

Tema 2. Métodos vanguardistas de liderazgo

Introducción



Después de la muerte de Steve Jobs, sin duda, el CEO que todos quisieran conocer, al que todos quieren imitar y deificar es Jeff Bezos, fundador y director ejecutivo de Amazon.com. Con un valor de 19 billones de dólares y 49 años es uno de los 30 hombres más ricos del mundo y todos los días va a su empresa con el entusiasmo y la intensidad del jefe que trata de ganar su primer sueldo, así como la alegría de un adolescente que descubre lo divertido que puede ser la primera noche en un campamento; es el mejor ejemplo de un **líder carismático visionario**.

En este tema revisaremos tres puntos de vista sobre el liderazgo en las organizaciones modernas: el liderazgo transformacional y transaccional; el liderazgo carismático, visionario; y el liderazgo de equipo.

Subtema 1. Liderazgo transformacional y transaccional

El **liderazgo transaccional** es aquel que se lleva a cabo por un líder que guía y motiva a sus seguidores a través de él definiendo con claridad cuáles son las tareas y roles a desempeñar. La mayor parte de las teorías que hemos revisado describe a este tipo de líder. Es una forma de trabajo que aunque limita la creatividad puede ser efectivo en situaciones en las que la tarea es de corto plazo o en situaciones en las que el seguidor solo es motivado por el dinero o la recompensa.

Pero existe otro tipo de líder: el **líder transformacional**, que es quien inspira a sus seguidores a trascender a sus propios



intereses por el bien de la organización. Se construye sobre el liderazgo transaccional y consiste en poner atención en los intereses y necesidades de sus seguidores individuales; “cambiar la consciencia de sus seguidores en cuanto a los problemas, ayudándoles a ver los viejos problemas de manera diferente, y ser capaz de estimular, despertar e inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo” (Robbins y Coulter, 2011).



Un ejemplo de este tipo de líder es la que fuera por 13 años la CEO de Avon y lograra romper con los paradigmas obsoletos de esta empresa.

Adicionalmente a cambios estructurales y de mercadotecnia, Andrea Jung introdujo varios mantras para generar entusiasmo tales como “innovación, renovación, motivación” y “Nuestro único estándar es la excelencia” (Mehenan, 2004). “De acuerdo con los profesores Hershey H. Friedman y Langbert Mitchell de la Universidad de Nueva York, las características de los líderes transformacionales incluyen la visión, confianza, el coraje y la voluntad de hacer sacrificios” (Basu, 2012).

Subtema 2. Liderazgo carismático y visionario

El líder carismático es un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de una manera determinada.

Entonces, ¿los líderes carismáticos nacen o se hacen? Algunos dicen que el carisma no se puede aprender, sin embargo se han hecho estudios en los que se ha capacitado a estudiantes para que sean líderes carismáticos ¿cómo? “Se les enseña a fijar una meta amplia, comunicar expectativas de desempeño elevadas, mostrar confianza en la habilidad de sus subordinados para cumplir esas expectativas y comprender las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, segura de sí misma y dinámica y practicaron el uso de un tono de voz cautivador y atractivo... también los capacitaron para tener comportamientos carismáticos no verbales tales como inclinarse hacia el seguidor al comunicarse, mantener el contacto visual directivo y tener una postura relajada y expresiones faciales animadas” (Robbins y Coulter, 2011). Los “líderes entrenados” influyeron en los miembros de su grupo y obtuvieron un mejor desempeño y adaptación a sus tareas en comparación con los miembros pertenecientes a los grupos de líderes no entrenados (no carismáticos).



Una última consideración sobre el liderazgo carismático es que éste no siempre se utiliza para lograr niveles altos de desempeño; también es adecuado para ser usado con propósitos ideológicos, por ejemplo Martin Luther King Jr. utilizó su carisma para lograr la igualdad social sin medios violentos.

Por otro lado, tenemos el **liderazgo visionario** que es muy cercano al carismático, pero de mayor alcance pues logra superar la situación actual de los seguidores a través de esa habilidad para crear y vislumbrar una visión realista, atractiva y creíble.

“Las visiones que se expresan con claridad y ofrecen imágenes poderosas son captadas y aceptadas con facilidad. Por ejemplo Michael Dell (Dell Computers) creó una visión de una empresa que vende y entrega una computadora personal directamente a un cliente en menos de una semana”. (Robbins y Coulter, 2011).



Las destrezas de los líderes visionarios son como se menciona en Robbins y Coulter (2011) son:

“La habilidad para explicar la visión a los demás, por medio de comunicaciones claras, orales y escritas; la habilidad para expresar la visión a través del comportamiento y la habilidad para extender o aplicar la visión a diferentes contextos del liderazgo, esto es que debe de ser significativa para todas las áreas y niveles de la organización”.

Para cerrar este tema y volviendo al ejemplo de Jeff Bezos y para comprender de una forma práctica su liderazgo te presentamos las **10 máximas de Bezos, decodificadas** (Anders, 2012):

Máxima	Comentarios sobre Amazon
“Basa tu estrategia en las cosas que no van a cambiar”	Vender lápiz labial, asientos para tractores o almacenadores de información, todos son parte de un gran plan con tres constantes: ofrece una gran selección, baja los precios rápido y ten una buena distribución.
“Que tu obsesión sea el cliente”	En una ocasión Jeff dejó una silla vacía en una junta para que todos los participantes se obligaran a pensar en el

Innovación con propósito de vida.

	participante más importante y que no estaba en la reunión: el cliente.
“Esperamos ser incomprendidos por largos periodos de tiempo”	Muchas de las estrategias de expansión de Amazon pueden parecer tiradero de dinero, pero no lo serán por siempre.
“Hay dos tipos de compañías: aquellas que tratan de cobrar más y aquellas que trabajan para cobrar menos. Nosotros seremos de las segundas	En Amazon la frugalidad es uno de los ocho valores oficiales.
“Determina lo que el cliente necesita y haz el máximo esfuerzo”	Productos exitosos de Amazon, tales como su tableta Kindle y sus lectores de e-books fueron definidos por los deseos de los clientes más que por el gusto de sus ingenieros. Si los clientes no quieren algo, entonces eso se va, aún si eso significa destruir un departamento poderoso de la empresa.
“Nuestra cultura es amigable e intensa, pero si nos vemos presionados, nos quedaremos con lo intenso”	Se llevan a cabo estudios para averiguar las reacciones de los clientes a las diferentes características y diseños de los sitios. Bezos lo llama “Cultura de métrica”; con docenas de estos enfrentamientos a la semana, no hay mucho tiempo para estar socializando, hay que ser un gladiador.
“Si quieres ser innovador, tienes que desear el fracaso”	Todos los fracasos en Amazon (y los ha habido) son parte de la vida, mientras que Amazon pueda aprender algo útil.
“En el mundo antiguo dedicabas el 30% de tu tiempo a construir un gran servicio y 70% de tu tiempo hablando de él. En el nuevo mundo eso se invierte”	El presupuesto para publicidad de Amazon es sorprendentemente bajo para una tienda al detalle de su tamaño. Bezos cree que la publicidad de boca en boca es más importante en la era digital, por lo que prefiere mejoras en los procesos que hagan felices a más clientes. Un ejemplo es la forma en que empaacan sus juguetes y otros envíos para que sean más fáciles de abrir.
“Todos tienen que ser capaces de trabajar en un <i>Call Center</i> ”	Las quejas pueden ser terribles en esta era de los tweets y blogs. Bezos hace que los miles de sus administradores y él mismo atiendan el entrenamiento de <i>Call Center</i> cada año. El resultado: humildad y empatía con el cliente.
“Este es el DÍA 1 de la Internet, todavía tenemos mucho que aprender”	Esta fue la primera observación que Bezos le hizo a sus accionistas en 1997 y no la ha abandonado. En la nueva sede de Amazon dos de los edificios más grandes son llamados Día 1 Norte y el Día 1 Sur. En entrevistas Bezos

	sigue refiriéndose a la Internet como un mundo desconocido, imperfectamente entendido y dando nuevas sorpresas todo el tiempo.
--	--

10 máximas de Bezos. Adaptado de Anders, G. (2012).

Subtema 3. Liderazgo de equipo

Cada vez es mayor el número de organizaciones que utilizan equipos de trabajo en todos sus niveles, lo que implica que es necesario el liderazgo de equipo, entonces ¿Cómo enseñar al líder solitario a ser parte de un equipo? Deberá aprender a compartir la información a través de la confianza en los demás; hacerlo con paciencia y entendimiento de cuándo es necesario intervenir. En la figura siguiente se presentan los **roles específicos del liderazgo de equipos**, propuestos por Robbins y Coulter (2011):

Roles específicos del liderazgo de equipos



Roles específicos del liderazgo en equipos. Adaptada de Robbins y Coulter, (2011).



Un ejemplo de un líder de equipo es el entrenador de basquetbol, Phil Jackson, un líder que fue capaz de reconocer en qué circunstancia él tenía que tener una actitud cálida y en cuál debería de ser enérgica. Logró que sus jugadores buscaran el bien común por encima de la gloria individual, como lo hizo con Jordan, quien ayudó a desarrollar el juego de sus compañeros. Todos los miembros del equipo comprendían el propósito común e integraban sus habilidades para acentuar los puntos fuertes y disminuir los débiles creando sinergia.

Estas son tres de las máximas del líder de Amazon.com: “Esperamos ser incomprensidos por largos períodos de tiempo”, “Determina lo que el cliente necesita y haz tu máximo esfuerzo”, “Que tu obsesión sea el cliente”.

Este tipo de personas que tienen una visión superlativamente creativa y, de forma continua, son incomprensidos y juzgados; sin embargo, lo que los hace exitosos es que aterrizan las ideas para satisfacer al cliente, lo que requiere de la habilidad de adaptación al cambio. A continuación profundizaremos un poco más en el tema de liderazgo.

¡Quiero más!

Para conocer sobre el líder carismático y visionario te invitamos a ver el siguiente video titulado ***Video from Jeff Bezos about Amazon and Zappos*** en/

http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_Q5CnaA

Para conocer más sobre Jeff Bezos te invitamos a ver el siguiente video titulado ***Jeff Bezos: We are What We Choose (Spanish)*** en/

<http://www.youtube.com/watch?v=h34yvLY2yyM>

Mi Reflexión

Revisamos tres métodos de liderazgo que han superado el “yo soy el líder... todos me tienen que seguir” y han evolucionado a un liderazgo que ve la realidad de sus seguidores buscando transformar las necesidades individuales en las necesidades del grupo. ¿Has tenido contacto con un líder que haya transformado la forma en que ves tu trabajo, tu rutina y todo lo que tiene que ver con tu vida laboral?, ¿qué sientes cuando ves o escuchas algo sobre esa persona que te inspiró para dar lo mejor de ti a los demás?, ¿has tenido la oportunidad de ser el líder de tu equipo de trabajo? Si es así, ¿has logrado la unificación de los esfuerzos para crear sinergia?

En el tema siguiente revisaremos los temas de liderazgo del Siglo XXI, porque el cambio así lo requiere...

¡Cada vez nos acercamos más al tema de innovación!

Bibliografía

- Anders, G. (2012). *Jeff Bezos Gets it*. Forbes. 189, 7, 76-84.
- Basu, Ch. (sf.) *Ejemplos de liderazgo transformacional en los negocios*. Recuperado de [Mediahttp://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-liderazgo-transformacional-en-los-negocios-5863.html](http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-liderazgo-transformacional-en-los-negocios-5863.html)
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 13ª Ed. China: McGraw-Hill Interamericana.
- Mehenan, S. (2004). *Andrea Jung. Brandweek Supplement 37*. Recuperado de Base de datos EBSCO Business Source Premier.
- Robbins, P.S., Coulter, M. (2011). *Administración*. 10ª. Ed. México: Pearson.

Glosario

- **Líder carismático:** Tipo de líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera.
- **Líderes transaccionales:** Estos líderes guían y motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas.
- **Líderes transformacionales:** Aquellos líderes que proporcionan atención individualizada, estimulación intelectual y poseen carisma.
- **Líder visionario:** Tipo de líder que tiene la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.