 484 a. C., después de que su búsqueda de un gobernante ideal se revelara por completo infructuosa, regresó por última vez a Lu. Pasó el resto de su vida escribiendo comentarios sobre los autores clásicos. Falleció en Lu y fue enterrado en Qufu (Shandong) en el año 479 a. C. El templo y cementerio de Confucio, así como la residencia de la familia Kong, fueron declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1994.

El confucianismo es fundamentalmente una ética y no una religión, pues apenas hay en él mención a la divinidad, ya que Confucio rehusó especular sobre el más allá. El centro de sus preocupaciones fue la moral personal, tanto por lo que respecta a la orientación de las conductas privadas como a las normas del buen gobierno.

La esencia de sus enseñanzas se condensa en la buena conducta en la vida, el buen gobierno del Estado (caridad, justicia y respeto a la jerarquía), el cuidado de la tradición, el estudio y la meditación. Las máximas virtudes que considera son: la tolerancia, la bondad, la benevolencia, el amor al prójimo y el respeto a los mayores y antepasados. En el poco legado escrito que dejó, las Analectas, una colección de conversaciones con sus discípulos, vemos que basaba toda su filosofía moral en una enseñanza central: el ren (jen), que es la virtud de la humanidad y a su vez está basada en la benevolencia, la lealtad, el respeto y la reciprocidad. Estos valores son imprescindibles en las relaciones humanas que Confucio describió. Entre gobernador

y ministro, entre padre e hijo, entre marido y mujer, entre hermano mayor y hermano menor y entre amigos. Todas estas relaciones tienen, además, una característica principal: el superior tiene la obligación de protección y el inferior de lealtad y respeto.

2.2 Liderazgo ético según Confucio

El confucianismo es el conjunto de doctrinas morales y religiosas predicadas por los discípulos y seguidores de Confucio tras su muerte. Cuando China fue reunificada por Qin Shi Huang (221 A. C.), ya era una doctrina perfectamente formada y definida, con muchos seguidores y un gran corpus textual. Tras la breve dinastía Qin, su núcleo fundamental se ha mantenido intacto, excepto por posibles errores de transmisión e interpolaciones que solo afectan lo accidental.

Como para la mayor parte de sus contemporáneos, los confucianos ven el cosmos como algo armónico que regula las estaciones, la vida animal, la vegetal y la humana. Si esta armonía es trastocada, habrá graves consecuencias. Un ejemplo común que utiliza el confucianismo es el del mal gobernante que conduce a su pueblo a la ruina mediante su conducta.

Confucio dio importancia al factor humano en la gestión, que incluye dos aspectos: primero, que los trabajadores deben considerarse como personas y, segundo, que el gestor debe confiar en la gente para hacer las cosas.

En "Las Analectas" hay algunos párrafos relacionados con el liderazgo. Aunque Confucio no tenía una palabra para definirlo, sin duda poseía un concepto del papel genérico propio de las relaciones humanas que tiene que ver con la administración, y que era distinto a los roles, funciones, oficios o profesiones.

El confucianismo no solo presta atención a la inteligencia del líder, sino también a la ética del líder. Considera que, para establecer y mantener un orden social estable, se necesitan líderes que sean un ejemplo moral a ser imitado por las personas.

A principios del siglo XX, todos los escritos chinos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la "Teoría del Gran Hombre" o "Junzi"; que se

basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc. El estudio de textos antiguos y de las lecciones de los sabios y la naturaleza es la base de la mejora individual. Además, sirve como apoyo para la introspección, porque el hombre debe ver qué hay de bueno dentro de sí y desarrollarlo. La bondad natural humana, capital en las enseñanzas de Mencio, parte del mismo principio de que lo bueno se encuentra dentro del hombre y que debe ser descubierto usando la introspección. Así el hombre, 'Junzi'; superior podrá obtener Ren y Li.

Para ser un 'Junzi'; se espera que uno viva las virtudes personales y se cultive a sí mismo para convertirse en "una buena persona". El pensamiento ético de Confucio se caracteriza mejor como la ética de 'Junzi': Con el fin de tener una comprensión completa de 'Junzi'; tenemos que tener una visión detallada de las diversas virtudes que se supone que poseen los grandes hombres. Convertirse en un 'Junzi' se considera un objetivo final en el pensamiento confuciano. 'Junzi' es una persona que es capaz de estar comprometido con las virtudes, tanto en su mente como en sus acciones. Un 'Junzi' debe desarrollar los siguientes comportamientos:

- 1) 'REN 仁': Benevolencia. Esta palabra agrupa la "persona 人" y el número "dos 二", por lo que especifica la relación entre dos seres humanos, que significa ser sinceramente respetuoso con los demás. Se trata de un sentimiento de humanidad hacia los otros y de respeto por uno mismo, un profundo sentido de la dignidad y el valor de la vida. Como perfección de lo humano no es fácil hablar de ella, pero implica otras muchas virtudes: diligencia infatigable, en los deberes y tareas públicos, así como cortesía, generosidad, empatía y capacidad de "medir los sentimientos de otros según los propios". Los líderes deben cuidar a sus seguidores para, así fortalecer la cohesión del grupo. Es considerado como un principio fundamental en las relaciones interpersonales y, en las Analectas, se enfatiza sobre todo la bondad moral. Ren debe implicar una preocupación altruista por los demás y también debe reflejar los

sentimientos humanos. Con la autorregulación de la conducta, los gerentes de Confucio deben actuar con empatía hacia los demás y mantener el bien moral.

- 2) 'YI 义': Justicia. Significa que no solo la empresa tiene la responsabilidad social, los empleados también deben tener un sentido de la responsabilidad. Se refiere a vivir y comportarse de acuerdo a los principios morales, en lugar de estar centrado en la ganancia material y el interés propio. Este es un concepto difícil para muchos gerentes centrados en el beneficio; sin embargo, la gestión eficaz de las personas debe centrarse en algo más que beneficios. El gerente de Confucio toma las decisiones guiado por cuestiones morales en lugar de enfocarse a corto plazo en las ganancias materiales.
- 3) 'LI 礼': Decoro ritual. Significa que los líderes deben seguir las reglas para administrar a los seguidores. Los ritos garantizan que la sociedad y el Estado funcionen correctamente, ya que las acciones del gobierno deben tener orden y jerarquía. Los ritos eran vistos por los confucianos como un símbolo de jerarquía y poder. Además, son un método de autodisciplina y dominio de uno mismo, al hacer que el individuo deba realizar algo de una manera precisa.
- 4) 'ZHI 智': Sabiduría. Incluye no solo el aprendizaje, sino también la capacidad de percibir las situaciones con precisión y hacer juicios correctos. Esto es obviamente una parte crucial de la autorregulación, donde un individuo debe ser lo suficientemente sabio como para percibir situaciones con precisión y tomar las decisiones correctas sobre la base de una evaluación racional de las opciones. El zhi es la autoconsciencia activa de la toma de decisiones y la elección de decisiones basada en el reconocimiento de un objetivo y, por lo tanto, abarca una voluntad de valorar. También significa prestar atención a los recursos humanos, mejorar la calidad del personal para mejorar la inteligencia del negocio, fortaleciendo el desarrollo, la formación y el ejercicio de los recursos humanos. Los líderes deben saber cómo administrar la empresa y los recursos humanos.
- 5) 'XIN 信': Integridad. Significa que los líderes deben tener una buena reputación y mantener sus compromisos. El líder perderá su autoridad si no

genera confianza. Los líderes deben hacer su trabajo diligentemente con seriedad y responsabilidad. Los líderes son los guías o modelos que muestran a los seguidores la forma de comportarse y la orientación a seguir.

El pensamiento de Confucio tuvo una influencia significativa en la cultura china, la sociedad y la tradición por más de 2.000 años. Esta influencia se extendió también a algunos países asiáticos, como Japón y Corea. Hoy en día, sabemos que tanto el liderazgo como el comportamiento se aprenden.

Desde una perspectiva confuciana, la búsqueda de valores éticos da forma al arte único de liderazgo en la cultura china. Los líderes confucianos, Junzi, no favorecen un sistema institucionalizado de la burocracia o una existencia externa de control, sino que se basan en el empleo de las virtudes morales personales para crear influencia y promover la armonía. Convertirse en un Junzi se considera un objetivo final en el pensamiento confuciano. Junzi es una persona que significa estar comprometido con la ética de Confucio y sus virtudes, tanto en el pensamiento como en las acciones.

2.3 El caso del liderazgo ético confuciano. Mao Zedong, el líder más representativo

Un líder que desarrolló las características más típicas del confucionismo fue Mao Zedong, máximo dirigente del Partido Comunista de China (PCCh) y de la República Popular China.

Mao Zedong nació Shaoshan (de la provincia Hu Nan) el 26 de diciembre de 1893, que es uno de los últimos años de la Dinastía Qing, y murió el 9 de septiembre de 1976 en Pekín, República Popular China. Mao Zedong era el mayor de tres hijos de una próspera familia de campesinos y prestamistas. Nació en la aldea de Shaoshan en la región de Xiangtang, provincia de Hunan. Sus ancestros habían emigrado a este lugar durante la época de la dinastía Ming, y durante varias generaciones se habían dedicado a la agricultura.

Junto a su nombre original "Zedong", Mao tuvo también un nombre de cortesía 'Rú ZHI'; utilizado en la edad adulta por las personas ajenas a su entorno familiar. El uso de los nombres de cortesía caerá en desuso durante el siglo XX, por lo que este

nombre alternativo de Mao apenas es conocido en el uso chino actual. Cuando tenía ocho años, Mao fue aceptado en la escuela para estudiar la educación confuciana tradicional.

Bajo su liderazgo, el Partido Comunista se hizo con el poder en la China continental en 1949, cuando se proclamó la nueva República Popular, tras la victoria en la Guerra Civil contra las fuerzas de la República de China. Mao se convirtió en el líder máximo de China hasta su muerte en 1976.

Después de la formación académica, participó activamente en la política. Durante la primera guerra civil, en noviembre de 1931 Mao Zedong fue elegido (temporalmente) presidente del gobierno central de la República Soviética de China, y desafió al comité de su partido a abandonar la burocracia de la política urbana y centrar su atención en el campesinado.

Pese a las victorias de Mao en la primera época de la guerra civil, en 1934 Jiang Jieshi consiguió cercar a las tropas del Ejército Rojo, tras lo cual Mao emprendió la que se conoció como la Larga Marcha, desde Jiangxi hasta el noroeste chino. Entre tanto, los japoneses habían invadido el norte del país, lo que motivó una nueva alianza entre comunistas y nacionalistas para enfrentarse al enemigo común.

Tras la Segunda Guerra Mundial, se reanudó la guerra civil, con la victoria progresiva de los comunistas. El 1 de octubre de 1949 se proclamó oficialmente la República Popular de China, con Mao Tse-tung como presidente. Si bien al principio siguió el modelo soviético para la instauración de una república socialista, con el tiempo fue introduciendo importantes cambios, como el de dar más importancia a la agricultura que a la industria pesada. Habiendo consolidado su poder, Mao inició un programa de colectivización que duró hasta el año 1958.

Las tierras fueron expropiadas a terratenientes y entregadas a los campesinos para que las cultivaran. También se iniciaron grandes proyectos de industrialización y la construcción de infraestructuras para facilitar los cambios económicos y sociales que se querían llevar a cabo. Durante este periodo, China tuvo un crecimiento interanual en el PNB de entre un 4 y un 9%.

A partir de 1959, dejó su cargo como presidente chino, aunque conservó la presidencia del partido. Desde este cargo promovió una campaña de educación socialista, en la que destacó la participación popular masiva como única forma de lograr un verdadero socialismo. Durante este período, conocido como la Revolución Cultural Proletaria, Mao logró desarticular y luego reorganizar el partido gracias a la participación de la juventud, a través de la Guardia Roja.

¿Por qué Mao Zedong es la figura más representativa de liderazgo ético confuciano? A continuación, se exponen algunas razones:

- 1) En relación con 'ZHI 智': Ya sea durante la guerra o durante el desarrollo de China, Mao Zedong tomó una gran cantidad de decisiones importantes que condujeron al pueblo chino a un gran desarrollo industrial. Aunque también tomó un montón de malas decisiones, sigue estando a la cabeza del desarrollo general de China. Además, Mao Zedong tenía un gran talento en diversos campos del conocimiento, como la poesía, la política o lo militar, entre otros.
- 2) Con relación a 'REN'; Mao Zedong es el líder más importante para la historia moderna de China. La gente lo seguía debido a que el amor de las personas, el respeto y la preocupación por las mismas eran su principal filosofía de gobierno.
- 3) El pensamiento de Mao Zedong no solo afecta a los demás, sino que también influyó en el pensamiento contemporáneo. El libro 'Citas del Presidente Mao'; conocido en Occidente como el Libro Rojo de Mao o el Pequeño Libro Rojo, fue publicado en abril de 1964 por el gobierno de la República Popular China. Este libro recoge citas y discursos pronunciados por Mao Tse-Tung. Se estima que desde su publicación se han impreso más de 900 millones de ejemplares, por lo que será el segundo libro más publicado de la historia, solo superado por la Biblia.
- 4) Mao Zedong estaba muy interesado en la cultura y el pensamiento tradicional, ya que se formó en la educación confuciana. Todos estos aspectos influyen en su comportamiento y forma de gestión.

Aunque tomó algunas malas decisiones en sus últimos años, el crédito y el impacto que tuvo en la gente son innegables. Yo lo elijo como un caso típico del liderazgo ético confuciano por su estilo de liderazgo y su pensamiento preocupado por el desarrollo de China. En los últimos tiempos, China ha ido entrando en el mercado internacional y los líderes chinos han recibido formación internacional, por lo que el estilo de liderazgo ético chino cada vez está más influido por la ideología extranjera.

3. Contraste del liderazgo ético confuciano y occidental

3.1 Similitudes

El liderazgo según Confucio y el liderazgo ético occidental tienen algunas características comunes, que pasamos a desarrollar.

- 1) Ser un líder ético de cualquier cultura requiere saber cómo mejorar a las personas y cómo utilizar sus capacidades para que realicen las tareas de la mejor forma posible.
- 2) Los líderes éticos son considerados honestos y dignos de confianza, capaces de tomar decisiones justas basadas en principios. Ellos se preocupan por los intereses de los demás y de la sociedad, presentan un comportamiento ético en sus vidas personales y actividades profesionales.
- 3) La realización de ambos estilos de liderazgo requiere un ambiente de confianza. La eficacia de un líder depende de la medida en que la gente sigue sus instrucciones, lo que significa que la gente tiene que confiar en él.
- 4) Un liderazgo requiere seguir ciertas reglas y regulaciones para llevar a cabo los propósitos. Un líder debe actuar de acuerdo con las normas y los reglamentos de la empresa.
- 5) Los dos tipos de liderazgo ético se centran en el cultivo de la moral. Es decir, lo más importante del líder es la capacidad moral. El líder se centra en la mejora de la autoestima y el desarrollo de un comportamiento ético, con el fin de convertirse en un modelo a seguir y guiar a los subordinados.

3.2 Diferencias

El liderazgo según Confucio es un reflejo de un proyecto en curso de transformación moral. A través de este proyecto de vida, el estado de equilibrio interior es esencial. La defensa de este estado de equilibrio puede conducir a la armonía, por un lado, y al enriquecimiento de la singularidad de la personalidad “Junzi” por otro. Tal estado de equilibrio construye en realidad el espíritu de moderación en el pensamiento confuciano.

- 1) Confucio estableció una teoría ética que los líderes deben asumir. Por el contrario, el liderazgo ético occidental fue propuesto por empresarios con experiencia práctica. En el uso real, el liderazgo ético occidental tiene una función más instructiva por su experiencia práctica.
- 2) El control de gestión es diferente. El liderazgo según Confucio se centra en lo emocional. En China, la gestión tradicional de los negocios se centra en las relaciones humanas. Para tratar estas relaciones humanas, el líder debe utilizar las emociones. En comparación, el liderazgo ético occidental es más racional. Por ejemplo, en los negocios, lo más importante es la tarea, no la relación con las personas.
- 3) Fundamentos filosóficos del desarrollo de la teoría. La ética de Confucio fue desarrollada por Mencio. El desarrollo del liderazgo ético occidental se remonta a Platón y Aristóteles.
- 4) La relación entre el líder y el seguidor no es la misma. De acuerdo con el liderazgo según Confucio, el líder influye en los seguidores, les marca el camino a seguir. Los efectos del liderazgo son unidireccionales: del líder al seguidor. Según el liderazgo ético occidental, las relaciones entre el líder y los seguidores son interactivas e intrínsecas. A través de la interacción entre el líder y los seguidores, se mejora el comportamiento moral de ambos, contribuyendo a crear un entorno organizativo ético. La influencia moral es mutua.
- 5) La función de los dos tipos de liderazgo ético es diferente. En el liderazgo de Confucio, el líder y los seguidores no son considerados en términos de igualdad.

Sin embargo, el liderazgo ético occidental establece la igualdad entre líder y seguidores.

		Liderazgo según Confucio	Liderazgo ético occidental
SIMILITUDES		Inteligencia	
		Honestos, responsables	
		Toman las decisiones correctas	
		Se centran en el desarrollo de su capacidad interior	
		Quieren un entorno de confianza	
DIFERENCIAS	La relación entre el líder y el seguidor	El núcleo es el líder	La relación superior - subordinado es más importante
	Lo fundamental en la gestión	Se centra en lo emocional	Se centra en lo racional
	Fundamentos filosóficos del desarrollo de la teoría	Confucio	Aristóteles, Platón
	Condición entre líder y subordinados	Desigual	Igual

FIGURA 12 LIDERAZGO CONFUCIO VERSUS LIDERAZGO OCCIDENTAL

Fuente: Elaboración propia

3.3 Conclusiones

En la actualidad, los ideales confucianos del liderazgo están presentes en todas las empresas chinas. Esta filosofía se ha enseñado durante miles de años en China y es normal que todavía sea la guía del comportamiento de los líderes empresariales chinos en la época actual.

Pero, debido a que China ha ido entrando en el mercado internacional, los líderes han comenzado a recibir una formación también internacional. Por tanto, el estilo de liderazgo ético cada vez está más influido por la ideología extranjera, que es el pensamiento dominante mundial. Es decir, los líderes chinos aceptan conceptos occidentales para formar su propio estilo de liderazgo.

Hoy en día, en China, hay muchos casos de liderazgo ético. Por ejemplo, Ma Yun (Jack Ma), que es el Presidente Ejecutivo de Alibaba Group, un consorcio de negocios de Internet de gran éxito en China. Según la revista “Forbes”, Ma Yun es el hombre más rico de China con unos activos netos de 119,3 mil millones de yuanes. Es también uno de los ‘50 líderes más grandes del mundo’; según la revista financiera “Fortune”. Entre las actuaciones que Ma Yun llevó a cabo, y que claramente reflejan un liderazgo ético que se apoya en la filosofía de Confucio y en la ética occidental, se encuentran las siguientes:

- 1) Ma Yun tiene una visión de futuro para su empresa. Alibaba fue creada en 1999, hace solo 16 años, y ahora es la web de B2B más importante del mundo. El éxito de Alibaba y el liderazgo de Ma Yun son inseparables. Ma Yun tiene una buena visión para establecer la cultura empresarial y lograr el mejor desempeño del negocio. De hecho, tiene éxito a causa de la visión que desarrolló. Este es un principio racional del liderazgo occidental.
- 2) Alibaba tuvo denuncias de los clientes por fraudes de la plataforma. En vista de esta situación, en el año 2011, la empresa rompió los contratos con 1.107 proveedores chinos. Casi cien vendedores responsables de este fraude fueron despedidos. El CEO y el COO tuvieron que asumir la responsabilidad y dimitir. Este comportamiento pertenece a las dos filosofías éticas.
- 3) Ma Yun dice que Alibaba, no persigue únicamente los beneficios y no quiere que la empresa se convierta en una máquina de hacer dinero. La empresa siempre se adhiere a los principios de integridad del negocio y de la buena conducta. Este principio forma parte de la filosofía de Confucio.

Al analizar el comportamiento de Ma Yun, podemos observar que su estilo de liderazgo no es el típico ejemplo del liderazgo ético confuciano. También refleja valores del liderazgo ético occidental.

4. El desarrollo del liderazgo ético

Hoy en día, no es suficiente que los líderes desempeñen únicamente un liderazgo ético, los líderes deben poseer otras cualidades necesarias para afrontar los nuevos retos que nos depara el futuro. Por lo tanto, el liderazgo consiste no en responder a los problemas actuales o crear una visión de futuro, sino en tomar medidas para clarificar los valores. Los buenos líderes saben cómo estimular las fuerzas de la creatividad y el cambio, y cómo cambiar dentro del proceso de una etapa a la siguiente.

Hoy en día, el entorno empresarial está en constante cambio y afronta muchas incertidumbres, por lo que el liderazgo requiere el aprendizaje y la mejora continua. El líder debe mejorar su propio liderazgo para dirigir el desarrollo de la empresa y lograr el éxito en el mercado. Por eso, el proyecto del desarrollo del liderazgo ético es cada vez importante para las empresas.

La verdad es que muchas empresas prestan cada vez más atención a mejorar la capacidad del líder de su empresa. Por ejemplo, la empresa coreana Posco ofrece a sus gerentes formación sobre cómo debe ser un líder ético (**Figura 12**).

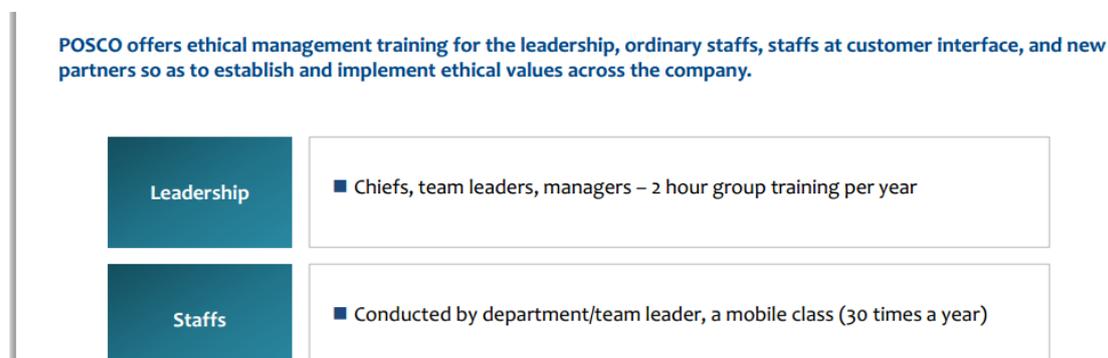


FIGURA 13 CURSO SOBRE LIDERAZGO ÉTICO EN POSCO

Fuente: (Wee, 2010)

Además del desarrollo del liderazgo individual, las empresas están potenciando el desarrollo del liderazgo colectivo, como una competencia de la organización. El liderazgo individual consiste en ampliar la capacidad de un gerente para que adquiera competencias en los siguientes procesos: ayudar a determinar la dirección del grupo,

crear una cooperación total entre los miembros del grupo y mantener el compromiso de los miembros del equipo para trabajar juntos.

El liderazgo colectivo consta de tres dimensiones. En primer lugar, se concentra en el desarrollo del liderazgo individual. En segundo lugar, desarrolla la relación entre los líderes y los subordinados a fin de establecer una relación biunívoca. En tercer lugar, desarrolla la organización en su totalidad, es decir, la cultura, la estructura, los procesos, etc., para que todas las partes en la empresa puedan llevar a cabo las tareas de forma eficaz. En general, el liderazgo colectivo mejora la capacidad de una empresa para cumplir sus objetivos.

En la actualidad, no es suficiente que los líderes desplieguen un liderazgo ético, la innovación es más importante. En el futuro, será necesario la innovación y el liderazgo en la red virtual, teniendo en cuenta las comunidades fronterizas y la interacción con otros grupos de interés que puedan ayudar a proporcionar una innovación revolucionaria. Estos asuntos son muy desconocidos, por lo que conviene investigar más sobre ellos en el futuro.

V. CONCLUSIÓN

1. El desafío de la situación actual

En la actualidad, los líderes empresariales tienen que hacer frente a dos importantes amenazas para el futuro de las empresas: el ritmo de cambio tecnológico y la complejidad de los desafíos que enfrentan. El entorno está en continuo cambio, cada vez es más complejo y desafiante. El nuevo entorno se caracteriza además por un mayor nivel de interconexión.

Debido a que la economía mundial se ha vuelto más interconectada, los gerentes sienten que ya no pueden darse el lujo de centrarse únicamente en los acontecimientos de sus economías locales, sino que están constantemente obligados a ajustar sus estrategias y tácticas para hacer frente a los acontecimientos que están ocurriendo en diferentes partes del mundo. Este reto se complica por el hecho de que estos directivos están coordinando equipos de trabajo formados por miembros de distintas nacionalidades que, por tanto, tienen diferentes valores culturales que les hacen comportarse de diferente forma.

Así como reflejo de los cambios en el entorno, las competencias que serán más valiosas para el futuro líder parecen estar cambiando a un nivel más complejo.

El liderazgo confuciano, por lo general, aunque presenta algunas diferencias con relación al liderazgo ético occidental, comparte la gran mayoría de sus valores. El confucianismo ha experimentado varios años de desarrollo, ha penetrado en las acciones y los pensamientos de los líderes chinos, pero no es suficiente para adaptarse a la gestión empresarial moderna de carácter multicultural. Y, debido a que la globalización de la economía sigue aumentando, es esencial estudiar la diversificación y el liderazgo intercultural.

Temperamentos diferentes y normas de comportamiento que emanan de diferentes culturas reflejan la mezcla intercultural de los equipos de gestión, así como de los trabajadores.

Basándose en sus investigaciones, Hofstede afirma que distintas culturas requieren diferentes estilos de liderazgo. Los gerentes serán más eficaces en el extranjero si muestran flexibilidad cultural y si se adaptan con facilidad a situaciones y maneras distintas de hacer las cosas. Quizá nunca lleguen a conocer la cultura local como un nativo, pero lo importante es ser sensibles a las diferencias culturales y convencerse de que otras maneras de pensar y de comportarse son igualmente válidas.

En las sociedades que sobresalen en colectivismo, como las de Asia, el mundo árabe y Latinoamérica, los gerentes deberán tratar a los empleados con afecto y de modo personalizado. Los gerentes que trabajan en China deben saber que para este pueblo cualquier relación es de índole personal, por lo que los gerentes deben visitar periódicamente a los trabajadores y preguntarles si están bien de salud y contentos con el espíritu de grupo. En Estados Unidos, los gerentes de nivel medio acostumbran a discutir un problema y hacerle una recomendación al superior. En México como en China, países con una elevada distancia al poder, a menudo los empleados no entienden la toma de decisiones participativa. Los trabajadores chinos esperan que los superiores ejerzan su autoridad al tomar decisiones, por lo que explicarles una decisión puede interpretarse como síntoma de debilidad. En Japón, los empleados se sienten motivados para mejorar la productividad de la empresa. Para ellos, lo mismo que para los chinos, será una humillación recibir un bono por un desempeño sobresaliente.

2. La tendencia del liderazgo ético

En primer lugar, como la teoría aún no está muy desarrollada, es necesario diseñar una herramienta para medir la fiabilidad y eficacia del liderazgo ético. Aunque existen muchas investigaciones al respecto, hay que utilizar un método unificado que permita distinguir un líder ético de otros, por ejemplo, el cuestionario del liderazgo transformacional (MLQ). Es decir, el método científico es importante para desarrollar una teoría.

En segundo lugar, los eruditos han analizado los aspectos que influyen en el liderazgo ético, pero la influencia del liderazgo ético en los empleados y la organización debe

ser más estudiada. Así se podrá determinar el efecto del liderazgo ético cuando se pone en práctica.

Últimamente, el análisis del liderazgo no está únicamente limitado al estudio de la personalidad del líder, sino que, en la actualidad, se centra en la formación de líderes, formación que debe tener en cuenta los diferentes contextos y culturas donde el líder debe desempeñar su actividad, con objeto de desarrollar un liderazgo eficaz. Un liderazgo ético es apropiado en cualquier contexto, ya que las diferentes culturas tienen unos valores centrales comunes.

Por supuesto, el desarrollo del liderazgo colectivo debe ser una de las tendencias del liderazgo ético. Este liderazgo contribuye a la colaboración de todos y al trabajo conjunto. Todo lo contrario a los líderes solitarios que intentaban resolver los problemas individualmente.

VI. BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Ancesco, A.M. y Chen, Z.X. (2000): *Cross cultural differences within a single culture: power distance as a moderator of participation – outcome relationship in the people's republic of China.* Hong Kong: Business Research Centre, School of Business

Bass, B. M. (1998): *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact,* Erlbaum Associates, Mahwah.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990): “Developing transformational leadership: 1992 and beyond”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 14, pp. 21-27.

Berghofer, D. y Schwartz, G. (2011): *Ethical Leadership: Right Relationships and the Emotional Bottom Line The Gold Standard for Success,* (Online) available from: <http://www.ethicalleadership.com/BusinessArticle.htm>

Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964): *The Managerial Grid,* Gulf Publishing, Houston.

Blanchard, K. y Peale, N. V. (1988): *The Power of Ethical Management,* Fawcett Crest, Nueva York.

Brown, M. E., Treviño, L. K., y Harrison, D. A. (2005): “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, pp. 117-134.

Brown, M. E. y Mitchell, M. S. (2010). “Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenue for Future Research”, *Business Ethics Quarterly*.

Burns, J. M. (1978): *Leadership,* Harper & Row, Nueva York

Carlos Mar á, M. P. (2001): El liderazgo ético fundamentado en virtudes, Papeles de Ética, Economía y Dirección, n°6, 2001

Conger, J. A. (1989): *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership,* Jossey-Bass, San Francisco.

Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1994): “Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 439-452.

Conger, J. A. y Benjanmin, B. (1999): “Building leaders: How successful companies develop the next generation”, 147

Ferrell, O. C. y Fraedrich, J. (2014): ‘Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases ’; n°16, pp. 570–571.

- Fiedler, F. E. (1967):** *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Freeman, R. E. y Stewart, L. (2006):** *Developing Ethical Leadership, A Bridge Paper of Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, www.corporate-ethics.org.
- Fulmer, R. M. (2004):** “The challenge of ethical leadership”, *Organizational Dynamics*, vol.33, n °3, pp. 307–317
- Goleman, D. (2005):** “Liderazgo que obtiene resultados”, *Harvard Deusto Business Review*, noviembre, pp. 26-37.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1988):** *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (5th Edition)*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Hofstede, G. (2001):** *Culture’s Consequences (2nd Edition)*, Sage, Beverly Hills.
- House, R. J. (1971):** “A path-goal theory of leader effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, n °5, septiembre, pp. 321-338.
- Maowei, W. (2008):** Research on Leadership Development in Contemporary American and British organization
- McQueeny, E. (2006):** “Making ethics come alive”, *Business Communication Quarterly*, vol. 69, n °2, pp. 158-170.
- Mintzberg, H. (1973):** *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, Nueva York.
- Northouse, G. (2007):** *Leadership Theory and Practice, 3rd Edition*, Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.
- O’Connell, W. y Bligh, M. (2009):** “Emerging from ethical scandal: Can corruption really have a happy ending?”, *Leadership*, vol. 5, n ° 2, pp.213-235. <http://lea.sagepub.com/content/5/2/213.full.pdf>
- Páez Gabriunas, L. (2009):** Liderazgo ético: una revisión sobre su concepto, antecedentes y consecuencias
- Ponnu, C. H. y Tennakoon, G. (2009):** “The association between ethical leadership and employee outcomes- the Malaysian case”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol.14, n °1, pp. 21-32.
- Regina, E. y Michael, W. y David, A. y Katy, S. y Bill, P. (2014):** Delivering a Collective Leadership Strategy for Health Care, Centre of Creative Leadership
- Reilly, E. C. (2006):** The future entering: Reflections on and challenges to ethical leadership. *Educational Leadership and Administration*, 18, 163-173.

Robinson, S.L. (1996): "Trust and Breach of the Psychological Contract," Administrative Science Quarterly, Vol.41, pp.574-599.

Savater, F. (2014): *Ética para la Empresa*, Conecta, Barcelona.

Seidman, D. (2010): Bloomberg Business Week. Ethical Leadership: An Operating Manual. 10, 1-2

Seidman, Dov. "Ethical Leadership: An Operating Manual". Bloomberg Business Week. Retrieved 1 December 2013

Stansbury, J. (2009): Reasoned Moral Agreement: Applying discourse ethics within organizations. Business Ethics Quarterly. 19(1), 33-56.

Van Zyl, E. & Lazeny, K. (2002): The Relation Between Ethical Behaviour and Work Stress Amongst A Group Of Manager Working In Affirmative Action Positions. Journal of Business Ethics, Vol. 40, pp.111-119

Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973): *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.

Wee, E. (2010): Ethical Management: Case Studies for Korea. http://finpyme.iic.org//sites/finpyme.org/files/shared/documents/iicdocs-234750-v1-finpyme_integrity_web_kcci.pdf

Wesley, S., Basran, S., Hayward A. & Harris D. (2011): Corporate Ethics Policies and Programmes: UK and Continental Europe Survey 2010. A Publication of the Institute of Business Ethics, Retrieved on July16, 2011 at www.ibe.org.uk

Woods, P. R. y Lamond, D. A. (2010): What Would Confucius Do? – Confucian Ethics and Self-Regulation in Management

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

What Is Leadership?

<http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>

10 Ways to Define Leadership

<http://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html>

Liderazgo, la capacidad de impulsar a gente ordinaria, para lograr cosas

Extraordinarias.

http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/PremioNSH/servicio_profesional_carrera/PL_AZASIFT/ANEXO%205%20LIDERAZGO.pdf

The hofstede centre

<http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Recuento de los 5 principales tipos de Teorías del Liderazgo

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/783970/Recuento-de-los-5-principales-tipos-de-Teorias-del-Liderazgo.html>

Ético definición

<http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica>

Ethical Leadership: Right Relationships and the Emotional Bottom Line, The Gold Standard for Success

<http://www.ethicalleadership.com/BusinessArticle.htm>

10 Most Ethical CEOs in Corporate America

<http://www.onlinemba.com/blog/10-most-ethical-ceos-in-corporate-america/>

Una noticia de Ma Yun

<http://sports.163.com/14/1028/11/A9L0QHKN00051C89.html#p=A9L8D68P0B6P0005>

Un caso de Ma Yun en Chino

<http://wenku.baidu.com/view/524ab25c312b3169a451a4a5.html?re=view>

<http://wenku.baidu.com/view/4bf7ef3431126edb6e1a1000.html>

<http://cn.nytimes.com/business/20140909/c09alibaba/zh-hant/>

Se trata de la tendencia del liderazgo

<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/FutureTrendsChinese.pdf>

How To Be An Ethical Leader

<http://gulfbusiness.com/2014/04/ethical-leader/#.VLQ9C6hdWpG>

Ethical Leadership

http://www.sagepub.com/upm-data/47445_chp_16.pdf