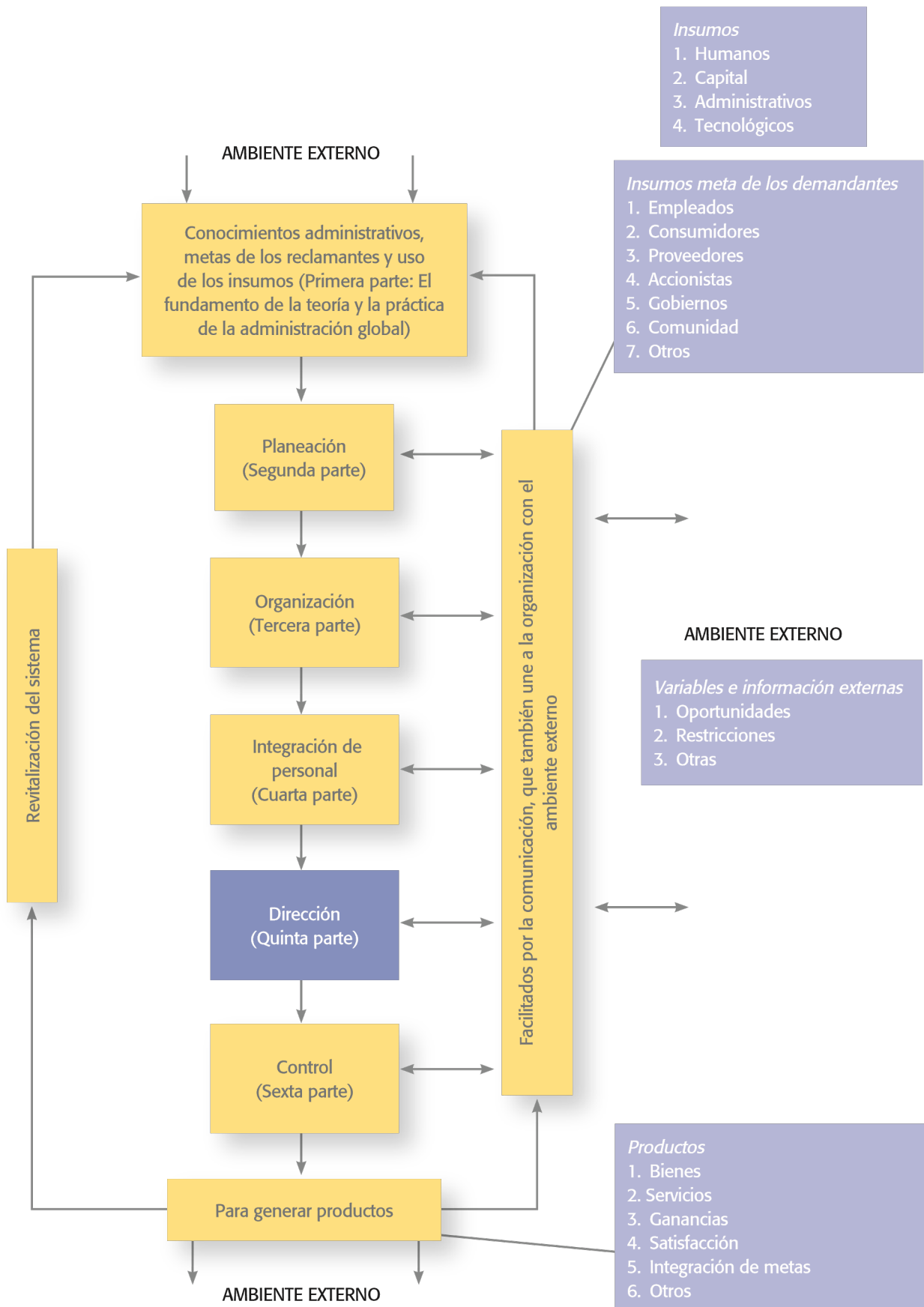


5

Parte

Dirección

- Capítulo 14 Factores humanos y motivación
- Capítulo 15 Liderazgo
- Capítulo 16 Comités, equipos y toma grupal de decisiones
- Capítulo 17 Comunicación
- Conclusiones Liderazgo global y empresarial



14

Capítulo

Factores humanos y motivación



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Definir la naturaleza de dirigir y liderazgo.
2. Describir los factores humanos básicos que afectan la administración.
3. Explicar el significado de la motivación.
4. Describir las diversas teorías de la motivación y sus fortalezas y debilidades.
5. Analizar técnicas de motivación, con importancia en el rol del dinero, participación, la calidad de la vida de trabajo y enriquecimiento del puesto.
6. Presentar un enfoque de sistemas y situacional a la motivación.

La administración y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi seguramente sea un líder efectivo y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir. Como se señaló en capítulos anteriores, administrar incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura de organización que ayude a las personas a alcanzar metas e integrar personal a la estructura de la organización sea lo más competente posible. La medición y corrección de las actividades de la gente mediante el control es también una función importante de la administración, como lo demostrará la sexta parte. Sin embargo, todas estas funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o comprenden los factores humanos de sus operaciones de tal forma que produzcan los resultados deseados.

Dirigir

El proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Administrar requiere la creación y mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajan juntos en grupos hacia la consecución de objetivos comunes.

La función gerencial de **dirigir** se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su mayor contribución a la administración. En su examen del conocimiento pertinente a la dirección, la quinta parte del libro se enfocará en los factores humanos, motivación, liderazgo y comunicación.

En este capítulo, el análisis se centra en una variedad de factores humanos. **Administrar** requiere la creación y mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajan en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Este capítulo resalta la importancia de conocer y aprovechar factores humanos y de motivación, pero eso no significa que los administradores deben convertirse en psiquiatras aficionados. La tarea del administrador no es la de manipular a las personas, sino identificar qué motiva a la gente.

■ Factores humanos en la administración

Es obvio que, si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre organizaciones, los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos. A partir de la función de dirigir, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de una empresa. Así, los administradores deben entender los roles asumidos por las personas y las individualidades y personalidades de la gente.

Multiplicidad de roles

Los individuos son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son los consumidores de bienes y servicios y así influyen de manera vital en la demanda; y son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos. En estos distintos roles, se establecen leyes que gobiernan a los administradores, éticas que guían el comportamiento y una tradición de dignidad humana que es una característica importante de nuestra sociedad. En resumen, los administradores y las personas que dirigen son miembros que interactúan en un amplio sistema social.

No hay una persona promedio

Las personas actúan en diferentes roles, pero también son diferentes entre ellos; no hay una persona promedio. No obstante, en empresas organizadas, a menudo se asume que la hay. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puesto, todos con la suposición implícita de que en esencia, todas las personas son iguales. Por supuesto, esta suposición es necesaria en mayor grado en los esfuerzos organizados, pero es igualmente importante identificar que los individuos son únicos, tienen diferentes necesidades, diferentes ambiciones, diferentes actitudes, diferentes deseos de responsabilidad, diferentes niveles de conocimientos y habilidades y diferentes potenciales.

A menos que los gerentes comprendan la complejidad e individualidad de las personas, pueden aplicar mal las generalizaciones acerca de la motivación, liderazgo y comunicación. Aunque por lo común ciertos, los principios y conceptos deben ser ajustados a situaciones específicas. En una empresa, no todas las necesidades de los individuos se pueden satisfacer por completo, pero los administradores tienen considerable amplitud para hacer arreglos individuales. Aunque los requisitos de la posición por lo común se derivan de los planes de la empresa y la organización, este hecho no necesariamente excluye la posibilidad de arreglar el puesto para que se ajuste a la persona en una situación específica.



La administración siempre debe considerar la dignidad de la persona.



Perspectiva

La sensibilidad de los líderes

Durante su asistencia al Foro Mundial de Negociación, George Kohlrieser, profesor de Liderazgo y Conducta Organizacional de la IMD, opinó sobre la forma en que los administradores mexicanos hacen negocios.

Al momento de negociar algo con el jefe, se debe entablar un vínculo lo suficientemente fuerte que exprese por qué se necesita o quiere algo más. "No puede ser sólo una razón externa, tienes que incluir lo que los demás necesitan, considerar lo propio, pero también al equipo de trabajo, a la organización y al jefe". Según él, los líderes mexicanos son más sensitivos a las emociones porque están preparados en inteligencia emocional que les permite relacionarse y tener vinculación social; a diferencia de otras culturas donde los líderes son más agresivos.

Afirmó que la base de toda negociación reside en la habilidad de crear relaciones que logren metas en común que sean beneficiosas para todos.

Entre los errores más comunes al momento de negociar están:

1. Perder el control de las propias emociones en un conflicto.
2. Hacer de los problemas algo personal.

Concluyó diciendo que los buenos negociadores clarifican su mente y sus emociones, separan lo personal del problema, y al mismo tiempo se involucran completamente para tener una mejor colaboración.

Fuente: Con información de Aída Ulloa, "Más sensitivos, los líderes mexicanos", *El Universal*, Finanzas, 4 de octubre de 2007, p. B-5.

Concepto de la dignidad individual

Las personas deben ser tratadas con respeto, sin importar cuál sea su posición en la organización.

La importancia de la dignidad personal

Administrar incluye alcanzar los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios nunca deben violar la dignidad de las personas. El **concepto de dignidad individual** significa que las personas deben ser tratadas con respeto, no importa cuál sea su posición en la organización. El presidente, vicepresidente, gerente, supervisor de primera línea y trabajador contribuyen todos a las metas de la empresa. Cada uno es único, con diferentes capacidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.¹

Consideración de la persona como un todo

No podemos hablar de la naturaleza de las personas a menos que se considere a la persona como un todo, no sólo características distintas y separadas como conocimientos, actitud, habilidades o rasgos de la personalidad. Una persona los tiene todos a distintos grados. Más aún, estas características interactúan entre ellas y su predominio en situaciones específicas cambia con rapidez y de manera imprevisible. El ser humano es una persona total influida por factores externos. Las personas no pueden despojarse del efecto de estas fuerzas cuando van al trabajo. Los administradores deben identificar estos hechos y estar preparados para hacerles frente.



Perspectiva internacional

Gerentes de nivel medio desilusionados²

La reciente tendencia de reducir el tamaño de las organizaciones y la fusión de las empresas ha tenido un efecto traumático en los gerentes de nivel medio en muchas organizaciones. En el afán de mejorar la eficiencia, los puestos de estos gerentes de nivel medio han sido eliminados. La drástica reducción de personal en muchas empresas estadounidenses ha tenido consecuencias inesperadas. Por ejemplo, se asumía que la vida de trabajo de los gerentes que se quedan se enriquecería con puestos más significativos. La realidad es que muchos gerentes ahora sienten que están sobretrabajados y que sus contribuciones no son apreciadas.

La reestructuración de las organizaciones ha resultado en gran inseguridad en el empleo y baja moral. Los gerentes a menudo están renuentes a compartir información porque quieren proteger sus trabajos. Más aún, se refrenan de hablar con libertad en las reuniones porque no quieren arriesgarse a molestar al jefe. Los gerentes de nivel medio creen que no reciben suficiente información de los altos gerentes, que a menudo no aportan visión y liderazgo para la empresa.

Cualquiera que sea la situación, la amargura y alejamiento de muchos gerentes de más bajo nivel afectan la moral y la productividad. Si las compañías quieren ser competitivas, los empleados deben estar comprometidos con las metas de la empresa. Provocar esta dedicación requiere interés corporativo por el individuo, el reconocimiento de su dignidad como ser humano y razonable seguridad en el empleo con la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.

¹ Éste es también uno de los mensajes importantes en la *Second Draft—Pastoral Letter on Catholic Social Teaching and the U.S. Economy*, 7 de octubre, 1985 y *Economic Justice for All: Catholic Social Teaching and the U.S. Economy*, Washington, DC: Conferencia Nacional de Obispos Católicos, 1996.

² Véase también <http://www.management-issues.com/2006/8/24/research/organisations-get-thumbs-down-from-disillusioned-managers.asp>, consultado el 3 de febrero, 2007 y <http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1365-2934.2005.00612.x?cookieSet=1>, consultado el 3 de febrero, 2007.



Perspectiva internacional

Automotivación

Los gerentes son responsables de proporcionar un ambiente que conduzca al desempeño. Pero los individuos mismos son responsables de la automotivación. Un enfoque es a partir de la administración estratégica de la carrera (que se analizó en el capítulo 12). George Odiorne, profesor de administración, erudito y consultor experimentado, hizo recomendaciones específicas para motivarse usted mismo. He aquí algunas:

- Establézcase una meta para usted mismo y no la pierda de vista. Lee Iacocca (antiguo presidente de Chrysler) estableció la meta de convertirse en vicepresidente de Ford Motor Company a la edad de 35 y, durante 15 años, esta meta lo motivó y guió su comportamiento.
- Complemente sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo. Se ha dicho que hacer algo es empezar.
- Aprenda una tarea desafiante nueva cada año. Aprender a convertirse en gerente no se detiene con obtener una licenciatura o maestría en administración. Un título es el verdadero principio, no el fin del aprendizaje. Aprender y aplicar tecnología de microcomputadoras podría ser considerada una tarea desafiante.
- Haga de su trabajo uno diferente. Establezca objetivos de mejoría para su posición. Con alguna imaginación, tal vez pueda incrementar considerablemente su productividad.
- Desarrolle un área de experiencia. Construya sobre sus fortalezas o desarrolle una de sus debilidades para convertirla en fortaleza. Tal vez quisiera ser conocido como el mejor contador o el mejor ingeniero en su área de competencia específica.
- Dése realimentación y recompensa. Establecer metas verificables le proporciona un estándar contra el cual pueda medir su desempeño. ¿Por qué no darse una cena especial para festejar sus logros?

www.chrysler.com
www.ford.com

Motivación

Los motivos humanos están basados en necesidades, ya sean sentidas consciente o inconscientemente. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño, y refugio. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, afiliación con otros, afecto, dar, logro y autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La **motivación** es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Motivación

Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Un modelo de comportamiento temprano: la teoría X y la teoría Y de McGregor

Un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y.³

La teoría X y la teoría Y de McGregor

Dos series de suposiciones sobre la naturaleza de las personas.

³ McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill, 1960. Para críticas de sus trabajos, véase www.lib.uwo.ca/business/dougmcgregor.html, consultado el 2 de octubre, 2006.

Administrar, sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica de cómo se ven los gerentes a sí mismos en relación con otros. Este punto de vista requiere algún pensamiento sobre la percepción de la naturaleza humana. Las teorías X y Y son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. McGregor escogió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser “buenas” o “malas”.

Suposiciones de la teoría X

Las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza de las personas, según McGregor, están incluidas en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

Suposiciones de la teoría Y

McGregor ve las suposiciones bajo la teoría Y como sigue:

- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos con los que están comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuido ampliamente, no estrechamente, en la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo son utilizadas de manera parcial.

Es obvio que estas series de suposiciones son fundamentalmente distintas. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es primordialmente externo, impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Hay poca duda de que cada serie de suposiciones afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales.

Aclaración de las teorías

McGregor estaba aparentemente preocupado de que la teoría X y la teoría Y pudieran ser malinterpretadas. Los siguientes puntos aclaran algunas áreas de malentendidos



y mantienen las suposiciones en la perspectiva apropiada. Primero, las suposiciones de las teorías X y Y son sólo eso: suposiciones. No son prescripciones o sugerencias para estrategias gerenciales. Más bien, estas suposiciones deben ser probadas contra la realidad. Más aún, son deducciones intuitivas y no se basaban en investigación. Segundo, las teorías X y Y no implican una administración “dura” o “suave”. El enfoque “duro” puede producir resistencia y antagonismo. El enfoque “suave” puede resultar en una administración de *laissez-faire* (dejar hacer) y no es congruente con la teoría Y. El gerente efectivo reconoce la dignidad y capacidades, así como las limitaciones de las personas y ajusta el comportamiento como lo exige la situación. Tercero, las teorías X y Y no deben ser contempladas como que están en una escala continua, con X y con Y a extremos opuestos. No son cuestión de grado; más bien, son puntos de vista de las personas completamente diferentes.

Cuarto, el análisis de la teoría Y no es un caso para administración por consenso, ni tampoco es un argumento en contra del uso de la autoridad. Bajo la teoría Y, la autoridad es vista sólo como una de las muchas formas como un gerente ejerce el liderazgo. Quinto, la variedad de tareas y situaciones requiere diferentes enfoques a la administración. En ocasiones, autoridad y estructura pueden ser efectivas para ciertas tareas, como lo determinó la investigación de John J. Morse y Jay W. Lorsch.⁴ Ellos sugieren que diferentes enfoques son efectivos en situaciones distintas. Así, la empresa productiva es aquella que ajusta los requisitos de la tarea a las personas y la situación particular. En la siguiente sección describiremos varias teorías de la motivación.

■ Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow.⁵ Maslow veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas a las más altas; y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Cuando una serie de necesidades es satisfecha, este tipo de necesidad cesa de ser un motivador.

La jerarquía de las necesidades

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente y que se muestran en la figura 14.1, son las siguientes:

1. *Necesidades fisiológicas*. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, cuando estas necesidades queden satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivarán a las personas.
2. *Necesidades de seguridad*. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo.

⁴ Morse, John J. y Jay W. Lorsch, “Beyond Theory Y”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1970, pp. 61-68. Para otras publicaciones de Lorsch en la Escuela de Negocios de Harvard, véase <http://dor.hbs.edu>, consultado el 12 de junio, 2002.

⁵ Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*, Nueva York: Harper & Row, 1954. Para las publicaciones de Maslow, véase www.maslow.com, consultado el 2 de octubre, 2006.



Perspectiva empresarial

Cómo administrar a los gerentes emprendedores

Los emprendedores están no sólo en las nuevas empresas que crean, sino en organizaciones más grandes. ¿Cómo pueden ser motivados y administrados estos gerentes emprendedores? Los emprendedores tienden a valorar la libertad y la posibilidad de buscar las oportunidades que perciben que existen. En lugar de tratar de supervisarlas de cerca, los líderes organizacionales son alentados a soltar a sus gerentes emprendedores para que busquen nuevas innovaciones y oportunidades para la compañía. Encontrarán que estos gerentes empresariales apreciarán la libertad y lograrán cosas maravillosas para las organizaciones que los apoyan. Sin embargo, a menudo, los gerentes de nivel medio ejercen demasiado control y aplastan la capacidad creativa y la motivación de sus emprendedores corporativos. Se recomienda a los líderes organizacionales que protejan a sus gerentes emprendedores, ya que con el tiempo, su visión puede convertirse en el futuro de la organización.

3. *Necesidades de afiliación o aceptación.* Ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
4. *Necesidades de estima.* Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.
5. *Necesidad de autoactualización.* Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo.



FIGURA 14.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Cuestionar la jerarquía de las necesidades

El concepto de Maslow de una jerarquía de las necesidades ha sido sometido a considerable investigación. Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recolectaron datos de 187 gerentes en dos organizaciones distintas en un periodo de 6 a 12 meses.⁶ Encontraron poca evidencia

⁶ Lawler III, Edward y J. Lloyd Suttle, "A Causal Correlation Test of the Need-Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril, 1972, pp. 265-287.



que apoyara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas forman una jerarquía. Sin embargo, notaron que hay dos niveles de necesidades, biológicas y otras, y que las otras necesidades sólo surgirían cuando las necesidades biológicas están razonablemente satisfechas. Encontraron además, que al nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía con el individuo: en algunos individuos las necesidades sociales predominan, en tanto que en otros, las necesidades de autoactualización son las más fuertes.

En otro estudio de la jerarquía de las necesidades de Maslow que incluyó a un grupo de gerentes en un periodo de cinco años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía.⁷ Más bien encontraron que conforme los gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia, en tanto, sus necesidades de afiliación, estima y autoactualización tienden a crecer. No obstante, insisten que el movimiento ascendente de la necesidad de destacar resulta de cambios en ascenso en la carrera y no de la satisfacción de necesidades de más bajo orden.

■ La teoría ERG de Alderfer

La teoría ERG de Clayton Alderfer es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow. Sin embargo, la teoría ERG sólo tiene tres categorías: necesidades de existencia (similar a las necesidades básicas de Maslow), necesidades de relación (relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria) y necesidades de crecimiento (refiriéndose al autodesarrollo, creatividad, crecimiento y competencia).⁸ Así, ERG se refiere a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento. Alderfer sugiere que podemos ser motivados por las necesidades a varios niveles al mismo tiempo. Por ejemplo, ir a trabajar para ganarnos la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo ser motivados por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo. También, según Alderfer, cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades a un nivel más bajo.

Teoría ERG de Alderfer

Las personas son motivadas por necesidades de existencia, de relación y de crecimiento.

■ Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

El enfoque a las necesidades de Maslow ha sido modificado de manera considerable por Frederick Herzberg y sus asociados.⁹ Su investigación propone encontrar una **teoría de dos factores** de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y administración, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario,

Teoría de dos factores de Herzberg

Los insatisfactores, también llamados factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo, no son motivadores, en tanto que los satisfactores son motivadores y están relacionados con contenido del trabajo.

⁷ Hall, Douglas T. y Khalil Nougaim, "An Examination of Maslow's Hierarchy in an Organization Setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero, 1968, pp. 12-35. Para una evaluación adicional de la teoría de la jerarquía de las necesidades, véase Miner, John B., *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980, cap. 2.

⁸ Alderfer, C. P., *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Nueva York: Free Press, 1972.

⁹ Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Robert A. Peterson y D. Capwell, *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*, Pittsburgh: Psychological Services of Pittsburgh, 1957; Herzberg, Frederick, Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Nueva York: Wiley, 1959.

estatus, seguridad en el empleo y la vida personal de la compañía. Herzberg encontró que sólo son insatisfactores, no motivadores. En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo en alta cantidad y calidad, no rinden insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de rendir satisfacción; su falta de existencia, sin embargo, resultaría en insatisfacción. Herzberg los llama *factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo*.

En el segundo grupo, Herzberg lista ciertos *satisfactores*, y por tanto motivadores, todos relacionados con el *contenido del trabajo*. Incluyen logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el trabajo. Su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción). Como indica la figura 14.2, los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg son similares a los factores sugeridos por Maslow.

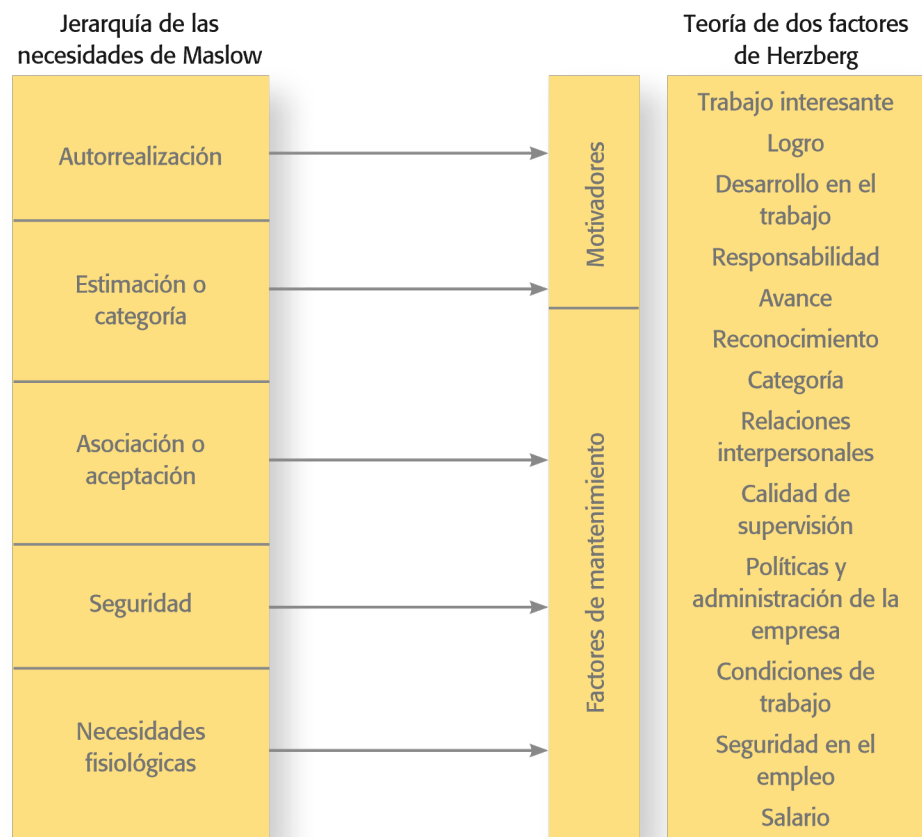


FIGURA 14.2 Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas de una organización; no obstante, deben estar presentes, o surgirá la insatisfacción. El segundo grupo, o los factores de contenido del trabajo, fueron determinados como los verdaderos motivadores por tener el potencial de rendir un sentido de satisfacción. Es evidente que si esta teoría de la motivación es válida, los administradores deben prestar considerable atención a elevar el contenido del puesto.

La investigación de Herzberg no ha dejado de ser desafiada. Algunos investigadores cuestionan los métodos de investigación de Herzberg, que según ellos tienden a preenjuiciar los resultados. Por ejemplo, la bien conocida tendencia de las personas a

atribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y culpar a otros por malos resultados, se dice haber prejuiciado los descubrimientos de Herzberg. Sin seguir sus métodos, otros investigadores llegaron a conclusiones que no apoyan la teoría.

■ Teoría de la motivación de la expectativa

Otro enfoque, uno que muchos creen va más allá de explicar cómo son motivadas las personas, es la teoría de la expectativa. Uno de los líderes al presentar y explicar esta teoría es el psicólogo Victor H. Vroom. Sostiene que las personas serán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si lo que hacen los ayudará a lograrla.¹⁰ En un sentido, ésta es una expresión moderna de lo que el clérigo alemán Martín Lutero observó hace siglos cuando dijo, “todo lo que se hace en el mundo es hecho por la esperanza”.

En detalle, la teoría de Vroom indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa será determinada por el valor que colocan en el resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que su esfuer-



Perspectiva internacional

El valor de la experiencia

El Hotel Nikko, de la Ciudad de México, es uno de los más importantes en el ramo de gran turismo. Es conocido por sus maravillosas instalaciones, ubicadas junto a una de las principales avenidas de esa ciudad, y por su servicio. La política de contratación de personal es bastante flexible.

Donalda Reyes fue despedida del hotel Krystal, otra cadena hotelera, a los 55 años, después de una vida en esa empresa. Pensaba poner un negocio propio, pero le recomendaron hacer una solicitud en el hotel Nikko. Aunque no tenía muchas ilusiones, debido a que la mayoría de las empresas no contratan gente mayor, le dieron el empleo. “Traje mis cartas de recomendación. La licenciada que me entrevistó me felicitó; dijo que no cualquiera trae estas cartas”, comenta Donalda. La empresa es una de las pocas que privilegia la contratación de gente mayor de 45 años en México. “La ventaja de tener gente mayor es que no falta. Es bonita la combinación de gente joven, que trae toda la energía, junto a una persona que tiene toda la experiencia”, afirma Grazia Castro, director de Recursos Humanos del Nikko.



Fuente: Con información de “Las 60 mejores”, *Expansión*, México, 14-28 de mayo de 2007, núm. 965, p. 102

¹⁰ Vroom, Victor H., *Work and Motivation*, Nueva York: Wiley, 1964. Véase también Nadler, David A. y Edward E. Lawler III, “Motivation: A Diagnostic Approach”, en Hackman, J. Richard Edward, E. Lawler III y Lyman W. Porter (eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, 2a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1983, pp. 67-87.

zo ayudará materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

donde *fuerza* es la fortaleza de la motivación de una persona, *valencia* es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y *expectativa* es la probabilidad de que una acción en particular llevará a un resultado deseado. Cuando una persona es indiferente en cuanto a lograr cierta meta, ocurre una valencia de cero; hay una valencia negativa cuando la persona preferiría no lograr la meta. El resultado de cualquiera de las dos sería, por supuesto, una motivación nula. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá *tanto* de la valencia *como* de la expectativa. Más aún, un motivo para cumplir cierta acción podría estar determinado por el deseo de lograr algo más. Por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar duro para elaborar un producto por una valencia en la forma de pago. O un gerente estaría dispuesto a esforzarse por lograr las metas de la compañía en marketing o producción para una promoción o valencia de pago.

Teoría de la expectativa de Vroom

Las personas serán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si lo que hacen las ayudará a lograrla.

Teoría de Vroom y la práctica

Uno de los grandes intereses de la teoría de Vroom es reconocer la importancia de las necesidades y motivaciones del individuo. De esa manera, evita algunas de las características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos: los individuos tienen metas personales distintas a las metas organizacionales, pero éstas pueden ser armonizadas. Más aún, la teoría de Vroom es muy consistente con el sistema de administrar por objetivos.

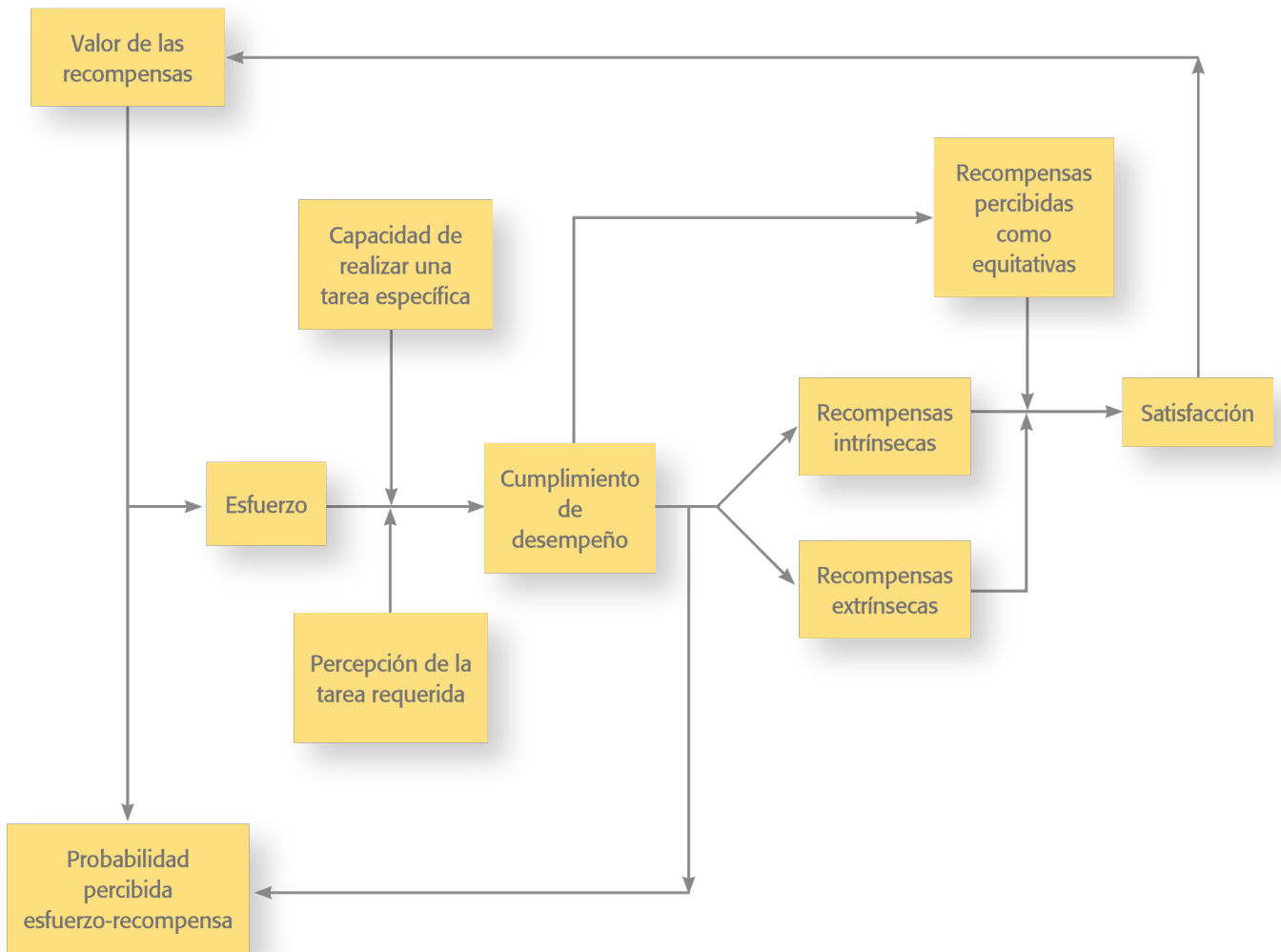
La fortaleza de la teoría de Vroom es también su debilidad. Su suposición de que las percepciones de valor varían entre individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Es congruente con la idea de que la tarea de un gerente es *diseñar* un ambiente para el desempeño, necesariamente tomando en cuenta las diferencias en varias situaciones. Por otra parte, la teoría es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de la dificultad en su aplicación, la precisión lógica de la teoría de Vroom indica que la motivación es mucho más compleja que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen implicar.

Modelo de motivación de Porter y Lawler

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler derivaron un modelo de motivación sustancialmente más completo, basado en gran parte en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicaron primordialmente el modelo a gerentes,¹¹ Éste se resume en la figura 14.3.

Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El es-

¹¹ Porter, Lyman W. y Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Irwin, 1968; Pavett, Cynthia M., "Evaluation of the Impact of Feedback on Performance and Motivation", *Human Relations*, julio, 1983, pp. 641-654.



Adaptada de Porter, L. W. y E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1968, p. 165.

FIGURA 14.3 Modelo de la motivación de Porter y Lawler

fuerzo percibido y la probabilidad de obtener una recompensa en realidad son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

El desempeño real en un puesto (el hacer las tareas o el cumplimiento de metas) es determinado en mayor grado por el esfuerzo realizado. Pero también está muy influido por la capacidad del individuo (conocimientos y habilidades) para realizar la tarea y por su percepción de cuál es la tarea requerida (el grado al cual la persona comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una tarea). El desempeño, a su vez, es visto como que conduce a las recompensas intrínsecas (como un sentido de logro o autoactualización) y recompensas extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus). Estas recompensas, atemperadas por lo que el individuo ve como equitativo, llevan a la satisfacción. Pero el desempeño también influye en las recompensas equitativas percibidas. Es comprensible que lo que el individuo ve como una recompensa justa por un esfuerzo necesariamente afectará la satisfacción derivada. De igual forma, el valor real de las recompensas se verá influido por la satisfacción.

Implicaciones en la práctica

El modelo Porter y Lawler de la motivación, si bien es más complejo que otras teorías de la motivación, ciertamente representa mejor el sistema de motivación. Para el administrador practicante, este modelo significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa, también, que los administradores deben evaluar con cuidado sus estructuras de recompensas. A partir de una planeación cuidadosa, administrar por objetivos y definir con claridad deberes y responsabilidades mediante una buena estructura de organización, el sistema esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción puede integrarse en todo un sistema de administración.

■ Teoría de la equidad

Teoría de la equidad

La motivación es influida por el juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justa que es la recompensa que recibe, relativa a los insumos, comparada con las recompensas de otros.

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante el uso de la teoría de la equidad, el cual se refiere al juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justo de la recompensa que recibe, en relación con los insumos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación), en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad).¹² El aspecto esencial de la teoría puede expresarse como sigue:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Debe haber un balance de la relación resultados/insumos para una persona en comparación con la de otra.

Si las personas consideran que no son recompensadas con equidad, pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o hasta dejar la organización. Si las personas perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción. Si creen que las recompensas son mayores de lo que es considerado equitativo, pueden trabajar más. También es posible que algunos desprecien las recompensas. Estas tres situaciones se ilustran en la figura 14.4.

Uno de los problemas es cuando las personas sobreestiman sus propias contribuciones y las recompensas que otros reciben. Los empleados pueden tolerar ciertas inequidades durante algún tiempo,¹³ pero los sentimientos de inequidad prolongados resultan en fuertes reacciones a una ocurrencia de apariencia menor. Por ejemplo, un empleado reprendido por llegar unos minutos tarde, puede molestarse y decidir dejar el empleo, no tanto por la reprimenda, sino por sentimientos de tiempo atrás de que las recompensas por sus contribuciones no son equitativas en comparación con las recom-

¹² Adams, J. Stacy, "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67 (1963), pp. 422-436; Adams, "Inequity in Social Exchange", en Berkowitz, L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Nueva York: Academic Press, 1965, pp. 267-299.

¹³ Cosier, Richard A. y Dan R. Dalton, "Equity Theory and Time: A Reformulation", *Academy of Management Review*, abril, 1983, pp. 311-319. Véase también Huseman, Richard C. John D. Hatfield y Edward W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Review*, abril, 1987, pp. 222-234.

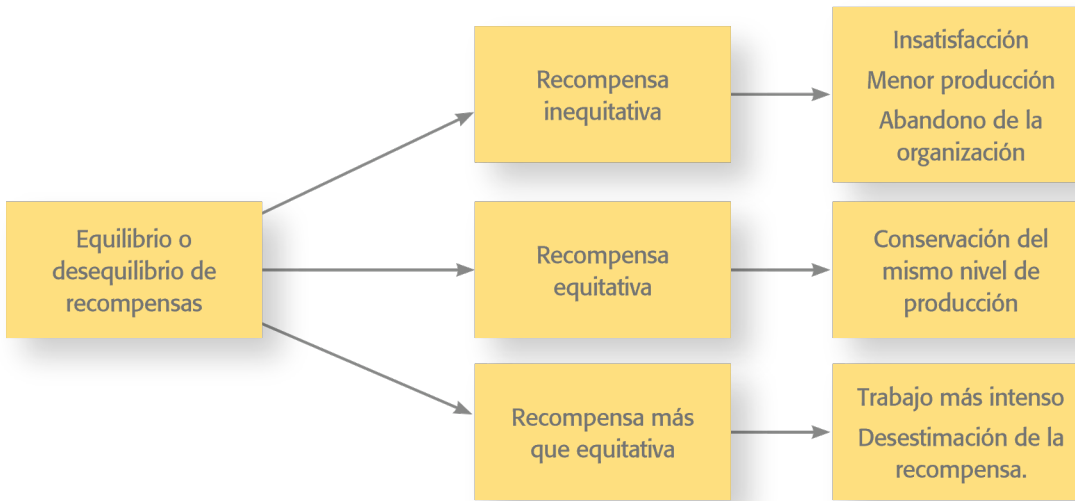


FIGURA 14.4 Teoría de la equidad

piensas de otros. De igual forma, una persona puede estar muy satisfecha con un salario semanal de 500 dólares hasta que se entera que otra persona, la cual hace un trabajo similar gana 10 dólares más.

■ Teoría de la motivación del establecimiento de metas¹⁴

En el capítulo 4 se presentó el enfoque de sistemas de la administración por objetivos (APO). El modelo ilustrado en la figura 4.4 en ese capítulo presenta un panorama amplio de la APO. La investigación ha demostrado que para ser efectivas, muchas actividades gerenciales claves tienen que integrarse en un sistema amplio. No obstante, una parte importante de este sistema se refiere a los pasos requeridos de establecer objetivos, acciones de planeación, implementación y control y evaluación, como se ilustra en la figura 14.5. Recordará que los términos objetivos y metas a menudo son utilizados de manera indistinta en la literatura administrativa.

Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables. En verdad, las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas. Sin embargo, deben cumplirse varias condiciones, las cuales incluyen objetivos verificables, esto significa que al final del periodo debemos

¹⁴ Se ha realizado una investigación considerable sobre los aspectos de motivación del establecimiento de metas. Véase Locke, Edwin A. y Judith F. Bryan, "Performance Goals as Determinants of Level of Performance and Boredom", *Journal of Applied Psychology*, Abril, 1967, pp. 120-130; Locke, Edwin A., "The Relationship of Intentions to Level of Performance", *Journal of Applied Psychology*, febrero, 1966, pp. 60-66; Locke, "The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation", *Academy of Management Review*, julio, 1978, pp. 594-601; Wehrich, Heinz, "A Study of the Integration of Management by Objectives with Key Managerial Activities and the Relationship to Selected Effectiveness Measures", disertación para el doctorado, Universidad de California, Los Ángeles, 1973. Para el establecimiento de metas computarizado en Cypress Semiconductor, véase Rogers, T. J., "No Excuses Management", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1990, pp. 84-98. Véase también Wehrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, cap. 5.



FIGURA 14.5 Establecimiento de objetivos para la motivación

Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.

ser capaces de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado. Objetivos como “obtener las mejores calificaciones posibles en la escuela” no son verificables, pero una graduación con una calificación de 3.8 puntos promedio sí lo es. Los objetivos deben ser desafiantes, sin embargo, también deberán ser razonables. Objetivos fuera de la realidad que no pueden ser alcanzados son desmotivadores, más que motivadores, meta importante de APO.

Para ganar el compromiso de alcanzar las metas, una verdadera participación al establecerlos es esencial. En el ambiente apropiado, los individuos serán alentados a establecerlas ellos mismos. El superior, por supuesto, debe revisarlas y aprobarlas. En el ambiente apropiado, posiblemente las personas tiendan a establecer metas más altas de las que el superior establecería.

Para condiciones adicionales para un establecimiento efectivo de metas que mejoren la motivación, véase la lista de verificación en la tabla 4.2 del capítulo 4.

■ Teoría del reforzamiento de Skinner

Reforzamiento positivo o modificación del comportamiento

Los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y mediante la alabanza de su desempeño, y el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

El psicólogo B. F. Skinner de Harvard desarrolló una interesante, pero controversial técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el **reforzamiento positivo** o **modificación del comportamiento**,¹⁵ sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y mediante la alabanza de su desempeño y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que alabar un buen desempeño. Analizan la situación de trabajo para determinar qué hace a los trabajadores actuar de tal forma y luego inician cambios para eliminar áreas problemáticas y obstrucciones al desempeño. Después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y las mejoras en el desempeño son recompensadas con reconocimiento y alabanzas. Hasta cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y alabarlas por lo que hacen bien. Asimismo, se ha encontrado

¹⁵ Luthans, Fred y Robert Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1984.

muy útil y motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial aquellos en los que están involucrados.

Esta técnica parece demasiado simple para que funcione y muchos científicos del comportamiento y gerentes se muestran escépticos acerca de su efectividad. Sin embargo, un número de compañías destacadas ha encontrado benéfico el enfoque. Emery Air Freight Corporation, por ejemplo, observó que este enfoque ahorra a la compañía cantidades importantes de dinero con sólo inducir a los empleados a asegurarse de que los contenedores estuvieran completamente llenos y de manera apropiada con paquetes pequeños antes de embarcarlos.

Quizás la fortaleza del enfoque de Skinner radica en ser demasiado afín a los requisitos de la buena administración. Resalta la remoción de obstrucciones al desempeño, planeación y organización cuidadosa, control a partir de la realimentación y la expansión de la comunicación.

www.emeryworld.com

■ Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas motivadoras.¹⁶ Las clasifica como la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro. Se ha realizado investigación considerable sobre los métodos de probar a las personas con respecto a los tres tipos de necesidades y McClelland y sus asociados han investigado de manera sustancial, especialmente sobre la necesidad de logro.

Los tres impulsores, poder, afiliación y logro, son importantes para la administración, pues todas deben ser reconocidas para que una empresa organizada funcione bien.

Teoría de las necesidades de McClelland

Las necesidades motivadoras básicas son la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores encontraron que las personas con una alta necesidad de poder tienen gran preocupación por ejercer influencia y control. En general, esos individuos buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, de cabeza dura y exigentes; y disfrutan de enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

Las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común derivan placer cuando son amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

¹⁶ McClelland, David C., *The Achievement Motive*, Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1953; *Studies in Motivation*, Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1955; y *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. Véase también su "Achievement Motivation Can Be Developed", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1965, pp. 6-24, 178; y, con David G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, Nueva York: Free Press, 1969.

Necesidad de logro¹⁷

Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un igual temor intenso del fracaso. Quieren ser desafiados y se establecen metas moderadamente difíciles (más no imposibles). Asumen un enfoque realista al riesgo; no es probable que sean jugadores, sino más bien prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo y les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, les gusta trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propio espectáculo.

Cómo se aplica el enfoque de McClelland a los gerentes

En estudios de investigación de McClelland y otros, los empresarios, personas que empiezan y desarrollan un negocio u otro tipo de empresa mostraron impulsos de una alta necesidad de logro y una relativamente alta necesidad de poder, pero calificaban bastante bajo en su necesidad de afiliación. En general, los gerentes se mostraron altos en logro y poder y bajos en afiliación, pero no tan altos o tan bajos como los empresarios.

McClelland encontró más claro el patrón de motivación del logro en personas en compañías pequeñas, donde el presidente por lo general tiene una muy alta motivación al logro. En compañías grandes, lo interesante fue que los directores ejecutivos son sólo promedio en motivación al logro y a menudo más fuertes en impulsos de poder y afiliación. Los gerentes en la parte media alta de la administración de esas compañías calificaron más alto que sus presidentes en motivación al logro. Quizás, como indica McClelland, estas calificaciones son comprensibles. El director ejecutivo ha “llegado”, en tanto que los de abajo luchan por avanzar.

A menudo se plantea la pregunta de si todos los gerentes deberían calificar alto en la motivación al logro. Las personas que califican alto tienden a avanzar más rápido que los que no. Como la administración requiere otras características además del impulso de logro, cada compañía debería tener muchos gerentes que aun teniendo una motivación al logro bastante fuerte, también tienen una alta necesidad de afiliación. Esta última necesidad es importante para trabajar con las personas y para coordinar los esfuerzos de individuos que trabajan en grupos.

■ Técnicas de motivación especiales

Después de ver las teorías de la motivación, bien podríamos preguntar lo que significan para los administradores. ¿Qué técnicas de motivación pueden utilizar los administradores? Si bien la motivación es tan compleja e individualizada que no puede haber una mejor respuesta única, pueden identificarse algunas de las más importantes técnicas de motivación.

¹⁷ McClelland, David C., “That Urge to Achieve”, en Richards, Max D. (ed.), *Readings in Management*, 7a ed., Cincinnati, OH: South-Western, 1986, pp. 367-375.



Perspectiva internacional

La motivación del salario en América Latina

En los últimos años, los sueldos en América Latina se han apreciado, en particular los de los administradores de alto nivel. En particular, los sueldos en Brasil son los más altos de la región. Así, no es raro que un director ejecutivo brasileño gane cerca de 52 800 dólares al mes, mientras que uno mexicano, que es un país con salarios al alza, gane 35 000 dólares aproximadamente.

Estos sueldos se deben al crecimiento que ha experimentado América Latina, que, a su vez, ha impulsado la demanda de ejecutivos. Mientras que en Estados Unidos se espera que los sueldos aumenten 3.5%, en América Latina el aumento será de 4 a 4.5%.

Por otro lado, en Colombia, los ejecutivos se mueven no por el aumento salarial, sino por el regreso a su país o por el desafío del puesto en sí. Lo mismo sucede en Argentina, que no hay aumento de salario, pero los ejecutivos tienen otros beneficios, como automóvil de la empresa, seguros o plan de retiro.

Fuente: Con información de Felipe Aldunate, "Nos vamos a Brasil", *América Economía*, Santiago, núm. 327, 18-31 de agosto de 2006, pp. 70-71.

Dinero¹⁸

El dinero nunca puede ser sobreestimado como motivador. Ya sea en la forma de salarios, trabajo por pieza (pagado por unidades producidas a cierto nivel de calidad), o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Y como algunos autores señalan, el dinero a menudo es más que valor monetario; también significa estatus o poder, u otras cosas.

Los economistas y la mayoría de los gerentes han tendido a colocar el dinero alto en la escala de los motivadores, en tanto que los científicos del comportamiento tienden a colocarlo bajo. Tal vez ninguno de los puntos de vista es correcto. Pero si el dinero es el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores deben recordar varias cosas.

Primero, es probable que el dinero, como tal, sea más importante para las personas que tienen familia, por ejemplo, que para las personas que han "llegado", en el sentido de que sus necesidades financieras no son tan urgentes. El dinero es un medio urgente para lograr un estándar de vida mínimo, aun cuando éste pueda volverse más alto conforme las personas se vuelven más acomodadas. Un individuo que antes se conformaba con una casa pequeña y un coche de precio bajo, pudiera ahora derivar la misma satisfacción sólo de una casa grande y cómoda y un automóvil más o menos lujoso. Y no obstante, es imposible generalizar aun en estos términos. Para algunas personas, el dinero siempre será de mayor importancia, en tanto que para otros puede nunca serlo.

Segundo, tal vez sea bastante cierto que en la mayoría de los tipos de negocios y otras empresas, el dinero es utilizado como un medio para mantener a una organización con el personal apropiado y no básicamente como motivador. Las empresas suelen hacer competitivos sus sueldos y salarios dentro de su industria y su área geográfica para atraer y retener a la gente.

El **Dinero** a menudo es más que valor monetario; también significa estatus o poder, u otras cosas.

¹⁸ Para una variedad de temas y estudios de recursos humanos, que incluyen beneficios, véase <http://www.hewitt.com/hewitt>, consultado el 12 de junio, 2002.



Perspectiva internacional

La otra cara de la moneda

La atracción del dinero y el poder pueden llevar a acciones inapropiadas e ilegales. Ivan F. Boesky fue acusado de comerciar con información privilegiada que resultó en enormes utilidades personales y una multa de 100 millones de dólares. El escándalo, uno de los peores en Wall Street desde el decenio de 1920, sacudió la confianza pública con el temor de que el comercio de acciones pueda estar arreglado.¹⁹ Si bien el dinero es utilizado a menudo para motivar, también se presta a la avaricia humana, lo cual adormece la conciencia y puede resultar en un comportamiento carente de ética e ilegal.

Tercero, el dinero, como motivador, tiende a opacarse un tanto por la práctica de hacer los salarios de los diversos gerentes razonablemente similares. En otras palabras, las organizaciones a menudo tienen gran cuidado de asegurar que las personas en niveles comparables reciban la misma, o casi la misma, compensación. Esto es comprensible, pues las personas generalmente evalúan su compensación a la luz de lo que sus pares reciben.

Cuarto, si el dinero debe ser un motivador efectivo, las personas en diversas posiciones, aunque de similar nivel, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual. Aun si una compañía está comprometida a la práctica de sueldos y salarios comparables, una empresa bien administrada nunca estará ligada a la misma práctica con respecto a bonos. De hecho, a menos que los bonos para gerentes estén basados en mayor grado en el desempeño individual, la empresa no está comprando mucha motivación con ellos. La forma de asegurarse de que el dinero tiene un significado, como recompensa de un logro y como un medio para dar placer a las personas por un logro, es basar la compensación en el desempeño, tanto como sea posible.

Es muy cierto que el dinero puede motivar sólo cuando un pago prospecto es grande en relación con el ingreso de una persona. El problema con muchos incrementos de sueldos y salarios, y hasta con el pago de bonos, es que no son lo bastante grandes para motivar al receptor. Pueden mantener al individuo alejado de la insatisfacción y buscar otro trabajo, pero no es probable que sean un fuerte motivador, a menos que sean lo suficientemente grandes para ser sentidos. En Japón, es una tradición que la paga y la promoción se basen en la antigüedad. Sin embargo, en algunas compañías japonesas se ha introducido el pago por méritos. El motivo es que algunos jóvenes profesionales japoneses están dejando puestos seguros por un trabajo emocionante en las compañías de internet. Para retener a los empleados, las compañías utilizan el pago por méritos basado en el desempeño.

Las **recompensas intrínsecas** pueden incluir un sentimiento de logro y autoactualización.

Las **recompensas extrínsecas** incluyen beneficios, reconocimientos, símbolos de estatus y dinero.

Otras consideraciones sobre las recompensas

Implícitas en la mayoría de las teorías de la motivación están las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las *recompensas intrínsecas* pueden incluir una sensación de logro, o hasta de autoactualización. Las *recompensas extrínsecas* incluyen beneficios, reconocimiento,

¹⁹ Glaberson, William B., Jeffrey M. Laderman, Christopher Power y Vicky Cahan, "Who'll Be the Next to Fall?" *BusinessWeek*, 1 de diciembre, 1986, pp. 28-30; Welles, Chris y Gary Weiss, "A Man Who Made a Career of Tempting Fate", *ibid.*, pp. 34-35.

símbolos de estatus y, por supuesto, dinero. Algunos planes de compensación pueden no proporcionar un fuerte incentivo, como el salario por hora, semanal o hasta anual. Por otra parte, los *planes de incentivos* pueden basarse en trabajo por pieza, comisión de ventas, pago por méritos, planes de bonos, reparto de utilidades o ganancias (por ejemplo, ganancia por productividad) y opciones de acciones. En el capítulo 12 sobre la evaluación del desempeño, presentamos el plan de incentivos de la Lincoln Electric Company. Algunas compañías ofrecen planes de compensación de “cafetería” adaptados a las necesidades y preferencias del empleado individual.

La paga se basa en el desempeño individual, del grupo y organizacional. Cuando el pago sólo es por el *desempeño individual*, las personas compiten entre ellas, lo cual hace difícil el trabajo en equipo y la cooperación. Por otra parte, si el desempeño del grupo es el único criterio para el pago por méritos, algunos individuos pueden no contribuir su parte justa del esfuerzo. Considerar el *desempeño organizacional* como un criterio para los bonos se basa en la noción de que los empleados contribuyeron a un desempeño sobresaliente y, por tanto, deben ser recompensados. Para otorgar los beneficios de los sistemas de recompensas individual, de grupo y organizacional, algunas compañías usan una combinación de planes.

La paga se basa en el **desempeño individual**, del grupo y organizacional.

Participación

Hay una percepción y el uso creciente de una técnica que ha recibido fuerte apoyo por la teoría e investigación de la motivación, se trata de la participación. Sólo pocas veces las personas no son motivadas al ser consultadas sobre una acción que los afecta, al ser parte “del acto”. Además, la mayoría de las personas que están al centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución. En consecuencia, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación también es un medio de reconocimiento. Es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Ante todo, da a las personas un sentido de logro. Pero alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten su posición. Aunque alienten la participación de los subordinados en cuestiones donde los últimos pueden ayudar y aun cuando escuchen con cuidado, ellos mismos deben decidir sobre asuntos que requieran su decisión.

Calidad de la vida laboral

Uno de los enfoques más interesantes para la motivación es el programa de la calidad de la vida laboral (CVL, que es un enfoque de sistemas del diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el amplio panorama del enriquecimiento del puesto, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas sociotécnicos a la administración (véase el capítulo 1). CVL no sólo es un enfoque muy amplio al enriquecimiento del puesto, sino un campo interdisciplinario de consulta y acción, el cual combina la psicología industrial y organizacional y la sociología, la ingeniería industrial, la teoría de la organización y el desarrollo, la teoría de la motivación y de liderazgo y las relaciones industriales. Aun cuando la CVL obtuvo relevancia sólo en el decenio de 1970, ahora hay cientos de casos de estudio y programas prácticos y varios centros de CVL, básicamente en Estados Unidos, Gran Bretaña y Escandinavia.

www.qwl.com

El CVL ha recibido un apoyo entusiasta de varias fuentes. Los administradores la consideran como un medio prometedor para tratar la productividad estancada, en especial en Estados Unidos y Europa. Trabajadores y representantes sindicales también



Perspectiva internacional

CVL en acción

En el desarrollo de un programa CVL, normalmente se emprenden ciertos pasos. Por lo común, se establece un comité para dirigir la administración laboral, casi siempre con un especialista en CVL o un asesor, que está a cargo de encontrar formas de fortalecer la dignidad, la importancia y productividad de los puestos a partir del enriquecimiento y rediseño del puesto. La participación de los trabajadores y sus sindicatos (si la operación está sindicalizada) en el esfuerzo, es considerada importante, no sólo por el ejercicio de la democracia industrial, sino debido a la gran ventaja práctica que ofrece: las personas en el puesto son las indicadas para identificar qué lo enriquecería para ellas mismas y hacer posible para ellos ser más productivos. Esta técnica de CVL típica tiende a resolver el problema encontrado en muchos programas de enriquecimiento del puesto donde los trabajadores no son consultados sobre qué haría el trabajo más interesante para ellos.

De las deliberaciones de este comité, se pueden sugerir varios cambios en el diseño de los puestos y de todo el ambiente de trabajo. Las recomendaciones del comité pueden extenderse a asuntos como reorganización de la empresa, medios para mejorar la comunicación, problemas que podrían no haber surgido antes y sus soluciones, cambios en la distribución del trabajo a partir de modificaciones técnicas como el rediseño de una línea de ensamble, mejor control de calidad y otras cosas que podrían mejorar la salud organizacional y la productividad.

la han visto como un medio para mejorar las condiciones de trabajo y la productividad y como un medio para justificar sueldos más altos. Las dependencias gubernamentales han sido atraídas por la CVL como un medio para incrementar la productividad y reducir la inflación y como una forma para obtener la democracia industrial y minimizar las disputas laborales.

No es de sorprender que la CVL, con tantos rendimientos importantes posibles, se esté difundiendo rápido, en especial en las compañías grandes. Tampoco es una sorpresa que los líderes en la adopción de los programas de CVL sean compañías tan bien administradas como General Motors, Procter & Gamble, American Aluminum (ALCOA) y AT&T.

www.gm.com
www.pg.com
www.alcoa.com
www.att.com

■ Enriquecimiento del puesto

La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer los puestos desafiantes y significativos. Esto se aplica a puestos de gerentes y de no gerentes. El enriquecimiento del puesto está relacionado a la teoría de la motivación de Herzberg, donde factores como desafío, logro, reconocimiento y responsabilidad son los verdaderos motivadores. Aun cuando su teoría continúa siendo desafiada, ha llevado a un amplio interés en todo el mundo en el desarrollo de formas de enriquecer el contenido del puesto, en particular para empleados no administrativos.

El enriquecimiento del puesto se debe distinguir del crecimiento del puesto (mas algunos autores no hacen esta distinción). El **crecimiento del puesto** intenta hacer un trabajo más variado al retirar el aburrimiento asociado con la ejecución de operaciones repetitivas. Significa hacer crecer el ámbito del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad. Por ejemplo, un obrero de línea de producción puede instalar no sólo el parachoques de un coche, sino el cofre frontal. Los críticos dirían que esto es simplemente agregar una tarea monótona a otra, ya que no incrementa la responsabilidad del obrero. En el **enriquecimiento del puesto**, el intento es construir en los puestos un más alto sentido de desafío y de logro. Los puestos pueden ser enri-

Crecimiento del puesto

Ampliar el ámbito del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad.

Enriquecimiento del puesto

Construir en los puestos un más alto sentido de desafío y logro.

quecidos por la variedad. Pero también por: 1) dar a los trabajadores más libertad de decidir acerca de cosas como métodos de trabajo, secuencia y ritmo o la aceptación o rechazo de materiales; 2) alentar la participación de los subordinados y la interacción entre trabajadores; 3) dar a los trabajadores la sensación de responsabilidad personal de sus tareas; 4) dando pasos para asegurar que los trabajadores puedan ver cómo sus tareas contribuyen a un producto terminado y al bienestar de la empresa; 5) dar a las personas realimentación sobre su desempeño en el puesto, de preferencia antes de que sus supervisores la obtengan, y 6) involucrar a los trabajadores en el análisis y cambio de aspectos físicos del ambiente de trabajo, como la distribución, temperatura, iluminación y limpieza de la oficina o planta.

Limitaciones del enriquecimiento del puesto

Hasta los más fuertes defensores del enriquecimiento del puesto admiten con facilidad que hay limitaciones en su aplicación. Una de ellas es la tecnología. Con maquinaria especializada y técnicas de línea de ensamble, puede que no sea posible hacer todas las tareas muy significativas. Otra limitación son los costos. General Motors probó equipos de seis y tres personas en el ensamble de casas a motor, pero encontró que este enfoque era demasiado difícil, lento y costoso. Por otra parte, dos fabricantes de autos suecos, Saab y Volvo, han utilizado el enfoque de equipos y encontraron que los costos sólo son ligeramente más altos y creen que este incremento es más que compensado por la reducción en el absentismo y la rotación.

También hay dudas en cuanto a si los trabajadores en realidad quieren el enriquecimiento del puesto, en especial el del tipo que cambia el contenido básico de sus puestos. Varias encuestas de actitudes de los trabajadores, hasta las actitudes de los trabajadores de líneas de ensamble, han mostrado que un alto porcentaje de trabajadores no están insatisfechos con sus puestos y que pocos quieren trabajos "más interesantes". Lo que estos trabajadores parecen querer ante todo es seguridad en el empleo y paga. Más aún, a los trabajadores les preocupa que cambiar la naturaleza de las tareas para incrementar la productividad signifique la pérdida de empleos.

Las limitaciones del enriquecimiento del puesto aplican principalmente a puestos de bajas habilidades. Los puestos de trabajadores con muchas habilidades, de profesionales y gerentes ya contienen distintos grados de reto y logro. Tal vez podrían ser enriquecidos considerablemente más de lo que ya están, pero esto quizás podría hacerse mejor con técnicas administrativas como administrar por objetivos, utilizar más guía de políticas con delegación de autoridad, introducir más símbolos de estatus en la forma de títulos e instalaciones de oficinas y atar bonos y otras recompensas más estrechamente al desempeño.

Hacer efectivo el enriquecimiento del puesto

Pueden utilizarse varios enfoques para que el enriquecimiento del puesto sea importante para las motivaciones de más alto nivel. Primero, las organizaciones necesitan una mejor comprensión de lo que las personas quieren. Como han señalado varios investigadores de la motivación, los deseos varían con las personas y las situaciones. La investigación ha demostrado que los trabajadores con pocas habilidades quieren factores como seguridad en el empleo, pago, beneficios, reglas menos restrictivas y supervisores más amables y comprensivos. Conforme las personas ascienden en la escala de una empresa, encuentran que otros factores se vuelven más y más importantes. Pero se ha

www.gm.com
www.saab.com
www.volvo.com

hecho poca investigación sobre el enriquecimiento del puesto para profesionales de alto nivel y gerentes.

Segundo, si la mejora de la productividad es la meta principal del enriquecimiento, el programa debe mostrar cómo se beneficiarán los trabajadores. En una compañía con flotillas de camiones de servicio con dos operadores no supervisados, un programa para dar a estos empleados 25% de los ahorros en costos por incrementar la productividad, estableciendo con claridad que la compañía se beneficiaría de sus esfuerzos, resultó en un sorprendente incremento en los resultados y un mucho mayor interés en estos puestos.

Tercero, a las personas les gusta involucrarse, que se les consulte y se les dé la oportunidad de ofrecer sugerencias. Les gusta ser consideradas como personas. En una planta de misiles aeroespaciales, creciente moral y productividad, así como una reducción considerable de la rotación y el absentismo, resultaron de la simple técnica de colocar placas con los nombres de los empleados en sus estaciones de trabajo y que cada grupo del programa, de la producción de partes y ensamble a inspección, trabajen en un área en la que máquinas y equipo fueron pintados de un color diferente para cada grupo.

Cuarto, a las personas les agrada sentir que sus gerentes en verdad están preocupados por su bienestar. A los trabajadores les gusta saber lo que hacen y por qué. Les gusta la realimentación sobre su desempeño. Les gusta ser apreciados y reconocidos por su trabajo.

■ Un enfoque de sistemas y contingencia de la motivación

El anterior análisis de teoría, investigación y aplicación demuestra que la motivación debe ser considerada desde un punto de vista de sistemas y contingencia. Dada la complejidad de motivar a la gente con personalidades individuales y en diferentes situaciones, el riesgo del fracaso existe cuando cualquier motivador único, o grupo de motivadores, se aplica sin tomar en cuenta estas variables. El comportamiento humano no es una cuestión simple, sino debe ser contemplado como un sistema complejo de variables e interacciones de los que ciertos factores de motivación son un elemento importante.

La motivación debe ser considerada desde un punto de vista de sistemas y contingencia.

Resumen

Dirigir es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y del grupo. Las personas asumen diferentes roles y la persona promedio no existe. Al trabajar hacia las metas, un gerente debe tomar en cuenta la dignidad de toda la persona.

La motivación no es un concepto sencillo; más bien, está relacionado con varios impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los gerentes motivan al proporcionar un ambiente que induce a los miembros de la organización a contribuir.

Hay diferentes puntos de vista y suposiciones acerca de la naturaleza humana. McGregor llamó sus series de suposiciones acerca de las personas la teoría X y la teoría Y. La teoría de Maslow sostiene que las necesidades humanas forman una jerarquía que va de las necesidades de más bajo orden (necesidades fisiológicas) a las de más alto orden (la necesidad de autoactualización). La teoría ERG de Alderfer, sólo tiene tres categorías (la de Maslow tiene cinco), sugiere que una persona puede ser motivada en más de una categoría al mismo tiempo. Según la

teoría de dos factores de Herzberg, hay dos series de factores de motivación. En una serie están los insatisfactores, relacionados con el contexto del puesto (circunstancias y condiciones). La ausencia de estos factores resulta en insatisfacción. En la otra serie están los satisfactores, o motivadores, relacionados con el contenido del trabajo.

La teoría de las expectativas de la motivación de Vroom sugiere que las personas son motivadas a alcanzar una meta si creen que merece la pena y si sus actividades los ayudarán a alcanzar la meta. El modelo de Porter y Lawler tiene muchas variables. En esencia, el desempeño es una función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo. El esfuerzo es influido por el valor de las recompensas y la probabilidad percibida del esfuerzo-recompensa. El logro del desempeño, a su vez, está relacionado con recompensas y satisfacción.

La teoría de la equidad se refiere al juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justo de la recompensa recibida por insumos en comparación con las recompensas de otros. La teoría del reforzamiento de Skinner sugiere que las personas son motivadas por la alabanza por un comportamiento deseable; las personas deben participar en el establecimiento de sus metas y recibir realimentación regular con reconocimiento y alabanza. Las metas pueden motivar si son alcanzables, verificables, comprendidas y aceptadas por las personas que tienen que alcanzarlas. La teoría de McClelland se basa en la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

Técnicas de motivación especiales incluyen usar el dinero y otras consideraciones de recompensas, alentar la participación y mejorar la calidad de la vida de trabajo. El enriquecimiento del puesto busca hacer los puestos desafiantes y significativos. Aun cuando se han registrado algunos éxitos con el enriquecimiento del puesto, no deben ignorarse ciertas limitaciones.

La complejidad de la motivación requiere un enfoque de contingencia que toma en cuenta factores ambientales.



Ideas y conceptos básicos

Dirigir

Factores humanos en la administración

Dignidad individual

Motivación

Teoría X y teoría Y de McGregor

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Teoría ERG de Alderfer

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Teoría de las expectativas de Vroom

Modelo de la motivación de Porter y Lawler

Teoría de la equidad

Teoría del establecimiento de metas de la motivación

Reforzamiento positivo o modificación del comportamiento

Teoría de las necesidades de McClelland

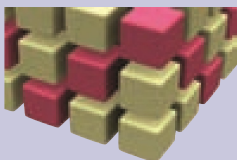
Dinero y otras consideraciones de recompensas

Calidad de la vida laboral

Enriquecimiento del puesto

Enfoque de sistemas y contingencia a la motivación

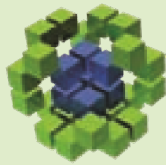
Para analizar



1. ¿Qué es la motivación? ¿Cómo aprovecha y contribuye la administración efectiva a la motivación?
2. ¿Cuáles son las suposiciones de la teoría X y la teoría Y? Establezca sus motivos para estar de acuerdo o en desacuerdo con estas suposiciones. ¿Cuáles son algunos de los malentendidos de estas teorías?
3. ¿Por qué se ha criticado la teoría de las necesidades de Maslow? ¿Hasta qué grado es válido?
4. Compare y contraste las teorías de Maslow y Herzberg de la motivación. ¿Con base en qué se ha criticado la teoría de Herzberg? ¿Por qué supondría usted que el enfoque de Herzberg ha sido muy popular entre los gerentes practicantes?
5. Explique la teoría de las expectativas de Vroom de la motivación. ¿En qué difiere del enfoque de Porter y Lawler? ¿Cuál le parece más precisa? ¿Cuál es más útil en la práctica?
6. Explique la teoría de la motivación de McClelland. ¿Cómo se ajusta a un enfoque de sistemas?

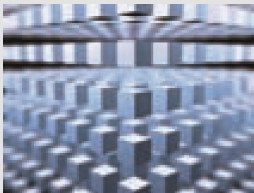
7. "No se puede motivar a los administradores. Son autopropulsados. Sólo apártese de su camino si en verdad quiere desempeño". Comente.
8. ¿A qué grado y cómo es el dinero un motivador efectivo?
9. ¿Qué lo motiva a usted a buscar la excelencia en su trabajo en la escuela? ¿Aparecen estas fuerzas de motivación en alguno de los modelos analizados en el capítulo?

Ejercicios y actividades



1. El instructor puede hacer una encuesta en clase y pedir a los estudiantes que respondan a dos preguntas: 1) "¿Puede describir en detalle cuándo se sintió excepcionalmente bien acerca de su trabajo?" y 2) "¿Puede describir cuándo se sintió excepcionalmente mal acerca de su trabajo?". Los estudiantes deben anotar sus respuestas en una hoja de papel. Luego cada individuo deberá ser alentado a compartir su buena o mala experiencia de trabajo con la clase. El instructor puede clasificar las respuestas según la teoría de dos factores de Herzberg y señalar las debilidades en este diseño de investigación.
2. Obtenga información sobre una organización que conozca e identifique los motivos por los que las personas contribuyen a las metas de la empresa.

Investigación en internet



1. Navegue por internet en busca del término "motivación". Obtendrá muchos "contactos" ("hits"). Seleccione uno para discutirlo en clase.
2. Utilice un mecanismo de búsqueda popular y anote el nombre y apellido de cualquiera de los autores discutidos en el capítulo. ¿Encuentra información que vaya más allá de lo que se discutió en el capítulo? De ser así, ¿de qué se trata?



Caso internacional 14.1

Administrar a la manera Hewlett-Packard: ¿Continuará?²⁰

William R. Hewlett y David Packard son dos líderes organizacionales que demostraron un estilo gerencial único. Iniciaron operaciones en una cochera pequeña en 1939 con 538 dólares y eventualmente construyeron una compañía muy exitosa que ahora produce más de 10 000 productos como computadoras, equipo periférico, instrumentos de prueba y medición y calculadoras de mano. Quizá aún más conocido que sus productos es el distintivo estilo gerencial pregonado y practicado en Hewlett-Packard (HP). Es conocido como "La manera HP".

²⁰ La información para este caso fue recopilada de varias fuentes, que incluyen Guzzardi, Jr., Walter, "The U.S. Business Hall of Fame", *Fortune*, 14 de marzo, 1988, pp. 142-144; *HP Annual Report*, 1987; Levine, Jonathan B., "Mild-mannered Hewlett-Packard Is Making Like Superman", *BusinessWeek*, 7 de marzo, 1988, pp. 110-114; Verespej, Michael A., "Where People Come First", *Industry Week*, 16 de julio, 1990, pp. 22-32; "The Hewlett-Packard/Compaq Merger", *The Economist*, 6 de abril, 2002, p. 52; "Let the HP-Compaq Merger Begin", *BusinessWeek*, 12 de mayo, 2002, p. 54; Lashinsky, Adam, "Hanging Chads: Take 2", *Fortune*, 13 de mayo, 2002, pp. 28-29; <http://www.hp.com/hpinfo/execteam/bios/fiorina.html>, consultado el 3 de enero, 2007.

¿Cuál es la Manera HP? Creo que en términos generales son las políticas y acciones que fluyen de la creencia de que hombres y mujeres quieren hacer un buen trabajo, un trabajo creativo y que si se les proporciona el ambiente apropiado, lo harán.

Bill Hewlett, co-fundador de HP²¹

Los valores de los fundadores, que se retiraron de la administración activa en 1978, aún prevalecen en la organización. La manera HP resalta la honestidad, una fuerte creencia en el valor de las personas y la satisfacción al cliente. El estilo gerencial también da importancia a una política de puertas abiertas, que promueve el esfuerzo de equipo. La informalidad en las relaciones personales se ilustra por el uso de nombres de pila. La administración por objetivos es complementada por lo que se conoce como administrar caminando por ahí. Al recorrer la organización, los altos gerentes se mantienen en contacto con lo que en realidad sucede en la compañía.

Este clima organizacional informal no significa que la estructura de la organización no ha cambiado. En verdad, los cambios organizacionales en el decenio de 1980 como respuesta a fuerzas ambientales fueron bastante difíciles. Sin embargo, estos cambios resultaron en un extraordinario crecimiento de la compañía en ese decenio.

No obstante, en el siglo XXI la fortuna empezó a cambiar. En el nuevo ambiente competitivo, HP consideró necesario fusionarse con Compaq, otro gigante de las computadoras. La arquitecta de la fusión, Carly Fiorina, tuvo la fuerte oposición de Walter Hewlett, el hijo de William Hewlett. Después de una cerrada votación, la fusión fue aprobada, pero no sin el desafío del señor Hewlett. No obstante, la fusión que tenía la oposición de la mayoría de los empleados de HP, fue aprobada. Ahora empieza el reto para la Carly Fiorina, no sólo para reestablecer la moral de la gente de HP, sino de fundir la cultura de HP con la de Compaq. Los críticos anticipan que La manera HP no puede continuar.²² ■

Preguntas

1. ¿Está la manera de administrar HP creando un clima en el que los empleados están motivados a contribuir a las metas de la organización? ¿Qué hay de único en La manera HP?
2. ¿Funcionaría el estilo gerencial de HP en cualquier organización? ¿Por qué? ¿Cuáles son las condiciones para que ese estilo funcione?
3. ¿Cree que es posible mantener La manera HP después de la fusión con Compaq, la batalla en tribunales y la moral dañada en HP? ¿Por qué?



Caso internacional 14.2

Proactiva, S.A.

Caso elaborado por el profesor Juan Guzmán Cuevas, Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile

Proactiva Consulting Management, S.A., empresa consultora en la que trabajan 25 personas, brinda asesorías y capacitación a empresas en Chile en el ámbito de la administración de empresas y administración de recursos humanos.

Comenzó a funcionar en 1999, con Alejandra Palacios y Mauricio Manríquez. Palacios, experta en educación y experto en comunicación, respectivamente. Habían trabajado durante un año seis meses en otra empresa dedicada a las comunicaciones y la capacitación, pero decidieron, luego de muchas conversaciones, formar su propia empresa, con la idea de que fuera la mejor empresa en asesorías.

²¹ www.hp.com/abouthp/hpway.html#values, consultado el 12 de junio, 2002.

²² Nota: en febrero de 2005, la señora Fiorina fue despedida. <http://www.internetnews.com/bus-news/article.php/3481866>, consultado el 2 de febrero, 2007; http://money.cnn.com/2005/02/09/technology/hp_fiorina/index.htm, consultado el 3 de febrero, 2007. En un artículo de octubre de 2006, analiza su caso en una entrevista http://money.cnn.com/2006/10/09/technology/fastforward_fiorina.fortune/index.htm, consultado el 3 de febrero, 2007. Para su carrera, véase http://en.wikipedia.org/wiki/Carly_Fiorina, consultado el 3 de febrero, 2007.

Antes de renunciar a su antigua empresa, convencieron, para que participaran con ellos como socios, a otros dos profesionales. La invitación era crear una compañía de acuerdo a un ideal de organización. Los dos profesionales eran, Diego Rivera y Juan Guzmán, Rivera era un psicólogo reconocido por sus aportes al sistema constructivista en psicología, y Guzmán un experto en desarrollo organizacional.

Al comienzo, el negocio fue fácil, pues un importante número de clientes continuaron con ellos. Lo que sí los complicó, fue el alto número de empresas asesoras que existen en Chile. Sin embargo, ellos pensaban que tenían todas las condiciones para salir adelante ya que el éxito era su fin a alcanzar, los sueldos de cada uno se habían duplicado, y recuperado la inversión inicial, las relaciones con los clientes eran cada día mejor, haciendo su sueño realidad.

Su modo de trabajo era con una clara orientación hacia el cliente, cada uno de ellos era director de cuentas y tenía la responsabilidad sobre su grupo-cliente, cada uno sabía cómo hacer prosperar el negocio y se sentían absolutamente apoyados y sincronizados con los otros tres socios, tanta era la unión que sentían que ante cualquier problema, ya sea laboral o personal, se apoyaban incondicionalmente. Ese espíritu de confianza, lealtad y amistad, lo transmitieron a toda la organización, logrando que el trabajo en Proactiva sea un lugar donde los clientes, sin duda, notaban la calidad en las relaciones interpersonales, sintiéndose orgullosos del "sello Proactiva".

Proactiva se convirtió en el lugar ideal para trabajar, por lo que, dedicar tiempo al trabajo era divertido, estimulante y satisfactorio.

El trabajo comenzaba muy temprano por la mañana, siempre en terreno, en reuniones con clientes o tratando de captar nuevos, los cuatro socios no paraban hasta muy tarde en la noche, ya que también preparaban las asesorías y capacitaciones para lo que la empresa había sido creada.

Durante el segundo año de vida, las cosas empezaron a cambiar, las largas horas y el ritmo de trabajo fueron cansando a Palacios y Manríquez, pues cada uno tenía compromisos familiares y querían más tiempo libre. Por lo que necesitaban organizar la forma de trabajo de otra manera, con horarios establecidos de inicio y término, mayor control y una clara división de las funciones.

Rivera y Guzmán, que eran solteros, les fascinaba este estilo de trabajo y estaban dispuestos a mantener el "sello Proactiva".

A medida que el tiempo pasaba, se hacían más claras las diferencias ideológicas de cómo hacer el trabajo entre los socios. Palacios y Manríquez, se quejaban constantemente sobre la falta de sistemas de control y de las largas ausencias de la oficina debido a las reuniones con sus clientes. Mientras que Rivera y Guzmán eran fanáticos del "sello Proactiva"; los clientes estaban satisfechos, los recomendaban y eso era lo que realmente importaba.

Al comienzo del tercer año, las diferencias estaban a punto de provocar una ruptura, los cuatro socios se la pasaban en eternas discusiones sobre cómo manejar el negocio y estas diferencias eran cada vez más profundas. En síntesis las discusiones estaban tensando las relaciones personales, la confianza y la lealtad; Proactiva dejaba de ser un lugar divertido, estimulante y satisfactorio.

Palacios y Manríquez decidieron reunirse por separado y comenzar a planificar la mejor forma de reorganizar Proactiva, la idea era entregar la propuesta en una reunión que tendrían dentro de cuatro días más. Llegó el día en el que Palacios y Manríquez propusieron su fórmula de orden, Rivera y Guzmán estuvieron de acuerdo y apoyaron la propuesta.

La reunión dio de qué hablar en Proactiva durante ocho semanas, se conversaba en los pasillos, en la hora del almuerzo, los empleados sacaban deducciones de lo que pasó, sin embargo, todos siguieron trabajando con el mismo profesionalismo que la empresa requería, pero se sabía que el trabajo ya no era lo mismo, que el "sello Proactiva" se había perdido.

Palacios y Manríquez, estaban más tranquilos y satisfechos, se sentían más ordenados y seguros.

Rivera y Guzmán a los pocos meses crearon una nueva empresa CMG-CONSULTORES, con un sello característico en relaciones interpersonales, divertido y estimulante. ■

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron los hechos que marcaron la ruptura de Proactiva?
2. ¿A través de qué estilo de liderazgo situacional y cómo se podría haber manejado la situación?
3. ¿De qué forma se podría haber evitado llegar a los problemas?

15

Capítulo

Liderazgo



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Definir el liderazgo y sus componentes.
2. Describir los enfoques de rasgos y el enfoque de liderazgo carismático y sus limitaciones.
3. Analizar varios estilos de liderazgo con base en el uso de la autoridad.
4. Identificar las dos dimensiones de la rejilla gerencial y los estilos de liderazgo extremo resultantes.
5. Identificar que el liderazgo puede ser visto como un continuo.
6. Explicar el enfoque de contingencia al liderazgo.
7. Describir el enfoque de ruta-meta a la efectividad del liderazgo.
8. Distinguir entre los líderes transaccionales y transformacionales.

Liderazgo y motivación están interconectados.

Aunque algunas personas tratan los términos *capacidad de dirigir* y *liderazgo* como sinónimos, los dos deben distinguirse. De hecho, puede haber líderes de grupos completamente desorganizados, pero sólo puede haber administradores, como aquí se conciben, en las estructuras organizadas donde se crean esos roles. Separar el liderazgo de la capacidad de dirigir tiene importantes ventajas analíticas. Permite al liderazgo distinguirlo para su estudio sin la molestia de calificaciones relativas a la cuestión más general de dirigir.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. Como el capítulo lo demostrará, la capacidad de dirigir con efectividad es una de las claves para ser un administrador efectivo; también, emprender las otras actividades esenciales de administrar, hacer toda la tarea gerencial, tiene la importante misión de asegurar que un administrador será un líder efectivo. Los administradores ejercen todas las funciones de su rol para combinar recursos humanos y materiales y lograr los objetivos. La clave para hacer esto es la existencia de un rol claro y un grado de discreción o autoridad para apoyar las acciones de los administradores.

El liderazgo puede ser efectivo de acuerdo con la capacidad de seguir de las otras personas. En otras palabras, la disposición de las personas a seguir es lo que hace líder a una persona. Más aún, las personas tienden a seguir a aquellos a quienes ven que proporcionan un medio para lograr sus deseos, anhelos y necesidades, y responde al permanente deseo de cualquier ser humano de mejorar.

Liderazgo y motivación están interconectados. Al entender la motivación, podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino los despiertan o reprimen por medio del clima organizacional que desarrollan. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo, como para la capacidad de dirigir. El entorno o clima puede ser un motivador o un limitante adentro de una organización.

■ Definir el liderazgo



El **liderazgo** tiene diferentes significados para distintos autores.¹ Harry Truman, antiguo presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta hacer y que les guste. En este libro, el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.² Apropiadamente, las personas deben ser alentadas a desarrollar, no sólo con disposición a trabajar, sino a hacerlo con celo y confianza. El celo es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus ca-

Liderazgo

Arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

- 1 John Kotter distingue entre administración y liderazgo. Contempla la administración como que trata con complejidades, prácticas y procedimientos, responde básicamente a emergencias en organizaciones grandes. En contraste, el liderazgo es considerado como que hace frente al cambio. Liderazgo y administración son considerados complementarios. Véase Kotter, John P., "What Leaders Effectivoly Do", *Harvard Business Review*, diciembre, 2001, primero publicado en 1990.
- 2 Para otras definiciones del liderazgo, véase Bennis, Warren y James O'Toole, "Don't Hire the Wrong CEO", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 2000.



Perspectiva internacional

El liderazgo en Southwest Airlines³

Consideremos el estilo de liderazgo de Herbert Kelleher, el presidente del consejo de Southwest Airlines. Crea una sensación de familia entre sus empleados al recordar sus nombres y enviarles tarjetas personales de cumpleaños. En un intento por mantenerse competitivo en la difícil industria de la aviación, pidió y recibió considerables concesiones de los empleados y su sindicato. Su liderazgo de participación directa le ganó el respeto y seguimiento de sus empleados. Las medidas de austeridad se aplican por igual a administradores y empleados. Su oficina, por ejemplo, está en un edificio que parece una barraca. Dirige con el ejemplo a los que lo siguen, parece preocupado por las tareas a realizar y las personas que trabajan para él. Su estilo de liderazgo es congruente con la política de la línea aérea de proporcionar un servicio amable y mantener bajos los costos.

Después del ataque del 11 de septiembre de 2001 al World Trade Center y otras instalaciones en Estados Unidos, la mayoría de las aerolíneas estadounidenses sufrieron grandes pérdidas por la reducción de los viajes por aire. No fue el caso de Southwest. Herb Kelleher y su sucesor, Jim Parker, manejaron la crisis sin despidos al adherirse a la política de Southwest de que la primera prioridad es con los empleados, segunda con los clientes y tercera con los accionistas (a los que, a propósito, les fue muy bien). El enfoque de Southwest a la administración, se centra en mantener las cosas simples, teniendo en esencia un solo tipo de aeronaves (lo que simplifica su mantenimiento y manejo de inventarios de partes de repuesto), manteniendo una rotación corta del tiempo de regreso para optimizar el tiempo que los aviones están en el aire (que es el único momento en el que ganan dinero) y manteniendo contentos a los empleados, resultaron en un desempeño excelente sin pérdidas en los últimos 26 años. No es de sorprender que Herb Kelleher fuese nombrado Morningstar CEO de 2001.⁴

www.southwest.com

pacidades. No se colocan detrás de un grupo para empujar e impulsar; se colocan ante el grupo para facilitar el progreso e inspirar el logro de las metas organizacionales. Un buen ejemplo es el líder de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado, al tiempo correcto, mediante el esfuerzo integrado de los músicos. La ejecución de la orquesta dependerá de la calidad del liderazgo del director. Y la intensidad con la que los músicos toquen cada pieza depende directamente de ese liderazgo del director, que genere pasión en cada uno de los músicos. Eso hará la diferencia entre una bonita pieza o un concierto excepcional.

■ Componentes del liderazgo⁵

Los líderes ven hacia el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los antiguos directores ejecutivos Lee Iacocca de Chrysler y Jack Welch de General Electric, así como Bill Gates de Microsoft han presentado una visión de sus compañías. Los líderes deben vivir y cimentar valores, ya sea preocupación por la calidad, la honestidad y asumir riesgos calculados o preocupación por empleados y clientes.

www.chrysler.com
www.ge.com
www.microsoft.com

Componentes del liderazgo:

poder; una comprensión fundamental de las personas; la habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades; el estilo del líder y el desarrollo de un clima organizacional que conduzca.

³ “The Corporate Elite”, *BusinessWeek*, 19 de octubre, 1990, p. 229. Herbert Kelleher fue votado como el director ejecutivo del año de 1999 por el *Chief Executive*, www.chiefexecutive.net/mag/146/cover.htm, consultado el 4 de octubre, 2000.

⁴ “Morningstar CEO of the Year 2001”, www.morningstar.com.

⁵ Véase también Gardner, Howard, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, Nueva York: Basic Books, 1995; Bennis, Warren, “The Leader as Storyteller”, *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1996, pp. 154-160.

Cada grupo que opera cerca del total de su capacidad tiene a una persona como cabeza con habilidades en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser un compuesto de al menos cuatro componentes importantes: 1) la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable, 2) la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, 3) la capacidad de inspirar y 4) la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones.

El primer componente del liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad se discutieron en el capítulo 9. El segundo es una comprensión fundamental de las personas. Como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es ser capaces de aplicar este conocimiento a las personas y situaciones. Un administrador o cualquier otro líder que conoce el estado actual de la teoría de la motivación y que comprende los elementos de la motivación está consciente de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y es más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas. Eso implica conocer y entender a cada uno de sus subordinados.

El tercer componente del liderazgo es la rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Si bien el uso de motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de las cabezas del grupo, quienes pueden tener cualidades importantes que dan lugar a la lealtad, la devoción y el fuerte deseo de parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren. Ésta no es una cuestión de satisfacción de necesidades; más bien es una cuestión de dar apoyo desinteresado a un campeón escogido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional provienen de situaciones desesperanzadoras y atemorizantes: una nación no preparada en la víspera de una batalla, un campo de prisioneros con moral excepcional, o un líder derrotado no abandonado por fieles seguidores. Algunos podrán argumentar que tal devoción no deja de tener cierto egoísmo, que es en el interés de aquellos que enfrentan la catástrofe a seguir a una persona en la que confían. Pero pocos negarán el valor de la importancia personal en cualquier caso. Incluso en las más recientes publicaciones de este tema se habla, no sólo de que apliquen todas sus capacidades actuales en la consecución de sus metas, sino facilitar la posibilidad de descubrir el talento que cada persona posee, y que puede ayudarlo a generar un desempeño extraordinario.

El cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el clima organizacional que él o ella desarrollan. Como mostró el capítulo anterior, la fuerza de la motivación depende en mayor grado de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se cree es requerido, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como el clima organizacional. Estar conscientes de estos factores lleva a investigación considerable sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías pertinentes. Los puntos de vista que desde hace tiempo se han acercado al liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales han tendido a converger con el punto de vista personal expresado en el libro, que las tareas primarias de los administradores son el diseño y un ambiente para el desempeño.

John Gabarro y John Kotter agregaron otro ingrediente: los administradores efectivos desarrollan una relación saludable con su jefe.⁶ Significa que esta relación se basa en la dependencia mutua. Así, el administrador comprende las metas y presiones del jefe y presta atención a sus preocupaciones.

⁶ Gabarro, John J. y John P. Kotter, "Managing Your Boss", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 2000.



Perspectiva intencional

Sobre el liderazgo, según Deepak Chopra

En una entrevista realizada al gurú indio del bienestar, Deepak Chopra, se le preguntó sobre el liderazgo, a lo que respondió: se aprende a ser un líder siendo catalizador del cambio y la transformación. Los grandes líderes responden con creatividad, visión y sentido de la unidad, sin importar la magnitud del problema. La inspiración y unidad del grupo se logra al comprender las jerarquías de necesidades. Los grandes líderes están en contacto con todos los niveles de la experiencia humana.

Los consejos de Chopra a los líderes son:

1. Mirar y escuchar sin juzgar, pero considerando los sentimientos. Y responder con visión y creatividad.
2. Delegar para generar autogobierno y elevar al mismo nivel al líder y a sus subordinados.
3. Concienciar es conocer las preguntas que subyacen a los retos y hacer que los seguidores también se las planteen.
4. Actuar es ser coherente con lo prometido, ser persistente, pero a la vez flexible y animoso.
5. Ser libre emocionalmente para comprender las necesidades de los demás sin miedo, sin depresión y sin querer competir.
6. Ser responsable ayuda a asumir los retos significativos con integridad.
7. Ser sincrónico es la capacidad de generar un entorno positivo y encontrar el impulso para ir más allá de lo previsto.

Fuente: Con información de A. Colmenarejo, "Deepak Chopra: 'Todos tenemos talento para el éxito'", en *Expansión y Empleo*, 6 de mayo de 2007, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/desarrollo_profesional/expomanagement/es/desarrollo/977201.html.

Casi cada rol en una empresa organizada se hace más satisfactorio para los participantes y más productivo para la empresa si unos pueden ayudar a otros a cumplir su deseo de cosas como dinero, estatus, poder y orgullo del logro. El **principio fundamental del liderazgo** es: ya que las personas tienden a seguir a aquellos que, desde su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales. Cuanto más comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y cuanto más reflejen esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes efectivos.

Dada la importancia del liderazgo en todo tipo de acción de grupo, hay un considerable volumen de teoría e investigación relativo a él. Es difícil resumir tan grande cuerpo de investigación en una forma relevante a la administración de día a día. Sin embargo, a continuación se examinan varios tipos importantes de teoría e investigación del liderazgo, junto con perfiles de algunos tipos básicos de estilos de liderazgo.

Principio del liderazgo

Ya que las personas tienden a seguir a aquellos que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y cuanto más reflejen esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes efectivos.



Perspectiva internacional

Fumio Mitarai de Canon: no es el director ejecutivo japonés típico

Según los estándares japoneses, Fumio Mitarai es un inconformista. No tiene mucho de constructor de consensos, sino más bien toma acciones decisivas por sí mismo, como discontinuar la división de computadoras personales de Canon. Más aún, en lugar de enfocarse en hacer crecer la participación de mercado (como ha sido típico de las compañías japonesas en Estados Unidos), Mitarai se enfoca en las utilidades. Esta orientación a las utilidades puede haber estado influida por su experiencia en Estados Unidos. Se le atribuye haber dicho, "tenía diferentes estándares de negocios y encontré a Japón demasiado irracional".⁷ De cualquier forma, incrementó su participación de mercado digital mundial de 9% en 2000 a 14% en 2001. ¿Seguirán su ejemplo otros gerentes japoneses?

⁷ "Fumio Mitarai, Canon", *BusinessWeek*, 14 de enero, 2002, p. 54.

La teoría X y la teoría Y de McGregor

Dos series de suposiciones sobre la naturaleza de las personas.

■ Enfoques de rasgos del liderazgo⁸

Antes de 1949, los estudios de liderazgo se basaban en su mayoría en un intento por identificar los rasgos que los líderes poseen. Empezando con la teoría del “gran hombre” de que los líderes nacen, no se hacen, una creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de varios líderes. Esa teoría perdió mucha de su aceptación con el surgimiento de la escuela del comportamiento de la psicología.

Se han realizado muchos estudios de los rasgos. Ralph M. Stogdill encontró que varios investigadores habían identificado rasgos específicos relacionados con la habilidad de liderazgo: 5 rasgos físicos (como energía, presentación y estatura), 4 rasgos de inteligencia y habilidad, 16 rasgos de personalidad (como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí mismo), 6 características relacionadas con la tarea (como impulso al logro, persistencia e iniciativa) y 9 características sociales (como espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa).⁹

El análisis de la importancia de los rasgos del liderazgo continúa. En fecha reciente, los siguientes rasgos de liderazgo claves han sido identificados: impulso (incluye logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación al liderazgo (la aspiración de dirigir, pero no buscar el poder como tal), honestidad e integridad, confianza en sí mismo (incluye estabilidad emocional), habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio. Menos claro es el efecto de la creatividad, flexibilidad y carisma en la efectividad del liderazgo.

En general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos y muchos que no son líderes pueden tener la mayoría o todos los rasgos. También, el enfoque de rasgos no ofrece una guía en cuanto a la cantidad que de cualquier rasgo debería tener una persona. Más aún, las docenas de estudios que se han realizado no están de acuerdo en cuanto a qué rasgos son de liderazgo, o cuáles son sus relaciones con instancias reales de liderazgo. La mayoría de estos llamados rasgos en realidad son patrones del comportamiento.

■ Enfoque de liderazgo carismático

El liderazgo carismático está estrechamente relacionado con el análisis anterior. Uno de los primeros estudios de las características carismáticas fue realizado por Robert J. House.¹⁰ Él y otros autores indican que los líderes carismáticos pueden tener ciertas características, como la confianza en sí mismos, tener convicciones fuertes, articular una visión, ser capaces de iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener la ne-

⁸ Un enfoque popular al clasificar los rasgos de personalidad es el Indicador de Tipo Meyers-Briggs (MBTI). Jung, Carl, *Psychological Types*, Routledge, London y Kegan Paul, 1923; Quenk, N. L., *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment*, Nueva York: Wiley, 2000.

⁹ Stogdill, Ralph M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Nueva York: Free Press, 1974. Véase también su estudio anterior, “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature”, *Journal of Psychology*, vol. 25 (1948), pp. 35-71. Para un análisis de los rasgos de liderazgo ruso, véase Puffer, Sheila M., “Understanding the Bear: A Portrait of Russian Business Leaders”, *Academy of Management Executive*, febrero, 1994, pp. 41-54.

¹⁰ House, Robert J., “A 1976 Theory of Charismatic Leadership”, en Hunt, J. G. y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977.



cesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, demostrar entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.¹¹ Si bien pueden ser características admirables, como señalaremos más adelante en el capítulo, otros factores como las características de los seguidores y la situación pueden tener un efecto en la efectividad del liderazgo.

■ Comportamiento y estilos de liderazgo

Hay varias teorías sobre el comportamiento y estilos de liderazgo. Esta sección se enfoca en: 1) el liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2) la rejilla gerencial y 3) el liderazgo que incluye una variedad de estilos que van de un uso máximo a mínimo del poder e influencia.

Estilos basados en el uso de la autoridad

Primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaron sobre la base de cómo los líderes usan su autoridad. Los líderes son vistos como que aplican tres estilos bási-



Perspectiva internacional

Conozca a Azim Premji de Wipro, el arquitecto líder de la alta tecnología de la India¹²

Cuando el señor Premji era un estudiante de ingeniería en la Universidad de Stanford en el decenio de 1960, recibió un requerimiento de la India de regresar a su país de origen para hacerse cargo del negocio de aceite de cacahuete de la familia. La Western India Vegetable Products Limited se convirtió en Wipro, la empresa de 3 mil millones de dólares, líder en tecnología de la información, operaciones de procesos de negocios y la compañía de servicios de investigación y desarrollo. Entre las cuatro compañías de software de amplio nivel en India, Wipro se enfoca en sistemas de tecnología.

Premji es una de las personas más ricas de la India, construyó una compañía con base en valores de liderazgo. Cree que las personas ordinarias son capaces de cosas extraordinarias. Está muy interesado en desarrollar equipos y líderes y participa enseñando en los programas de desarrollo de liderazgo en Wipro. Es reconocido por sus esfuerzos en la administración adelgazada (analizada en el capítulo 20 de esta obra) y fue la primera compañía india en aplicar el enfoque Six Sigma (un nivel de calidad de no más de 3.4 defectos por un millón de operaciones) a la administración de la calidad. Su visión de la sociedad es educación primaria de calidad para cada niño.

El muy respetado Instituto de Tecnología de India, entre otras instituciones, le confirió el grado honorario de doctor. A pesar de su fama y riqueza, es moderado en la selección de autos que conduce, empezando con el Ford Escort (hecho en India y más tarde con el bastante económico Corolla de Toyota).

A través de su liderazgo, Azim Premji transformó la empresa de aceite de cacahuete en una de las compañías de servicios de tecnología indias más respetadas.

www.wipro.com

¹¹ Véase, por ejemplo, Conger, Jay A. y Rabrinda N. Kanung, *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996; Rowden, R. W., "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Leadership and Organization Development Journal*, enero, 2000, pp. 30-35; Goleman, D., *Emotional Intelligence*, Nueva York: Bantam, 1995.

¹² McCormick, Joel, "The World According to Azim Premji", *Stanford Magazine*, mayo-junio, 2006; "Q&A With Wipro's Azim Premji", *Business Week Online*, 27 de noviembre, 2006; Internet <http://www.wipro.com>, consultado el 30 de noviembre, 2006.

El **líder autocrático** ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.

El **líder democrático**, o participativo consulta con los subordinados y alienta su participación.

El **líder de rienda suelta** usa el poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia.

cos. El **líder autocrático** ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos. El **líder democrático**, o **participativo** consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, al que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

El líder de rienda suelta usa su poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Esos líderes dependen en mayor grado de los subordinados para establecer sus metas y los medios para lograrlas y ven su rol como el de ayudar a las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar primordialmente como contacto con el ambiente externo del grupo. La figura 15.1 ilustra el flujo de la influencia en las tres situaciones de liderazgo.

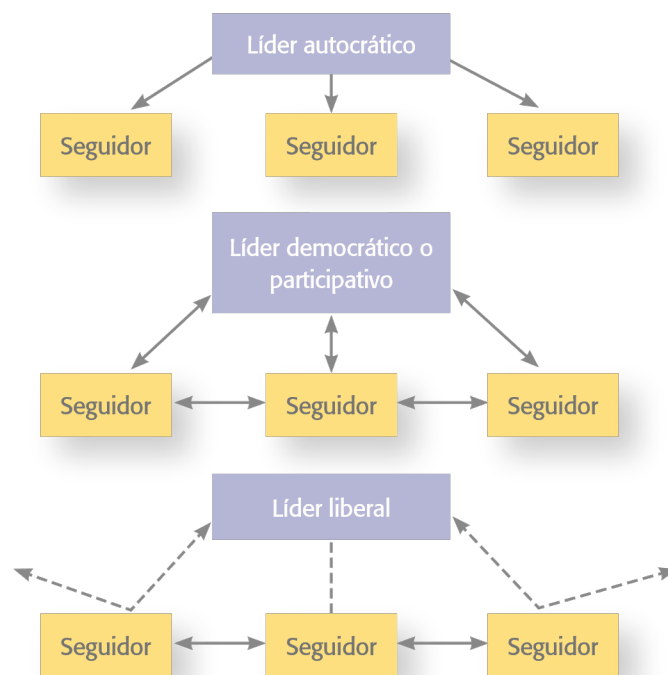


FIGURA 15.1 El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo

Hay variaciones dentro de esta clasificación simple de los estilos de liderazgo. Algunos líderes autocráticos son vistos como "autócratas benevolentes". Aunque escuchan considerablemente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, al final la decisión es de ellos. Pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de los subordinados; pero cuando hay que tomar una decisión, pueden ser más autocráticos que benevolentes.

Una variación del líder participativo es la persona que da apoyo. Los líderes de esta categoría pueden ver su tarea como la de no sólo consultar con seguidores y considerar con todo cuidado sus opiniones, sino hacer todo lo que puedan para apoyar a los subordinados a cumplir sus deberes.

El uso de cualquier estilo dependerá de la situación. Un gerente puede ser muy autocrático en una emergencia; apenas podemos imaginar a un jefe de bomberos celebrando una larga reunión con su gente para considerar la mejor forma de combatir un incendio. Los gerentes también pueden ser autocráticos cuando ellos solos tienen las respuestas a ciertas cuestiones.

Un líder puede adquirir conocimientos considerables y un mejor compromiso de las personas involucradas al consultar con ellas. Como ya se señaló, esto es válido en el desarrollo de objetivos verificables bajo sistemas de administrar por objetivos. Más aún, un gerente que trata con un grupo de científicos de investigación puede darles rienda suelta en el desarrollo de sus consultas y experimentos. Pero el mismo gerente podría ser bastante autocrático al aplicar una regla que estipula el uso de ropa protectora cuando manejan químicos potencialmente peligrosos.

¿Lideran las mujeres de modo distinto?

Las mujeres, como gerentes, pueden utilizar un estilo de liderazgo distinto al de los hombres. Un estudio encontró que las mujeres ven el liderazgo como cambiar el auto-interés de los seguidores por una preocupación por toda la empresa al utilizar habilidades interpersonales y rasgos personales para motivar a los subordinados.¹³ Este estilo de *liderazgo interactivo* incluye compartir información y poder, inspirar la participación y hacer saber a la gente que es importante. Por el contrario, es más probable que los hombres vean el liderazgo como una secuencia de transacciones con sus subordinados. Más aún, con mayor frecuencia usan el control de recursos y la autoridad de su posición para motivar a su gente. Esto no significa que todas las mujeres y los hombres exitosos utilicen los estilos de liderazgo respectivos. Ciertamente, algunos hombres usan el liderazgo interactivo para guiar a sus subordinados y algunas mujeres usan la estructura de mando tradicional al dirigir a sus seguidores.



Perspectiva empresarial

La Body Shop Internacional¹⁴

La Body Shop Internacional es una compañía de cosméticos ambientalmente consciente y socialmente responsable con más de 1600 tiendas ubicadas por todo el mundo. Fundada en Inglaterra en 1976 por Anita Roddick. En un principio, desarrollaba los productos ella misma en su cocina. Su filosofía y prácticas de negocios únicas eran poco convencionales en la industria de los cosméticos, dando importancia al uso de ingredientes naturales y empacando los productos en contenedores que podían volver a utilizarse. La compañía evitaba las pruebas de sus productos en animales y también identificaba los ingredientes usados. Los empleados eran seleccionados sobre la base de sus motivaciones idealistas y su conciencia social y ambiental. Los métodos de marketing y ventas de The Body Shop eran un marcado contraste con las grandes compañías de cosméticos que utilizaban modelos de la moda y brillante publicidad.

En sus inicios The Body Shop fue muy exitosa, pero encontró dificultades en el decenio de 1990. Aun cuando el número de tiendas crecía, la rotación de productos en las tiendas era plana. En 1998, Anita Roddick renunció como directora ejecutiva. Algunos observadores se preguntaban si los clientes compartían su conciencia social por igual. También tenían curiosidad por saber por qué las personas eran atraídas a una compañía que utilizaba muy poca publicidad, si lo hacía. Más aún, ¿podría la compañía mantener la filosofía y prácticas de negocios de la señora Roddick después de dejar su puesto como CEO?



www.bodyshop.com

¹³ Rosener, Judy B., "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 1990, pp. 119-125.

¹⁴ Basado en varias fuentes, que incluyen The Body Shop, www.bodyshop.com; Adler, Carlye, "The Disenfranchised", *Fortune*, 17 de septiembre, 2001; "The Body Shop International", Caso 392-032 de la Escuela de Negocios de Harvard.

La rejilla gerencial

Un enfoque bien conocido para definir los estilos de liderazgo es la rejilla gerencial, desarrollada hace decenios por Robert Blake y Jane Mouton.¹⁵ Construyeron sobre investigaciones anteriores que mostraron la importancia de la preocupación de un gerente por la producción y por las personas, Blake y Mouton desarrollaron un ingenioso dispositivo para dramatizar esta preocupación. Esta rejilla, presentada en la figura 15.2, se ha utilizado en todo el mundo como un medio para capacitar a los gerentes e identificar varias combinaciones de estilos de liderazgo.

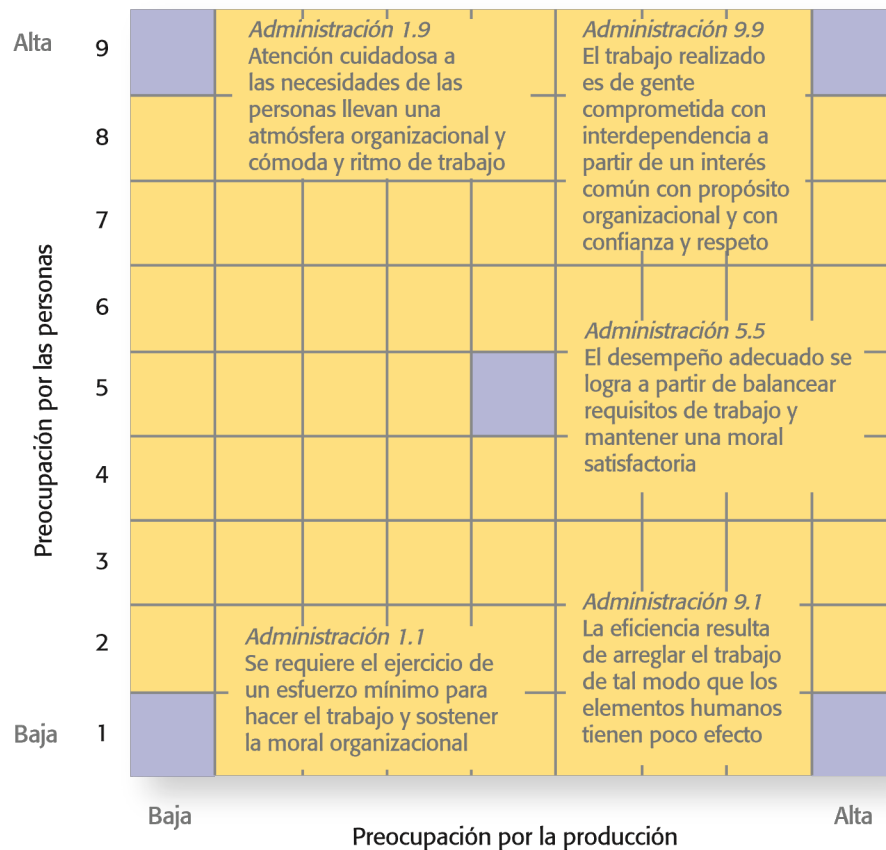


FIGURA 15.2 La rejilla gerencial

Dimensiones de la rejilla

La rejilla gerencial tiene dos dimensiones: la preocupación por las personas y preocupación por la producción.

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por la gente y preocupación por la producción. Como Blake y Mouton resaltan, su uso de la frase *preocupación por* tiene el propósito de transmitir cómo los gerentes se preocupan por la producción, o cómo les preocupan las personas y nada como *cuánta* producción les preocupa sacar de un grupo.

¹⁵ Blake, Robert R. y Jane Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, 1954 y *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1969. El concepto de la rejilla se ha refinado en Blake, Robert R. y Jane S. Mouton, *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981; y por los mismos autores, *The Managerial Grid III*, Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, 1985.



La preocupación por la producción incluye la actitud de un supervisor hacia una amplia variedad de temas, como la calidad de las decisiones de política, procedimientos y procesos, creatividad de la investigación, calidad del servicio, eficiencia en el trabajo y volumen de la producción. La preocupación por las personas es igualmente interpretada de forma amplia. Incluye elementos como el grado de compromiso personal hacia la consecución de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la colocación de responsabilidad con base en la confianza, más que de obediencia, provisión de buenas condiciones de trabajo y mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

Los cuatro estilos extremos

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. Bajo el estilo 1.1 (referido como administración empobrecida), los administradores se preocupan muy poco por las personas o por la producción y tienen una participación mínima en sus tareas; para todos los propósitos, han abandonado sus puestos y sólo hacen acto de presencia, o actúan como mensajeros, comunican información de los superiores a los subordinados. Al otro extremo están los gerentes 9.9, que muestran en sus acciones la mayor dedicación posible, tanto a las personas, como a la producción. Son los verdaderos “gerentes de equipo” capaces de mezclar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9 (llamada por algunos, la administración de club campestre), donde los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción, pero sólo les preocupan las personas. Promueven un ambiente en el que todos están relajados, son amistosos y felices y nadie se preocupa por hacer un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa. Al otro extremo están los administradores 9.1 (en ocasiones llamados administradores autocráticos de las tareas), que sólo se preocupan por desarrollar una operación eficiente, que tienen poca o ninguna preocupación por las personas y que son bastante autocráticos en su estilo de liderazgo.

Al utilizar estos cuatro extremos como puntos de referencia, cada técnica, enfoque o estilo gerencial se puede colocar en algún sitio de la rejilla. Es evidente que los administradores 5.5 tienen preocupación mediana por la producción y por las personas. Obtienen moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No establecen metas demasiado altas y es probable que tengan una actitud autocrática un tanto benevolente hacia las personas.

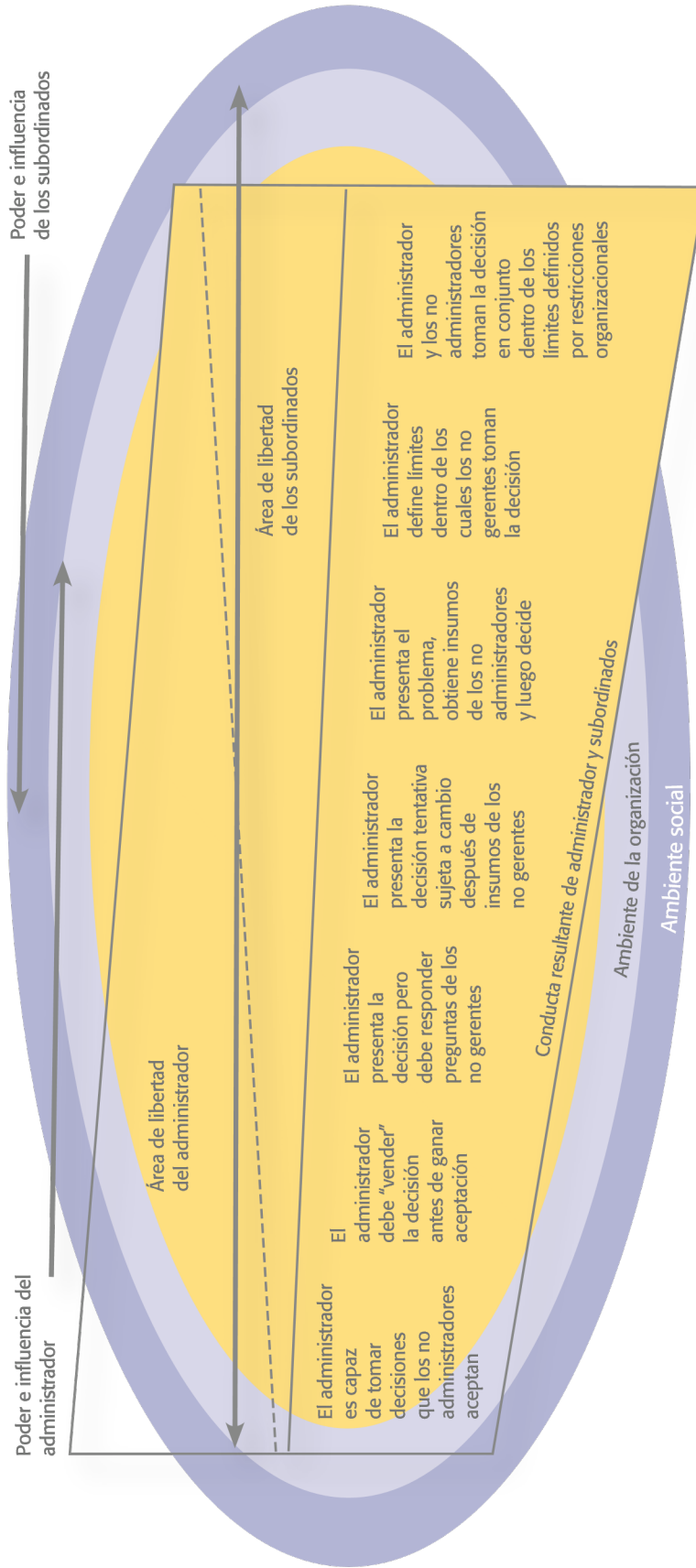
La rejilla gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales, pero no nos dice *por qué* un administrador cae en una parte u otra de la rejilla. Para determinar el motivo, tenemos que buscar las causas subyacentes, como las características de personalidad del líder o los seguidores, la habilidad y capacitación de los administradores, el ambiente en la empresa y otros factores situacionales que tiene influencia en cómo actúan líderes y seguidores.

Liderazgo como un continuo

La adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias ha sido bien caracterizada por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, desarrolladores del **concepto del continuo del liderazgo**. Como ilustra la figura 15.3, ven el liderazgo como que incluye una variedad de estilos, y van de uno que está centrado en el jefe, a otro que está centrado en el subordinado. Los estilos varían con el grado de libertad que un líder o gerente concede a los subordinados. Así, en lugar de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo, autoritario o democrático, este enfoque ofrece una posición de estilos, sin ninguna sugerencia de que uno siempre es correcto y el otro siempre está equivocado.

Concepto del continuo del liderazgo

El liderazgo incluye una variedad de estilos, y van de uno que está centrado en el jefe, a otro que está centrado en el subordinado.



Utilizado con autorización de Tannenbaum, R., y W.H. Schmidt, "Retrospective Commentary on How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, vol. 51, no. 3, mayo-junio 1973, p. 167.

FIGURA 15.3 Modelo del continuo de comportamiento administrador-no administrador

La teoría del continuo reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación. Para Tannenbaum y Schmidt, los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador se pueden ver a lo largo de un continuo como: 1) las fuerzas que operan en la personalidad del administrador, que incluyen su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia los estilos de liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas; 2) las fuerzas en los subordinados (como su disposición a asumir responsabilidad, sus conocimientos y experiencia y su tolerancia a la ambigüedad) que afectarán el comportamiento del administrador, y 3) las fuerzas de la situación, como los valores organizacionales y las tradiciones, la efectividad de los subordinados trabajando como unidad, la naturaleza de un problema y lo factible de delegar la autoridad de manejarlo con seguridad y la presión de tiempo.

El estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación.

Al revisar su modelo del continuo en 1973 (formulado en 1958), Tannenbaum y Schmidt colocan círculos en el modelo, como lo ilustra la figura 15.3, para representar las influencias en el estilo impuestas por el ambiente organizacional y el ambiente social.¹⁶ Esto se hizo para resaltar la naturaleza del sistema abierto de los estilos de liderazgo y los diversos efectos del ambiente organizacional y el ambiente social fuera de una empresa. En su comentario de 1973, hacen dan mayor importancia a la interdependencia del estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales, como sindicatos laborales, mayores presiones de responsabilidad social, el movimiento de derechos civiles y los movimientos ecológicos y del consumidor, que desafían los derechos de los gerentes de tomar decisiones o manejar a sus subordinados sin considerar intereses fuera de la organización.



Perspectiva internacional

Liderazgo en la italiana ITALTEL¹⁷

Cuando Marisa Bellisario se convirtió en directora y CEO de ITALTEL, un fabricante de equipo de telecomunicaciones propiedad del Estado en Italia, la compañía estaba en problemas: fuertes pérdidas, grandes deudas, investigación y desarrollo insuficientes y una organización sindicalizada con personal excesivo. La señora Bellisario dio algunos pasos importantes para dar un giro a la compañía y mejorar la productividad. He aquí algunos ejemplos de la nueva dirección:

- Reestructurar la organización en unidades de negocios, lo cual se logró mediante comunicación abierta y cooperación con el sindicato.
- Llevar a la compañía a la electrónica, lo que requería volver a capacitar a los empleados.
- Desarrollar un programa para reubicar en mejores posiciones a mujeres con bajas habilidades en la fuerza de trabajo.
- Buscar la cooperación intraeuropea con compañías de Francia, Inglaterra y Alemania.
- Mejorar la eficiencia a partir de la innovación en productos y procesos de manufactura.

Liderazgo como éste se tiene que analizar en términos de las características del líder (habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño); relaciones con los seguidores, en especial la fuerza de trabajo sindicalizada; y la situación, que exigía un líder fuerte para hacer frente a la crisis.

¹⁶ Tannenbaum, Robert y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", reimpresso con un comentario de los autores, *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1973, pp. 162-180.

¹⁷ Basado en una variedad de fuentes, que incluye correspondencia personal.

■ Enfoques situacional, o de contingencia del liderazgo

Conforme la desilusión con los enfoques del “gran hombre” y los rasgos para comprender el liderazgo crecían, la atención se volvió al estudio de las situaciones y la creencia de que los líderes son el producto de situaciones dadas. Se han realizado un gran número de estudios bajo la premisa de que el liderazgo se ve afectado por la situación de la que surge el líder y en la que él o ella operan. Éste es un enfoque persuasivo indicado por la aparición de Franklin Delano Roosevelt en la Gran Depresión del decenio de 1930 en Estados Unidos y el surgimiento de Mao Zedong en China en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. Este enfoque al liderazgo reconoce que existe una interacción entre el grupo y el líder. Apoya la teoría del seguidor de que las personas tienden a seguir a aquellos que perciben (con precisión o sin ella) como que les ofrecen un medio para realizar sus deseos personales. El líder, entonces, es la persona que reconoce estos deseos y emprende programas, diseñados para satisfacerlos.

Los enfoques situacionales o de contingencia obviamente tienen mucho significado para la teoría y la práctica gerencial. También se ligan al sistema de motivación analizado en el capítulo 14 y son importantes para los gerentes practicantes, que deben considerar la situación cuando diseñan un ambiente para el desempeño.

Enfoque de contingencia de Fiedler al liderazgo

Aun cuando su enfoque a la teoría del liderazgo es primordialmente analizar el estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus asociados en la Universidad de Illinois produjeron una **teoría de contingencia del liderazgo**.¹⁸ La teoría sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también debido a varios factores situacionales y las interacciones entre líderes y los miembros del grupo.

Dimensiones críticas de la situación de liderazgo

Con base en sus estudios, Fiedler describe tres dimensiones críticas de la situación que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será más efectivo:

1. *Posición de poder.* Éste es el grado al cual el poder de una posición, distinguida de otras fuentes de poder, como la personalidad o la experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan sus instrucciones. En el caso de los administradores, es el poder que surge de la autoridad organizacional. Como Fiedler señala, un líder con una clara y considerable posición de poder obtiene buen seguimiento con mayor facilidad que sin tal poder.

Teoría de contingencia del liderazgo

Las personas se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también debido a varios factores situacionales y las interacciones entre líderes y los miembros del grupo.

¹⁸ Fiedler, Fred E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York: McGraw-Hill, 1967. Véase también Fiedler, Fred E. y Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1974; Fiedler and Chemers, con Linda Mahar, *Improving Leadership Effectiveness*, Nueva York: Wiley, 1977.

2. *Estructura de la tarea.* Con esta dimensión, Fiedler tiene en mente el grado al cual las tareas se pueden establecer con claridad y se hace a las personas responsables de ellas. Si las tareas son claras (más que vagas y no estructuradas), la calidad del desempeño se puede controlar con mayor facilidad y los miembros del grupo pueden ser más responsables del desempeño.
3. *Relaciones líder-miembro.* Fiedler considera esta dimensión como la más importante desde el punto de vista de un líder, ya que el poder de la posición y la estructura de la tarea pueden estar bajo el control de una empresa. Se relaciona con el grado al que los miembros del grupo tienen satisfacción y confianza por un líder y están dispuestos a seguir a ese líder.

Estilos de liderazgo

Para acercarse a su estudio, Fiedler estableció dos estilos de liderazgo importantes. Uno de ellos está primordialmente orientado a las tareas, con lo cual el líder obtiene satisfacción de ver que las tareas se cumplan. El otro está orientado básicamente a lograr buenas relaciones interpersonales y obtener una posición de prominencia personal.

Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder está orientado a las tareas principalmente, Fiedler utilizó una técnica de prueba en desuso. Basó sus descubrimientos en dos tipos de fuentes: 1) calificaciones de una escala del *compañero de trabajo menos preferido* (CTMP), calificaciones hechas por las personas de un grupo de miembros con los que menos les gustaría trabajar; y 2) calificaciones en una escala sobre la *similitud asumida entre opuestos* (SAP), calificaciones basadas en el grado al cual los líderes ven a los miembros del grupo como ellos mismos, en la suposición de que las personas sentirán más agrado y trabajarán mejor, con aquellos que son considerados como más parecidos a ellos. En la actualidad, la escala CTMP es más utilizada en la investigación. Al desarrollar esta escala, Fiedler pidió a los participantes que identificaran los rasgos de una persona con la que podrían trabajar menos bien.¹⁹ Los participantes describieron a la persona al calificar 16 temas en una escala de atributos como los siguientes:

Agradable	: : : : : : : : : : : : : : : :	Desagradable
Rechazo	: : : : : : : : : : : : : : : :	Aceptación

Basado en sus estudios con este método, así como los estudios de otros, Fiedler encontró que las personas que calificaron alto a sus compañeros de trabajo (o sea, en términos favorables) fueron aquellos que derivan mayor satisfacción de relaciones interpersonales exitosas. Las personas que calificaron bajo a su “compañero de trabajo menos preferido” (o sea, en términos desfavorables) fueron vistas como que derivan su mayor satisfacción del desempeño de la tarea.

De su investigación, Fiedler llegó a algunas conclusiones interesantes. Reconoció que las percepciones personales pueden no estar claras y hasta bastante imprecisas, no obstante encontró que lo siguiente es válido:

¹⁹ Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, p. 41.



Perspectiva internacional

¿Dónde están los mejores líderes de América Latina?

Según un estudio conducido por Hewitt Associates sobre las mejores empresas para líderes globales en 2007, la mejor compañía en América Latina es Natura Cosmetics, de Brasil; Bancolombia; Cargill; Copa Holdings de Panamá y Wal-Mart México. El estudio también reveló que en América Latina las empresas ya han instituido las prácticas y procesos de desarrollo de liderazgo como parte de sus procesos, lo cual les da ventajas competitivas.

Las cinco áreas fundamentales que distinguen a las mejores compañías de líderes globales son: enfoque en el crecimiento y la globalización, dedicación al desarrollo de un banco de talento global, estrategia de negocios vinculada al desarrollo de líderes y el perfil que deben tener.

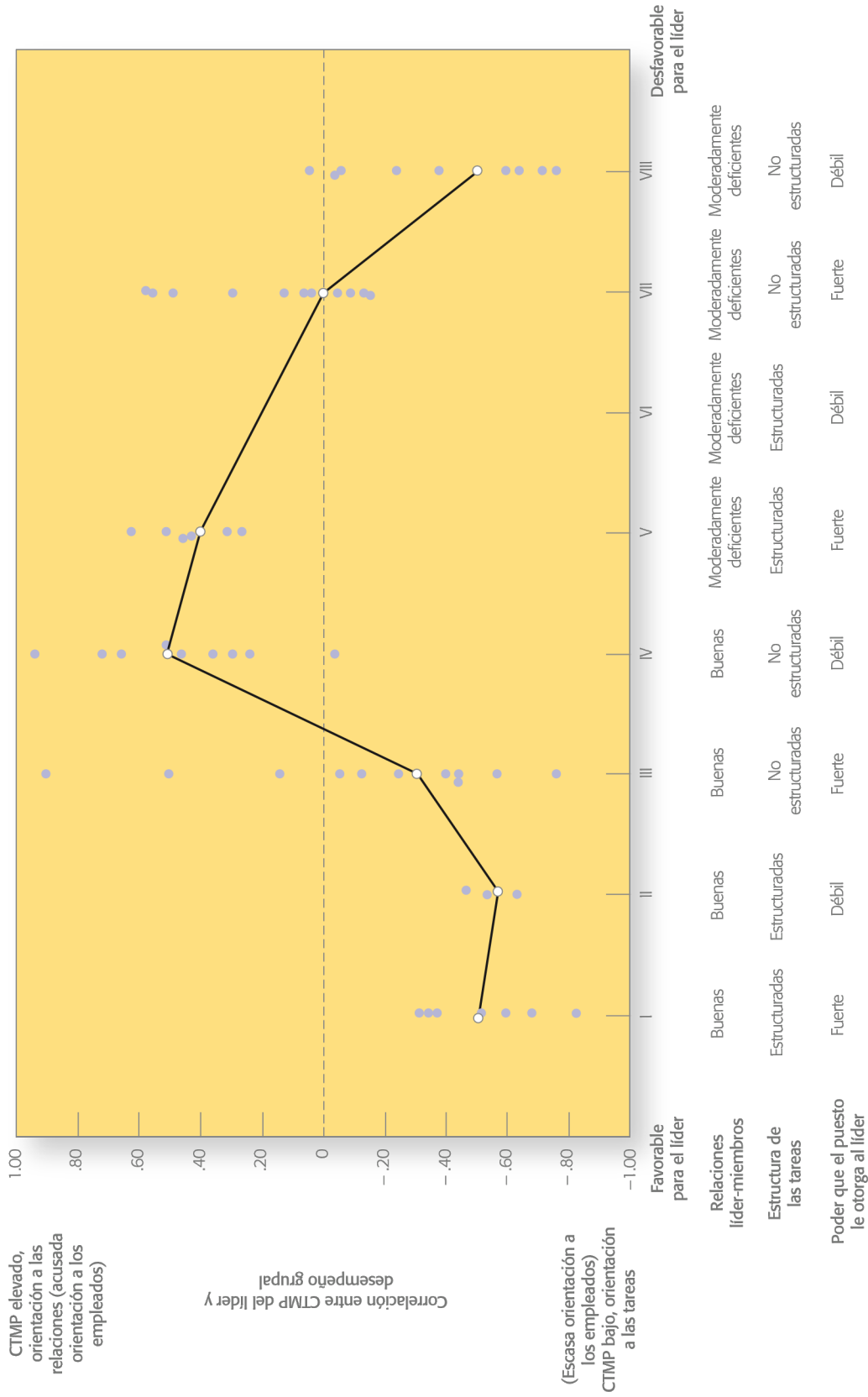
Fuente: Con información de Juliana Fragoso, "Wal-Mart de México, de las mejores en formar líderes", *Excélsior*, México, 20 de septiembre de 2007, sección *Dinero*, p. 2.

El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización, como de los atributos del líder mismo. Excepto, quizás por un caso raro, simplemente no es significativo hablar de un líder efectivo y uno ineficaz; sólo podemos hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e ineficaz en otra. Si queremos incrementar la efectividad organizacional y del grupo, debemos aprender no sólo cómo capacitar a los líderes con mayor efectividad, sino a cómo construir un ambiente organizacional en el que el líder pueda desempeñarse bien.²⁰

El modelo de contingencia de Fiedler del liderazgo se presenta en una gráfica en la figura 15.4. La figura en realidad es un resumen de la investigación de Fiedler, en la cual encontró que en situaciones "desfavorables" o "favorables", el líder orientado a las tareas sería el más efectivo. Lo favorable de una situación es definida por Fiedler como el grado al cual una situación determinada permite al líder ejercer influencia en un grupo. En otras palabras, cuando la posición de poder del líder es débil, la estructura de la tarea no es clara y las relaciones líder-miembro son moderadamente pobres, la situación es desfavorable para el líder y el líder más efectivo será el que tenga una orientación a la tarea (véase la esquina inferior derecha de la gráfica). Al otro extremo, donde la posición de poder es fuerte, la estructura de la tarea es clara y las relaciones líder-miembro son buenas, situación favorable para el líder, el líder orientado a la tarea también será más efectivo. Sin embargo, si la situación sólo es moderadamente desfavorable o favorable (la mitad de la escala horizontal de la figura), el líder orientado a las relaciones será más efectivo.

En una situación muy estructurada, como en la milicia durante una guerra, donde el líder tiene una fuerte posición de poder y buenas relaciones con los miembros, existe una situación favorable en la que la orientación a la tarea es la más apropiada. Al otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente pobres, una tarea no estructurada y una posición de poder débil, también sugiere una orientación a las tareas del líder, la cual puede reducir la ansiedad o ambigüedad que podría crearse por la situación mal estructurada. Entre los dos extremos, el enfoque sugerido resalta la cooperación y buenas relaciones con las personas.

²⁰ Fiedler, p. 261.



Cada punto de la gráfica representa descubrimientos de un estudio de investigación. Adaptado de Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York: McGraw-Hill, 1967, p. 146. Utilizado con autorización.

FIGURA 15.4 El modelo de liderazgo de Fiedler

La investigación y administración de Fiedler

Al revisar la investigación de Fiedler encontramos que no hay nada automático o “bueno” en el estilo orientado a la tarea, ni en el orientado a las personas. La efectividad del liderazgo depende de los diversos elementos en el ambiente del grupo. Esto se podría esperar. Colocados en el deseado rol de líderes, los administradores que aplican conocimientos a las realidades del grupo que les reporta, bien harán en identificar que practican un arte. Pero al hacerlo, necesariamente tendrán que tomar en cuenta las motivaciones a las que responderán los miembros del grupo y su capacidad de satisfacer a los miembros en el interés de alcanzar las metas de la empresa.

Varios estudiosos han puesto a prueba la teoría de Fiedler en diversas situaciones. Algunos han cuestionado el significado de la calificación CTMP y otros han sugerido que el modelo no explica el efecto causal de la calificación CTMP en el desempeño. Algunos de los descubrimientos no son estadísticamente significativos y las medidas situacionales pueden no ser independientes de la calificación CTMP por completo.

A pesar de tales críticas, es importante identificar que el estilo de liderazgo efectivo depende de la situación. Aunque esta idea puede no ser nueva, Fiedler y sus colegas llevaron la atención a este hecho y estimularon mucha investigación.



Perspectiva empresarial

Entrevista con Tom Lounibos,
director ejecutivo de Soasta sobre el liderazgo²¹

¿Cómo enfocan el liderazgo los administradores emprendedores? ¿Afecta la naturaleza de las empresas que dirigen su estilo de liderazgo?

Tom Lounibos es director ejecutivo en Soasta, una empresa de software del Valle del Silicón enfocada en entregar una revolucionaria serie de herramientas de software visual que automatizan las pruebas en la red. Lounibos tiene más de 20 años de experiencia en ayudar a crecer a compañías en la primera etapa en líderes del mercado. El éxito de Tom al dirigir empresas que inician a convertirse en líderes del mercado puede vincularse a su enfoque de “Liderazgo al escuchar”. Antes de construir una organización, Lounibos habla con muchos clientes potenciales y escucha al mercado. No sólo averigua qué soluciones quieren los clientes, sino también cómo y cuándo quieren soluciones basadas en nuevos productos. Escuchar primero a los clientes permite a Lounibos construir bien a una compañía en el primer intento. Por ejemplo, si los clientes prefieren investigar y comprar software en línea, Lounibos entonces sabe que debe integrar a su compañía con más gerentes de productos y representantes de servicio en la red, más que con personas de ventas directas.

Lounibos también escucha a sus empleados. Una compañía que inicia, permite más flexibilidad en la participación de todo el personal de la compañía y Tom usa esa flexibilidad para construir mejores soluciones para sus clientes y mantener a los empleados muy involucrados en la empresa. Por último, el liderazgo de Tom depende de contratar el tipo de personas correcto para un negocio empresarial. Busca personas talentosas que prosperan con poca o ninguna estructura y se sienten cómodas con el cambio, ya que ése es el ambiente que enfrentan los iniciadores de tecnología. ¿Qué hay de la visión? Ciertamente, una visión de lo que la compañía puede llegar a ser aparece temprano, pero Lounibos permite a sus clientes ayudar a refinar la visión de la empresa antes de que se construya una estructura organizacional grande sobre una premisa equivocada.

<http://www.soasta.com>

²¹ Entrevista con el señor Tom Lounibos, CEO de Soasta, por Mark Cannice el 9 de enero, 2007.

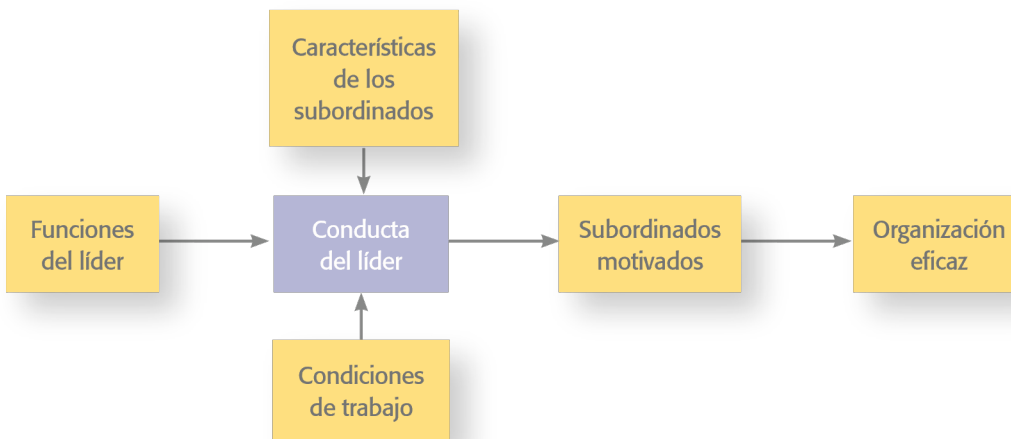
El enfoque de ruta-meta a la efectividad del liderazgo

La **teoría de la ruta-meta** sugiere que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzar las metas y retirar obstáculos. Los proponentes de este enfoque han estudiado el liderazgo en una variedad de situaciones; y como lo declaró Robert House, la teoría construye sobre varias teorías de la motivación y de liderazgo de otros.²²

La teoría propone que deben considerarse los factores situacionales que contribuyen al liderazgo efectivo. Estos factores incluyen: 1) las características de los subordinados, como sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades y 2) el ambiente de trabajo, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con compañeros de trabajo (véase la figura 15.5).

Teoría de la ruta-meta

La principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzar las metas y retirar obstáculos.



Adaptada de Blake, R. R. y J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964, p. 10.

FIGURA 15.5 Enfoque ruta-meta a la efectividad del liderazgo

La teoría cataloga el **comportamiento del líder** en cuatro grupos:

1. El comportamiento de *liderazgo de apoyo* considera las necesidades de los subordinados, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando están frustrados e insatisfechos.
2. El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede incrementar la motivación.
3. El *liderazgo instrumental* da a los subordinados guías específicas y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control del líder.

²² House, Robert J., "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre, 1971, pp. 321-38; House, Robert J. y Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", en Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, y Heinz Weihrich (eds.), *Management: A Book of Readings*, 5a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1980, pp. 533-540; Filley, Alan C., Robert J. House y Steven Kerr, *Managerial Process and Organizational Behavior*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1976, cap. 12.

4. El *liderazgo orientado al logro* incluye el establecimiento de metas desafiantes, buscar el mejoramiento del desempeño y tener confianza en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

Más que proponer que hay una mejor forma de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Situaciones ambigüas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y puede requerirse un estilo más orientado a las tareas. En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos, el líder puede decirles qué hacer y mostrarles una ruta clara a las metas. Por otra parte, para tareas de rutina, como las encontradas en la línea de ensamble, una estructura adicional (por lo común proporcionada por un líder orientado a las tareas) puede considerarse redundante; los subordinados pueden creer que estos esfuerzos son un control excesivo, que a su vez puede ser insatisfactorio. Para ponerlo de un modo diferente, los empleados quieren que el líder se mantenga lejos de su camino porque la ruta ya es bastante clara.

La teoría propone que el comportamiento del líder es aceptable y satisface a los subordinados al grado en que lo ven como una fuente de su satisfacción. Otra proposición de la teoría es que el comportamiento del líder incrementa el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivador, siempre que: 1) este comportamiento hace que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa del desempeño efectivo y 2) el comportamiento fortalezca el ambiente de los subordinados a partir de asesoría, dirección, apoyo y recompensas.

La clave a la teoría es que el líder influye en la ruta entre el comportamiento y las metas. El líder puede hacer esto al definir posiciones y roles de tareas, al retirar obstáculos al desempeño, al reclutar la asistencia de miembros del grupo para establecer metas, al promover la cohesión del grupo y esfuerzo de equipo, al incrementar las oportunidades de la satisfacción personal en el desempeño del trabajo, al reducir tensiones y controles externos, al hacer claras las expectativas y al cumplir las expectativas de los miembros.

La teoría ruta-meta hace mucho sentido para el gerente practicante. Al mismo tiempo, debemos comprender que el modelo necesita pruebas adicionales antes de que el enfoque pueda ser utilizado como una guía definitiva para la acción gerencial.

■ Liderazgo transaccional y transformacional

Los **líderes transaccionales** identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo cual incluye aclarar roles y tareas, recompensar el desempeño y aportar para las necesidades de los seguidores.

Los **líderes transformacionales** articulan una visión, inspiran y motivan a los seguidores y crean un clima favorable para el cambio organizacional.

Administrar incluye realizar las tareas gerenciales con efectividad y eficiencia. Una de estas funciones se relaciona con dirigir en lo general y liderar en lo particular. Puede hacerse una distinción entre los líderes transaccionales y los transformacionales. Los **líderes transaccionales** identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, aclarar los roles y tareas organizacionales, establecer una estructura de organización, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia.

Los **líderes transformacionales** articulan una visión e inspiran a los seguidores. También tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T tienen programas para promover un liderazgo transformacional diseñado para transformar sus organizaciones con rapidez y responder a los veloces cambios del ambiente. Hay muchas similitudes entre los líderes transformacionales y los líderes carismáticos, destacándose los primeros por iniciar la innovación y el cambio. Cuando pensamos en los



líderes carismáticos, pensamos en personas como Winston Churchill, Martin Luther King y la Madre Teresa, que inspiró a las personas por medio de un servicio a los pobres carente de egoísmo.



Perspectiva empresarial

Liderazgo en el Grupo Haier chino y Volkswagen²³

El señor Zhang Ruimin es fundador y director ejecutivo del Grupo Haier, el fabricante de aparatos para el hogar más renombrado en China. Sus muchos productos incluyen refrigeradores, acondicionadores de aire, congeladores y hornos de microondas. Durante la Revolución Cultural de China, el señor Zhang fue enviado a trabajar a una planta procesadora de metales, que más tarde pudo haberlo ayudado a dirigir la empresa de aparatos.

Con la apertura de China, Zhang se familiarizó con el libro de Michael Porter, el profesor de Harvard, sobre la estrategia competitiva, que resalta la importancia de identificar las necesidades del cliente. Más aún, el enfoque de General Electric a la administración de la calidad y la dedicación en la cultura corporativa ilustrada por Jack Welch, su director ejecutivo, también influenciaron en el punto de vista de Zhang de la administración.

La calidad era la principal preocupación del señor Zhang. Al visitar su compañía de refrigeradores, notó que muchos de los productos estaban defectuosos. Para demostrar su pasión por la calidad, hizo que los refrigeradores nuevos fueran destruidos en un acto dramático. No está por demás decir que los trabajadores quedaron impresionados, no sólo por el compromiso de Zhang con la calidad, sino con su programa de actividades diarias de 14 horas. Desacostumbrado en China en esa época, ligaba el buen desempeño de los empleados a recompensas monetarias y promociones. También adoptó otras prácticas gerenciales aprendidas de Liebherr, la compañía alemana con la que está asociado.

Su liderazgo, por ejemplo, transformó la empresa burocrática en el Grupo Haier, que ahora es la compañía de refrigeradores china más conocida, la cual opera en muchos países, que incluye a Estados Unidos. Pero un líder no puede descansar en sus logros; un líder debe articular una visión para el futuro. Guiada por la visión del señor Zhang, Haier se aventuró en computadoras y farmacéuticos. El ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio en 2001 abre oportunidades, pero también presenta nuevos retos para el Grupo Haier. El liderazgo del señor Zhang ilustra que las prácticas administrativas occidentales pueden ser transferidas a países como China.

Si bien el señor Zhang Ruimin puede haberse beneficiado de prácticas administrativas alemanas, Wolfgang Bernhard, el alto gerente de Volkswagen adoptó algunos enfoques gerenciales de los estadounidenses. Bernhard recibió su maestría (MBA) de la Escuela de Negocios de Columbia. Trabajó para la empresa consultora McKinsey y más tarde para Daimler-Chrysler. Luego fue contratado por Mercedes y colocado en la ruta rápida de promociones. Cuando esta ruta le fue cortada, obtuvo un alto puesto administrativo en Volkswagen, siendo responsable de la marca VW. Su tarea era reducir el costo y desarrollar nuevos modelos, tarea que antes desempeñó en Chrysler. Usando su experiencia en Chrysler, ordenó un estudio donde encontró que VW necesitaba el doble del tiempo para ensamblar un coche al compararlo con su competidor más eficiente.

Más que seguir la ruta alemana tradicional de delegar tareas a los departamentos apropiados, Bernhard reunió a 200 personas de VW en un auditorio con el objetivo de reducir los costos del recién planeado vehículo utilitario deportivo en 2 500 dólares. No regresarían a su lugar de trabajo hasta que se alcanzara el objetivo. Cada noche, Bernhard observaba el progreso de los equipos que trabajaban hasta tarde para completar la tarea. Después de cuatro semanas de trabajo duro, la meta se alcanzó mediante el esfuerzo de equipo. Esto ilustra que los gerentes alemanes, conforme adquieren experiencia internacional, pueden transferir sus habilidades y enfoques a su país de origen.

www.haier.com
www.ge.com
www.liebherr.com
<http://www.vw.com>

²³ “Zhang Ruimin, CEO, Haier Group China”, *Business Week Online*, www.businessweek.com, 14 de junio, 1999; “Haier Rises through Reform and Opening Up”, *People’s Daily*, 8 de agosto, 2001; “The Haier Group (A)”, Caso 9-398-101 de la Escuela de Negocios de Harvard, revisado el 13 de julio, 1999; Arndt, Michael, “Can Haier Freeze out Whirlpool and GE?” *BusinessWeek*, 11 de abril, 2002; Power, Stephen, “Top Volkswagen Executive Tries U.S.-Style Turnaround Tactics”, *The Wall Street Journal*, 18 de julio, 2006.

Resumen

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan dispuestos y con entusiasmo a las metas del grupo. El liderazgo requiere seguimiento. Hay varios enfoques al estudio del liderazgo, yendo del enfoque de rasgos al de contingencia. Uno de esos enfoques se centra en tres estilos: autocrático, democrático o participativo y de rienda suelta.

La rejilla gerencial identifica dos dimensiones: preocupación por la producción y preocupación por las personas. Con base en estas dimensiones, se identifican cuatro estilos extremos y un estilo "a mitad del camino". El liderazgo también se puede ver como un continuo. A un extremo del continuo, el gerente tiene gran cantidad de libertad, en tanto que los subordinados, muy poca. Al otro extremo, el gerente tiene muy poca libertad, en tanto que los subordinados tienen mucha.

Un enfoque más al liderazgo, construido sobre la suposición de que los líderes son el producto de situaciones determinadas, se enfoca en el estudio de las situaciones. El enfoque de contingencia de Fiedler toma en cuenta la posición de poder del líder, la estructura de la tarea y las relaciones entre el líder y los miembros del grupo. La conclusión es que no hay un mejor estilo de liderazgo y que los gerentes pueden ser exitosos si se les coloca en las situaciones apropiadas. El enfoque ruta-meta al liderazgo sugiere que los líderes más efectivos ayudan a los subordinados a alcanzar las metas de la empresa y las personales. Los líderes transaccionales aclaran roles y tareas, establecen una estructura y ayudan a los seguidores a lograr objetivos. Los líderes transformacionales articulan una visión, inspiran a otros y transforman la organización. Los conceptos de liderazgo transformacional y carismático son similares.



Ideas y conceptos básicos

Liderazgo

Componentes del liderazgo

Principio del liderazgo

Rasgos del liderazgo

Liderazgo carismático

Estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad

Rejilla gerencial

Liderazgo como un continuo

Enfoque situacional al liderazgo

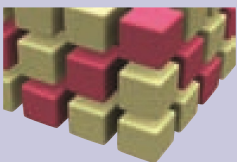
Teoría de la contingencia de Fiedler

Enfoque ruta-meta al liderazgo

Líder transaccional

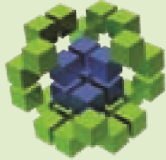
Líder transformacional

Para analizar



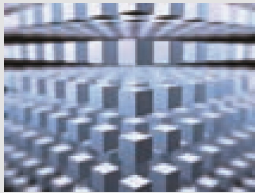
1. ¿Qué observa como la esencia del liderazgo?
2. ¿Cómo se relacionan la teoría y estilos de liderazgo con la motivación?
3. ¿Por qué ha estado el enfoque de rasgos como un medio para explicar el liderazgo, tan sujeto a cuestionamientos?
4. ¿Puede ver por qué la rejilla gerencial ha sido tan popular como dispositivo de capacitación?
5. Seleccione un líder de negocios o político a quien admire e identifique su estilo de liderar al aplicar la rejilla gerencial o el modelo de continuo del comportamiento de Tannenbaum y Schmidt.
6. ¿Cuál es la teoría del liderazgo de Fiedler? Aplicándola a casos de líderes que conozca, ¿la percibe como precisa?
7. ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones del enfoque ruta-meta al liderazgo?
8. Si fuera seleccionado para ser el líder de grupo para un proyecto de clase (por ejemplo, hacer un caso de estudio de una compañía en particular), ¿qué estilo de liderazgo o qué comportamiento utilizaría usted? ¿Por qué?

Ejercicios y actividades



1. Analice una situación en la que haya sido el líder. ¿Qué enfoque al liderazgo discutido en el capítulo ayuda a explicar por qué fue el líder?
2. Analice un caso en el libro utilizando el enfoque de grupo. Específicamente, la clase debe dividirse en grupos de alrededor de cinco estudiantes. Cada grupo debe seleccionar un portavoz, que presentará el análisis del caso ante la clase. Para cada grupo, un observador (esta persona no debe ser un participante en el análisis del caso) deberá describir las interacciones del grupo. ¿Había un líder en el grupo? Si la respuesta es sí, ¿por qué él o ella eran considerados el líder? ¿Fue debido a su personalidad, los otros miembros del grupo (seguidores), o la naturaleza de la tarea (situación)? Explique los procesos del grupo a la luz de cualquier teoría o conceptos del liderazgo discutidos en el capítulo.

Investigación en internet



1. Utilice cualquier mecanismo de búsqueda para encontrar fuentes del término "liderazgo de negocios". ¿Encuentre diferentes puntos de vista sobre el liderazgo?
2. Jack Welch, de General Electric, es considerado por muchos como un líder y gerente efectivo. Busque en internet "Jack Welch" e identifique su comportamiento de liderazgo.



Caso internacional 15.1

Perfiles de dos visionarios: Bill Gates y Steve Jobs²⁴

Dos hombres que entregaron cuerpo y alma para desarrollar sus visiones, han dirigido la revolución de la computadora personal. Sin embargo, la forma como cada uno de estos hombres siguieron su búsqueda ha sido diferente. Steve Jobs y Bill Gates cambiaron la forma como el mundo hace negocios, pero la historia de sus estilos de liderazgo es aún más atractiva que el éxito y la innovación provocados por Apple y Microsoft.

²⁴ Se han utilizado una variedad de fuentes, que incluyen Rosenzweig, Philip, "Bill Gates and the Management of Microsoft", Caso de la Escuela de Negocios de Harvard, 8 de julio, 1993; Elmer-DeWitt, Philip, "Steve Jobs: Apple's Anti-Gates", *Time*, 7 de diciembre, 1998, p. 205ff.; King, Susan, "Pirates of a Modern Age", *Los Angeles Times*, 20 de junio, 1999, p. 3ff.; Isaacson, Walter, "In Search of the Efectivo Bill Gates", *Time*, 13 de enero, 1997, p. 44ff.; Bill Gates, *The Road Ahead*, Nueva York: Penguin, 1996; Green, Jay y otros, "On to the Living Room: Can Microsoft Control the Digital Home?" *BusinessWeek*, 21 de enero, 2002, pp. 68-71; Edwards, Cliff, "Come on, Steve, Think beyond the Mac", *ibid.*, p. 72; "Microsoft: Extending Its Tentacles", *The Economist*, 20 de octubre, 2001, pp. 59-61; www.apple.com/pr/bios/jobs.html, consultado el 2 de octubre, 2006. Véase también Apple Computer, www.apple.com, consultado el 2 de octubre, 2006; Microsoft, www.microsoft.com, consultado el 2 de octubre, 2006; IBM, www.ibm.com, consultado el 2 de octubre, 2006.

Bill Gates *versus* Steve Jobs: los primeros años

Bill Gates empezó a desarrollar sus habilidades de cómputo con Paul Allen, su amigo de la infancia en la Escuela Lakeside de Seattle. A los 14 años, los dos habían formado su primera compañía de computadoras. Al terminar la preparatoria, Allen y Gates salieron de Seattle para ir a Boston. Gates se fue a Harvard y Allen empezó a trabajar para Honeywell. Después de sólo dos años en Harvard, Gates y Allen salieron de Boston hacia Albuquerque para desarrollar un lenguaje de computadora para la nueva PC Altair 8080. Este lenguaje de computadora se convertiría en BASIC y la fundación de Microsoft, que fue creada como una sociedad en 1975.

Después de cinco años en Nuevo México, Microsoft se reubicó en Bellevue, Washington, en 1980 con BASIC y dos lenguajes de computadora (COBOL y FORTRAN) en su arsenal. Más tarde ese año, IBM empezó a desarrollar su primera PC y necesitaba un sistema operativo. Microsoft desarrolló el sistema operativo de disco Microsoft (MS-DOS) para IBM, mientras otras dos compañías creaban sistemas de competencia. La determinación de Gates y la presión de otras empresas de software de desarrollar programas para MS-DOS, lo convirtieron en la plataforma de norma para IBM.

Conforme Microsoft se volvía más exitosa, Gates comprendió que necesitaba ayuda para administrar la compañía. Su entusiasmo, visión y trabajo duro eran la fuerza impulsora detrás del crecimiento de la compañía, pero reconoció la necesidad de ayuda profesional. Gates llamó a uno de sus amigos de Harvard, Steve Ballmer. Ballmer había trabajado para Procter & Gamble después de graduarse en Harvard y buscaba obtener su MBA en Stanford. Gates convenció a Ballmer de dejar la escuela y unirse a Microsoft. Con los años, Ballmer se ha convertido en un activo indispensable para Gates y Microsoft. En 1983, Gates siguió mostrando su brillo al contratar a Jon Shriley, quien trajo orden a Microsoft y Adelgazó la estructura de la organización, mientras Ballmer servía como asesor y tabla de resonancia para Gates. Microsoft creció y prosperó en el decenio de 1990, dominando el mercado de sistemas operativos con su Windows y el mercado del software de la suite de oficina con Microsoft Office.

Gates reconoció que su rol era ser el visionario de la compañía y que necesitaba gerentes profesionales para administrar a Microsoft. Combinó su inamovible determinación y pasión con un bien estructurado equipo administrativo para hacer de Microsoft el gigante que es hoy en día.

Steve Jobs, el otro visionario y su amigo Steve Wozniak empezaron Apple Computer en la cochera de Jobs en Los Altos, California, en 1976. En contraste con Bill Gates, Jobs y Wozniak eran expertos en hardware y empezaron con la visión de una computadora personal de precio accesible y fácil de utilizar. Cuando Microsoft ofreció BASIC a Apple, Jobs de inmediato descartó la idea sobre la base de que él y Wozniak podían crear su propia versión de BASIC en un fin de semana. Éste era el Jobs típico: decisivo y casi maniaco en ocasiones. Eventualmente, Jobs aceptó tomar el BASIC de Microsoft bajo licencia mientras seguía su propia visión de desarrollar una interfase más utilizable y amable para la PC.

Muchos ven a Jobs como el antiGates. Le gusta abrir brecha y es un creador, en oposición a Gates, que es más un generador o desarrollador de los estándares de la industria. La meta de Jobs era cambiar al mundo con sus computadoras. También demasiado exigente con sus empleados. Jobs era diferente a Gates, Allen y Wozniak. No se consideraba un programador de computadoras de hueso colorado. Era la persona que vendía la idea de la PC al público. Jobs tomó la decisión de cambiar la dirección de Apple al desarrollar la Macintosh (Mac), utilizando una nueva interfase gráfica para el usuario que introdujo al mundo al mouse e iconos en pantalla. Jobs obligó a las personas a escoger entre el sistema operativo Microsoft-IBM y su sistema operativo Mac. Al principio, Jobs fue el visionario que cambió el mundo de las computadoras y Apple opacó a Microsoft. Con todo este éxito, un problema importante se cocinaba en Apple: Steve Jobs se confió demasiado y no veía a Gates y Microsoft como una amenaza seria para Apple.

Poco después del lanzamiento de la computadora Macintosh, Jobs pidió a Microsoft que desarrollara un software para el sistema operativo Mac. Gates aceptó y procedió a lanzar un proyecto copiando y mejorando la interfase del usuario de Apple. El resultado de esa aventura fue Microsoft Windows.

Esta actitud presuntuosa y carencia de habilidades administrativas convirtieron a Jobs en una amenaza para el éxito de Apple. Nunca se molestó en elaborar presupuestos y su relación con sus empleados era criticada. Wozniak salió de Apple después del lanzamiento de la Mac por diferencias con Jobs. En 1985, John Scully, CEO de PepsiCo, reemplazó a Steve Jobs como presidente y CEO de Apple Computer.



Microsoft y Apple a principios del siglo: un gigante de la industria y un líder revitalizado

Con el éxito de Windows, la suite de aplicación Office y la Internet Explorer, Microsoft se ha convertido en un término de uso común en el hogar y Bill Gates ha sido pregonado como un genio de los negocios. El hecho de que los competidores de Microsoft, la prensa y el Departamento de Justicia de Estados Unidos han llamado a Microsoft un monopolio, refuerza la determinación de Gates de salir adelante. Muchas personas cuestionan si Microsoft podría sobrevivir a la decisión del Departamento de Justicia. Sin embargo, Bill Gates ha mostrado que es el maestro de la adaptación a las cambiantes condiciones de mercado y la tecnología.

Apple fue en dirección contraria en el decenio de 1990. El anticuado sistema operativo y una disminuida participación de mercado eventualmente llevaron a una reducción en el desarrollo del software para la Mac. Era necesario hacer algo. En 1998, Steve Jobs regresó a Apple como CEO "interino". Su visión, de nuevo, resultó en la innovadora iMac. El diseño es clásico de Jobs. En el decenio de 1980, creó la Mac fácil de operar para atraer a personas que usaban PC de IBM y sus clones. Ahora ha desarrollado una computadora sencilla, de estilo y amable con internet para agregar la muy necesaria emoción al mercado de la computación. Jobs también había cambiado como gerente y como líder. Ha madurado y acudía a su personal profesional en busca de asesoría e ideas. Aun cuando es CEO interino, Jobs vendió todas, menos una de sus acciones de Apple. Larry Ellison, CEO de Oracle y miembro del consejo de Apple, atribuye la habilidad de Jobs para dirigir a Apple a este hecho: "Sólo tiene un título de las acciones de Apple, pero obviamente es dueño del producto y la idea detrás de la compañía. La Mac es una expresión de su creatividad y Apple, como un todo, es una expresión de Steve. Es por eso que, a pesar del 'interino' en su título, se quedará en Apple un largo rato".²⁵ Muchas personas creen que esto llevará a un éxito continuado para Apple y una renovada batalla entre Gates y Jobs. ■

Preguntas

1. ¿En qué diferían Bill Gates y Steve Jobs en su estilo de liderazgo?
2. Compare y contraste las prácticas gerenciales de Gates y Jobs.
3. ¿Qué le parece el futuro para Microsoft y Apple Computer?



Caso internacional 15.2

El planeta de Jorge Vergara

Todos en Omnilife (vida total en inglés), desde el empleado de seguridad hasta el chef, admiran a Jorge Vergara como una estrella de cine o un líder carismático que desconecta la razón y activa las emociones.

Desde hace dos años, viaja a la hora que desea en su propio Boeing Business Jet, un 737-700, valuado en 50 millones de dólares, el primero entregado por el fabricante en América Latina.

Desde 1991, Grupo Omnilife creó al menos dos empresas de distinto giro por año. Si bien el *core business* siempre serán los suplementos alimenticios, el *holding* cobija a Educare, la escuela privada; una productora de cine (Anhelo) y otra musical (Suave); una distribuidora de productos (Transur); una arrendadora de autos y financiera de bienes (Omniarrenda); una aseguradora (OML Seguros); un parque industrial (Ecopark) y hasta un vivero (Florian); además de 19 negocios. "Si tengo dinero para realizar un proyecto, lo hago y se acabó", comenta el empresario.

²⁵ Brent Schlender, "The Three Faces of Steve", *Fortune*, noviembre 9, 1998, p. 96ff.

Sean ilusiones, sueños o placebos, los que vende y predica, pocos pueden negar que Vergara sabe comerciarlos. Para empezar, ha logrado que un ejército de pobres, venda productos caros a otro ejército de pobres. Sus 1 880 000 distribuidores independientes en todo el mundo, y la mayoría de sus consumidores vienen de los segmentos C y D.

Los suplementos nutricionales son accesibles para cualquiera: una caja de 30 sobres de Omniplus cuesta 30 dólares. "Mi vecina me ofrece que le pague cuando pueda, de a un sobre por día; incluso, a veces compramos entre varios", comenta Susana O., consumidora de la zona conurbana de la Ciudad de México, que se gana la vida limpiando casas. Su vecina tiene un carrito de jugo, que combina con los suplementos de Vergara a 3 dólares.

La motivación sistemática sostiene el andamiaje de la empresa. Eso se ve cuando, por cuestiones climáticas, el consumo de refrescos baja durante el invierno. En febrero, por ejemplo, la planta de líquidos de Omnilife Manufacturas, en Guadalajara, donde se producen todas las bebidas del grupo, duplica su volumen de fabricación hasta seis millones de piezas. ¿Acaso el remedio es ofrecer bebidas calientes en lata? No. En ese mes, Vergara realiza un evento llamado Extravaganza, en el que presenta sus productos y planes a más de 10 000 distribuidores en Guadalajara. También organiza el Rally de Verano, en agosto, con el que promueve sus artículos y motiva a sus vendedores a acumular puntos para ganar un viaje.

Parece que el poder de motivación del empresario en esos eventos basta y sobra.

Nada existiría si Vergara no desarrollara la imagen de "Rey Jorge". El vehículo principal de motivación son su pasado y presente, el de un "muchacho tímido en la infancia", según cuenta él mismo, que se convirtió en líder carismático. Es el discurso prototipo de las agrupaciones pirámides, romanticismo puro y drama con final feliz: la transición del pasado fracasado e insalubre al presente exitoso. Todo gracias a los productos nutricionales cuasimilagrosos de Omnilife, el poder de limpieza de Amway o la belleza que da Mary Kay.

"Somos una empresa de multidesarrollo (por el enfoque en el desarrollo personal), no de multinivel; de estructura geométrica, no piramidal, porque aquí se puede crecer infinitamente", dice Raúl Cuevas, director de Finanzas del corporativo.

Según ese modelo, los que ya cubrieron sus necesidades económicas inmediatas pueden buscar su desarrollo personal y reinvertir en la compañía. El Grupo Expanda, por ejemplo, concentra a 27 distribuidores, los más comprometidos con la filosofía Omnilife, que participan en un Consejo de Directores dentro del Consorcio.

En Inter Circul, otro grupo de 17 vendedores, están los apóstoles del empresario. Él los promueve para que conduzcan los eventos anuales, viajen al extranjero en su representación y abran el negocio en nuevos países. Algunos de los viejos distribuidores, que se iniciaron con él, tienen acciones (simbólicas) en el grupo, donde Vergara controla la mayoría. "Nunca dejaré el control hasta que me muera", afirmó a un medio extranjero.

Si no fuera quien es, Vergara sería el gerente de Recursos Humanos que desea cualquier empleado. Ha creado escuelas especiales para hombres, mujeres y jóvenes. La consultora Muller, en la que trabaja su hermana Patricia, le diseñó cursos básicos y avanzados de cuatro meses, para capacitar a vendedores. En los talleres femeninos, Omnilife enseña sobre la independencia y el papel de la mujer. La filosofía que tiñe las clases, a las que se puede asistir todos los años, es autoestima pura. "Date lo que necesites y sueñes", es la frase más escuchada ahí. Con esa omnipresencia, es factible que el grupo logre retener mayor cantidad de vendedores respecto del resto de las empresa piramidales, que alcanzan niveles de rotación mayores a 60% al año. ■

Preguntas

1. ¿Qué puede hacer el carisma personal para facilitar un uso óptimo de las habilidades y aptitudes de un administrador profesional para desempeñarse exitosamente como líder de un grupo de trabajo?
2. ¿Por qué el principal dirigente de una empresa, como Jorge Vergara, requiere de esfuerzos para motivar al personal a su cargo?
3. Se dice en el caso que la motivación "sostiene el andamiaje de la empresa". ¿Qué opina usted al respecto?
4. ¿Cómo se puede explicar el liderazgo de Jorge Vergara con base en las teorías sobre el liderazgo que se han presentado?