

---

## 4.3.1. TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO.

---

El liderazgo y estilos de liderazgo

### EL LIDERAZGO

---

El liderazgo se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de referencia. A través de esta influencia, el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva. El éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia.

La base cognitiva y los valores de los líderes limitan el campo de la percepción selectiva, la interpretación de los problemas, la definición y valoración de las posibles soluciones y la selección e implementación de la estrategia.

Ha concluido que el estilo del liderazgo, los procesos, los productos y los servicios, así como las personas y el enfoque a los clientes explican los resultados de las organizaciones.

Estilos de liderazgo

La identidad de un líder

La forma en que un líder conduce.

Las respuestas de los subordinados.

La relación líder-seguidor

### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores. Transformación y elevación de la moral interna. Lograr resultados importantes para la organización.

Es aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se espera de ellos, amplía y cambia los intereses de los seguidores, genera

una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo, de este modo los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal.

Esta positivamente relacionado con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

Los líderes transformacionales tienen una clara visión de donde la empresa habrá de hacer en el futuro. Crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados.

Los factores fundamentales son el carisma del líder, la motivación o inspiración que genera el líder, la estimulación intelectual y la consideración individual.

El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la habilidad del líder para monitorear y manejar las emociones propias y de los seguidores.

## LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas.

Los factores que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, la administración por excepción.

En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores si estos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas.

El líder transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

Las personas son motivadas por premios o castigos, los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando; el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información y recompensas.

En la primera etapa del liderazgo transaccional se negocia los términos contractuales con los subordinados, sus remuneraciones, sus beneficios y la autoridad del líder sobre los subordinados.

Una vez que el trabajo ha sido asumido por el trabajador, este es totalmente responsable por el éxito o el fracaso.

### Liderazgo

El liderazgo se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia. A través de esta influencia, el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva (Fleishman et al., 1991). El éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del liderazgo.

Los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas. (Zaccaro, 1995). La base cognitiva y los valores de los líderes limitan el campo de la percepción selectiva, la interpretación de los problemas y valoración de las posibles soluciones y la selección e implementación de la estrategia. Por lo tanto, el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y sobre los resultados de las organizaciones (Waldman et al., 2001).

De manera más específica, se ha probado que el estilo de liderazgo influye sobre la conducta de los individuos en la empresa (Shamir et al., 1993) pero, además, afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados (p.e., Ekvall y Ryhammar, 1997; Kahai y Sosik, 1997). Consecuentemente, Rahman (2001) ha concluido que el estilo de liderazgo, los procesos, los productos y los servicios, así como las personas y el enfoque a los clientes, explican los resultados de la organización.

Por otro lado, existen estudios que han demostrado que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción de eficacia del líder, la unidad de trabajo y el esfuerzo de los seguidores (Jung y Avolio, 2000). La congruencia de valores entre el líder y seguidores es un tema central para influir efectivamente en los esfuerzos y desempeño del equipo de trabajo (Posner, 1992; Klein y House, 1995), así como en la satisfacción de los empleados (Jung y Avolio, 2000) y en su compromiso (Meglino et al., 1989).

Más recientemente (Dvir et al., 2002) encuentran que el liderazgo transformacional motiva directamente el desarrollo de los seguidores e indirectamente el desempeño de los seguidores. En consecuencia, existe abundante evidencia que permite relacionar el liderazgo con el desempeño de las personas y, subsecuentemente, con el éxito de la organización.

#### Estilos de liderazgo

El liderazgo es uno de los temas ampliamente tratados en el campo de las organizaciones. Por ejemplo, la identidad del líder, la forma en la que el líder conduce, la respuesta de los subordinados, la relación líder-seguidor, son algunos de los temas que se tratan en varios estudios.

En este contexto, las primeras teorías sobre el liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo la concepción de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional ha recibido la mayor atención en los últimos años (p.e. Avolio et al., 1999; Bono y Judge, 2003).

#### Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para las organizaciones. Bass et al, (2003) definen el liderazgo transformacional como aquel que emotiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. En definitiva el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo los seguidores van más allá de sus intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posiblemente transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez. El liderazgo

transformacional esta positivamente relacionado con la cantidad de esfuerzos que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

Los líderes transformacionales tienen una clara visión de donde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que los empleados logren una congruencia entre valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir (Howell y Avolio, 1993).

Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transformacional son el carisma del líder la motivación o inspiración que genera el líder, la estimulación intelectual y la consideración individual (Bycio et al., 1995). Cuando el líder posee carisma los seguidores sienten orgullo de estar en el equipo. De igual modo cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización. La estimulación intelectual emerge de su capacidad para ayudar a los seguidores a resolver los problemas, mostrando nuevas aristas, estimulando la imaginación y la flexibilidad intelectual.

La visión del líder es un determinante especialmente importante de las percepciones del carisma del líder y de su eficacia. Por otro lado, el carisma del líder afecta el desempeño mediante la interacción de retroalimentación acerca de la efectuada por los subordinados, relación mediatizada por la autoeficiencia de los seguidores. El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la habilidad del líder para monitorear y manejar las emociones propias y de los seguidores.

#### Liderazgo transaccional

El líder transaccional es aquel quien guía o motiva a sus seguidores en dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, la administración por excepción. El

líder provee recompensas a sus seguidores si estos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados. En este las personas son motivadas por premios y castigos; los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando; el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. El líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información, y de recompensas. Aunque los castigos no se mencionan forman parte del sistema formal.

La principal limitación del liderazgo transaccional es que el enfoque es esencialmente reduccionista, ya que sus supuestos se sustentan en una visión de "homo economicus", sin considerar la influencia de aspectos sociales y emocionales, los que son inherentes a la conducta humana.

Pawar y Eastman proponen que el liderazgo transaccional opera dentro de los sistemas y cultura existentes, atendiendo a satisfacer las necesidades corrientes de los seguidores, poniendo atención en las desviaciones y tomando las acciones correctivas. En efecto el liderazgo transaccional fortalece la estructura, la estrategia y la cultura existente en la organización.

#### Dirección estratégica y liderazgo

Uno de los principales aportes en el campo de la dirección estratégica en los últimos años se relaciona con la incorporación de la relevancia del equipo de alta dirección en la formulación de la estrategia y eficacia o desempeño de la firma. Siguiendo a Hambrick y Mason, Filkenstein, y Halebian se puede sostener que la formulación de la estrategia esta determinada por las características del equipo directivo y, por ende, por el estilo de liderazgo.

Un número significativo de investigadores defiende la distinción entre investigadores de contenido e investigación de proceso en el campo de la dirección estratégica: no obstante otro grupo de investigadores argumenta que esta separación es más artificial que real. En cualquier caso, en el presente trabajo se hará referencia a la dirección estratégica como un proceso de toma de decisiones en que se diseña o formula la estrategia y un proceso en el cual se implementa la estrategia.

El liderazgo se vincula con la eficacia y con la influencia en el proceso de tomar decisiones y, por ende, sobre la formulación e implementación de la estrategia.

El estilo de liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones, como lo sugieren Hambrick y Mason (1984); sin embargo, es importante identificar cual es el modo en que un determinado estilo de liderazgo marca el diseño de la estrategia, así como la implementación de la estrategia, como lo sugieren Reed y Buckley (1988). En consecuencia, el gran desafío abierto en el campo de la dirección estratégica consiste en desarrollar un modelo integrador que permita identificar el impacto del estilo de liderazgo sobre determinadas variables de comportamiento del proceso de toma de decisiones estratégicas, y sus posteriores efectos sobre el diseño e implementación de la estrategia. Hasta hoy solo se establece la importancia del liderazgo de manera parcial, pero no a partir de un modelo integrador.

#### Modelo integrador

La revisión teórica realizada precedente muestra que no hay una propuesta integradora que sea generalmente aceptada. En este contexto, el presente trabajo pretende construir un modelo integrador, original y único que muestre los alcances específicos del estilo de liderazgo sobre el diseño e implementación de la estrategia y, consecuentemente, sobre la eficacia de la organización.

En efecto, si bien Eisenhardt y Zbaracki (1992), Rajagopalan et al. (1993), Schwenk (1995) y Papadakis et al. (1990) presentan propuestas integradoras, todas estas propuestas admiten posibilidades de mejora. Por ejemplo, el trabajo de Eisenhardt y Zbaracki (1992) no identifican los determinantes del proceso de toma de decisiones, no incorpora variables del proceso que han demostrado pertinencia teórica y empírica en estudios posteriores, no relaciona las variables del proceso de toma de decisiones con el diseño y la implementación de la estrategia.

Por su parte, Rajagopalan et al. (1993) ignora las contribuciones más recientes, tales como la importancia de la justicia procesal, la flexibilidad para la toma de decisiones; no considera la separación entre conflicto cognitivo y afectivo y tampoco considera las interrelaciones entre las variables en el propio proceso de toma de decisiones. De similar modo, Schwenk (1995) no vincula el

proceso de toma de decisiones con el diseño e implementación de la estrategia, ignora un conjunto de variables clave del proceso de toma de decisiones y muestra un sesgo cognitivo al enfatizar en los estudios que el propio autor ha realizado en el estudio de la toma de decisiones. Finalmente, Papadakis et al. (1998), no generan implicancias normativas sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas y dejan de lado variables de comportamiento centrales como la justicia procesal y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones, además de que su revisión bibliográfica es escasa.

#### Enfoque metodológico y aporte teórico

En el campo de la dirección de empresas es posible distinguir entre la construcción y la verificación teoría (Snow y Thomas, 1994). La construcción de teoría es pertinente cuando el acervo de conocimientos sobre el tema análisis no presentan un paradigma dominante y es posible elaborar relaciones entre variables que se pueden integrar en un modelo general. La verificación de la teoría, por otro lado, toma modelos y teorías ya elaboradas previamente, y valida el acervo del conocimiento en el campo empírico. El presente trabajo consiste en la construcción de un modelo sin que se pretenda verificar hipótesis alguna; por el contrario se pretende construir un conjunto de relaciones que posteriormente sean verificables de manera empírica.

La revisión bibliográfica permite realizar lo que se denomina inducción teórica o inducción analítica. Esto es, a partir de un conjunto de relaciones validadas teórica o empíricamente, es posible integrarlas en un modelo mayor que considere las relaciones previamente establecidas de manera parcial. La contribución del modelo generado en este trabajo consiste en la elaboración de una serie de proposiciones que establecen relaciones de variables, y que se integran en un todo mayor.

#### Hallazgos y propuestas originales

Siguiendo la lógica de Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2004) y Pedraja-Rejas et al (2006), se considera al estilo de liderazgo como un determinante estructural de la eficacia, pero se avanza teóricamente respecto a los estudios por cuanto el estilo de liderazgo se relaciona con un conjunto de variables de comportamiento del proceso de toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, son estas variables de comportamiento, las que influyen sobre la calidad del diseño estratégico y su posterior implementación.

## Validación del modelo

La validez del modelo es esencialmente teórica. Cada una de las establecidas en este modelo integrador están debidamente respaldadas por estudios teóricos o empíricos previos. Un trabajo que emerge para el futuro es la validación empírica del modelo construido.

Las figuras 1 y 2 ofrecen la perspectiva global del modelo generado, toda vez que establecen las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo y las variables del comportamiento del proceso de toma de decisiones, las que influyen sobre el diseño e implementación de la estrategia y, por ende, sobre la eficacia de la organización.

### Diseño de la estrategia

El planteamiento de la teoría de los escalafones superiores sostiene, expresamente que el equipo de alta dirección influye en el diseño de la estrategia. Más específicamente se puede decir que en un marco de racionalidad limitada la base cognitiva y los valores afectan el campo de selección y la selección perceptiva y, por ende, la elección estratégica.

En la figura 1 se muestra que el estilo de liderazgo influye sobre la congruencia de valores y sobre la flexibilidad y, subsecuentemente, sobre la racionalidad y la politización del proceso de toma de decisiones.

### Liderazgo y congruencia de valores

Lo primero que se debe de señalar es que los líderes poseen determinados valores y, por ejemplo, en el estilo de liderazgo transformacional un desafío importante es lograr congruencia de valores. La relación entre liderazgo y congruencia de valores es un determinante estructural del grado de politización del proceso decisional. Por lo tanto, es posible sostener que el estilo de liderazgo afecta la congruencia de valores y, subsecuentemente el grado de politización de la toma de decisiones. Las investigaciones sobre la materia son concluyentes para demostrar que la politización es negativa para las decisiones.

### Liderazgo y flexibilidad

Un segundo aspecto a considerar es que el estilo de liderazgo también influye decisivamente sobre el grado de flexibilidad en el proceso de toma de decisiones. Ahora bien, es de esperar que la flexibilidad caracterizada por una mayor apertura a las ideas, mayor discusión de ideas, la posibilidad de ser

creativos, etc., contribuya a lograr mayor racionalidad en la decisión. Si bien no es claro que siempre una mayor racionalidad conduzca a mayores decisiones, si hay abundante evidencia que sugiere que la racionalidad es positiva para lograr mejores decisiones.

#### Implementación de la estrategia

El estilo de liderazgo influye no solo en el diseño de la estrategia, ya que la generación de un clima social, la unidad de trabajo y cohesión que se logra entre los miembros del equipo, el grado de satisfacción y compromiso del equipo, la sensación de justicia y consideración, influyen en que la implementación de la estrategia sea más exitosa. Influye sobre la congruencia de valores y sobre la consideración y la motivación y, subsecuentemente, sobre la justicia procesal, la politización y el conflicto afectivo.

En la figura 2 se muestra que el estilo de liderazgo que el estilo de liderazgo influye sobre la congruencia de valores y sobre la consideración y la motivación y, subsecuentemente, sobre la justicia procesal, la politización y el conflicto afectivo.

De modo más específico se puede plantear que, tal como se señaló precedentemente, el estilo de liderazgo influye sobre la congruencia de valores y, por ende, sobre la politización y sobre el conflicto afectivo en el proceso de toma de decisiones. Tanto la politización como el conflicto afectivo se asocian de forma negativa con la implementación de la estrategia. Por lo demás, el grado de consideración que muestre el líder, la motivación y la estimulación intelectual que sea capaz de generar influirá sobre la percepción de justicia del proceso de toma de decisiones. Desde luego, la percepción de justicia del proceso decisional es un determinante del éxito de la implementación de la estrategia.

No existe en el ámbito de la dirección estratégica un modelo integrador acerca de liderazgo-proceso de toma de decisiones-eficacia. El estilo de liderazgo influye decisivamente sobre los resultados de las empresas. La principal influencia del estilo de liderazgo se genera a través del diseño y la implementación de la estrategia.

El estilo de liderazgo puede afectar la flexibilidad y, por ende, la racionalidad del proceso de toma de decisiones. El estilo de liderazgo genera congruencia

de valores, lo que influye sobre el grado de politización y conflicto afectivo del proceso de toma de decisiones estratégicas.

El grado de consideración y motivación que emane el líder incide sobre la sensación de justicia y equidad entre los miembros del equipo, cuestión esencial para lograr éxito en la ejecución de la estrategia.

## TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO

Existen dos o más formas de resolver una situación o problema y se debe elegir alguna. A estas alternativas o cursos de acción se les llama decisión, el cual es un acto en el que la persona escoge, selecciona y decide entre varias posibilidades, basadas en sus posibilidades, opiniones (juicios).

Es por esto que las decisiones se consideran rutinarias y trascendentales. Sin embargo el límite entre ambas es generalmente imperceptible, a lo que para unos es rutinario, para otros es trascendental y las consecuencias de un acto no siempre tienen el mismo impacto en el individuo.

### Liderazgo Estratégico:

- Es la capacidad de anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario.
- Comprende la administración a través de otras personas, la administración de una empresa completa, es decir los líderes estratégicos deben de aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano dentro de un ambiente incierto.
- Estos líderes deben de saber influir en forma significativa sobre la conducta, los pensamientos y los sentimientos de las personas con quienes trabajan.
- "La capacidad de administrar el capital humano quizá sea la virtud más importante de un líder estratégico", esto representa una ventaja competitiva.
- Además los líderes estratégicos saben establecer en el que los grupos de interés podrán desempeñarse con mayor eficiencia.

## TÉCNICA DECIDE PARA LA TOMA DE DECISIONES

Describir el problema

Explorar las posibles soluciones

Considerar las consecuencias de cada solución

Identificar la mejor solución

Decidirse a hacerlo

Evaluar la decisión y aprender de los resultados

## LIDERAZGO

Es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. El liderazgo trata de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

### OBJETIVOS DE UN LIDER

1. Lograr el compromiso y la cooperación del grupo.
2. Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados
3. Hacer el mejor uso de las destrezas, energías y talentos del equipo.

### TIPOS DE LÍDERES

#### 1. Carismático/ no Carismático:

El líder carismático cuenta con una personalidad capaz de inspirar a los demás. El líder no carismático cuenta con su capacidad de dar una impresión de aplomo y confianza y su manera fría y analítica de abordar los problemas.

#### 2. Autocrático/ Democrático:

El líder autocrático impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen sí. El líder democrático estimula a la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones.

#### 3. Visionario/Controlador:

Este líder es quien inspira a los demás con su visión de futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimular y crear un espíritu de compromiso. En contraste con el controlador que trata a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado.

Un líder debe ser el que tome las decisiones más acertadas.

## TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO

Existen dos o más formas de resolver una situación o problema y se debe elegir alguna. A estas alternativas o cursos de acción se les llama decisión, el

cual es un acto en el que la persona escoge, selecciona y decide entre varias posibilidades, basadas en sus posibilidades, opiniones (juicios).

Es por esto que las decisiones se consideran rutinarias y trascendentales.

Liderazgo Estratégico:

Es la capacidad de anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario.

Comprende la administración a través de otras personas, la administración de una empresa completa, es decir los líderes estratégicos deben de aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano dentro de un ambiente incierto.

Estos líderes deben de saber influir en forma significativa sobre la conducta, los pensamientos y los sentimientos de las personas con quienes trabajan.

"La capacidad de administrar el capital humano quizá sea la virtud más importante de un líder estratégico", esto representa una ventaja competitiva.

Además los líderes estratégicos saben establecer en el que los grupos de interés podrán desempeñarse con mayor eficiencia.

Además los líderes estratégicos saben establecer en el que los grupos de interés podrán desempeñarse con mayor eficiencia.

Referencia:

<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

<http://cangurorico.com/2009/02/liderazgo-empresarial.html>