

Tema 3. Tópicos de liderazgo del Siglo XXI

Introducción



En la actualidad las organizaciones demandan un liderazgo que sea capaz de innovar, que sea irreverente con los procesos establecidos en la búsqueda de la mejora continua; que comparta una visión; un liderazgo que no tema romper paradigmas y sea un generador de innovación en todos los niveles de la organización. Un liderazgo que mueva todo y a todos; un liderazgo vivo y dinámico.

Bonaparte, Luther King, Gandhi, Genghis Khan, Mandela, Ford, Disney, Jobs, Jung, Bezos, Gates, Obama...la lista de líderes es interminable, pero, ¿qué es lo que hace que el liderazgo de estos hombres haya cambiado,

en muchos casos, el rumbo de la historia del mundo?

¡Sigamos leyendo!

Subtema 1. Las 5 fuerzas de poder del líder

Jeffrey Pfeffer quien es investigador sobre liderazgo, recursos humanos y del poder en las organizaciones, de la Universidad de Stanford, afirma que para tener poder se necesitan tres aspectos: “1) la voluntad o el interés de ejercer el poder, 2) la habilidad de hacerlo y 3) una posición en la estructura que otorgue un poder”. Citado por Koontz et al. (2008). El área tecnológica tenía una gran posición de poder en la década de los 80; en los años 90 fue la mercadotecnia la más poderosa. En la actualidad es la posición de innovador la más idónea para obtener poder.



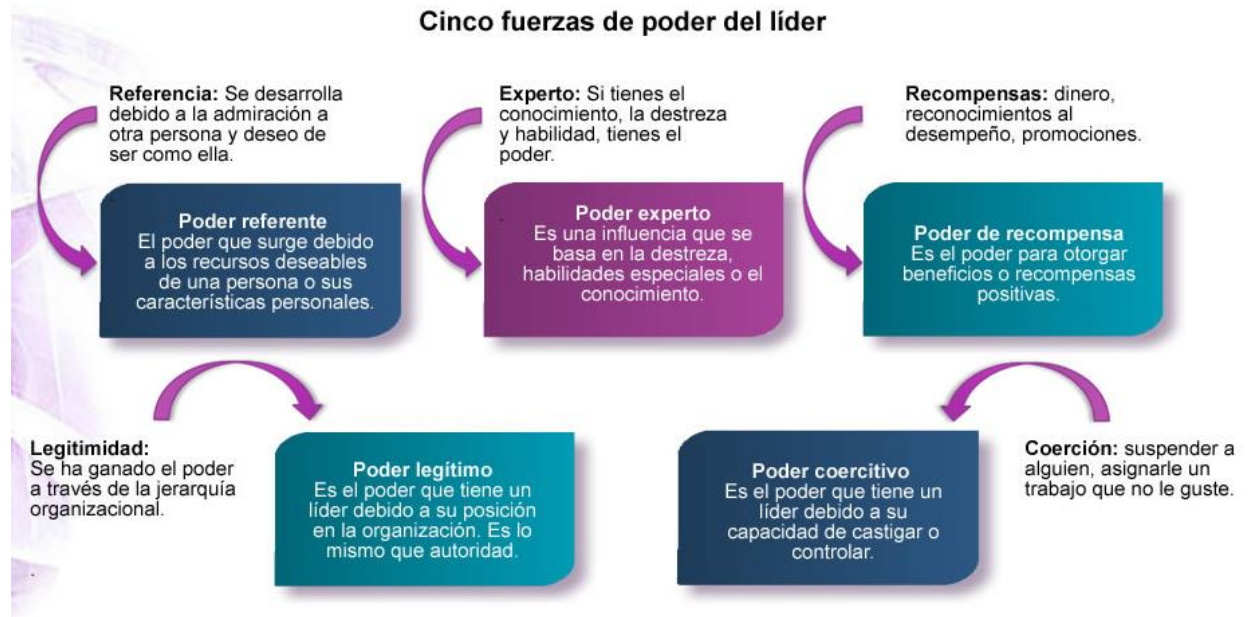
Además menciona seis atributos personales como fuentes de poder, los cuales son:

Atributos personales como fuentes de poder



Pfeffer afirma que “un líder debe ser consciente de sus fuentes de poder pues además de lograr que las cosas se hagan, logrará un cambio estratégico” Koontz et al. (2008).

Comprendemos entonces que el líder, para tener poder debe quererlo, ejercerlo y también necesita una posición que se lo otorgue, pero, ¿de dónde obtiene estas fuerzas? Robbins y Coulter (2011) identificaron cinco fuerzas de poder del líder: legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente.



Los líderes más eficaces se basan en diversas formas de poder para influir en sus seguidores, por ejemplo, un padre de familia tiene el legítimo pues jerárquicamente es superior, ejerce el poder coercitivo cuando sanciona algún mal comportamiento del hijo; aplica su poder de recompensa al premiar al hijo, por ejemplo por su buen cumplimiento en la escuela; posee el poder de experto al enseñarle a cambiar una llanta y si su hijo lo admira, entonces tiene poder referente. Otro ejemplo puede ser Martin Luther King que tenía muy poco poder legítimo pero un alto poder de referencia, resultado de su magnética personalidad, la fortaleza de sus ideas y la forma en que movía a las masas.

Subtema 2. Cultivo de la confianza y *empowerment*

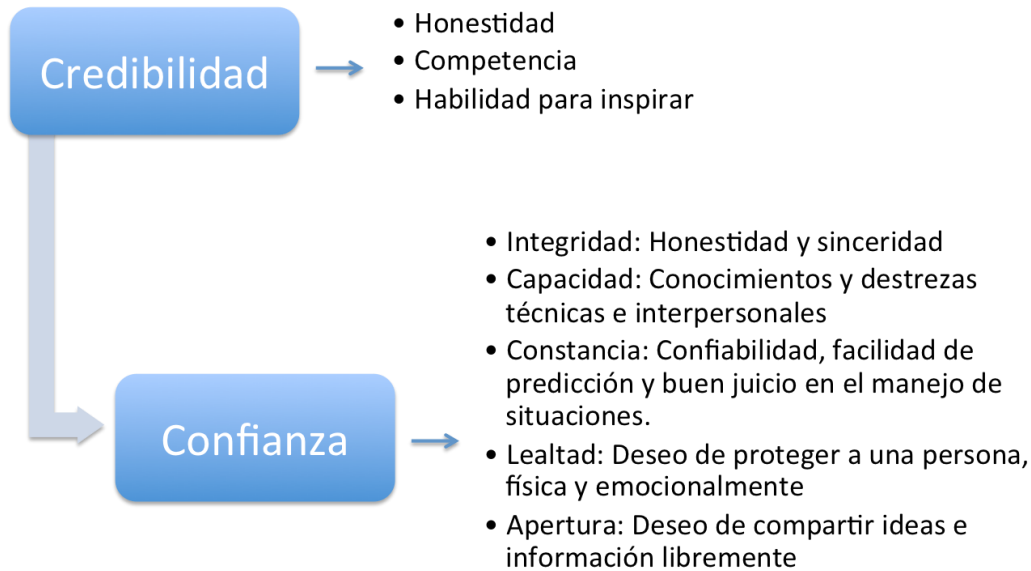


En el ambiente cambiante en el que se encuentran todas las organizaciones de hoy en día, es de vital importancia que el líder cultive la confianza y credibilidad de sus seguidores; es por esto que es importante comprender en qué consisten estos dos términos.

La **credibilidad** es el grado en que los seguidores perciben en su líder su honestidad, si es competente y capaz de inspirar. No puedes seguir a alguien si esa persona no te inspira a través de estas características que lo hacen digno de confianza.

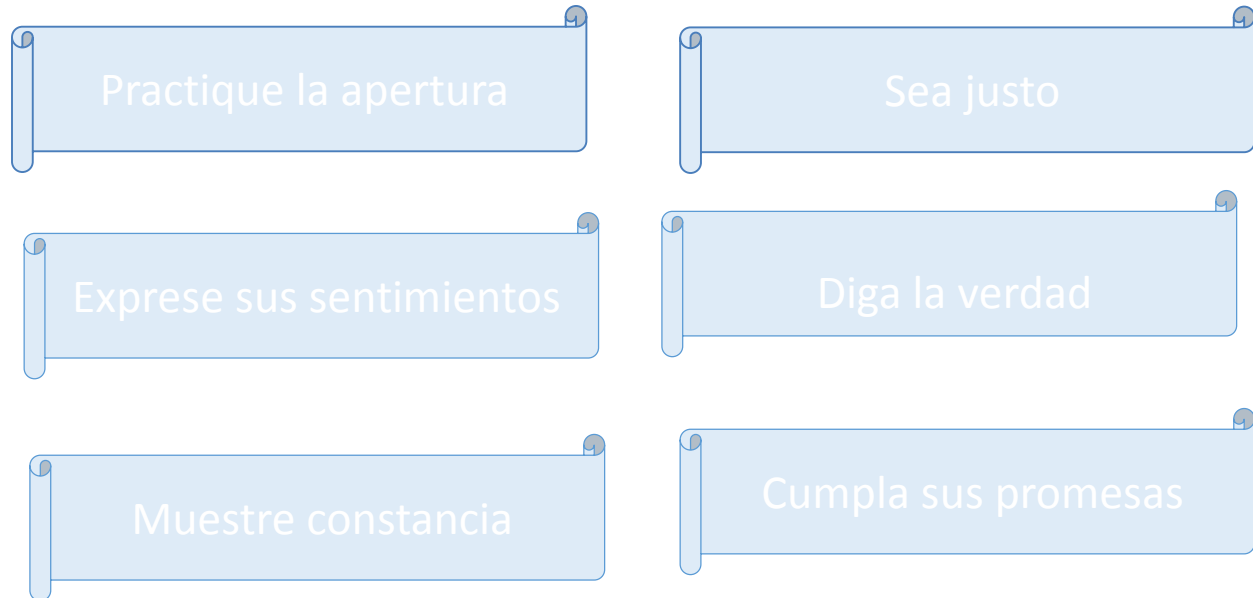
La **confianza**, es la seguridad que tiene el líder de que este actúa de una forma íntegra, con habilidad y carácter suficientes para seguirle.

En la siguiente imagen te mostramos los componentes de cada uno de estos dos términos de acuerdo con Robbins y Coulter (2011):



¿Por qué es importante que los seguidores confíen en sus líderes? Robbins y Coulter (2011) nos responden esta pregunta al afirmar que la investigación ha demostrado una relación significativa entre la confianza en el liderazgo y la obtención de resultados laborales positivos, entre los que se incluyen: el desempeño laboral, el comportamiento de ciudadanía organizacional, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.

Esto nos lleva a las siguientes **sugerencias para cultivar la confianza**:



Habilidades de la Inteligencia Emocional. Adaptado de Ramos (2003).

Estas sugerencias requieren de un nivel de **inteligencia emocional** que solo se adquiere a través de la madurez y del autoconocimiento, como lo menciona Ramos (2003) al citar a Goleman (2013): “el reconocimiento y manejo de nuestras emociones nos permite tener relaciones más saludables y establecer a largo plazo un verdadero liderazgo eficaz”. Te presentamos las habilidades de la Inteligencia Emocional:

Robbins y Judge (2009) presentan los resultados un estudio que analizó los éxitos y fracasos de 11 presidentes de Estados Unidos, desde Franklin Roosevelt a Bill Clinton; quienes fueron evaluados en seis cualidades: comunicación, organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional. Se encontró que la cualidad clave que diferenciaba a los exitosos (Roosevelt, Kennedy y Reagan) de los que no lo fueron (como Johnson, Carter y Nixon) era la inteligencia emocional.

No profundizaremos en el tema, pero sí es importante considerar la inteligencia emocional y sus habilidades para la creación de una relación de confianza perdurable entre el líder y sus seguidores.

Empowerment a los empleados

El empoderamiento o *empowerment* es hoy por hoy uno de los temas más tratados y también más aplicados en la administración del recurso humano. El término

empowerment “implica aumentar el poder de los empleados para que tomen decisiones” (Robbins y Coulter, 2001); pueden ser decisiones operativas como dar una respuesta satisfactoria a un cliente, realizar presupuestos, llevar el control de inventarios, etc. Por ejemplo en el super mercado HEB, se cuenta con varios gerentes además del gerente general (que siempre está pendiente del buen engranaje de los procesos), el

gerente de cajas, puede resolver problemas que los clientes tengan al pagar sus artículos, tiene autoridad para obsequiar productos y evitar la molestia de un cliente impaciente por la falta de un precio; el gerente de perecederos resolverá cualquier problema que el cliente tenga en relación con este tipo de producto y también cuenta con el poder de tomar decisiones como el cambio de producto, aun el obsequio del mismo con tal de que el cliente se vaya contento. Para llevar a cabo esto es necesario que el empleado (equipo) cuente con conocimientos, destreza y experiencia para hacer su trabajo; que estén dispuestos a tomar riesgos para tomar decisiones de una forma autónoma y madura. El *empowerment* tiene éxito cuando la cultura de la organización está dispuesta a adaptarse a los cambios.

Un reciente estudio, llevado a cabo por la Universidad de California observó varias **ventajas el empowerment**, por ejemplo: “satisfacción en el trabajo, el compromiso con la organización, más innovación, mejora de la productividad de los equipos, reducción del estrés, así como la disminución del ausentismo y de la rotación de los ejecutivos” (Bandeira, 2012).



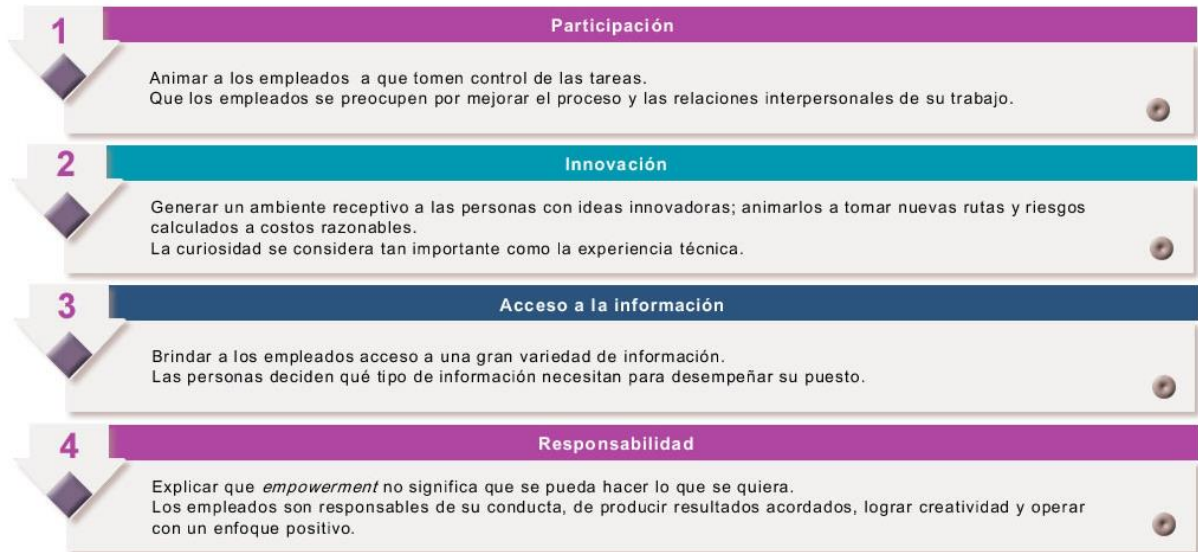
Aquí tienes algunos ejemplos de resultados logrados a través del *empowerment* a los empleados, según Bohlander y Snell (2008):

Empresa	Resultado del <i>empowerment</i>
Krafts Foods	Los empleados de la planta de alimentos de la empresa ubicada en Susse, Wisconsin, participaron en los cambios de rediseño del trabajo y en la formación de equipos que aumentaron la productividad y redujeron excedentes y el tiempo de ensamble.
Fábrica de Ford situada en Wayne, Michigan	Un grupo de empleados hizo una sugerencia que ahorró 115,000 dólares al año en la compra de guantes que usaban para protegerse cuando manejaban planchas de metal y vidrio. El grupo descubrió cómo lavar los guantes para que se pudieran utilizar más de una vez.
Avon Products	Atribuyó facultades a sus gerentes de minorías para mejorar las ventas y el servicio en los mercados de zonas urbanas marginadas. Al basarse en la creencia de que los gerentes de minorías comprenden mejor las necesidades de los residentes de esas zonas, Avon convirtió un mercado poco rentable en un área de ventas muy productiva.

Innovación con propósito de vida.

Bohlander y Snell (2008) sostienen que “Un liderazgo efectivo en una organización con *empowerment* se destaca por tener gerentes honestos, que se preocupan y que son receptivos a nuevas ideas, y que muestran dignidad y respeto por los empleados como socios en el éxito de la organización”. Además es importante **crear las siguientes condiciones para el *empowerment***:

Condiciones para el *empowerment*



Condiciones para el *empowerment*. Basado en Bohlander y Snell, (2008).
Elaboración propia.

Subtema 3. Liderazgo moral, liderazgo en línea y liderazgo multicultural

A continuación explicaremos el concepto de **liderazgo moral** porque es importante asegurarnos en qué parte del proceso queda la ética. Hasta hace muy poco que este concepto se empezó a considerar en el nivel administrativo y esto, debido a los grandes fraudes y escándalos corporativos tales como los del caso de Madoff; detenido por el FBI en el 2008 y que en la actualidad sigue teniendo repercusiones financieras, como se menciona en CNN Expansión (2014): “JPMorgan Chase & Co reportó una caída de 7.3% en sus ganancias trimestrales, después de que el mayor banco de Estados Unidos por activos pagará al Gobierno una multa por no informar sobre actividades sospechosas de fraude de Bernard Madoff”.

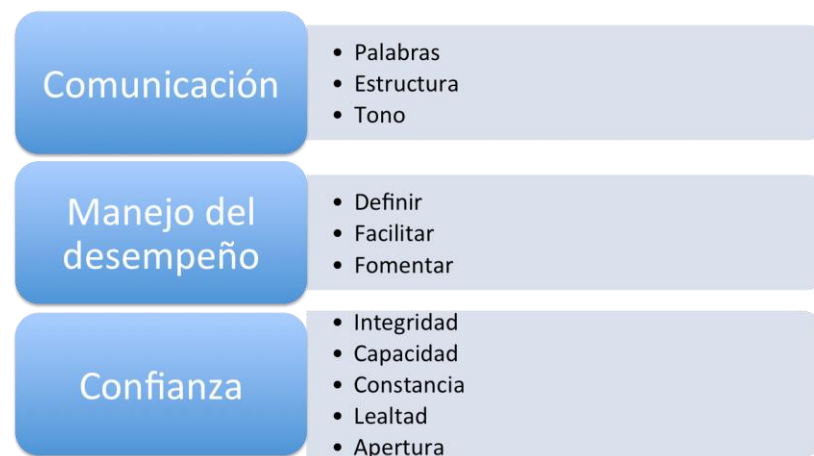
La ética forma parte del liderazgo en muchas formas. Por ejemplo, los líderes transformacionales han sido descritos como los que fomentan la virtud moral cuando tratan de cambiar las actitudes y los comportamientos de sus seguidores. Por otro lado es muy importante que el líder carismático sea auténtico pues de otra forma sería una manipulación de sus seguidores. Es por esto que el líder debe de ser congruente; dé una conducta impecable, prudente y respetuosa de la diversidad; atento a las necesidades mayores y no a las personales. Un líder moral tiene la seguridad de hacer lo correcto, y dormir tranquilo cada noche ¿tú, qué opinas?



Liderazgo en línea

La empresa Bimbo, que tiene presencia en Argentina, Brasil, Centroamérica, China, Colombia, España, Estados Unidos, Uruguay y Venezuela, es un ejemplo de la importancia del líder virtual y el desempeño efectivo de equipos virtuales.

A continuación te presentamos los **principales retos del líder virtual** (Robbins y Coulter, 2011):



En el caso de la **comunicación**, se debe considerar que no se está enfrente de la persona con la que se está hablando y que cuando decimos alguna **palabra** que no es muy agradable o que denota situaciones tales como “no es lo esperado” o “no me satisface”, cuando se está frente a frente al lenguaje corporal puede suavizar el mensaje, por lo que se debe de cuidar el tono.

Otro aspecto es la **estructura** de los mensajes escritos (electrónicos); por ello vale la pena preguntarse ¿es un mensaje formal?, ¿las oraciones son completas y comunican claramente o se dejan abiertas a la percepción del seguidor?, ¿el mensaje transmite al seguidor el nivel adecuado de urgencia o de importancia? En relación al **tono** ¿está escrito todo en mayúsculas?; esto último es muy importante porque se suele tomar como equivalente a gritar.

Otro reto es el **manejo del desempeño**. Al definir el desempeño es importante **definir** metas, responsabilidades y forma en que se evaluará y asegurarse de que todos están en la misma sintonía. Para **facilitar** el desempeño deberán eliminar los

obstáculos, independientemente que estén a larga distancia y **fomentar** el desempeño a través de recompensas, muchas propuestas por los mismos seguidores, por ejemplo ¿qué prefieren, sueldos, prestaciones, otras oportunidades?, y asegurarse de que se proporcionen de manera oportuna después de haber logrado los objetivos.

En relación a la confianza, son los mismos aspectos de la confianza que ya hemos tratado antes en el tema de cultivo de la confianza.

Con este punto finalizamos el tema de liderazgo; en los siguientes temas de este módulo trataremos los temas de cambio e innovación. ¿Estás listo?



Liderazgo multicultural



El líder se tiene que adaptar a las situaciones en las que tiene que ejercer su influencia. En este mundo globalizado, en el que ya no es Estados Unidos el que tiene las más grandes empresas del mundo, de hecho ha disminuido: “entre 2005 y 2012 se redujeron de 176 a 132 (Roig, 2013). Con esto, la presencia de firmas de economías emergentes aumentó. Sólo de América Latina, en 2013 Brasil incluyó 8 compañías, México 3, y Venezuela y Colombia se insertaron con 1. En cuanto a la zona BRIC (Brasil, Rusia, India y China), China secundó a EE.UU. con 89 compañías, India colocó 8 y Rusia 7” (Roig, 2013). Es por esto que

ya no es suficiente con que el líder “sepa hablar inglés” y conozca las dimensiones culturales de los estadounidenses; es necesario que entienda que lo que culturalmente funciona en China es probable que no sea eficaz en México “ya que las barreras del lenguaje, los distintos estilos de liderazgo de culturas diversas, las formas de concebir la etiqueta en las negociaciones, casi todo lo relacionado con el modo de comportarse y pensar de la gente puede influir en los negocios y se convierte en un reto para el ejecutivo” (Roig, 2013).

Otra tendencia es que los trabajadores de la empresa no necesariamente tienen las costumbres o religión de la alta dirección, por ejemplo, en las empresas canadienses, en las que la mayor parte de su personal es musulmán (por ejemplo la empresa de telefonía Vonage), se les permite orar el Salat, en un horario que se ajusta dependiendo del lugar en donde se encuentre el fiel; por ejemplo, en el caso de Toronto sus rezos son en el siguiente horario: “6:21 a.m., 7:44 a.m., 12:30 p.m., 2:56 p.m., 5:16 p.m. y 6:40 p.m.” (Islamic Finder, 2014). En el momento indicado, dejan todo lo que estén haciendo y proceden a cumplir con su fe. ¡Interesante!



Resultados de estudios relacionados con este tema indican que los subordinados de los líderes de negocios eficaces de cualquier país esperan que éstos proporcionen una visión poderosa y proactiva para guiar a la empresa hacia el futuro, así como tener una gran habilidad para la planeación” (Robbins y Coulter, 2011). A continuación te presentamos algunos hallazgos sobre el liderazgo multicultural:

Hallazgos selectos sobre liderazgo multicultural
Se espera que los líderes coreanos sean paternalistas hacia los empleados.
Se espera que los líderes árabes muestren amabilidad y generosidad sin que se les pida hacerlo son vistos por otros árabes como débiles.
Los líderes escandinavos y holandeses que distinguen a los individuos con elogios públicos es muy probable que los avergüencen, no que les infunden ánimos.
Se espera que los líderes eficaces de Malasia muestren compasión al mismo tiempo que usan más un estilo autocrático que es un estilo participativo.
Los líderes alemanes eficaces se caracterizan por una orientación alta hacia el desempeño, poca compasión, poca autoprotección, escasa orientación hacia los equipos, mucha autonomía y mucha participación.

El mundo está en constante cambio y es necesario estar preparado para la adaptación de forma inmediata. Las personas que forman parte del recurso humano de la organización son quienes marcan el rumbo de la misma. Es a través del liderazgo que las personas se alinean a la visión de la organización, aspecto necesario para su adaptabilidad. Esto es lo que se pretende lograr para la supervivencia y éxito.

¡Quiero más!

Para aprender más sobre el **liderazgo moral** te recomendamos leer el artículo: “**Moral Leadership**” en/

<https://www.boundless.com/management/leadership/other-leadership-perspectives/moral-leadership/>

Para aprender más sobre **cómo los líderes influyeron en el año 2013**, te recomendamos leer el artículo: “**Ellos son los líderes iberoamericanos que marcaron el año 2013**” en/

<http://peru.com/actualidad/internacionales/ellos-son-diez-lideres-iberoamericanos-que-marcaron-ano-2013-noticia-218300>

Para aprender más sobre el **líder en línea** te recomendamos leer el artículo: “**El líder virtual: trabajando a distancia**” en/

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-lider-virtual-trabajando-con-equipos-distancia>

Mi Reflexión

Las fuentes de poder, el cultivo de la confianza, el *empowerment* y los tipos de liderazgo como: el moral, en línea y multicultural, son temas de suma importancia para comprender cómo es que se puede aplicar un liderazgo efectivo en las organizaciones de hoy.

Ante ello te proponemos reflexiones a partir de las siguientes preguntas ¿trabajas en una empresa que tienen equipos virtuales, de qué forma piensas que se puede mejorar la comunicación y el manejo del desempeño?, ¿en tu vida personal hay personas a las que podrías guiar aplicando algunas de las técnicas vistas en este tema?, ¿piensas que a través de ellas puedes dar un giro de efectividad a tu comunicación y a la forma en que te perciben en tu medio laboral y personal?

Bibliografía

Bandeira de M., F. (2012). *Aflojen los cintos que el jefe se ha ido*. MBA y Educación Ejecutiva. Recuperado el 20 de enero de 2014 de: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/aflojen-los-cintos-que-el-jefe-se-ha-ido>

Bohlander, G. Y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. 14 ed. México: Cengage Learning Editores.

CNN Expansión. (2014). *Madoff afecta ganancias de JPMorgan*. Recuperado el 20 de enero de 2014 de: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/01/14/madoff-afecta-ganancias-de-jpmorgan>

Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional*. Venezuela: Ediciones B VZLA.

Islamic Finder (s/f). *Prayer times for 6 million cities Worldwide*. Recuperado el 20 de enero de 2014 de: <http://www.islamicfinder.org/world.php>

Ramos, A. (2003). *Liderazgo: Construye tu ideal*. Preedición. México: Trillas-TecMilenio.

Robbins, P.S., and Coulter, M. (2011). *Administración*. 10 ed. México: Pearson Educación.

Roig, JP. (2013). *Se busca ejecutivo multicultural*. MBA Educación Ejecutiva. Recuperado el 20 de enero de 2014 de: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/se-busca-ejecutivo-multicultural>

Sotomayor, G. (S/f). *La socialización en los espacios virtuales: Posibilidades y limitaciones*. Recuperado de: http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_07/n7_art_gilda.htm

Glosario

- **Confianza:** Creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder.
- **Credibilidad:** Grado en el que los seguidores perciben a alguien como honesto, competente y capaz de inspirar.
- **Empowerment:** Implica aumentar el poder de los empleados para que tomen decisiones.
- **Poder legítimo:** Poder que tiene un líder debido a su posición en la organización.
- **Poder coercitivo:** Poder que tiene un líder debido a su capacidad de castigar o controlar.
- **Poder de recompensa:** Poder que tiene un líder para otorgar beneficios o recompensas positivas.
- **Poder experto:** Influencia que se basa en la destreza, las habilidades especiales o el conocimiento.
- **Poder referente:** Poder que surge debido a los recursos deseables de una persona o a sus características personales.

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.