

LIDERAZGO¹

Aunque hay para quienes “administración” y “liderazgo” son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas, permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz; asimismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué se desea de la gente y la razón de sus acciones. De igual manera, además de estar en condiciones de responder a las motivaciones de sus subordinados, los líderes también pueden favorecerlas o estorbarlas por medio del ambiente organizacional que crean. Estos dos factores son tan importantes para liderazgo como la administración.

Definición del liderazgo El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores. Para nosotros *liderazgo* es influencia, esto es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es el reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales. Un buen ejemplo de líder es el director de orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un *tempo* correcto integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

Componentes del liderazgo Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Los líderes deben infundir valores ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.

Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi nivel máximo de su capacidad carezca de un individuo a la cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes: 1) la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, 2) la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, 3) la capacidad para inspirar a los demás y 4) la capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

El primer componente de liderazgo es el poder.

El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos. Como en toda clase de prácticas, no es lo mismo conocer la teoría de la motivación, los motivos de motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivación, que ser capaz de aplicar estos conocimientos al menos del estado prevaleciente de la teoría de la motivación y de los elementos de la motivación se halla más al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humanas y, por ende, en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas y para administrar en tal forma que se obtengan las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos. Éstos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos. Ésta no es cuestión de satisfacción de necesidades; lo es, más bien, de que la gente ofrezca su apoyo desinteresado al adalid que ha elegido como suyo.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera, la intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional. La consideración de estos factores ha derivado en abundantes investigaciones sobre el comportamiento propio del liderazgo y en la elaboración de varias teorías al respecto. Las opiniones de quienes desde hace mucho tiempo han abordado el liderazgo como estudio psicológico de relaciones interpersonales tienden a converger con el punto de vista personal, el de que las principales tareas de los administradores son el diseño y sostenimiento de condiciones favorables al desempeño.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados. El más importante **principio del liderazgo** es éste: *Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de*

los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.

Dada la importancia del liderazgo en todo tipo de acciones grupales, existen abundantes teorías e investigaciones sobre este particular. Resumir este enorme cuerpo de investigaciones en forma relevante para la administración cotidiana sería sumamente difícil. Sin embargo, a continuación examinaremos algunos de los principales tipos de teorías e investigaciones sobre el liderazgo describiremos ciertos tipos básicos de estilos de liderazgo.

Enfoques de los rasgos del liderazgo Antes de 1949 los estudios sobre el liderazgo se basaban fundamentalmente en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes. Comenzando por la teoría del “gran hombre” de que los líderes nacen y no se hacen, concepción 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. La teoría del “gran hombre” perdió aceptación con el surgimiento de la escuela conductista de psicología.

A la fecha se han realizado muchos estudios de rasgos. Ralph M. Stogdill encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo), seis características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa).

La discusión acerca de la importancia de los rasgos que se deben poseer para el liderazgo sigue en marcha; más recientemente se han identificado los siguientes rasgos claves de liderazgo: impulso (lo que implica anhelo de realización, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación para el liderazgo (la aspiración a dirigir, aunque no a buscar el poder como tal), honestidad e integridad, seguridad en uno mismo (incluida estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva y comprensión de los negocios. Menos claro es el impacto de la creatividad, flexibilidad y carisma en la eficacia 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, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos. Asimismo, el enfoque de los rasgos no ofrece ninguna indicación sobre *la cantidad* que una persona debe poseer de cada rasgo. Además, entre las docenas de estudios al respecto no existe acuerdo sobre cuáles rasgos son efecto rasgo de liderazgo ni sobre sus relaciones con casos patentes de liderazgo. En realidad, la mayoría de los llamados rasgos no son otra cosa que patrones de conducta.

Conducta y estilos de liderazgos existen varias teorías sobre las conductas y estilos de liderazgo. 1) el liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2) la rejilla administrativa y 3) el liderazgo como implicador de una amplia variedad de estilos, los cuales van desde el uso máximo al mínimo de poder e influencia.

Estilos basados en el uso de la autoridad

En algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgos, éstos fueron clasificados según el uso de la autoridad por los líderes. De acuerdo con ello, los líderes aplican tres estilos básicos. El líder **autocrático** impone y espera cumplimiento, dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos. El líder **democrático**, o **participativo**, consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.

El líder **líderal** o de “rienda suelta” hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas, y concibe su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información a éstos y su actuación fundamentalmente como contacto con el ámbito externo del grupo.

Esta clasificación simple de los estilos de liderazgo presenta variantes. A algunos líderes autocráticos se les considera “autócrata benevolentes”. Son ellos quienes toman las decisiones, pero antes de hacerlo escuchan atentamente las opiniones de sus seguidores. Aun así, y aunque quizá estén dispuestos a escuchar y considerar las ideas e inquietudes de sus subordinados, es probable que al tomar una decisión se muestren más autocráticos que benevolentes.

Una variante del líder participativo es el caso de la persona que presta apoyo. Puede ser que los líderes de esta categoría conciban sus funciones no como reducidas a la consulta de sus seguidores y a la atenta consideración de sus opiniones, sino también como hacer todo lo que esté a su alcance por apoyar a sus subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

El uso de un estilo u otro dependerá de la situación. Un administrador puede ser sumamente autocrático en una emergencia; es difícil imaginar que el jefe de un cuerpo de bomberos sostenga con éstos una larga reunión para discutir la mejor manera de combatir un incendio. También es probable que los administradores sean autocráticos cuando sólo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas.

Un líder puede hacerse de gran número de condiciones y obtener un compromiso más firme de las personas involucradas en sus operaciones si consulta a sus subordinados. Como ya se indicó, tal es el caso en el desarrollo de objetivos verificables en sistemas de administración por objetivos. Por su parte, un administrador de un grupo de científicos investigadores puede darles a éstos libre curso en el desarrollo de sus indagaciones y experimentos. Sin embargo, este mismo administrador puede ser muy autocrático en la imposición de una regla que estipule el uso por los empleados de recursos de protección al manejar ciertas sustancias químicas potenciales peligrosas.

¿Es diferente el estilo de liderazgo de las mujeres?

Es probable que, como administradoras, las mujeres empleen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. En un estudio se constató que las mujeres conciben el liderazgo como un medio para transformar el interés por la empresa en la totalidad a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados. Este estilo de “liderazgo interactivo” implica el comportamiento de poder e información, la inducción de la participación y el pleno reconocimiento de la importancia de cada persona. Los hombres, por el contrario, tienden a concebir el liderazgo como una secuencia de transacciones con sus subordinados. Además, hacen un uso más frecuente del control de recursos y de la autoridad que les concede su puesto en la motivación de su personal. Esto no significa que todas las mujeres y hombres de éxito apliquen infaltablemente sus respectivos estilos de liderazgos. Ciertamente algunos hombres recurren al “liderazgo interactivo” para la conducción de sus subordinados, y algunas mujeres se sirven de la estructura de mando tradicional para dirigir a sus seguidores.

La rejilla administrativa

Uno de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés, se ha usado ya en todo el mundo como medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Dimensiones de la rejilla La rejilla tiene dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton, en este caso la expresión “preocupación por” significa “como” se interesan los administradores en la producción o como se interesan en las personas, no por ejemplo, “cuanta” producción les interesa obtener de un grupo.

La “preocupación por la producción” incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de *staff* la eficiencia laboral y el volumen de producción. La “preocupación por las personas” también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajos y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Los cuatro estilos extremos Blake y Mouton identificaron cuatro estilos extremos. En el marco del estilo 1.1 (llamado “administración empobrecida”), los administradores se interesan poco en las personas y en la producción y se involucran mínimamente en sus funciones; para efectos reales, han abdicado de sus labores y se limitan a marcar el paso o a

servir como conductos de información de los subordinados. En el otro extremo se encuentran los administradores 9.9, quienes ponen en sus acciones la mayor deducción posible tanto a las personas como a la producción. Son los verdaderos “administradores de equipo”, capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es el de administración 1.9 (llamada en ocasiones “administración de club campestre”), en la que los administradores se preocupan escasa o nualmente en la producción y en la producción y en forma casi exclusiva en las personas. Promueven condiciones de relajamiento, amabilidad y satisfacción en las que nadie debe preocuparse por la aportación de esfuerzos coordinados para el cumplimiento de las metas de la empresa. En el otro extremo se hallan los administradores 9.1 (llamado “administradores autocráticos de tareas”), a quienes solo les preocupa el desarrollo de operaciones eficientes, muestran escasos o nulo interés en las personas y ejercen un estilo de liderazgo agudamente autocrático.

Tomando como punto de referencia estos cuatro extremos, en la rejilla pueden ubicarse todas las técnicas, métodos o estilos administrativos. Evidentemente, los administradores 5.5 tienen una preocupación media por la producción y las personas. Como resultado de ello consiguen una moral y una producción adecuadas, aunque no sobresalientes. No se fijan metas muy ambiciosas, y es probable que adopten frente a las personas una actitud autocrática benevolente.

La rejilla administrativa es un recurso útil para la identificación y clasificación de los estilos administrativos, pero no indica *por qué* un administrador se ubica en una u otra parte de la retícula. Para determinar el motivo se debe analizar las causas subyacentes, como las características de personalidad del líder o los seguidores, la capacidad y capacitación de los administradores, las condiciones de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la manera de actuar de líderes y seguidores.

El liderazgo como *continuo*

La adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias han sido debidamente caracterizada por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, creadores del concepto del *continuo del liderazgo*. Estos autores conciben el liderazgo como un conjunto de una amplia variedad de estilos, desde el extremadamente centrado en el jefe hasta el extremadamente centrado en los subordinados. Los estilos varían de acuerdo con el grado de libertad que un líder o administrador concede a sus subordinados. De esta manera, en lugar de proponer la elección entre dos estilos de liderazgo (autoritario o democrático), en este enfoque se ofrece una amplia diversidad de estilos, ninguno de los cuales es considerado infaliblemente correcto o incorrecto.

En la teoría del *continuo* se reconoce que la determinación de un estilo de liderazgo como adecuado 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 pueden entenderse a lo largo de un *continuo* como 1) las fuerzas operantes en la personalidad del administrador, como su sistema de valores, confianza en sus subordinados, inclinación hacia ciertos estilos de liderazgo y sensación de seguridad en situaciones

inciertas; 2) las fuerzas presentes en los subordinados (como su disponibilidad a asumir responsabilidades, sus conocimientos y grado de experiencia y su tolerancia a la factibilidad de delegar autoridad sin riesgos mayores para su resolución, así como las presiones de tiempo.

Al revisar su modelo del *continuo* en 1973 (la versión original data de 1958), Tannenbaum y Schmidt incorporaron círculos a su alrededor, en presentaciones de las influencias sobre el estilo de liderazgo y los diversos impactos de las condiciones organizacionales y de las condiciones sociales fuera de una empresa. En sus comentarios de 1973, los autores acentuaron la interdependencia entre el estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales, como sindicatos, mayores presiones de responsabilidades social, el movimiento en pro de los derechos civiles y los movimientos ecologista y a favor del consumidor, todos los cuales restringen los derechos de los administradores a tomar decisiones o manejar a sus subordinados sin considerar intereses ajenos a la organización.

Enfoques situacionales o de contingencia del liderazgo

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del “gran hombre” y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son productos de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de un enfoque persuasivo. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas, y son importantes para los administradores en funciones, quienes deben considerar la situación al diseñar condiciones favorables al desempeño.

Enfoque de contingencias del liderazgo de Fiedler

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la universidad de Illinois propusieron una **teoría de contingencias del liderazgo**. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

Dimensiones críticas de la situación de liderazgo Con base en sus estudios, Fiedler detectó *tres dimensiones críticas* de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

1. *Poder otorgado por el puesto.* Es el grado otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Friedler, un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.
2. *Estructura de las tareas.* Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definitivamente de él a los miembros del grupo.
3. *Relaciones líder-miembros.* Friedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfecho con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo

La **teoría del camino-meta** postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de estas metas y eliminar obstáculos. Los defensores de este enfoque han estudiado el liderazgo en una gran variedad de situaciones. Tal como lo expresó Robert House, esta teoría se basa en varias teorías sobre la motivación y el liderazgo de otros investigadores.

Es preciso considerar otros factores que contribuyen a un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales son: 1) las características de los subordinados, como sus necesidades, grado de seguridad en sí mismo y capacidades, y 2) las condiciones de trabajo, incluidos componentes tales como tareas, sistemas de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo.

La **conducta del líder** se clasifica en cuatro grupos:

1. En la conducta propia del *liderazgo de apoyo* se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que sientan frustrados o insatisfechos.
2. El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y pueden resultar en mayor motivación
3. El *liderazgo instrumental*, ofrece a los subordinados orientación más específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

4. El *liderazgo orientado a logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas.

Más que seguir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos, el líder puede indicarles qué hacer y señalarles una ruta clara hacia las metas. Por otro lado, en tareas rutinarias como las del la línea de ensamble es probable que se consideren redundantes estructuras adicionales (como las usualmente provistas por los líderes orientados a las tareas); los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados desean que el líder no se interponga en su camino, por que la ruta a seguir ya es suficiente clara.

Esta teoría propone que la conducta de líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciban como una fuente de satisfacción. Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los subordinados a incrementar sus esfuerzos (estos es, resulta motivadora para ello) siempre y cuando 1) haga depender la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz y 2) favorezca el ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre la conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.

Liderazgo transaccional y transformacional

Administrar la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre los líderes transaccionales y transformacionales. Los **líderes transaccionales** identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de

sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los **líderes transformacionales** articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambio en sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen en particular por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato ala mente personas como Winston Churchill, Martin Luther King y la Madre Teresa, quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios a favor de los pobres.

1] Fuente: Harol Koontz y Heinz Weihrich “Administración una Perspectiva Golbal”. McGraw Hill 2008.

