

EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

Comportamiento
Organizacional

Bloque 4

El presente material recopila una serie de definiciones, explicaciones y ejemplos prácticos de autores especializados que te ayudarán a comprender los temas principales de este bloque.

Las marcas usadas en la antología son única y exclusivamente de carácter educativo y de investigación, sin fines lucrativos ni comerciales.

El papel del liderazgo en la organización

4. Desarrollo de liderazgo

4.1. Concepto, funciones y componentes de liderazgo

Es fundamental entender a qué nos referimos cuando hablamos de liderazgo. Para ello, la revisión de varias definiciones nos puede ser de utilidad. En la página 8 de sus apuntes de asignatura, la autora Laura Patricia Herrera realiza una recopilación de varias definiciones que se presentan a continuación:

“Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (Newstrom, 2007, p. 196).

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2004, p. 458).

“Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (Ivancevich, 2005, p. 492).

“Proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas” (Hughes, 2007, p. 8).

“Relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejes los propósitos que comparten” (Daft, 2006, p. 5).

“Expresión directiva de impacto e influencia en la conducta de otros” (Velázquez, 1996, p. 186).

A partir de estas definiciones, se reconoce la gran importancia del líder para lograr los objetivos de la organización, ya que ejerce influencia sobre las personas que tiene a su cargo.

Existe un sistema dentro del cual se ejerce el liderazgo, y sus elementos o componentes son el líder, quien indica la dirección que seguirá el equipo; los seguidores, quienes son influenciados por el líder; la influencia por sí misma, que es la relación entre las personas; y por último, el fin común, que son los objetivos que se busca alcanzar.

4.1.1. Funciones del liderazgo

La persona que tiene la función de administrador puede contar con habilidades de liderazgo, pero éste no siempre puede eliminar o sustituir a la administración, sino que debe unirse o sumarse a ella.

El liderazgo y la administración poseen características y funciones diferentes; sin embargo, están vinculados.

Tabla 1. Momentos de administración y liderazgo

| Momentos de Administración | Momentos de Liderazgo |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Planear • Organizar • Prevenir • Pensar • Uso de la lógica • Habilidades científicas • Análisis de procesos • Razonamiento • Pensamiento objetivo • Uso de intelecto • Visión hacia las utilidades • Visión a corto plazo • Uso mecanicista del control • Mente rígida • Imaginación • Estabilidad • Pasividad • Imitación • Hacer las cosas bien • Cómo y cuándo hacerlo | <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Comunicación • Decisiones en equipo • Percepción • Uso de la inducción • Habilidades humanistas • Análisis de causa-efecto • Uso de las emociones • Pensamiento subjetivo • Mente abierta • Visión a largo plazo • Visión estratégica • Uso preventivo del control • Mente flexible • Sentido común • Cambio • Iniciativa • Creatividad • Hacer bien las cosas • Qué hacer y por qué hacerlo |

Elaborado a partir de Daft (2006).

4.1.2. Componentes del liderazgo

Bars (1981) desarrolló la teoría del liderazgo transformacional, la cual describe cuatro componentes:

- **Carisma o influencia idealizada.** El líder transmite a partir de su comportamiento, sus valores y convicciones, llegando a convertirse en un modelo que las demás personas desean seguir.
- **Motivación inspiracional.** El líder inspira a sus seguidores para que desarrollen una visión optimista hacia los objetivos y el futuro.
- **Estimulación intelectual.** Para lograr los objetivos planteados, el líder estimula y alienta la creatividad de los miembros del equipo, formula retos y desafíos que promueven el desarrollo hacia las metas.
- **Atención personal e individual.** Impulsa al seguidor hacia la autorrealización y desarrollo de la autoestima, actúa como un mentor que considera las características de cada individuo y promueve su desarrollo para favorecer el logro de los objetivos.

4.2. Estilos de liderazgo y teorías de liderazgo

4.2.1. Corrientes del liderazgo

Cuadro 2. Principales corrientes del liderazgo

| Teorías | Orientación | Principales autores |
|--------------------------|--|--|
| Rasgos | Determinar características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. Enfoque funcionalista. | <ul style="list-style-type: none"> • Ralph Stogdill • McCall y Lombardo |
| Comportamiento | Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con ejemplo. | <ul style="list-style-type: none"> • McGregor • Lewin • Likert • Blake y Mounton |
| Contingencia/situacional | Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función a situaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Fiedler • Hersey y Blanchard |
| Integral/emergente | Explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas. | <ul style="list-style-type: none"> • Burns • Bass/Avolio • Crossan, Vera, Nanjad • Goleman |

Adaptado de Sánchez (2008).

4.2.2. Teoría de rasgos de liderazgo

Thurstone (1933, citado en Chiavenato, 2009) postuló la teoría de los cinco grandes rasgos: apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, cordialidad/amabilidad y estabilidad emocional (OCEAN, por sus siglas en inglés).

- **Apertura a la experiencia.** Rasgos como la perspicacia, la imaginación y el interés por gran variedad de cosas.
- **Responsabilidad.** Posee rasgos como la organización, meticulosidad, metódicos y perseverancia.
- **Extraversión:** Incluye los rasgos de activo, hablador y asertivo.
- **Cordialidad/Amabilidad.** Incluye rasgos como ser amable, cariñoso y simpático.
- **Estabilidad emocional.** Engloba rasgos como malhumor y tensión. Esta dimensión se relaciona con la estabilidad emocional de la persona y el nivel de emociones negativas.

4.2.3. Teorías conductuales de liderazgo

De acuerdo con Chiavenato (2009) las teorías conductuales del liderazgo son aquellas que se basan en la distinción de conductas específicas en los líderes. Entre los comportamientos que se consideran están:

- **Estructura de iniciación.** El líder define y estructura su rol y el de los empleados para alcanzar una meta. Un líder con este comportamiento tiende a asignar a los miembros de su equipo tareas específicas, además busca que se mantengan los estándares y se respeten cabalmente las fechas programadas.
- **Consideración.** Es el grado en que la confianza mutua y respeto por la diversidad de ideas y sentimientos están presentes en la relación laboral. Un líder con este comportamiento tiende a apoyar a su equipo con sus problemas personales.
- **Orientado a los empleados.** Hace énfasis en las relaciones interpersonales al verse interesado por las necesidades de los empleados. Un líder con este comportamiento está más orientado al logro de las tareas como grupo en lugar de las metas individuales.

4.2.4. Teoría de contingencia

Después de basar las teorías de liderazgo en rasgos o conductas, se consideró que predecir el estilo va más allá de analizar únicamente unos cuantos aspectos de manera aislada. Al estudiar los factores situacionales y su influencia, se observó que era importante considerarlos para explicar los tipos de liderazgo dependiendo del contexto. A continuación, se revisarán modelos que toman en cuenta estas variables situacionales.

4.2.5. El modelo de Fiedler

Fred Fiedler (1965-1967) ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo, el cual establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite una situación determinada. Este mismo autor considera que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. Por tal motivo, desarrolló el Cuestionario del colega menos preferido (CMP) para identificar estilos básicos de las personas y si estas se orientan a la tarea o a la relación.

El cuestionario del CMP recopila información y solicita que la persona elija opciones entre 16 conjuntos de adjetivos opuestos, a fin de describir a la persona con quien menos han disfrutado trabajar. Se presentan pares de adjetivos que permiten calificar a la persona en una escala de 1 a 8, por ejemplo:

- Agradable-Desagradable.
- Eficiente-Ineficiente.
- Abierto-Reservado.
- Cálido-Hostil.

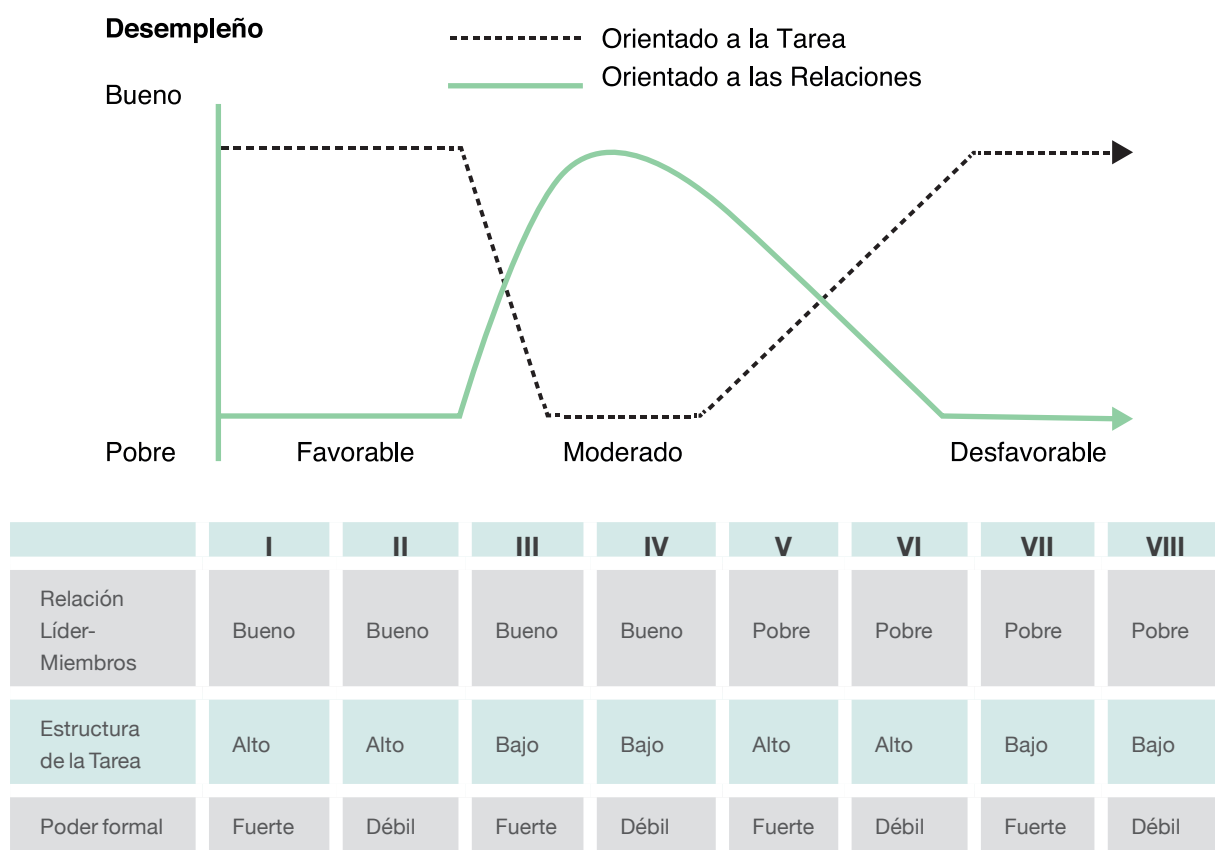
Si se presenta una puntuación alta en el CMP (lo cual ocurre cuando se describe al colega menos preferido en términos relativamente positivos), significa que la persona se orienta hacia la relación. Por el contrario, si la puntuación es baja (cuando la persona describe en términos desfavorables), significa que su orientación es a la tarea y la productividad.

Fiedler plantea que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, es decir que, en caso de que la persona tenga orientación a la tarea, pero la situación requiera de un enfoque en la relación, será necesario modificar la situación o cambiar al líder, con la finalidad de lograr los objetivos de forma eficaz.

Una vez que se obtienen los resultados del CMP y se logra identificar el estilo de liderazgo de la persona, es necesario que el líder coincida con la situación. Por ello, Fiedler estableció tres niveles de contingencia:

- **Relaciones líder-miembro.** Nivel de confianza y respeto que los miembros de un equipo sienten por el líder.
- **Estructura de la tarea.** Se centra en el nivel de definición de las tareas y procedimientos que requiere cada puesto.
- **Poder de la posición.** Se enfoca en el grado de influencia que un líder puede tener para decidir la contratación, despido, disciplina, salario, permisos de un colaborador.

Figura 1. Hallazgos del método de Fiedler.



Fuente: Aiteco consultores (2019).

Una vez que se lleva a cabo un análisis del tipo de orientación de la persona y su relación con las tres variables señaladas, podrá definirse si la persona es el líder adecuado para la situación. Por otro lado, Fiedler considera que a mejor relación entre el líder y los miembros del equipo, más estructurado estará el puesto; y cuánto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder.

4.2.6. Teoría del liderazgo situacional

La teoría de liderazgo situacional (TLS) postulada por Hersey y Blanchard, (1982, en: Sánchez, 2000) centra su atención en los seguidores y plantea que la base de un liderazgo exitoso se encuentra en la selección del estilo de liderazgo, así como su relación con el grado de motivación y disposición de los seguidores para realizar una tarea encomendada. Un líder debe elegir entre las siguientes cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores:

- El líder requiere dar instrucciones específicas y claras en casos donde los seguidores son incapaces o no están dispuestos a realizar una tarea.
- Si los colaboradores carecen de competencias para realizar una tarea, pero presentan buena disposición, el líder debe mostrar orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de las personas y, al mismo tiempo, debe mostrar una alta orientación a la relación para que los miembros “apoyen” los requerimientos del líder.
- En aquellos casos en que los seguidores son capaces, pero muestran bajo nivel de disposición, el líder debe utilizar un estilo participativo y apoyar a los miembros.
- En situaciones donde seguidores muestran disposición y tienen alta capacidad, el líder no tiene que involucrarse mucho.

La teoría del liderazgo situacional plantea que los seguidores son una pieza clave para lograr los objetivos; además, que el líder puede compensar las limitaciones e incrementar la motivación de las personas.

4.2.7. Teoría del camino hacia la meta

El término “camino hacia la meta” hace referencia a que los líderes con cierto nivel de eficacia señalan la ruta para lograr metas y alcanzar objetivos, facilitan el proceso, reducen los obstáculos y motivan continuamente al equipo. En 1971, Robert House formuló esta teoría con base en las investigaciones realizadas en Ohio State sobre del liderazgo, la consideración, la estructura de la iniciación y la teoría de las expectativas de motivación.

Esta teoría plantea que la principal función de un líder es facilitar la información a quienes dependen de él, además de brindar apoyo y recursos para el logro de los objetivos. Para ello, se requiere hacer un análisis profundo de la situación a fin de determinar qué tipo de liderazgo se requiere, ya sea directivo, de apoyo o si se requiere algún otro tipo de conducta.

La teoría predice lo siguiente:

- El liderazgo de tipo directivo favorece más cuando la tarea es ambigua o estresante.
- El liderazgo de apoyo da mejores resultados cuando las tareas son estructuras y se encuentran bien definidas.
- El liderazgo directivo no suele ser de gran ayuda cuando las personas que trabajan cuentan con un alto nivel de conocimientos y experiencia.

4.3. Liderazgo centrado a valores

El Modelo de la participación del líder señala que el comportamiento del líder ajustarse a la tarea y sus requerimientos. Este modelo es una guía normativa que presenta un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos de liderazgo que ayudan a determinar la forma y nivel de participación en la toma de decisiones.

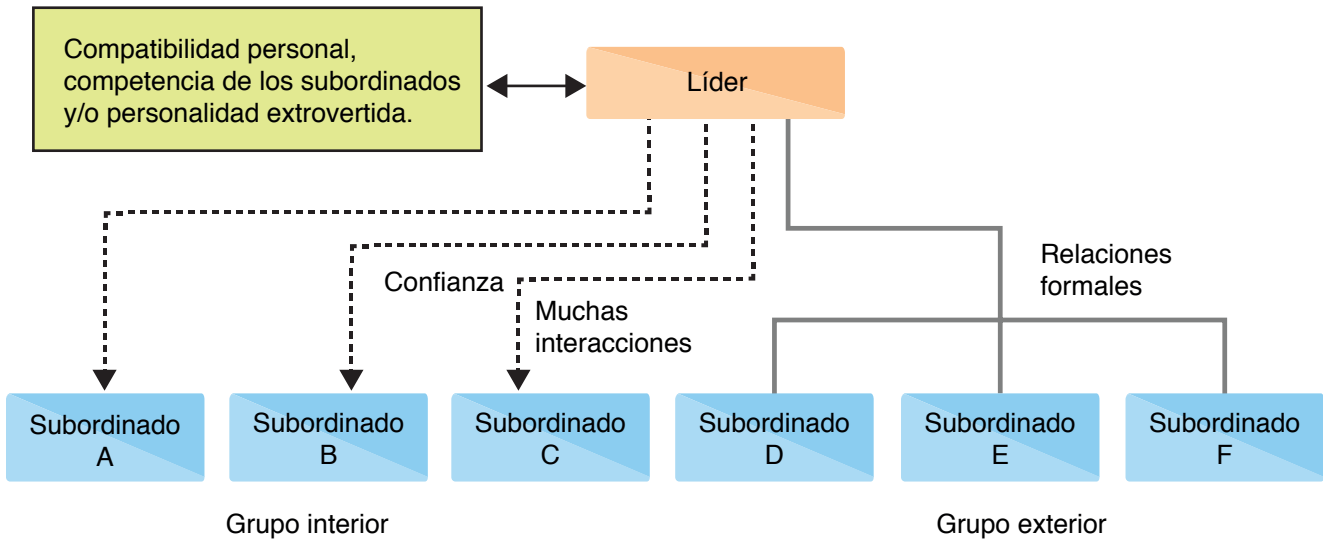
Esta propuesta, tanto en su versión original como en la revisada, ha recibido críticas debido a que parece ser poco realista esperar que los gerentes consideren los tipos de contingencia, los ocho tipos de problemas y cinco estilos de liderazgo para elegir la forma de enfrentar un problema.

4.3.1. Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

Esta teoría plantea que el líder debe crear dos círculos, uno interno y uno externo. Los miembros pertenecientes al círculo interno, serán aquellos con mayores puntajes en el desempeño, con menor rotación y una mayor satisfacción en el trabajo. En este círculo se encuentran personas que interactúan de manera constante con el líder y se generan vínculos de confianza mutua.

Por otro lado, en el círculo externo, se encuentran los subalternos que pueden presentar mayor rotación, menores puntajes en el desempeño y que tienen menor contacto con líderes. Las relaciones con ellos son de tipo formal.

Figura 2. Teoría del intercambio líder-miembro



Fuente: Álvarez (s.f.).

4.3.2. Liderazgo carismático

¿Cómo podríamos entender lo que es un liderazgo carismático? Max Weber, sociólogo alemán, definió el carisma como:

Cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades súper naturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares, y con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder (Weber, cit. en Fisher, Pat, 2003).

Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

Algunas de las características de los líderes carismáticos son:

- **Visionarios.** Planean metas para mejorar lo que ya está establecido y son capaces de llevar a otros a compartir esta visión.
- **Riesgo personal.** Son personas dispuestas a correr riesgos, asumir costos altos y aceptar el sacrificio para hacer realidad su visión.
- **Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores.** Detecta las habilidades de los miembros del equipo y muestra empatía por sus necesidades y sentimientos.
- **Comportamiento poco convencional.** Muestran conductas poco convencionales, incluso contrarias a las normas establecidas.

4.3.3. Liderazgo transaccional

Los líderes transaccionales guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos de la función y de la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos (Chiavenato, 2004).

Los líderes transformacionales son más eficaces porque tienen más creatividad, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos. Las compañías que cuentan con líderes transformacionales muestran mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes tienden a correr riesgos y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo (todo eso facilita un espíritu corporativo) (Chiavenato, 2004).

4.4. Perfil del líder

Adam y Jordan Bornstein, en la revista *Entrepreneur*, señalan veintiún cualidades que presentan los grandes líderes:

1. **Enfoque.** La atención del líder debe enfocarse en lo importante, ser selectivo e identificar situaciones que pueden resolver otras personas.
2. **Confianza.** El líder gana la confianza mostrando una visión clara, muestra empatía y paciencia para enseñar a los demás cómo deben hacer las cosas. Una actitud asertiva y generosa siempre es de gran ayuda.
3. **Transparencia.** Ser transparente, abierto, aceptar las fallas, mostrar pasión por el trabajo; ser auténtico.
4. **Integridad.** El líder encarna los valores de la organización, por ello se convierte en un modelo para los demás. Es importante ser auténtico y fiel a los valores.
5. **Inspiración.** Debe motivar a los demás, compartir sus experiencias positivas y también sus errores para mostrar cómo se pueden vencer las adversidades.
6. **Pasión.** El líder muestra determinación por alcanzar sus objetivos, de tal modo que siempre busca hacer las cosas de forma diferente y mejor.
7. **Innovación.** Busca la vanguardia ya sea en pensamiento, tecnología, organización o procesos. Busca lo nuevo, lo que está encaminado al futuro para lograr metas de forma eficiente y eficaz.
8. **Paciencia.** Los líderes saben cuándo mantener el rumbo y en qué momento abandonar una causa. Muestran coraje y determinación, así como compromiso para alcanzar los objetivos que, la mayoría de las veces, no son alcanzables a corto plazo.
9. **Estoicismo.** Trabaja con su mente para anticipar situaciones favorables o no; trabajan para aceptar lo que ocurre, sin temor o reacciones que puedan afectar y produzcan fallas. Entrenar la mente, considerar todos los escenarios y regular emociones es fundamental para enfrentar las dificultades.
10. **Análisis.** Conocer los números de un negocio es fundamental: ingresos, egresos, gastos, flujo de efectivo, gastos adicionales, entre otros. Esto permite comprender mejor el funcionamiento de una organización y saber hacia dónde dirigirla, enfocando los recursos de la mejor manera.
11. **Autenticidad.** Escuchar su voz interna, para lo cual debe prepararse en conocimientos y estudiar a otros líderes.
12. **Apertura mental.** Mantiene una mente flexible y receptiva para escuchar y detectar señales que permitan seguir el mejor rumbo, incluyendo la posibilidad de modificar un plan establecido, si es que esa decisión es mejor que la anterior. Aceptan las ideas de otros para mejorar en su propio desempeño.
13. **Capacidad de decisión.** Toma decisiones de forma eficiente, en el momento que se requiere y considera todas las posibilidades.
14. **Delegar.** Identifica las cualidades de cada miembro de su equipo, delega en ellos lo que saben hacer bien, confía en sus compañeros y descubre la forma de obtener lo mejor de cada miembro.
15. **Positividad.** El líder enfrenta obstáculos, subidas y bajadas, pero tiene confianza en que el equipo puede lograrlo. Tiene pensamientos positivos sobre el futuro y de lo que es capaz de lograr.

- 16. Generosidad.** Ayuda a otros a desarrollarse y brinda lo mejor de sí mismo en favor del equipo. Crece como persona y alcanza sus metas, al mismo tiempo que ayuda a los otros a crecer y lograr sus objetivos.
- 17. Persistencia.** Los líderes saben que las grandes cosas toman tiempo, por lo que es importante resistir y persistir, tienen disposición a ir más allá de lo que otros irían.
- 18. Visión.** Tiene capacidad para reconocer lo que es importante y enfoca sus esfuerzos en ello.
- 19. Comunicación.** Es un buen comunicador de ideas; utiliza la comunicación como un acto de balance, que permite el vínculo entre el logro de objetivos y el equipo que llevará a cabo las acciones para alcanzarlos. Escucha y comunica de forma eficaz.
- 20. Responsabilidad.** El líder acepta cuando algo salió mal por sus decisiones o errores y busca la forma de corregir y compensar. Responsabilidad es más que aceptar la culpa, es hacer algo para remediar el error.
- 21. Inquietud.** El líder busca las respuestas más allá de su entorno y equipo inmediato, ya que siempre tiene interés por llegar al siguiente nivel.

4.5. Problemas de liderazgo

4.5.1. Paradigmas actuales sobre liderazgo. Sustitutos sobre el liderazgo

Una preparación teórica robusta no garantiza que el liderazgo se llevará de forma correcta. A veces, una trayectoria profesional larga no es garantía de un liderazgo efectivo. Por eso las empresas tratan de invertir en capacitación para sus líderes, a fin de remplazar la necesidad del apoyo o las habilidades de un líder para crear una estructura.

Las características de las organizaciones, como el establecimiento de metas formales y explícitas, reglas y procedimientos rígidos, y grupos de trabajo cohesivos, también pueden remplazar un liderazgo formal; mientras que la indiferencia ante las recompensas de la organización neutralizaría sus efectos. Los neutralizadores impiden que el comportamiento del líder haga alguna diferencia en los resultados del seguidor (Robbins y Judge, 2013).

A continuación, revisaremos algunos de los problemas que enfrenta el liderazgo dentro de las organizaciones:

- a. Ignorar la situación personal de los miembros del equipo.** Ignorar las circunstancias personales de los colaboradores puede crear situaciones de bajo desempeño. Es fundamental que el líder conozca las situaciones especiales que pueden estar viviendo sus colaboradores, a fin de apoyarles y tomar mejores decisiones.
- b. No contribuir a la calidad de vida en el trabajo.** El líder debe conocer el concepto de salario emocional. Debe buscar el beneficio de su equipo, realizar acciones que favorezcan a sus miembros, lo cual ayudará a mantener la motivación, la confianza y el compromiso.

- c. Ignorar que una gestión adecuada considera todos los procesos.** Un líder no puede enfocarse solo en un área o departamento, debe considerar los procesos de cada uno de ellos y la forma en que se impactan mutuamente, a fin de mantener el orden y organización de cada paso que lleva al cumplimiento de los objetivos.
- d. Poca accesibilidad.** Debe encontrar tiempo para hablar con los miembros de su equipo, esta actividad debe ocupar buena parte de su tiempo, tanto para hablar de sus tareas como del desempeño. También se interesan por los problemas de los colaboradores.
- e. Falta de moderación y sobriedad.** Un buen líder no es ostentoso porque genera distancia del resto de los empleados.
- f. Carencia de organización personal.** Debe organizar su agenda, aprender a priorizar. Debe aprender a atender lo importante antes que lo urgente y buscar desde el principio la eficiencia y la eficacia.
- g. Lentitud en la toma de decisiones.** Los líderes se ven obligados a corregir el rumbo de manera continua, por ello deben tomar decisiones para resolver problemas de manera casi constante. Tomar decisiones lentamente o de forma insegura detiene los procesos y puede afectar a la organización.

Los líderes en línea deben planear con cuidado las acciones que desean iniciar con sus mensajes digitales. Estos líderes enfrentan desafíos únicos, y parece que el más importante de ellos es desarrollar y mantener la confianza. La confianza basada en la identificación, que se fundamenta en la comprensión mutua de las intenciones y el reconocimiento de los deseos del otro, es difícil de lograr sin una interacción cara a cara.

Las negociaciones en línea también pueden verse afectadas porque las partes expresan bajos niveles de confianza. Las habilidades de un buen liderazgo pronto incluirán la capacidad para comunicar apoyo, confianza e inspiración mediante palabras escritas en computadora, así como la interpretación precisa de las emociones en los mensajes de los demás. En la comunicación electrónica es probable que las habilidades de escritura se conviertan en una extensión de las habilidades interpersonales (Chiavenato, 2009).

4.5.2 Realidades sobre liderazgo

- Ser gerente no es ser líder.
- El líder debe gestionar la motivación de sus colaboradores.
- El líder debe gestionar la satisfacción de los empleados.
- El líder debe gestionar el compromiso de los empleados.
- El líder debe persuadir a sus colaboradores.
- El líder debe intentar tener buen *feeling* con todo el personal.

4.6. Aspectos del liderazgo en México

En México, según algunas consultoras, existen dos tipos de liderazgo principalmente: el líder controlador y el tirano. Por sí mismos, ninguno de los dos son malos, ya que depende del momento en que se encuentre la organización.

Otro rasgo que se observa en los líderes de las empresas en México, según la empresa Hay Group, es que se centran en los objetivos de corto plazo, así como en dar órdenes e instrucciones.

En un artículo de la revista Forbes (Mata, 2015) se plantea que, por lo general, se cree que un líder fuerte hace que las cosas sucedan, pero la realidad es que nos siempre logran que sucedan en el futuro, sino solo en el presente. También señala que dependerá del momento en que se encuentre la empresa y el tipo de liderazgo que se requiera. Por ejemplo, al inicio, se puede necesitar un líder que atienda diversas áreas y tareas, con un perfil tiránico, ya que será necesario que atienda todas las áreas de la organización y hacer que los objetivos se cumplan.

Durante la consolidación, es mejor un líder que permita que las personas realicen sus tareas conforme a lo que ya se ha establecido, pues de otro modo será un cuello de botella que no podrá atender todos los detalles. En este momento, el líder debe confiar en que el equipo sabe qué es lo que tiene que hacer.

Los líderes deberían estar preparados para actuar conforme a la situación de la empresa, pasando de un papel directivo a uno más estratégico y menos “demandante”. Por eso el líder debe ir tomando un lugar diferente al de supervisor, dejando pasar a los nuevos talentos y aprovechar la experiencia de quienes tienen tiempo dentro de la organización. Esto le permitirá enfocarse en la formulación de nuevas estrategias y caminos para el crecimiento.

En nuestro país, los líderes enfrentan varios retos importantes: la interacción de varias generaciones (*millennials*, *baby boomers*, generación X) y la agresividad en el crecimiento de las empresas.

México es un país en el que las personas tienen una visión de que las reglas no funcionan, los procesos no son útiles. No hay una credibilidad en las instituciones, en las organizaciones y tampoco en los líderes. Para lograr el crecimiento es mejor tener un buen contacto que hacer mucho esfuerzo. En este escenario, los líderes deben llevar a las empresas al siguiente nivel.

De este modo, según algunos estudios, se puede observar que en México los líderes presentan las siguientes características:

- **El tirano.** Se enfoca en los objetivos, los cuales alcanza por la fuerza. Es un líder con una visión clara y da resultados en el corto plazo. La gente que está bajo este tipo de liderazgo y que tiene talento y ganas de crecer, suele dejar la empresa en cuanto se da cuenta de este tipo de organización. Las personas que gustan de trabajar con mentores, es más probable que se queden.
- **El controlador.** Aplica la fuerza y se enfoca en los procesos. Describe la forma y los pasos a seguir en cada tarea. El talento suele huir porque el líder controla cada una de sus acciones. Este tipo de liderazgo no permite el crecimiento de las personas y, por tanto, de la organización.

- **El indeciso.** Experimenta demasiada ansiedad en su desempeño, se enfoca en los procesos pero no toma decisiones de forma rápida. La falta de dirección provoca que el talento se vaya.
- **El confiado.** Se centra en los objetivos. Suele comunicar las metas y luego ausentarse, por lo que las personas sienten incertidumbre al no tener claro el cambio hacia estas metas. Para la gente con experiencia y talento, este tipo de liderazgo suele ser benéfico porque contribuye al desarrollo, pero, para las personas que están en desarrollo, puede ser muy frustrante porque no hay claridad en las tareas (Mata, 2015).

En México, sólo dos de cada ocho empresas invierten en capacitación, de ahí que las altas tasas de rotación y baja productividad continúen siendo el común de las acciones habituales de los departamentos de recursos humanos.

En México existen consultorías especializadas que intervienen y acompañan desde un sentido humano e interdisciplinario, otorgando ayuda a las empresas a identificar sus áreas de oportunidad, como *Moudus Business Training*, que incrementa el rendimiento de las empresas e implementa procesos que garanticen la permanencia y solidez de la competitividad, además de alinearse con la estrategia de los negocios (Redacción, 2018).

5. Toma de decisiones

Todos tomamos decisiones todos los días, ya sea de forma rutinaria o no tan rutinaria. Por lo general, iniciamos el día con la decisión de si nos tomamos esos cinco minutos después de que sonó el despertador o nos levantamos de inmediato para llegar antes a tomar el transporte.

En el ámbito gerencial, la toma de decisiones es parte de las tareas diarias, las cuales conllevan, o no, al desarrollo de las organizaciones.

La teoría de las decisiones fue formulada inicialmente por Herbert Alexander Simon, la cual plantea que la organización es un sistema dentro del que las personas juegan un papel relevante, ya que a diario participan en los procesos de selección de opciones y toma de decisiones, lo cual debiera ocurrir de forma racional y sistemática.

Una decisión es la selección de una de varias alternativas; es el proceso que permite la solución de un problema, a partir de la elección del mejor camino para tal fin. Es necesario apoyarse en modelos cuantitativos y cualitativos para tomar la mejor decisión.

5.1. Tipos

Existen diferentes tipos de decisiones, las cuales se toman en función de la cantidad de información con la que se cuenta, su calidad y el número de personas que deben intervenir en la decisión. Revisemos algunos de sus tipos:

- I. **Decisiones estratégicas.** Son de gran proyección o tienen grandes implicaciones. Por ello es importante conocer la situación, las posibilidades, los recursos con que se cuenta. Algunos ejemplos son el cambio en el monto de los salarios, la reestructura de la organización.
- II. **Decisiones tácticas.** Son las de menor envergadura, que no afectan la estructura o administración de la organización. Se repiten con frecuencia. Ejemplos de este tipo son la selección de la ruta de la flotilla de entrega de producto y transferir a un empleado.
- III. **Decisiones según el grado de certidumbre.** Cuando se cuenta con información suficiente y se conoce los posibles problemas, el grado de certidumbre es alto, ya que se pueden controlar las contingencias e incluso prevenirlas. En este escenario la toma de decisiones es muy sencilla. Las decisiones de mayor grado de incertidumbre presentan mayor cantidad de problemas; incluso, se sabe que pueden presentarse fallas, pero no es posible definir en qué momento o cómo prevenirlas. Se requiere recabar más información y considerar todos los recursos con los que se cuenta. Este tipo de decisiones se relacionan con las decisiones estratégicas.

IV. Decisiones individuales o colectivas. Las primeras se llevan a cabo por una sola persona, sin considerar opiniones de alguien más. Las colectivas son las decisiones grupales en las que se toma en cuenta la opinión de los integrantes de un equipo o grupo; son las más efectivas, ya que entre todos se llega generalmente a la solución más adecuada después de un análisis detallado del problema.

5.2. Modelos en la toma de decisiones

5.2.1. Modelo de racionalidad limitada

Establece a la persona que toma decisiones como quien tiene una capacidad limitada de procesamiento de información. Esta persona quiere tomar la mejor decisión, pero no le es posible porque le falta una supervisión después y elige mejor la satisfacción, es decir, selecciona la opción que sea lo suficientemente buena. Este modelo presenta las siguientes etapas:

- a. Identificación del problema y definición de la meta u objetivo que se desea alcanzar.
- b. Establecer el valor mínimo que deberían satisfacer las alternativas posibles.
- c. Elección de la estrategia.
- d. Evaluación de alternativa.
- e. Identificar si la alternativa seleccionada cumple con los estándares mínimos establecidos.
- f. Cuando la estrategia no es aceptada, se selecciona otra y se realiza nuevamente el análisis para determinar que cumple con los criterios mínimos.
- g. Si la alternativa es aceptable se pone en práctica.
- h. Se establece la dificultad que se observó para plantear alternativas.
- i. Se utiliza esta información para elevar o reducir el nivel mínimo de aceptabilidad en problemas futuros.

5.2.2. Modelos de toma de decisiones para optimizar

Robbins y Judge formulan un modelo que plantea los siguientes pasos para la toma de decisiones:

- Reconocer la necesidad de tomar una decisión.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar una ponderación a esos criterios.
- Desarrollar las mejores alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa.
- Los supuestos en este modelo.

- Está orientado a metas.
- Se conocen todas las opciones.
- Las preferencias están claras.
- Las preferencias son constantes.
- La selección final maximiza el resultado.

5.2.3. Toma intuitiva de decisiones

Otra forma que las personas utilizan es la toma intuitiva de decisiones, como un proceso inconsciente que se crea a partir del filtrado que se hace de la experiencia, y muchas veces constituye un complemento del análisis racional (Martínez, s.f.).

5.2.4. Modelo cualitativo

Idalberto Chiavenato plantea seis etapas que permiten la toma de decisiones:

- **Identificar el problema.** Se determinan las causas del problema y los subproblemas.
- **Obtener información.** Se recaban datos, estadísticas, informes, entrevistas para que se conozca lo mejor posible el problema.
- **Proponer soluciones.** Se describen las posibles soluciones, planteando todas las que se puedan generar.
- **Evaluar y seleccionar la mejor alternativa.**
- **Llevar a cabo las acciones** para poner en marcha la alternativa elegida.
- **Evaluación de los resultados.** Se miden los resultados obtenidos de la implementación de la solución elegida para verificar el nivel de satisfacción y las necesidades de corrección en el proceso.

5.3. Procesos en la toma de decisiones

Al igual que en el pensamiento crítico en la toma de decisiones, se utilizan ciertos procesos cognitivos como:

- **Observación.** Observar es enfocar los sentidos, no solo la vista, sino también los demás. Se enfocan los sentidos hacia un objeto o un fenómeno para comprender cómo se presentan en la realidad.
- **Comparación.** Se establecen las diferencias y similitudes entre dos o más objetos o fenómenos.
- **Codificación.** Traducir las reglas de un código para comprender un mensaje.
- **Organización.** Disposición de arreglo u orden. Regla o modo que se observa para hacer las cosas.
- **Clasificación.** Ordenar por clases o categorías de forma sistemática.
- **Resolución.** Término o conclusiones de un problema, parte en que se demuestran los resultados.
- **Evaluación.** Evaluar, reflexionar sobre conclusiones anteriores. Hacer el señalamiento del rango.
- **Retroalimentación (feedback).** Proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos: de arriba para abajo y de abajo para arriba.

5.4. Ética en la toma de decisiones

Los líderes que tienen la responsabilidad de la toma de decisiones se enfrentan a distintos retos para elegir la solución más acertada, a fin de propiciar el crecimiento de la organización: contratar nuevo talento, resolver problemas, entre otros. Esta responsabilidad es de vital importancia, ya que tomar decisiones de manera ética debería ser la base para elegir una u otra de las opciones posibles. Así, no sólo se ponen en juego los valores de la empresa, sino de la persona responsable, pues es quien sustenta el ideal de justicia y honestidad. Esto causará la forma en que sean percibidos como líderes, inclusive imitados por los empleados.

Tener el poder de toma de decisiones relevantes para la empresa puede dar cabida a situaciones de sobornos, fraudes o abusos de poder. Para evitar esta clase de problemas, lo conveniente es establecer un marco ético dentro de la empresa. Este deberá fijar los principios morales bajo los que operarán los integrantes de la compañía, marcando las pautas sobre las que actuar para solucionar conflictos éticos que aparezcan durante la gestión (Guillermo, Mendoza, Sullca, y Torres, 2014).

5.5. Uso de herramientas para la toma de decisiones

Árbol de decisión. Bajo este concepto se conoce al diagrama de causa-efecto de decisiones en forma de árbol, el cual busca proyectar posibles resultados bajo distintas posibilidades.

Los cinco ¿por qué?. Esta herramienta para la toma de decisiones consiste en cuestionar la solución cinco veces para encontrar un fundamento sólido que sustente la decisión a tomar.

Tormenta de ideas. Técnica que tiene como objetivo buscar la mayor cantidad de ideas para posibles soluciones; sin embargo, es necesario que después se utilice alguna estrategia para delimitar y elegir la más viable.

Consenso. Ayuda a incluir a los integrantes del equipo a la toma de decisiones; consiste en que cada persona elija una solución y justifique su elección para elegir la idea más votada.

REFERENCIAS

Barón, M. (1989). *El modelo de contingencia de Fieldler en Procesos de Fabricación Progresiva*. Revista de Psicología Socila, 4 (2), 139-50 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2903563.pdf>

Bass, M, (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Bornstein, A. y Bornstein J. (2015). Liderazgo. *22 cualidades que hacen a un gran líder*. Revista Entrepreneur. Versión electrónica. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/273183>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Segunda Edición. México, D.F.

CUAED UNAM (S/F). *Toma de decisiones en las organizaciones*. Unidad de apoyo para el aprendizaje. Recuperado de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1008/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Guillermo, C., Mendoza, J., Sulca, P., y Torres, P. (2014). *Toma de decisiones*. Universidad Continental. Encontrado en: https://www.academia.edu/6615328/TOMA_DE_DECISIONES_1

Martínez, J. (s.f.). *Modelos de toma de decisiones*. Recuperado en 28 de Agosto de 2019 en: <https://www.liderazgoymercadeo.co/modelos-de-toma-de-decisiones/>

Mata, R. (2015). *Jefes mexicanos, ¿tiranos y controladores?* Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/que-tipo-de-liderazgo-necesitan-las-empresas-mexicanas/>

Muñoz, V. (2018). *Los 10 errores más frecuentes en el liderazgo*. El País Economía. Cinco Días. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/05/03/fortunas/1525368827_744317.html

Redacción (2018). *Hablemos del liderazgo empresarial en México*. Recuperado el 27 de agosto 2019, en <http://eemprensario.mx/management-mrkt/hablemos-liderazgo-empresarial-mexico>

Robbins, S y Judge, T. (2013). *Conducta Organizacional*. México: Pearson.

Sánchez, E. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo*. Pscothema. 12 (3). 435-439. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72712316.pdf>

Sánchez, S.E., Vaca, I. P. y Padilla, J. P. (2014). Teorías del liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relaciona. En Revista OIKOS, año 18, No. 37. pp.41-61. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6025782.pdf&ved=2ahUKEwi-QIO-Tojb3mAhVEZM0KHUjnC6AQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw1rYwLK8ky9CByBlxmGNFx4>