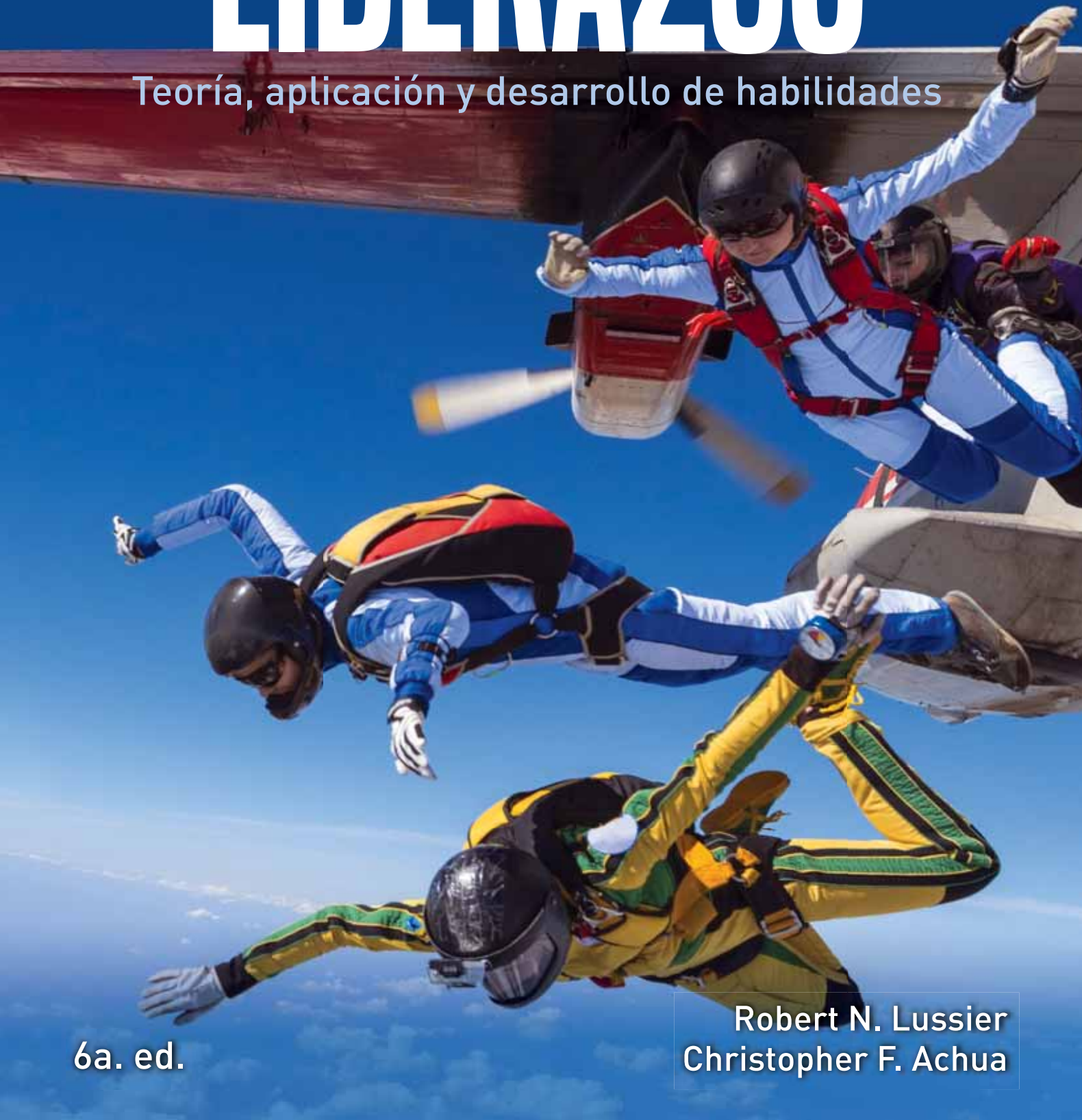


LIDERAZGO

Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades



6a. ed.

Robert N. Lussier
Christopher F. Achua

SEXTA EDICIÓN

Liderazgo

TEORÍA, APLICACIÓN

Y DESARROLLO DE HABILIDADES



Robert N. Lussier, Ph.D.

Springfield College

Christopher F. Achua, D.B.A.

University of Virginia's College at Wise

Revisión técnica:

Mtra. María del Carmen Pereda Barrios

Lic. en Administración de Empresas, Mtra. en Pedagogía

Coach Ejecutivo Certificado



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 6a. ed.

Robert N. Lussier y Christopher F. Achua

**Presidente de Cengage Learning
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

Director Editorial para Latinoamérica:

Ricardo H. Rodríguez

**Editora de Adquisiciones para
Latinoamérica:**

Claudia C. Garay Castro

**Gerente de Manufactura para
Latinoamérica:**

Antonio Mateos Martínez

**Gerente Editorial en Español para
Latinoamérica:**

Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:

Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:

Rafael Pérez González

Editora:

Ivonne Arciniega Torres

Diseño de portada:

Gloria Ivonne Álvarez López

Imagen de portada:

Cuatro jóvenes paracaidistas saltan de un
aeroplano.

© Germanskydiver/Shutterstock.com

Composición tipográfica:

Gerardo Larios García

© D.R. 2016 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,
una Compañía de Cengage Learning, Inc.

Corporativo Santa Fe

Av. Santa Fe núm. 505, piso 12

Col. Cruz Manca, Santa Fe

C.P. 05349, México, D.F.

Cengage Learning® es una marca registrada
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de
este trabajo amparado por la Ley Federal del
Derecho de Autor, podrá ser reproducida,
transmitida, almacenada o utilizada en
cualquier forma o por cualquier medio, ya sea
gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo,
pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado,
reproducción, escaneo, digitalización,
grabación en audio, distribución en Internet,
distribución en redes de información o
almacenamiento y recopilación en sistemas
de información a excepción de lo permitido
en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal
del Derecho de Autor, sin el consentimiento
por escrito de la Editorial.

Traducido del libro *Leadership: Theory, Application &
Skill Development*, Sixth Edition.

Robert N. Lussier

Christopher F. Achua

Publicado en inglés por Cengage Learning © 2016

ISBN: 978-1-285-86635-2

Datos para catalogación bibliográfica:

Lusier, Robert N.; Achua, Christopher F.

Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 6a. ed.

ISBN: 978-607-522-825-9

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>



Contenido breve

Prefacio xiii

Agradecimientos xxv

Acerca de los autores xxviii

PARTE UNO

INDIVIDUOS COMO LÍDERES

- 1** ¿Quién es un líder y qué habilidades necesitan los líderes? 1
- 2** Liderazgo: rasgos y ética 31
- 3** Conducta de liderazgo y motivación 68
- 4** Teorías del liderazgo de contingencia 108
- 5** Influencia: poder, política, creación de redes y negociación 144

PARTE DOS

LIDERAZGO DE EQUIPO

- 6** Comunicación, coaching y habilidades para resolver conflictos 183
- 7** Intercambio líder-miembro y subordinación 230
- 8** Liderazgo en equipo y equipos autoadministrados 268

PARTE TRES

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

- 9** Liderazgo carismático y transformacional 319
- 10** Liderazgo de cultura, ética y diversidad 357
- 11** Liderazgo estratégico y administración del cambio 395
- 12** Liderazgo de crisis y la organización de aprendizaje 428

Apéndice: Liderazgo y espiritualidad en el lugar de trabajo 464

Glosario 474

Índice 481



Contenido

Prefacio	xiii
Agradecimientos	xxv
Acerca de los autores	xxviii

PARTE UNO

INDIVIDUOS COMO LÍDERES

CAPÍTULO 1

¿Quién es un líder y qué habilidades necesitan los líderes? I

Descripción de liderazgo	2				
Desarrollo del liderazgo	2 / Definición del liderazgo a partir de los cinco elementos clave	5			
Habilidades de liderazgo	8				
¿Los líderes nacen o se hacen?	8 / ¿Es posible enseñar el liderazgo y desarrollar las habilidades?	9 / Habilidades de liderazgo gerencial	9		
Roles del liderazgo gerencial	11				
Roles interpersonales	11 / Roles informativos	12 / Roles decisivos	12		
Niveles de análisis de la teoría del liderazgo	14				
Nivel de análisis individual	14 / Nivel de análisis grupal	14 / Nivel de análisis organizacional	14 / Interrelaciones entre los niveles de análisis	15	
Paradigmas de la teoría del liderazgo	16				
Paradigma de la teoría de rasgos	16 / Paradigma de la teoría del liderazgo conductual	16 / Paradigma de la teoría del liderazgo de contingencia	17 / Paradigma de la teoría del liderazgo integrador	17 / Desde la administración hasta el paradigma de la teoría del liderazgo	17
Objetivos del libro	18				
Teoría del liderazgo	19 / Aplicación de la teoría del liderazgo	20 / Desarrollo de habilidades de liderazgo	20 / Flexibilidad	20	
Organización del libro	20				
Resumen	21				
Términos clave	22 / Preguntas de revisión	22 / Preguntas de pensamiento crítico	22		
CASO: De Steve Jobs a Tim Cook: Apple	23				
CASO EN VIDEO: Liderazgo en P.F. Chang's	24				
Desarrolle sus habilidades de liderazgo I-1	24				
Desarrolle sus habilidades de liderazgo I-2	26				

CAPÍTULO 2

Liderazgo: rasgos y ética 31

Rasgos de la personalidad y universalidad de los rasgos de liderazgo 32

Personalidad y rasgos 33 / Perfiles de la personalidad 34 / Universalidad de los rasgos del liderazgo 35

Las cinco grandes incluyen los rasgos de los líderes efectivos 36

Extraversión 36 / Afabilidad 37 / Adaptación 37 / Responsabilidad 38 / Apertura 38

El perfil de personalidad de los líderes efectivos 41

Teoría de la motivación de logro 41 / Teoría del perfil de la motivación del líder 43

Actitudes del liderazgo 45

Teoría X y Teoría Y 46 / El efecto Pigmalión 47 / Concepto de sí mismo 48 / La forma en la que las actitudes desarrollan los estilos de liderazgo 49

Liderazgo ético 50

¿La conducta ética vale la pena? 51 / Factores que influyen en la conducta ética 52 / La forma en la que las personas justifican la conducta poco ética 54 / Lineamientos para la conducta ética 56

Resumen 57

Términos clave 58 / Preguntas de revisión 58 / Preguntas de pensamiento crítico 59

CASO: Blake Mycoskie y TOMS 59

CASO EN VIDEO: “P.F.” Chang’s cumple con sus trabajadores 61

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 2-1 61

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 2-2 63

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 2-3 63

CAPÍTULO 3

Conducta de liderazgo y motivación 68

Conducta y estilos de liderazgo 69

Conducta de liderazgo 69 / Estilos de liderazgo y la investigación de la Universidad de Iowa 70

Estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio 71

Universidad de Michigan: conducta centrada en el trabajo y conducta centrada en el empleado 72 / Universidad Estatal de Ohio: estructura de iniciación y conducta de consideración 74 / Diferencias, contribuciones y aplicaciones de los modelos de liderazgo 75

El grid de liderazgo 75

La teoría del grid de liderazgo 76 / Grid de liderazgo e investigación del líder de alto impacto 77 / Contribuciones y aplicaciones de la teoría conductual 78

Liderazgo y principales teorías de la motivación 79

Motivación y liderazgo 79 / El proceso de motivación 79 / Una descripción general de las tres principales clasificaciones de las teorías de la motivación 80

Teorías de la motivación del contenido 80

Teoría de la jerarquía de necesidades 80 / Teoría de los dos factores 82 / Teoría de las necesidades adquiridas 86 / Necesidades de balance entre trabajo y vida 87

Teorías de la motivación del proceso 87

Teoría de la equidad 87 / Teoría de la expectativa 88 / Teoría del establecimiento de metas 89 / Uso del establecimiento de metas para motivar a los empleados 91

Teoría del reforzamiento 92

Tipos de reforzamiento 93 / Programas de reforzamiento 94 / Se obtiene lo que se refuerza 95 / Motivación con reforzamiento 96 / Elogiar 96

Reunión de las teorías de la motivación en proceso de motivación 99**Resumen 100**

Términos clave 100 / Preguntas de revisión 101 / Preguntas de pensamiento crítico 101

CASO: Facebook COO, Sheryl Sandberg 102**CASO EN VIDEO:** Motivación en Washburn Guitars 103

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 3-1 103

Capacitación de habilidades del modelo conductual 3-1 104

Video sobre el modelo conductual 3-1 104

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 3-2 104

CAPÍTULO 4**Teorías del liderazgo de contingencia 108****Teorías y modelos de liderazgo de contingencia 109**Teorías del liderazgo *versus* modelos de liderazgo 110 / Teoría de contingencia y variables del modelo 110 / Liderazgo de contingencia global 111**Teoría y modelo de liderazgo de contingencia 112**

Estilo de liderazgo y LPC 113 / Favorabilidad de la situación 114 / Determinación del estilo de liderazgo apropiado 114 / Investigación, crítica y aplicaciones 116

Teoría y modelo de liderazgo continuo 117**Teoría y modelo de liderazgo de trayectoria-meta 119**

Factores situacionales 120 / Estilo de liderazgo 121 / Investigación, crítica y aplicaciones 122

Teoría y modelos de liderazgo normativo 123

Estilos de participación del liderazgo 124 / Preguntas del modelo para determinar el estilo de liderazgo apropiado 124 / Selección del modelo dirigido por el tiempo o del modelo dirigido por el desarrollo para la situación 127 / Determinación del estilo de liderazgo apropiado 127 / Investigación, crítica y aplicaciones 127

Unión de las teorías del liderazgo de contingencia y del liderazgo conductual 128

Modelos prescriptivos y descriptivos 129

Teoría de los sustitutos del liderazgo 131

Sustitutos y neutralizadores 131 / Estilo de liderazgo 132 / Cambiando la situación 132 / Investigación, crítica y aplicaciones 132

Resumen 133

Términos clave 134 / Preguntas de revisión 134 / Preguntas de pensamiento crítico 134

CASO: Foxconn Technology Group 135**CASO EN VIDEO:** Liderazgo en McDonald's 136

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 4-1 139

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 4-2 140

CAPÍTULO 5**Influencia: poder, política, creación de redes y negociación 144****Poder 145**

Fuentes de poder 146 / Tipos de poder, tácticas de influencia y formas para incrementar su poder 146

Política organizacional 153

La naturaleza de la política organizacional 154 / Comportamiento político 155 / Lineamientos para desarrollar habilidades políticas 156

Creación de redes	159
Desarrollar una autoevaluación y establecer metas	160 / Autopromoción de un minuto
/ Desarrollar su red	162 / Realizar entrevistas de creación de redes
red	164 / Redes sociales en el trabajo
Negociación	165
Cómo negociar	166 / El proceso de negociación
Ética e influencia	171
Resumen	172
Términos clave	173 / Preguntas de revisión
Preguntas de pensamiento crítico	173
CASO: Poder y política organizacional	174
CASO EN VIDEO: Redes de los empleados en el corporativo Whirlpool	175
Desarrolle sus habilidades de liderazgo 5-1	176
Desarrolle sus habilidades de liderazgo 5-2	177
Desarrolle sus habilidades de liderazgo 5-3	178
Desarrolle sus habilidades de liderazgo 5-4	179

PARTE DOS

LIDERAZGO DE EQUIPO

CAPÍTULO 6

Comunicación, coaching y habilidades para resolver conflictos 183

Comunicación	184
Comunicación y liderazgo	185 / Enviar mensajes y dar instrucciones
Recepción de mensajes	188
Retroalimentación	191
La importancia de la retroalimentación	191 / Enfoques comunes para obtener retroalimentación
sobre los mensajes, y por qué no funcionan	192 / Cómo obtener retroalimentación sobre los
mensajes	192
Coaching	194
Cómo proporcionar retroalimentación de coaching	194 / ¿Qué es la crítica, y por qué no
funciona?	197 / El modelo del coaching para empleados que se desempeñan por debajo del
estándar	198 / Mentoring
200	
Manejo del conflicto	200
El contrato psicológico	201 / Estilos de manejo del conflicto
201	
Modelos del estilo colaborativo de manejo del conflicto	205
Inicio de la resolución del conflicto	206 / Respuesta a la resolución del conflicto
Mediación en la resolución del conflicto	207 /
207	
Resumen	210
Términos clave	210 / Preguntas de revisión
Preguntas de pensamiento crítico	211
CASO: Reed Hastings: Netflix	211
CASO EN VIDEO: Comunicación en Navistar International	213
Desarrolle sus habilidades de liderazgo 6-1	214
Capacitación de habilidades del modelo conductual 6-1	215
Video sobre el modelo conductual 6-1	221
Desarrolle sus habilidades de liderazgo 6-2	222
Capacitación de habilidades del modelo conductual 6-2	222
Video sobre el modelo conductual 6-2	223
Desarrolle sus habilidades de liderazgo 6-3	223
Desarrolle sus habilidades de liderazgo 6-4	224
Video sobre el modelo conductual 6-3	225
Desarrolle sus habilidades de liderazgo 6-5	225
Video sobre el modelo conductual 6-4	226

CAPÍTULO 7

Intercambio líder-miembro y subordinación 230

Desde la teoría del vínculo diádico vertical hasta la teoría del intercambio entre líder y miembro 232
Teoría del vínculo diádico vertical (VDV) 232 / Teoría del intercambio líder-miembro (ILM) 234
/ Factores que influyen en las relaciones ILM 235 / Los beneficios de las relaciones ILM de alta
calidad 237 / Crítica de la teoría ILM 238

Subordinación 239

Definición de subordinación 240 / Tipos de seguidores 241 / Transformación en un seguidor
efectivo 242 / Lineamientos para convertirse en un seguidor efectivo 244 / Factores que
pueden aumentar la influencia del seguidor 246 / Doble rol de ser un líder y un seguidor 249

Delegar 249

Delegación 249 / Decisiones de delegación 250 / Delegación mediante el uso de un
modelo 252 / Evaluación de los seguidores: lineamientos para el éxito 254

Resumen 255

Términos clave 256 / Preguntas de revisión 256 / Preguntas de pensamiento crítico 257

CASO: W. L. Gore & Associates 257

CASO EN VIDEO: Delegación en Boyne USA Resorts 259

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 7-1 260

Capacitación de habilidades del modelo conductual 260

El modelo de delegación 260

Video sobre el modelo conductual 7-1 261

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 7-2 261

CAPÍTULO 8

Liderazgo en equipo y equipos autoadministrados 268

El uso de equipos en las organizaciones 270

¿Es un grupo o un equipo? 271 / Beneficios y limitaciones del trabajo en equipo 272 / ¿Qué es
un equipo efectivo? 275 / Características de los equipos altamente efectivos 276 / Liderazgo
en equipo 279 / Cultura organizacional y creatividad del equipo 281

Tipos de equipos 283

Equipo funcional 283 / Equipo interdisciplinario 284 / Equipo virtual 285 / Equipo
autoadministrado (EAA) 285

Toma de decisiones en equipos 286

Modelo de liderazgo normativo 286 / Modelo de toma de decisiones centrada en el
equipo 287 / Ventajas y desventajas de la toma de decisiones centrada en el equipo 287

Realización de reuniones de equipos efectivos 288

Planificación de reuniones 289 / Realización de reuniones 290 / Manejo de miembros
problema 291

Equipos autoadministrados 293

La naturaleza de los equipos autoadministrados 294 / Los beneficios de los equipos
autoadministrados 295 / Gerencia superior y éxito del equipo autoadministrado 297 / El papel
cambiante del liderazgo en equipos autoadministrados 298 / Los desafíos de la implementación
de equipos autoadministrados 299

Resumen 300

Términos clave 301 / Preguntas de revisión 301 / Preguntas de pensamiento crítico 302

CASO: Frederick W. Smith: FedEx 302

CASO EN VIDEO: El equipo NEADS: personas y perros 304

Capacitación de habilidades del modelo conductual 8-1 304

Modelo de toma de decisiones del liderazgo 305

Ejercicio del modelo conductual 8-1 y video 307

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 8-1 308

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 8-2 310

PARTE TRES

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 9**Liderazgo carismático y transformacional 319**

Liderazgo carismático 321

Conceptualización del carisma de Weber 321 / Locus del liderazgo carismático 322 / Los efectos de los líderes carismáticos sobre los seguidores 323 / Cómo adquirir cualidades carismáticas 324 / Carisma: una espada de doble filo 326

Liderazgo transformacional 328

Los efectos del liderazgo transformacional 328 / Liderazgo transformacional versus transaccional 329 / El proceso de transformación 331

Liderazgo carismático-transformacional 333

Cualidades del liderazgo carismático y transformacional efectivo 333 / Liderazgo carismático y transformacional: ¿cuál es la diferencia? 339

Liderazgo administrativo y servicial 342

Liderazgo administrativo y atributos del líder administrativo efectivo 343 / Liderazgo servicial y atributos del líder servicial efectivo 344

Resumen 346

Términos clave 348 / Preguntas de revisión 348 / Preguntas de pensamiento crítico 348

CASO: Úrsula Burns: Presidenta de la junta directiva y CEO de Xerox 349

CASO EN VIDEO: Timbuk2: Ex CEO establece un curso 351

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 9-1 351

CAPÍTULO 10**Liderazgo de cultura, ética y diversidad 357**

¿Qué es la cultura organizacional? 359

Creación y sostenibilidad de la cultura 359 / El poder de la cultura 360 / Culturas fuertes versus culturas débiles 361 / El papel del líder en la influencia de la cultura 364 / Tipos de culturas 366 / Identidades de la cultura nacional: dimensiones de valor de Hofstede 369

Ética organizacional 371

Promoción de un ambiente laboral ético 372 / Liderazgo auténtico 374

Liderazgo de diversidad 375

El lugar de trabajo cambiante 376 / Beneficios de adoptar la diversidad 376 / Creación de una cultura organizacional a favor de la diversidad 378 / Los efectos de la globalización sobre el liderazgo de diversidad 382

Resumen 383

Términos clave 384 / Preguntas de revisión 385 / Preguntas de pensamiento crítico 385

CASO: Mary Barra: Nueva CEO de General Motors 385

CASO EN VIDEO: Diversidad en PepsiCo 387

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 10-1 387

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 10-2 388

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 10-3 389

CAPÍTULO 11**Liderazgo estratégico y administración del cambio 395**

Liderazgo estratégico 397

Globalización y sostenibilidad ambiental 399 / Liderazgo estratégico y el proceso de administración estratégica 400

El proceso de administración estratégica 401

Creación de una declaración de visión y misión 402 / Establecimiento de objetivos organizacionales 404 / Formulación de la estrategia 405 / Ejecución de la estrategia 408 / Evaluación y control de la estrategia 411

Liderar el cambio organizacional 411

La necesidad de cambio organizacional 412 / El papel de los líderes superiores en la administración del cambio 412 / El proceso de la administración del cambio 413 / Razón por la que las personas se resisten al cambio 414 / Disminución de la resistencia al cambio 416

Resumen 418

Términos clave 419 / Preguntas de revisión 419 / Preguntas de pensamiento crítico 420

CASO: Nike en la era del CEO Mark Parker 420

CASO EN VIDEO: Original Penguin extiende sus alas 422

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 11-1 422

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 11-2 423

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 11-3 423

CAPÍTULO 12

Liderazgo de crisis y la organización de aprendizaje 428**Liderazgo de crisis 430**

Comunicación de crisis en la era de los medios sociales 432 / Formulación de un plan de crisis 433 / El plan de administración de crisis de tres etapas 433 / El modelo de evaluación del riesgo de la crisis de cinco pasos 437 / Comunicación eficaz de crisis 440 / Lineamientos para la comunicación eficaz de la crisis 441

La organización de aprendizaje y la administración del conocimiento 443

Características de la organización de aprendizaje 444 / ¿Qué es administración del conocimiento? 445 / Organización tradicional versus organización de aprendizaje 446 / La cultura de la organización de aprendizaje y el desempeño de la empresa 449 / El papel de los líderes en la creación de una cultura de aprendizaje 449

Resumen 452

Términos clave 454 / Preguntas de revisión 454 / Preguntas de pensamiento crítico 454

CASO: CEO de Merck: Ken Frazier, el primer afroestadounidense en liderar una importante compañía farmacéutica 455

CASO EN VIDEO: Administración en tiempos turbulentos en el Second City Theater 457

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 12-1 457

Desarrolle sus habilidades de liderazgo 12-2 458

Apéndice: Liderazgo y espiritualidad en el lugar de trabajo 464

Glosario 474

Índice 481



CAPÍTULO

1

¿Quién es un líder y qué habilidades necesitan los líderes?

Resultados de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- 1 Describir brevemente los cinco elementos clave del liderazgo. p. 5
- 2 Identificar y definir las habilidades de liderazgo gerencial. p. 8
- 3 Enumerar los 10 roles de gestión del liderazgo gerencial con base en sus tres categorías. p. 11
- 4 Explicar las interrelaciones entre los niveles de análisis del liderazgo. p. 15
- 5 Describir la similitud y la diferencia principales entre la teoría del liderazgo conductual y de los rasgos y las interrelaciones entre ellas y las teorías de contingencia. p. 16

SEMBLANZA DEL CAPÍTULO

Descripción de liderazgo

Desarrollo del liderazgo

Definición del liderazgo a partir de los cinco elementos clave

Habilidades de liderazgo

¿Los líderes nacen o se hacen?

¿Es posible enseñar el liderazgo y desarrollar las habilidades?

Habilidades de liderazgo gerencial

Roles del liderazgo gerencial

Roles interpersonales

Roles informativos

Roles decisivos

Niveles de análisis de la teoría del liderazgo

Nivel de análisis individual

Nivel de análisis grupal

Nivel de análisis organizacional

Interrelaciones entre los niveles de análisis

Paradigmas de la teoría del liderazgo

Paradigma de la teoría de rasgos

Paradigma de la teoría del liderazgo conductual

Paradigma de la teoría del liderazgo de contingencia

Paradigma de la teoría del liderazgo integrador

De la administración al paradigma de la teoría del liderazgo.

Objetivos del libro

Teoría del liderazgo

Aplicación de la teoría del liderazgo

Desarrollo de habilidades de liderazgo

Flexibilidad

Organización del libro

Aplicación en el CASO DE APERTURA



Jeff Bezos Amazon.com

Cada capítulo inicia con la presentación de un líder y una compañía sobresalientes, seguida de algunas preguntas que usted deberá contestar: Nosotros, a lo largo del capítulo, las iremos respondiendo.

En julio de 1995, a los 30 años de edad, Jeff Bezos, pionero del comercio electrónico, abrió Amazon.com como una librería en línea. Con el transcurso de los años, Bezos transformó a Amazon en una “tienda donde se vende de todo” que compite con Walmart como tienda, con Apple como creador de dispositivos y con IBM como proveedor de servicios de datos. Amazon es una compañía que se encuentra entre las 500 de la revista *Fortune*, y se ubica dentro de los primeros 50 lugares; sus ventas en 2013 rebasaron las expectativas y superaron los 75 000 millones de dólares.

Jeff Bezos es un jefe demandante, no tolera la estupidez. Se sabe que hace comentarios severos cuando los empleados no tienen las respuestas correctas, tratan de fingir o muestran incertidumbre o fragilidad. Sin embargo, su crítica casi siempre tiene como objetivo lograr mejoras. Su obsesión es mejorar el desempeño y el servicio al cliente, y tiene un correo electrónico abierto al público. Cuando recibe una queja que le molesta, los empleados reciben otro correo, firmado por él, lleno de signos de interrogación. Las reacciones de los empleados para resolver el problema son tan rápidas

que parecería que se trata de una bomba de tiempo a punto de estallar.

Bezos es increíblemente inteligente, incluso para cosas de las que sabe poco. Ha ganado diferentes premios por su liderazgo, incluyendo el de “Persona del año” de la revista *Time*. En 2012 *Fortune* lo nombró el mejor director ejecutivo (CEO) del año. Su patrimonio neto se estima en aproximadamente 30 000 millones de dólares.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO DE APERTURA:

1. ¿Por qué Amazon tiene tanto éxito?
2. ¿Amazon utiliza nuestra definición de liderazgo?
3. ¿Qué habilidades de liderazgo gerencial usa Jeff Bezos en Amazon?
4. ¿Qué roles de liderazgo gerencial desempeña Jeff Bezos en Amazon?

¿Puede responder alguna de estas preguntas? Encontrará las respuestas sobre Amazon y su liderazgo a lo largo de este capítulo.

Para aprender más sobre Amazon, visite el sitio web de la compañía en <http://www.amazon.com>.

¹ Referencia para el caso de apertura y respuestas a las preguntas dentro del capítulo.

Este capítulo se enfoca en ayudarle a comprender qué es el liderazgo y de qué se trata este libro. Como puede observar en el resumen del capítulo, comenzamos definiendo el liderazgo y analizando la razón por la que es importante. Posteriormente explicamos las tres habilidades de liderazgo gerencial y los 10 papeles que desempeñan los líderes. A continuación, describimos los tres niveles del análisis del liderazgo, los cuales proporcionan un marco conceptual para el libro. Después de exponer los cuatro paradigmas principales del liderazgo que se han desarrollado a lo largo de los años, concluimos este capítulo estableciendo los objetivos del libro y presentamos su organización.

Descripción de liderazgo

En esta sección analizamos el curso de liderazgo y establecemos que este último cuenta con cinco elementos clave.

Desarrollo del liderazgo

El liderazgo es un asunto de todos, por tanto iniciamos con un análisis sobre su importancia, la respuesta a la pregunta “¿Por qué estudiar liderazgo?”, y establecemos la importancia de la conciencia de uno mismo en el desarrollo del liderazgo.

¿Por qué es importante el desarrollo de liderazgo?

A continuación presentamos algunas razones por las que el liderazgo y la necesidad de la conciencia de sí mismo son tan importantes en el líder.

El liderazgo es un tópico fundamental en administración y lo ha sido durante más de cien años.² Se han realizado miles de estudios sobre el tema³ y el interés en él sigue siendo significativo.⁴ Una búsqueda en Google me arrojó “aproximadamente 434 000 000 resultados”.⁵

Las organizaciones gastan grandes cantidades de recursos y se esfuerzan demasiado para enseñar a sus empleados cómo liderar.⁶ Más aún, las corporaciones gastan más de 2.2 billones de dólares en educación y formación, con un gasto estimado de 10 000 millones sólo en el desarrollo del liderazgo.⁷ A menudo, este desarrollo se considera prioridad ya que se percibe como una ventaja competitiva⁸ debido a que puede generar rendimientos considerables como resultado de la inversión.⁹

Aunque, en general, se reconoce que el liderazgo es importante, los críticos de los programas de desarrollo establecen que los nuevos graduados de la universidad carecen de las habilidades necesarias para liderar eficientemente a las personas.¹⁰

Como indican los ejemplos, el liderazgo es importante, y es fundamental que los líderes utilicen las mejores prácticas.¹¹ El enfoque de este libro es ayudarle a desarrollar sus habilidades de liderazgo para que pueda convertirse en un líder exitoso a nivel personal y profesional.

¿Por qué estudiar liderazgo?

Es natural que usted piense: “¿Qué puedo obtener de este libro?” o “¿qué hay aquí para mí?”. Estas preguntas comunes rara vez se hacen o se responden directamente. La respuesta corta es que mientras su capacidad para trabajar con personas sea mejor, y esto es de lo que trata la mayor parte del libro, más éxito tendrá en su vida tanto personal como profesional.¹² Si usted es un gerente, o quiere llegar a serlo, necesita buenas habilidades de liderazgo.¹³ Incluso si no está interesado en ser gerente, necesita habilidades de liderazgo para triunfar en el lugar de trabajo.¹⁴ Aquel viejo lugar de trabajo en donde los gerentes simplemente decían a los trabajadores qué hacer, ha desaparecido. En la actualidad los empleados desean participar en la administración¹⁵ y las organizaciones esperan que los empleados trabajen en equipos y compartan la toma de decisiones y otras tareas de administración.¹⁶

El estudio del liderazgo también se aplica directamente a su vida personal. Usted se comunica e interactúa con personas todos los días; realiza planes y toma decisiones personales, establece metas, prioriza lo que va a hacer y logra que otros hagan cosas por usted. ¿Alguna vez ha tenido conflictos con su familia y sus amigos? Este libro busca ayudarle a desarrollar habilidades de liderazgo que puede aplicar en todas esas áreas.

La necesidad de autoevaluación en el desarrollo del liderazgo

A menudo los instructores incorporan la autoevaluación.¹⁷ Las expresiones “Conócete a ti mismo” o “La conciencia de sí mismo” se han denominado como el primer mandamiento del liderazgo.¹⁸ Por ello, el primer paso para el desarrollo del liderazgo es la conciencia de las competencias requeridas.¹⁹ Para proporcionarle autoconciencia de liderazgo, cada capítulo incluye ejercicios de autoevaluación. Ahora, empecemos por comprender mejor su potencial de liderazgo al completar la Autoevaluación 1-1.

AUTOEVALUACIÓN 1-1

Potencial de liderazgo

Al igual que en todos los ejercicios de autoevaluación en este libro, no existen respuestas correctas o incorrectas; por tanto, no intente seleccionar la respuesta que usted cree que está bien. Sea honesto al responder para que pueda comprenderse mejor a sí mismo y su conducta, ya que ésta se relaciona con el liderazgo.

Para cada par de declaraciones, distribuya 5 puntos con base en la forma en que cada declaración le caracteriza. Si la primera declaración es completamente igual a usted y la segunda no es totalmente opuesta a usted, otorgue 5 puntos a la primera y 0 a la segunda. De lo contrario, utilice 0 y 5. Si, en general, la declaración se parece a usted, entonces la distribución puede ser 4 y 1 o 1 y 4.

Si ambas declaraciones se parecen a usted, la distribución debería ser 3 y 2 o 2 y 3. De nuevo, la puntuación combinada para cada par de declaraciones debe ser igual a 5.

AUTOEVALUACIÓN I-I**Potencial de liderazgo (continuación)**

Aquí se presentan las distribuciones para cada par de declaraciones:

- 0–5 o 5–0 Una de las declaraciones se parece completamente a usted, la otra no se parece en nada a usted.
 1–4 o 4–1 Una declaración generalmente se parece a usted, la otra no.
 2–3 o 3–2 Ambas declaraciones se parecen a usted, sin embargo, una es ligeramente más parecida.

1. _____ Estoy interesado y deseo estar a cargo de un grupo de personas.
 _____ Deseo que alguien más esté a cargo del grupo.
2. _____ Cuando no estoy a cargo, deseo hacer contribuciones al líder para mejorar el desempeño.
 _____ Cuando no estoy a cargo, hago las cosas de acuerdo con el líder; en lugar de ofrecer sugerencias propias.
3. _____ Estoy interesado y deseo que las personas escuchen mis sugerencias y que las implementen.
 _____ No me interesa influir en otras personas.
4. _____ Ofrezco ideas y sugerencias que por lo general implementan otras personas.
 _____ No ofrezco muchas ideas o sugerencias y, a menudo, estas son ignoradas.
5. _____ Cuando estoy a cargo, quiero compartir las responsabilidades administrativas con los integrantes del grupo.
 _____ Cuando estoy a cargo, quiero realizar las funciones de administración del grupo.
6. _____ Quiero tener metas claras y desarrollar e implementar planes para lograrlas.
 _____ Me gusta tener metas muy generales y tomar las cosas como vienen.
7. _____ Me gustaría cambiar la forma en que hago mi trabajo y aprender y hacer cosas nuevas.
 _____ Me gusta la estabilidad o hacer mi trabajo de la misma manera; no me gusta aprender ni hacer cosas nuevas.

8. _____ Disfruto trabajar con las personas y ayudarles a triunfar.
 _____ En verdad no me gusta trabajar con personas ni ayudarles a triunfar.
9. _____ Los logros en equipo me causan gran placer.
 _____ Los logros personales me causan gran placer.
10. _____ Busco la armonía en los equipos y trato de resolver conflictos.
 _____ Evito el conflicto y dejo que los integrantes del grupo los resuelvan.

Para determinar su puntuación del potencial de liderazgo, sume los números (0–5) para la primera declaración en cada par; no se moleste en sumar los números de la segunda declaración. El total debe ser entre 0 y 50.

Coloque su puntuación en el continuo al final de esta evaluación.

0 — 5 — 10 — 15 — 20 — 25 — 30 — 35 — 40 — 45 — 50
 Potencial de liderazgo más bajo Potencial de liderazgo más alto

En general, mientras más alta sea su puntuación, mayor será su potencial para ser un líder efectivo. Sin embargo, básicamente, nadie obtiene una puntuación perfecta. La clave para el éxito no es solamente su potencial, también lo son la persistencia y el trabajo duro. Usted puede desarrollar su capacidad de liderazgo a lo largo de este curso al aplicar los principios y las teorías a su vida personal y profesional.

Si desea ser un líder, ¿en qué áreas necesita trabajar para mejorar sus habilidades de liderazgo?

Aplicación en el CASO DE APERTURA**I. ¿Por qué Amazon tiene tanto éxito?**

El fundador y CEO, Jeff Bezos, es la clave para el éxito de Amazon. Bezos está obsesionado con mejorar el desempeño y el servicio al cliente de la compañía al ofrecer una selección más amplia, precios más bajos y una entrega rápida y confiable. La misión de Amazon consiste en ser la compañía más centrada de la Tierra en servir a los clientes, vendedores, empresas y creadores de contenido. Bajo el liderazgo de Bezos Amazon ha crecido para convertirse en la “tienda donde se vende de todo”, con operaciones globales en Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, México, España y Reino Unido, al vender más de 20 millones de productos. Es reconocida como una de las compañías más exitosas en el mundo; se encuentra en el tercer lugar de las más admiradas de *Fortune* y ocupa el primer escaño como la marca más confiable en Estados Unidos.

Dilema ÉTICO

1.1 ¿El liderazgo es realmente importante?

Scott Adams es el creador del personaje de caricatura llamado Dilbert. Adams se burla de los gerentes, en parte porque desconfía de los empleados de nivel superior; diciendo que el liderazgo es en realidad una sandez. También dice que se trata de manipular a la gente para que haga algo que no quiere hacer y de lo que probablemente no podrá obtener nada. De acuerdo con Adams, los directores ejecutivos (CEO) llevan a cabo el mismo fraude que los adivinos, quienes realizan un conjunto de suposiciones y cuando por casualidad una es correcta, esperan que olvides los otros errores. Primero, los CEO culpan a sus predecesores por cualquier cosa que haya salido mal, después mezclan todo a su alrededor; inician un programa estratégico nuevo y esperan. Cuando las cosas resultan bien, al margen de lo que haya hecho el CEO, éste se otorga el crédito y continúa con el siguiente trabajo. Adams sugiere que probablemente nuestra obsesión por el liderazgo sea intrínseca a nuestro ADN. Al parecer, siempre hemos buscado colocar a alguien por encima de todos los demás.²⁰

1. ¿Está de acuerdo con Scott Adams cuando dice que el liderazgo es una sandez?
2. ¿Realmente necesitamos tener a alguien en la función de liderazgo?

Resultado
de aprendizaje



Describir brevemente los cinco elementos clave del liderazgo.

Definición del liderazgo a partir de los cinco elementos clave

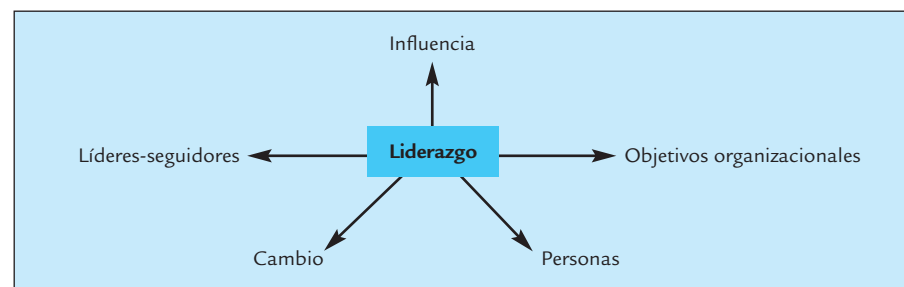
Cuando las personas piensan en el liderazgo imaginan individuos dinámicos y poderosos que dirigen ejércitos triunfadores, moldean los eventos de las naciones, inician religiones o lideran imperios corporativos. ¿Por qué algunos líderes son tan exitosos? ¿Por qué algunos líderes tienen seguidores dedicados mientras que otros no? ¿Por qué Gandhi, la Madre Teresa, Martin Luther King y Nelson Mandela fueron tan influyentes? En este libro usted aprenderá las principales teorías del liderazgo y los resultados de las investigaciones respecto a su eficacia.

No existe una definición universal de liderazgo debido a su complejidad y a que se estudia en diferentes formas que requieren distintas definiciones. Al igual que en los estudios de investigación, usaremos una definición que cumple con el propósito de este libro. Definimos el liderazgo y analizamos los cinco elementos que se incluyen en la autoevaluación 1-1, puesto que cada una de las 10 preguntas se relaciona con los elementos de nuestra definición y con su potencial de liderazgo.

Liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio. Analicemos los cinco elementos clave de nuestra definición. Se incluye una lista en la Figura 1.1.

FIGURA 1.1

Clave de la definición de liderazgo



Líderes-seguidores

Por lo general se entiende que el liderazgo tiene lugar cuando los líderes y los seguidores comparten una afiliación grupal formal,²¹ y cobra importancia a medida que más organizaciones estructuran el trabajo en torno a equipos.²² La pregunta 1 de la Autoevaluación 1-1 se ha redactado para que usted reflexione sobre si quiere ser un líder o un seguidor. Si no le interesa y no desea estar a cargo, entonces está hecho para ser un seguidor. Sin embargo, el liderazgo se comparte.

El liderazgo se comparte. Un líder no puede resolver todo.²³ El liderazgo es plural, no singular, por lo que usted puede tener muchos líderes.²⁴ Los buenos seguidores también desempeñan roles de liderazgo cuando es necesario y, de hecho, influyen sobre los líderes. Por lo tanto, en nuestra definición el proceso de influencia se realiza entre los líderes y los seguidores, no solo un líder influye en los seguidores; es una vía de doble sentido.²⁵ Saber cómo liderar y desarrollar habilidades de liderazgo lo convertirá en un mejor líder y seguidor.²⁶ Así que si usted desea ser un líder o un seguidor, la lectura de este libro le beneficiará.

Organizaciones y gerentes o empleados. En el transcurso de este libro se hace referencia al liderazgo en el contexto de configuraciones organizacionales formales en las corporaciones de negocios (General Electric GE, IBM), las agencias gubernamentales (el Departamento de Policía de Kent) y las organizaciones sin fines de lucro (Cruz Roja). Las organizaciones tienen dos clasificaciones principales de empleados: gerentes (quienes cuentan con subordinados y autoridad formal para indicarles qué hacer) y empleados (que no tienen autoridad alguna). Todos los gerentes desempeñan cuatro funciones principales: planificación, organización, liderazgo y control. Por lo tanto, el liderazgo forma parte del trabajo de un gerente. Sin embargo, existen gerentes (tal vez usted conozca a alguno) que no son líderes efectivos. También existen no-gerentes que tienen gran influencia sobre los gerentes y sus pares.²⁷

¿Gerente o líder y seguidores? En este libro no usamos los términos *gerente* y *líder* de manera indistinta. Cuando utilizamos la palabra *gerente* nos referimos a una persona que tiene un título y autoridad formal. Cuando empleamos el término *líder* hablamos de alguien que puede ser un gerente o un no-gerente. Un líder tiene la capacidad de influir sobre otros; un gerente quizá no la tenga. Por lo tanto, un líder no es necesariamente una persona que mantiene alguna posición formal, como sería el caso de un gerente.

Un *seguidor* es una persona que recibe la influencia de un líder. Puede ser un gerente o un no-gerente: el liderazgo se comparte. Los buenos seguidores no son “personas que a todo dicen sí” y simplemente siguen al líder sin hacer contribuciones que influyan en él. Las cualidades necesarias para el liderazgo efectivo son iguales a las que se requieren para ser un seguidor efectivo. En este libro usamos el término *conducta* para referirnos a las actividades de las personas o las cosas que hacen y dicen mientras reciben la influencia. Usted aprenderá más acerca de la subordinación en el capítulo 7.

Como implica la pregunta 2 de la Autoevaluación 1-1, los buenos seguidores hacen contribuciones e influyen en los líderes. Si usted quiere ser un seguidor efectivo, necesita compartir sus ideas. Además, como líder requiere escuchar a los otros e implementar sus ideas para ser efectivo. De acuerdo con Jeff Immelt, CEO de General Electric, dicha empresa no se dirige como una gran compañía sino como una asociación en donde cada líder puede hacer una contribución no sólo para su trabajo, sino para la compañía entera.²⁸

Influencia

La **influencia** es la capacidad de un líder para comunicar ideas, lograr su aceptación y motivar a los seguidores para que las apoyen e implementen por medio del cambio. La esencia del liderazgo es la influencia.²⁹ Aceptémoslo, todos queremos salirnos con la nuestra y ser influyentes.

La pregunta 3 de la Autoevaluación 1-1 le cuestionaba sobre su interés y deseo de influir en otros, como líder o como seguidor, y la pregunta 4 sobre si aportaba ideas y sugerencias que por

Aplicación al Trabajo 1-1

Recuerde un trabajo presente o pasado. ¿Usted fue tanto un líder como un seguidor? Explique.

Aplicación al Trabajo 1-2

Explique brevemente la relación de influencia entre el líder y los seguidores en el lugar en donde trabaja o haya trabajado.

Aplicación al

Trabajo 1-3

Establezca uno o más objetivos de una organización en donde trabaje o haya trabajado.

Aplicación al

Trabajo 1-4

¿Los gerentes del lugar donde usted trabaja o trabajaba influyen de forma efectiva en sus empleados para generar un cambio? Explique.

Aplicación al

Trabajo 1-5

¿Los gerentes del lugar en donde usted trabaja o trabajaba tratan a sus empleados como recursos valiosos? Explique.

lo general otras personas implementaban. Cuando usted se encuentra en una posición gerencial tiene más poder para influir sobre otros. Sin embargo, los seguidores efectivos también influyen. Su capacidad para influir en los demás se puede desarrollar. La influencia incluye poder, política y negociación; aprenderá más acerca de cómo influir en otros en el capítulo 5.

La pregunta 5 se refería a si usted quería compartir la responsabilidad gerencial como líder. La influencia también se trata de las relaciones entre los líderes y los seguidores. Los gerentes pueden obligar a los subordinados para influir en su conducta, los líderes no. Éstos obtienen el compromiso y el entusiasmo de los seguidores, quienes desean ser influidos conforme comparten el liderazgo. Los buenos líderes buscan que todos los integrantes del equipo contribuyan.³⁰

Objetivos organizacionales

Los líderes efectivos influyen en los seguidores pero, ¿para qué?: para cumplir objetivos compartidos.³¹ Es claro que el establecimiento de objetivos afecta el desempeño.³² Los miembros de la organización necesitan trabajar juntos hacia el resultado que tanto el líder como los seguidores quieren, hacia un futuro deseado o un propósito compartido que los motive a obtener los mejores resultados. Como se explica en la pregunta 6 de la Autoevaluación 1, los líderes efectivos establecen metas claras con su equipo. Usted aprenderá cómo establecer objetivos en el capítulo 3.

Cambio

Los líderes buscan el cambio influyendo en las conductas de sus seguidores y estableciendo objetivos.³³ Los líderes provocan el cambio al solicitar a los seguidores sus contribuciones,³⁴ para modificar el *statu quo*,³⁵ para mejorar continuamente los procesos laborales y desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.³⁶ Como se expone en la pregunta 7 de la Autoevaluación 1 y en la información en esta sección, para ser un líder y un seguidor efectivo usted debe estar abierto al cambio. Para triunfar, necesita transformar sus sistemas y estrategias.³⁷ ¿Cuándo fue la última vez que hizo algo nuevo y diferente? Aprenderá más sobre cómo liderar hacia el cambio en el capítulo 11.

Personas

Aunque el término *personas* no se menciona específicamente en nuestra definición de liderazgo, después de leer sobre los otros elementos usted puede darse cuenta de que el liderazgo consiste en conducir a las personas a través de las relaciones.³⁸ Las personas son las que cumplen los objetivos.³⁹ Como se explica en las preguntas 8–10 de la Autoevaluación 1-1, hoy en día, para ser efectivo en casi todos los trabajos uno debe ser capaz de convivir con las personas.⁴⁰ Aprenderá cómo desarrollar sus habilidades para el trato personal a lo largo de este libro.

Aplicación en el CASO DE APERTURA**2. ¿Amazon usa nuestra definición de liderazgo?**

Jeff Bezos es claramente el *líder* de Amazon, pero también obtiene ideas de sus *seguidores*. Bezos también es muy *influyente*. Es capaz de convencer a sus inversionistas de que contribuyan con dinero para el crecimiento de Amazon; asimismo, adquiere otros negocios para ofrecer productos y servicios a través de su sitio web y hace que los clientes los compren. Tiene una visión y *objetivos* claros compartidos para toda la compañía. Básicamente, Amazon *cambia* la forma en que las personas compran y leen libros en dispositivos electrónicos y tablets. La esencia de Amazon es servir a las *personas*.

Habilidades de liderazgo

En esta sección comenzaremos por responder las viejas preguntas: ¿los líderes nacen o se hacen? y ¿es posible enseñar el liderazgo y desarrollar las habilidades? Analizaremos las tres habilidades que los líderes gerenciales necesitan para triunfar. Pero antes complete la Autoevaluación 1-2 para determinar sus habilidades de liderazgo gerencial.

¿Los líderes nacen o se hacen?

¿Los líderes nacen o se hacen? o ¿qué determina el liderazgo: la naturaleza o la educación? Quizá usted piense que es una pregunta obvia porque muchos investigadores dicen que la respuesta está constituida por ambas cosas. Los líderes efectivos no sólo nacen o se hacen; nacen con alguna capacidad de liderazgo y la desarrollan.⁴¹ Por lo tanto, ambas perspectivas se añaden al debate sobre los orígenes de las habilidades de liderazgo.⁴² Los investigadores estiman que 30% se hereda, mientras que 70% se desarrolla.⁴³ Usted aprenderá más sobre los rasgos del liderazgo (naturaleza) en el capítulo 2.

Algunos llegan al extremo de decir que, en definitiva, los líderes se hacen, no nacen, y que todos tenemos el mismo potencial para desarrollar (educar) esas habilidades. Vince Lombardi, el legendario entrenador del equipo de fútbol de la NFL, Greenback Packers, dijo: “Los líderes se hacen, no nacen. Se hacen por medio del esfuerzo duro”.⁴⁴ Sin importar su capacidad de liderazgo actual, usted puede invertir en el desarrollo de sus habilidades o permitir que continúen como hasta ahora. Hablaremos más acerca de esto en la última sección de este capítulo.

AUTOEVALUACIÓN I-2

Habilidades de liderazgo gerencial

Califique cada afirmación de acuerdo con la medida en la que lo describe la conducta señalada en una escala de 1-5.

1 2 3 4 5
No me describe Me describe

1. _____ Disfruto trabajar con cosas.
2. _____ Disfruto trabajar con personas.
3. _____ Disfruto trabajar con ideas conceptuales.
4. _____ Me gusta trabajar con cosas técnicas, como computadoras y equipo.
5. _____ Me gusta descubrir los sentimientos, las actitudes y los motivos de las personas.
6. _____ Me gusta resolver problemas.
7. _____ Seguir direcciones y procedimientos me resulta fácil.
8. _____ Convivir con diversas personas me resulta fácil.
9. _____ El razonamiento analítico y cuantitativo me resulta fácil.
10. _____ Soy bueno para realizar una tarea antes de la fecha límite.
11. _____ Soy bueno para hacer que las personas superen un conflicto y trabajen juntas.

12. _____ Soy bueno para crear formas de superar barreras y efectuar las tareas.

Para determinar su puntuación, sume los números (1–5) de cada habilidad y colóquelos en las siguientes líneas. La puntuación de cada habilidad debe encontrarse entre 5 y 20.

- _____ **Habilidad técnica** (incisos 1, 4, 7, 10)
- _____ **Habilidad interpersonal** (incisos 2, 5, 8, 11)
- _____ **Habilidad para tomar decisiones** (incisos 3, 6, 9, 12)

La puntuación de cada habilidad es básicamente una medida de sus preferencias. Como indican las primeras tres preguntas, ¿prefiere trabajar con cosas, personas o ideas conceptuales? o ¿para usted es igual? En esta sección usted aprenderá sobre estas tres habilidades de liderazgo gerencial y a lo largo del libro tendrá la oportunidad de desarrollarlas.

Aplicación al

Trabajo 1-6

¿Cree usted que es un líder nato? ¿Cree que puede desarrollar sus habilidades de liderazgo para mejorar su desempeño laboral?

¿Es posible enseñar el liderazgo y desarrollar las habilidades?

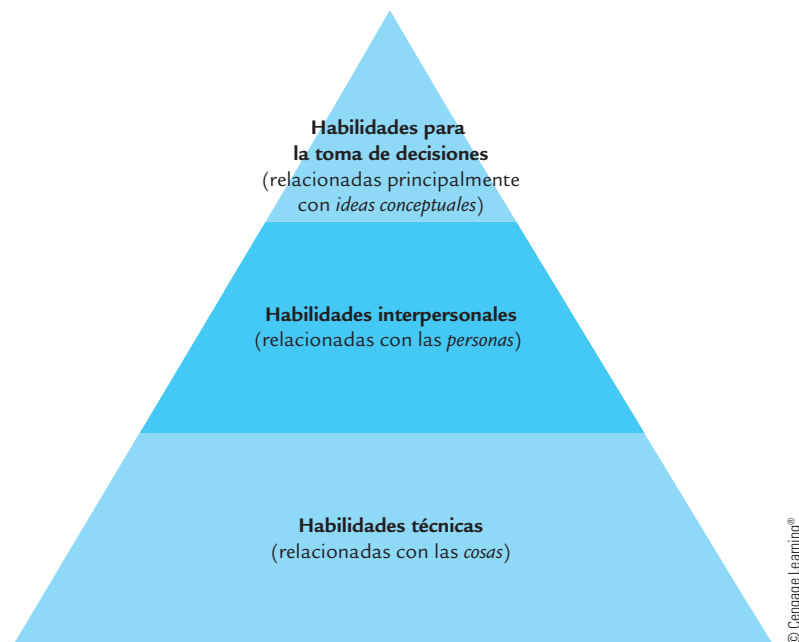
Hay otra pregunta que es preciso responder: ¿es posible enseñar el liderazgo y desarrollar las habilidades? El liderazgo es una capacidad individual.⁴⁵ Si la investigación apoya el hecho de que se puede aprender⁴⁶ y de que los estudiantes pueden desarrollar sus habilidades,⁴⁷ incluyendo su conocimiento, sus aptitudes y sus capacidades (KSA, siglas de *knowledge, skills and abilities*),⁴⁸ entonces ¿por qué las escuelas y corporaciones no gastarían grandes cantidades de recursos y esfuerzos (miles de millones de dólares) en la formación del liderazgo?⁴⁹ Además, de acuerdo con lo establecido, las autoevaluaciones ayudan a dicho desarrollo.⁵⁰ Las habilidades de liderazgo se ejercitan por medio de la representación de diferentes tipos de roles, por lo que incluso puede ser divertido.⁵¹ Puesto que estas habilidades son tan importantes, el enfoque de este libro es desarrollarlas.

Habilidades de liderazgo gerencial

Ahora analicemos las tres habilidades gerenciales que se necesitan para triunfar,⁵² en tanto éstas se han identificado como la competencia central.⁵³ Se enumeran en la Figura 1.2 y se analizan aquí. También señalamos las diferencias entre las habilidades necesarias con base en el nivel gerencial.

FIGURA 1.2

Habilidades gerenciales



Habilidades técnicas

Las **habilidades técnicas** están relacionadas con la capacidad de utilizar métodos y procedimientos para efectuar una tarea. Esto incluye el conocimiento sobre metodologías, procesos y técnicas así como la capacidad para usar herramientas y equipo en la realización de una tarea. Las habilidades técnicas también se pueden llamar de negocios o pueden estar incluidas.⁵⁴ Por ejemplo, cuando los administradores trabajan en presupuestos requieren habilidades informáticas para utilizar software de hoja de cálculo, como **Microsoft® Excel®**. Muchos empleados son promovidos a su primera posición gerencial principalmente gracias a sus habilidades técnicas. Las habilidades técnicas varían ampliamente de un trabajo a otro y, de las tres habilidades administrativas, son las más fáciles de desarrollar.⁵⁵ Por lo tanto, no nos enfocamos en ellas.

Habilidades interpersonales

Las **habilidades interpersonales** están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas. Éstas también se conocen como habilidades humanas, personales y blandas. Mientras interactuamos con otros utilizamos nuestras habilidades interpersonales.⁵⁶ Como indicamos en nuestra definición de liderazgo, las relaciones son vitales para el éxito y se construyen sobre las habilidades interpersonales.⁵⁷ Por desgracia los graduados universitarios carecen de estas habilidades,⁵⁸ que se basan en muchas otras aptitudes incluyendo las destrezas para la comunicación, el trabajo en equipo, el poder, la política, la negociación, el *networking*, la motivación, el conflicto, la diversidad y la ética. A lo largo del libro analizaremos estas habilidades y usted tendrá la oportunidad de desarrollar las suyas en este curso.

Aplicación al

Trabajo 1-7

Seleccione a un gerente, de preferencia uno que sea o haya sido su jefe y establezca las habilidades gerenciales que usa o usaba en el trabajo.

Habilidades para la toma de decisiones

Las **habilidades para la toma de decisiones** están relacionadas con la capacidad para conceptualizar las situaciones y seleccionar alternativas para resolver problemas y aprovechar las oportunidades. Se trata de la forma en que razonamos y tomamos decisiones.⁵⁹ Implican el pensamiento crítico⁶⁰ por medio del proceso racional,⁶¹ el análisis de las alternativas⁶² y la maximización de los resultados positivos para la organización.⁶³ Claramente, las decisiones que usted toma con el paso de los años afectan a la persona que es hoy en día y su éxito.

Las habilidades para la toma de decisiones están basadas en muchas otras aptitudes, incluyendo el pensamiento conceptual, diagnóstico, analítico y crítico, el razonamiento cuantitativo y la habilidad para administrar el tiempo, así como la capacidad para ser creativo, percibir tendencias, anticipar cambios y reconocer problemas y oportunidades. A lo largo del libro analizaremos estas habilidades y usted tendrá la oportunidad de desarrollarlas en este curso.

Habilidades necesarias con base en el nivel gerencial

Aunque los gerentes requieren las tres habilidades señaladas, la necesidad de cada una de ellas depende del nivel gerencial. Los gerentes de nivel superior requieren más las habilidades para la toma de decisiones e interpersonales que las técnicas; los de nivel medio necesitan un equilibrio de los tres tipos; los de primer nivel precisan más de las habilidades interpersonales y técnicas que de las relacionadas con la toma de decisiones. Complete la Aplicación del concepto 1-1 para ubicar las habilidades gerenciales.

APLICACIÓN DEL CONCEPTO 1-1



Habilidades de liderazgo gerencial

Identifique cada actividad como parte de los siguientes tipos de habilidades gerenciales:

- a) técnicas
- b) interpersonales
- c) toma de decisiones

- _____ 1. Un gerente trata de imaginar por qué aún no se ha enviado una entrega.
- _____ 2. Un gerente envía un mensaje de texto desde su *smartphone*.
- _____ 3. Un gerente saca copias de un informe que acaba de terminar, en la fotocopidora ubicada en la planta baja.
- _____ 4. Un gerente alaba a un empleado por un trabajo bien hecho.
- _____ 5. Un gerente determina la prioridad de las órdenes que se llenarán la próxima semana.

Aplicación en el CASO DE APERTURA



3. ¿Qué habilidades de liderazgo gerencial usa Jeff Bezos, director ejecutivo en Amazon?

Jeff Bezos posee habilidades técnicas ya que desarrolló la primera librería en línea como pionero de alta tecnología. Continúa desafiando las operaciones técnicas de sus empleados, las cuales amplían el desempeño de la compañía y el servicio al cliente. También cuenta con habilidades interpersonales pues los motiva a expandir continuamente el negocio. Es evidente que tiene habilidades para la toma de decisiones ya que es él quien tiene la capacidad conceptual para diseñar un modelo de negocios exitoso y modificarlo de manera constante para hacer crecer a la compañía.

Resultado de aprendizaje

3

Enumerar los 10 roles gerenciales con base en sus tres categorías.

Roles del liderazgo gerencial

En esta sección analizamos lo que hacen los líderes en el trabajo: los roles gerenciales que desempeñan.⁶⁴ Usted observará una coincidencia entre las habilidades y los roles ya que el líder necesita competencias (conocimiento, aptitudes y capacidades [KSA]) para desempeñar dichos papeles.⁶⁵ Por lo tanto, necesitamos comprometernos de manera real con estas últimas.⁶⁶

Henry Mintzberg identificó 10 roles gerenciales que los líderes desempeñan para cumplir sus objetivos organizacionales.⁶⁷ Los agrupó en tres categorías. Las **categorías del rol gerencial son la interpersonal, la informativa y la que contribuye en la toma de decisiones.** La Figura 1.3 muestra los 10 roles gerenciales, con base en estas tres categorías.

FIGURA 1.3

Roles gerenciales

Interpersonales	Informativos	Para la toma de decisiones
Líder Representante Enlace	Supervisor Divulgador Portavoz	Empresario Manejo y resolución de conflictos Asignación de recursos Negociador

© Cengage Learning®

Roles interpersonales

Los **roles del liderazgo interpersonal** incluyen el de representante, el de líder y el de enlace. Es claro que las habilidades interpersonales son necesarias para desempeñar con éxito los papeles que se requieren para relacionarse con los demás.⁶⁸

Líder

El *líder* es el que desempeña las *funciones gerenciales* (planificación, organización, liderazgo y control) para operar eficientemente la unidad de los gerentes y cumplir los objetivos organizacionales.⁶⁹ Por lo tanto, el papel del líder influye en la forma en que éste desempeña los otros roles. A lo largo de este libro usted aprenderá más acerca del rol del liderazgo.

Representante

Los líderes personifican este rol cuando representan a la organización o al departamento en actividades legales, sociales, ceremoniales y simbólicas. Algunas de sus actividades son: firmar documentos oficiales, entretener a los clientes, ser la voz oficial de la empresa, recibir o acompañar a

CAPÍTULO

5



SEMBLANZA DEL CAPÍTULO

Poder

Fuentes de poder

Tipos de poder, tácticas de influencia y formas para incrementar su poder

Política organizacional

La naturaleza de la política organizacional

Comportamiento político

Lineamientos para desarrollar las habilidades políticas

Creación de redes

Desarrollar una autoevaluación y establecer metas

Escribir y practicar autopromoción de un minuto

Desarrollar su red

Realizar entrevistas de creación de redes

Mantener su red

Redes sociales en el trabajo

Negociación

Cómo negociar

El proceso de negociación

Ética e influencia

Influencia: poder, política, creación de redes y negociación

Resultados de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- 1 Explicar las diferencias entre poder por posición y poder personal. p. 145
- 2 Analizar las diferencias entre los poderes legítimo, de recompensa, coercitivo y referente. p. 146
- 3 Analizar la forma en la que se relacionan el poder y la política. p. 154
- 4 Describir cómo el dinero y la política se usan de manera similar. p. 154
- 5 Enumerar y explicar los pasos en el proceso de creación de redes. p. 160
- 6 Enumerar los pasos en el proceso de negociación. p. 166
- 7 Explicar las relaciones entre la negociación y el conflicto, las tácticas de influencia, el poder y la política. p. 166

Aplicación en el CASO DE APERTURA



El empresario en serie Mark Cuban se ha aventurado en muchos negocios diferentes. Dio su primer paso en el mundo de los negocios a los 12 años, cuando vendía bolsas para basura de puerta en puerta. Poco después comenzó a vender sellos, monedas y tarjetas de béisbol, lo cual le ayudó a pagar su grado de negocios en la Universidad de Indiana (IU, por sus siglas en inglés). Mientras asistía a la IU, Cuban compró un bar en Bloomington y lo llamó Motley's; obtuvo el dinero al vender acciones entre sus amigos. Cuban y Martin Woodall fundaron MicroSolutions y vendieron la compañía por seis millones de dólares. Con Woodall, también invirtió en los Landmark Theatres, Magnolia Pictures, AXS TV (antes HD-Net) y también en el portal de audio y video Broadcast.com; de día siempre fue un comerciante. También tomó clases de actuación y se presentó en el programa de televisión *Shark Tank*. Sin embargo, es famoso por poseer un controvertido y entusiasta 90% de la administración del equipo de la NBA, Mavericks. Cuban se encuentra en la lista Forbes 400 de las personas más ricas en América, con un patrimonio neto de 2 500 millones de dólares.¹

PREGUNTAS SOBRE EL CASO DE APERTURA:

1. ¿Qué fuentes y tipos de poder tiene Mark Cuban y por qué ha tenido problemas con el poder?
2. ¿Por qué la política organizacional es importante para las empresas de Mark Cuban?
3. ¿Cómo ha utilizado Mark Cuban la creación de redes?
4. ¿En qué tipos de negociaciones se compromete?
5. ¿Mark Cuban es ético al influir en otros?

¿Puede responder alguna de estas preguntas? A lo largo de este capítulo encontrará las respuestas y aprenderá más acerca de los negocios de Mark Cuban y su estilo de liderazgo.

Para aprender más sobre Mark Cuban, realice una investigación en internet.

Además de un trabajo excelente, ¿qué se necesita para progresar en una organización? Para ascender por la escalera corporativa, usted deberá influir en las personas:² para obtener poder, participar en la política organizacional, hacer contactos y negociar para conseguir lo que quiere. Estos conceptos relacionados son los temas de este capítulo. Recuerde nuestra definición de liderazgo (Capítulo 1): es el proceso que consiste en la “*influencia*” de los líderes y seguidores para alcanzar los objetivos organizacionales por medio del cambio. Los líderes y seguidores influyen unos en otros. Este capítulo se enfoca en la conducta de liderazgo al explicar la forma en la que los líderes influyen en otros a un nivel individual de análisis. Comencemos con el poder ya que, si quiere hacer una diferencia, usted necesita poseerlo.³

Poder

El poder es un concepto fundamental en las ciencias sociales,⁴ y las habilidades del poder se pueden enseñar y desarrollar.⁵ Si queremos comprender por qué las organizaciones hacen lo que hacen, debemos considerar el poder de los gerentes y cómo las diferencias de poder afectan el desempeño del equipo y de la organización.⁶ El poder consiste en lograr la influencia sobre otros. Sin embargo, el **poder** es la *influencia potencial del líder sobre los seguidores*. Puesto que el es potencial para influir, en realidad usted no tiene que usarlo para influir en otros. A menudo, es la percepción de poder, en lugar de su uso real, lo que influye en los demás. En esta sección analizaremos las fuentes de poder, los tipos de poder, las tácticas de influencia y las formas para incrementarlo.

Resultado
de aprendizaje



Explicar las diferencias entre el poder por posición y el poder personal.

Fuentes de poder

Existen diferentes fuentes de poder⁷ y aquí analizaremos el poder por posición y el poder personal.

Poder por posición

El *poder por posición* se deriva de la gerencia superior y se delega hacia abajo en la cadena de mando. El estatus de posición puede darle poder.⁸ Por lo tanto, una persona que se encuentra en un puesto gerencial tiene más poder potencial para influir que un empleado que no es gerente.⁹ Algunas personas perciben el poder como la capacidad para hacer que otros hagan lo que ellas quieren o para hacer algo a las personas o para ellas. Estas definiciones pueden ser ciertas, pero por lo general dan al poder una connotación manipuladora y negativa, y como dice la frase de Lord Acton: “El poder corrompe. El poder absoluto corrompe absolutamente”. El poder también puede hacer que las personas se centren más en sí mismas.¹⁰

Dentro de una organización, el poder debe percibirse en sentido positivo. Sin él los gerentes no podrían alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que el liderazgo y el poder van de la mano. Los gerentes confían en el poder por posición para realizar el trabajo.¹¹ Martin Luther King, Jr., dijo: “El poder correctamente comprendido no es más que la capacidad para lograr un propósito. Es la fortaleza para provocar un cambio”.

Poder personal

El *poder personal* se deriva de los seguidores con base en el comportamiento del líder. Los líderes carismáticos poseen poder personal. De nuevo, los seguidores sí tienen algo de poder sobre los líderes; de modo que usted no tiene que ser un gerente para tener poder.

Un gerente puede tener sólo poder por posición o ambos, por posición y personal, pero alguien con un puesto no gerencial solamente tiene poder personal. Los líderes exitosos actuales comparten el poder (*empowerment*) al transferir éste y la toma de decisiones a la organización.¹² En palabras del antiguo entrenador de la NBA, Phil Jackson, necesitamos dar poder a los jugadores.¹³

Resultado
de aprendizaje

2

Analizar las diferencias entre los poderes legítimo, de recompensa, coercitivo y referente.

Tipos de poder, tácticas de influencia y formas para incrementar su poder

En la Figura 5.1 se ilustran siete tipos de poder, junto con su fuente y sus tácticas de influencia. A finales de la década de 1950, French y Raven distinguieron cinco tipos de poder (de recompensa, coercitivo, legítimo, experto y referente).¹⁴ Se han agregado el poder por conexión (política) y el poder por información para actualizar los tipos importantes de poder. Nosotros analizaremos estos siete tipos y exploraremos maneras para incrementar cada uno con *tácticas de influencia o acciones*.¹⁵ Usted puede adquirir poder sin quitárselo a otros. En general, el poder se otorga a quienes obtienen resultados y poseen buenas habilidades de relaciones humanas.¹⁶

Poder legítimo

El **poder legítimo** está basado en el poder por posición de quien lo ostenta y que es conferido por la organización. También se le conoce como *táctica de influencia de legitimización*. Los gerentes asignan el trabajo, los entrenadores deciden quién juega y los maestros recompensan con las calificaciones. Estas tres posiciones tienen una autoridad formal por parte de la organización. Sin esta autoridad legítima no podrían influir de la misma forma en los seguidores.¹⁷ Los empleados por lo general tienen un sentimiento de obligación y que deben hacer lo que dice el gerente dentro del ámbito de su puesto.¹⁸

Uso adecuado del poder legítimo. Los empleados aceptan cumplir con la autoridad gerencial a cambio de los beneficios de la participación. El uso del poder legítimo es adecuado cuando se pide a las personas que hagan algo que se encuentra dentro del alcance de su trabajo. La mayoría de las interacciones diarias entre el gerente y el empleado están basadas en el poder legítimo.

Al ejercer el poder legítimo, también es útil usar la *táctica de influencia de consulta*. Con la consulta, usted busca la contribución de otros para alcanzar un objetivo y todos están dispuestos para desarrollar un plan en conjunto para lograrlo. Además, este proceso también recibe el nombre de *administración participativa y empoderamiento de los empleados*. Hablaremos más sobre la administración participativa a lo largo del libro.

Uso legítimo de la persuasión racional. Cuando nosotros, como gerentes, cumplimos con los objetivos por medio de nuestros empleados o del trato con gerentes de nivel superior y personas sobre las que no tenemos autoridad, a menudo el uso de la *táctica de influencia de la persuasión racional* es eficaz. La persuasión racional incluye argumentos lógicos con evidencia objetiva con los que es posible persuadir a otros para implementar la acción recomendada.

Cuando utilizamos la persuasión racional necesitamos desarrollar un caso persuasivo con base en las necesidades de la otra parte, no en las nuestras. Lo que nos parece lógico y razonable, podría no serlo para otros. Cuando se trata de múltiples partes es posible crear un argumento lógico diferente para cumplir con las necesidades individuales. En general, los argumentos lógicos funcionan bien con las personas cuyo comportamiento está más influido por el pensamiento que por las emociones; y cuando el líder y el seguidor comparten los mismos intereses y objetivos.

Al tratar de persuadir a otros para que hagan algo por nosotros, es útil la *táctica de influencia de congraciamiento*. Sea amistoso y elogie a otros antes de pedirles lo que quiere, los cumplidos no cuestan nada¹⁹ (utilice el Modelo de elogios en el capítulo 3).

FIGURA 5.1

Fuentes y tipos de poder con tácticas de influencia

Fuente	Poder por posición →				← Poder personal		
Típos	Legítimo	De recompensa	Coercitivo	Por conexión	Por información	Experto	Referente
Tácticas	Legitimización Consulta Persuasión racional Congraciamiento	Intercambio	Presión	Coaliciones	Persuasión racional Llamado inspirador	Persuasión racional	Atracción personal Atracción inspiradora

© Cengage Learning®

Uso de la persuasión racional. Cuando desarrolle una persuasión racional, siga estos lineamientos:

- Explique las razones por las cuales se debe cumplir el objetivo.
- Explique la forma en la que la otra parte se beneficiará del cumplimiento del objetivo. Trate de pensar en una pregunta que la otra parte con frecuencia no formula: ¿qué obtengo yo?
- Proporcione evidencia sobre la posibilidad de cumplir el objetivo.
- Explique la forma en la que se pueden manejar los problemas y las preocupaciones potenciales. Conozca los problemas y las preocupaciones potenciales, y manéjelas con la persuasión racional.

Incremento del poder legítimo. Para incrementar el poder legítimo, siga estos pasos:

- Para gozar de poder legítimo necesitamos la experiencia del gerente, la cual también puede formar parte del trabajo; por ejemplo, estar a cargo de un proyecto de equipo con sus pares.
- Ejercer la autoridad con regularidad. Siga estos lineamientos para asegurarse del cumplimiento de los objetivos.

- Siga las pautas para utilizar la persuasión racional, especialmente cuando se cuestiona la autoridad.
- Respalde su autoridad con *recompensas* y *castigos*;²⁰ nuestros siguientes dos tipos de poder están basados principalmente en la posesión de poder legítimo.

Poder de recompensa

El **poder de recompensa** está basado en la capacidad de quien lo ejerce para influir en otros con algo de valor para ellos. En un puesto gerencial, el uso de reforzamientos positivos para influir en la conducta con incentivos como elogios, reconocimiento (con broches, insignias o chamarras), asignaciones especiales o actividades deseables, aumentos de salario, bonos y promociones. Muchas organizaciones, como Kentucky Fried Chicken (KFC), otorgan recompensas para los “empleados del mes”. Tupperware organiza *rallies* para sus vendedores y casi todos obtienen algo, desde broches hasta lujosos premios para los participantes de nivel superior. El poder del líder es una fortaleza o una debilidad con base en la capacidad para castigar y recompensar a los seguidores. Una parte importante del poder de recompensa es tener control sobre la obtención y la asignación de recursos.²¹

Uso adecuado del poder de recompensa. Cuando los empleados hacen un buen trabajo deben ser recompensados, como lo analizamos con la teoría de la motivación del reforzamiento (Capítulo 3). Al tratar con gerentes y personas de nivel superior sobre las que no tenemos ninguna autoridad, podemos aplicar la *táctica de influencia de intercambio* al ofrecer algún tipo de recompensa para cumplir nuestro objetivo. El incentivo para el intercambio puede ser cualquier cosa de valor, como recursos con los que no cuenten o que sean escasos, información, consejo o asistencia en otra tarea o apoyo político y de carrera. El intercambio es común y recíproco²² (“Si haces algo por mí entonces haré algo por ti”, o “Me debes una, para una recompensa futura”), lo cual se analizará en la última sección sobre política organizacional.

Incremento del poder de recompensa. Para aumentar el poder de recompensa, siga estos lineamientos:

- Gane y mantenga el control sobre el desempeño de los empleados que se evaluarán, y determine sus aumentos de salario, promociones y otras recompensas.
- Descubra lo que otros valoran y con eso tratan de recompensar a las personas.
- Haga saber a los demás que usted controla las recompensas y establezca los criterios para asignarlas.

Poder coercitivo

El uso del **poder coercitivo** implica el castigo y la retención de las recompensas para influir en el cumplimiento. También recibe el nombre de *táctica de influencia de presión*. Desde el miedo a las reprimendas, los periodos de prueba, la suspensión o el despido, con frecuencia los empleados atienden las solicitudes de su gerente. Otros ejemplos de poder coercitivo incluyen el maltrato verbal, la humillación y el aislamiento. Los miembros del grupo también utilizan el poder coercitivo (presión de los pares) para hacer cumplir las normas grupales.

Uso apropiado del poder coercitivo. El poder coercitivo es adecuado para mantener las reglas de disciplina y hacerlas cumplir. Cuando los empleados no desean hacer lo solicitado, el poder coercitivo puede ser la única forma para obtener el cumplimiento. Los empleados por lo general resienten el uso del poder coercitivo de los gerentes, por lo que debe mantenerse al mínimo y solamente como último recurso.

Incremento del poder coercitivo. Para aumentar el poder coercitivo, siga estos lineamientos:

- Obtenga autoridad para utilizar el castigo y la retención de recompensas.
- No amenace precipitadamente; no utilice la coerción para manipular a otros o para obtener beneficios personales.
- Sea persistente. Si pedimos a los seguidores que hagan algo, necesitamos realizar un seguimiento para asegurarnos de que se realice.

Aplicación al

Trabajo 5-1

Seleccione un gerente actual o del pasado que tenga o haya tenido poder coercitivo. Proporcione un ejemplo específico sobre cómo usa o usó la recompensa y el castigo para alcanzar un objetivo. En general, ¿qué tan eficiente es (o fue) este gerente para usar la recompensa y el castigo)?

Dilema ÉTICO

5.1 Seguir órdenes

Las fuerzas armadas son jerárquicas por rango, con base en el poder. Los oficiales tienden a dar órdenes a las tropas por medio del poder legítimo. Cuando se siguen las órdenes, el poder de recompensa es común. Cuando no se siguen las órdenes, el poder coercitivo se usa con frecuencia para hacer que las tropas implementen la orden. El condicionamiento de la milicia se centra en el respeto al poder de la autoridad y en el cumplimiento de las órdenes, normalmente sin cuestionar la autoridad.

1. ¿Es ético y socialmente responsable enseñar a las personas a seguir órdenes sin cuestionar la autoridad en la milicia o en cualquier otra organización?
2. ¿Qué haría usted si su jefe le pidiera seguir órdenes que piensa que son poco éticas? (Algunas opciones pueden ser: sólo hágalo; no diga nada pero no lo haga; cuestione los motivos; observe de cerca lo que se le pide hacer; acuda con el jefe de su jefe para asegurarse de que está de acuerdo; díglele a su jefe que no lo hará; díglele a su jefe que lo haga él mismo; denúncielo ante una fuente externa, como el gobierno o los medios; etc.)
3. ¿Seguir órdenes es una buena justificación para las prácticas poco éticas?

Poder referente

El **poder referente** está basado en las relaciones personales de quien lo ejerce con otras personas. También recibe el nombre de *táctica de influencia de atracción personal* con base en la lealtad y la amistad. El poder resulta principalmente de las relaciones con una persona que usa el poder. Los líderes carismáticos por lo general usan el poder referente.

Los líderes también pueden usar la *táctica de influencia de atracción inspiradora*, en la que se apela a los valores, los ideales y las aspiraciones del seguidor o se incrementa la confianza personal al desplegar sus sentimientos para atraer las emociones y el entusiasmo del seguidor. Así la persuasión racional aplica la lógica, mientras que la inspiradora apela a las emociones y al entusiasmo. Por lo tanto, en general, los argumentos lógicos funcionan bien con las personas cuya conducta está más influida por las emociones que por el pensamiento lógico.

Para ser inspiradores necesitamos comprender los valores, las esperanzas, los miedos y las metas de los seguidores. Necesitamos ser positivos y optimistas, y crear una visión sobre cómo serán las cosas cuando se cumple el objetivo. También puede incluir la táctica de influencia de congraciamiento dentro de su atracción inspiradora.

Uso apropiado del poder referente. Su uso es particularmente adecuado para las personas con un poder débil o sin poder por posición, como los pares. Es necesario en los equipos autodirigidos porque el liderazgo debe compartirse.

Incremento del poder referente. Para aumentar el poder referente, siga estos lineamientos:

- Desarrolle las habilidades para el trato con las personas que se ejercitan en todos los capítulos. Recuerde que no tenemos que ser gerentes para tener poder referente.
- Trabaje en las relaciones con gerentes y pares.

Poder experto

El **poder experto** está basado en las habilidades y los conocimientos de quien lo ejerce. Ser un experto hace que otras personas dependan de usted. A menudo, la gente respeta a un experto y mientras menos personas posean experiencia y conocimiento, más poder tendrá él.²³

Mientras más personas busquen su consejo, mayor será su poder experto. Normalmente, los expertos usan la *táctica de influencia de persuasión racional* porque la gente cree que saben lo que dicen y que están en lo correcto.

Uso adecuado del poder experto. A menudo los gerentes, particularmente en los niveles inferiores, son, casi siempre, expertos dentro de sus departamentos. Los gerentes nuevos con frecuencia dependen de los empleados que ya saben cómo funciona la organización y cómo lograr que se hagan las cosas. Por lo tanto, los seguidores pueden tener una influencia considerable en el líder. El poder experto es fundamental para los empleados que trabajan con personas de otros departamentos y organizaciones.

Incremento del poder experto. Para aumentar el poder experto, siga estos lineamientos:

- Para convertirse en un experto, asista a todos los programas de formación y educativos proporcionados por la organización.
- Asista a las reuniones de sus asociaciones comerciales o profesionales y lea sus publicaciones (revistas o diarios) para mantenerse al tanto de las tendencias actuales en su campo. Escriba artículos para publicación. Conviértase en un funcionario en la organización.
- Manténgase a la par de la nueva tecnología. Ofrezcase como voluntario para ser el primero en aprender algo nuevo.
- Proyecte un concepto positivo de usted mismo (Capítulo 2)²⁴ y deje que las personas conozcan su experiencia al desarrollar una reputación sobre ella.

Aplicación al

Trabajo 5-2

Seleccione un trabajo actual o del pasado. ¿A quién acudía o (acude) en busca de experiencia e información? Ejemplifique una ocasión en la que haya acudido a alguien en busca de experiencia o información.

Poder por información

El **poder por información** está basado en los datos de quien lo ejerce que otros desean. El poder por información implica el acceso a información vital, el conocimiento y el control sobre su distribución hacia los demás.²⁵ Con frecuencia, los gerentes tienen acceso a información que no está disponible para los subordinados, lo cual les da poder. Los gerentes también confían en sus empleados para obtener información, lo que les otorga un poco de poder. Algunos asistentes administrativos poseen más información y son más útiles para responder preguntas que los gerentes para los que trabajan.

Uso apropiado del poder por información. Una parte importante del trabajo del gerente es transmitir la información. A menudo, los empleados acuden a los gerentes en busca de datos sobre qué hacer o cómo hacerlo. Los líderes usan el poder por información al aplicar la *persuasión racional* y, frecuentemente, con las *atracciones inspiradoras*.

Incremento del poder por información. Para aumentar el poder por información, siga estos lineamientos:

- Haga que la información fluya hacia usted.
- Conozca lo que pasa en la organización. Participe en comités porque esto provee información y es una oportunidad para incrementar el poder por conexión.
- Desarrolle una red de fuentes de información y reúna datos a partir de ella.²⁶ Más adelante en este capítulo aprenderá cómo hacer contactos.

Poder por conexión

El **poder por conexión** está basado en las relaciones del usuario con las personas influyentes. El poder por conexión también es una forma de política, el tema de nuestra siguiente sección principal. Las conexiones correctas pueden otorgar poder o al menos la percepción de tener poder. Si la gente sabe que usted tiene amistad con las personas que poseen poder, es más probable que hagan lo que usted les solicita.

Algunas veces es difícil influir en otros por sí solo. Con una *táctica de influencia de coalición* usted utiliza su relación con las personas influyentes para persuadir a otros de que cumplan su objetivo. Mientras más personas logre poner de su lado, más influencia tendrá en los demás. Las coaliciones también son una estrategia política, una táctica que analizaremos de nuevo más adelante en este capítulo.

Uso apropiado del poder por conexión. Cuando usted busca un trabajo o una promoción, las conexiones pueden ser útiles. La afirmación: “No es lo que sabes; es a quién conoces” tiene mucho de verdad. El poder por conexión también puede ayudarle a conseguir los recursos que necesita.²⁷

Aplicación al

Trabajo 5-3

1. Piense en un gerente actual o del pasado. ¿Qué tipo de poder usa (o usaba) con mayor frecuencia? Explique.

2. ¿Cuál de las dos sugerencias para incrementar la base de su poder son las más relevantes para usted? Explique.

Aplicación al

Trabajo 5-4

Proporcione tres diferentes tácticas de influencia que usted o alguien más usaron para lograr un objetivo en una organización para la que hayan trabajado.

Incremento del poder por conexión. Para aumentar el poder por conexión, siga estos lineamientos:

- Amplíe su red de contactos con gerentes importantes que tengan poder.
- Únase a los grupos populares y a las asociaciones y clubes “adecuados”. Participar en deportes, como el golf, puede ayudarle a conocer a las personas influyentes.
- Siga los lineamientos para usar la táctica de influencia de coalición. Cuando quiera algo, identifique a las personas que le pueden ayudar a lograrlo, haga alianzas y póngalas de su lado.
- Haga que las personas sepan su nombre. Obtenga toda la publicidad que pueda, que las personas en el poder conozcan sus logros; envíeles notificaciones sin sonar como un fanfarrón.

Ahora que ha leído sobre las nueve tácticas de influencia dentro de los siete tipos de poder, consulte la Figura 5.1 para una revisión y evalúe su capacidad para practicarlas en las Aplicaciones del concepto 5-1 y 5-2. Después, complete la Autoevaluación 5-1 para comprender mejor la forma en la que los rasgos de su personalidad se relacionan con la manera de usar el poder y las tácticas de influencia para obtener lo que quiere.

APLICACIÓN DEL CONCEPTO 5-1



Tácticas de influencia

Para cada situación, seleccione la táctica individual adecuada que mejorará sus oportunidades de obtener el resultado deseado. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada afirmación.

- | | | |
|--------------------------|-----------------------|-------------------|
| a. persuasión racional | d. congraciamiento | g. coalición |
| b. atracción inspiradora | e. atracción personal | h. legitimización |
| c. consulta | f. intercambio | i. presión |

- _____ 1. Sonia se resiste a ayudar a un colaborador pensando: “¿Qué obtengo yo?”.
- _____ 2. Usted tiene un empleado, Hank, con un gran ego y que en ocasiones es temperamental. Quiere que Hank complete una tarea antes de lo programado.
- _____ 3. Usted cree que ha cumplido tareas que merecen un incremento de salario, por lo que decide pedírselo a su gerente.
- _____ 4. El comité en el que usted participará la siguiente semana elegirá funcionarios. Las nominaciones y las elecciones se realizarán al mismo tiempo. A usted le interesa ser presidente, pero no quiere nominarse ni quiere concursar y perder.
- _____ 5. Su empleada Nikki regularmente se retrasa en la entrega de las tareas asignadas. Ahora, la que usted le asignó es muy importante y se debe realizar a tiempo.
- _____ 6. Usted tiene una idea sobre cómo incrementar el desempeño de su departamento, pero no está muy seguro de si funcionará o si agrada a los empleados.
- _____ 7. Usted es un gerente de producción y escucha rumores acerca de que la compañía comprará equipo de fabricación nuevo de alta tecnología. Le gustaría saber si es cierto y, en ese caso, si usted lo recibirá. Conoce a una persona en el departamento de Compras, por lo que decide contactarla y tratar de descubrirlo.
- _____ 8. La persona de Compras de la situación 7 le proporciona la información que usted buscaba. Después ella le llama para pedirle algunos datos.
- _____ 9. Algunos de sus empleados no fueron hoy a trabajar y usted tiene una orden grande que un representante de ventas dijo que debía entregarse hoy. Será difícil que el pequeño equipo cumpla con la fecha límite.
- _____ 10. Aunque los miembros del equipo en la situación 9 aceptaron esforzarse por cumplir la fecha límite, le gustaría proporcionar un poco de ayuda además de la suya. Tiene un asistente administrativo no sindicalizado que no trabaja en órdenes de procesamiento. Decide hablar con él sobre trabajar con el equipo hoy.

APLICACIÓN DEL CONCEPTO 5-2



Uso del poder

Identifique el tipo correspondiente de poder que se debe utilizar en cada situación para obtener los mejores resultados. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada inciso.

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| a. coercitivo | d. referente |
| b. por conexión | e. por información o experto |
| c. de recompensa o legítimo | |

- ____ 11. Uno de sus mejores trabajadores, Carl, quien necesita poca dirección por parte de usted, no se está desempeñando de acuerdo con el estándar. Usted cree que un problema personal afecta su trabajo.
- ____ 12. Un comité, que es muy político, asigna dinero para recursos. Usted desea un camión más grande que ayude a su equipo a ser más productivo.
- ____ 13. Una de sus mejores trabajadoras, Latoya, desea ser gerente. Ella le pide apoyo para una promoción.
- ____ 14. Shawn no trabaja mucho hoy. Como pasa en ocasiones, dice que no se siente bien pero que no puede tomarse tiempo sin salario. Hay trabajo que debe hacerse hoy.
- ____ 15. Usted asigna a Helen una tarea y le especifica exactamente cómo debe hacerse. Ella ignora sus instrucciones y la tarea no cumple con la solicitud del cliente. No es la primera vez que esto pasa.

AUTOEVALUACIÓN 5-1

Tácticas de influencia, poder y rasgos de la personalidad

Revise las nueve tácticas de influencia. ¿Cuáles usa con mayor frecuencia para conseguir lo que quiere? También revise sus ejercicios de autoevaluación del perfil de personalidad en el Capítulo 2.

Extraversión-alta necesidad de poder

Si tiene una gran necesidad de poder, usted es apto para influir en otros y lo disfruta. Teme perder y cuando no obtiene lo que quiere se molesta. Por ello es propenso a utilizar métodos más duros de influencia y poder, como la presión, el intercambio, las alianzas y la legitimización que otros tipos de personalidad. Además es probable que disfrute el uso de la persuasión racional y no comprende porqué las personas no piensan o ven las cosas de la manera en la que usted lo hace. Tenga cuidado y utilice el poder socializado en lugar del personalizado para influir en otros.

Afabilidad-alta necesidad de afiliación

Si usted tiene una gran necesidad de afiliación es apto para estar menos preocupado sobre la influencia en otros y la obtención de poder en lugar de arreglárselas con ellos. Por ello es más propenso a utilizar métodos más suaves de influencia como las atracciones personal e inspiradora y el congradiamiento, así como la persuasión racional. Es posible que no busque el poder e incluso que lo evite.

Escrupulosidad-gran necesidad de logro

Si tiene una gran necesidad de logro, en general se encuentra entre los otros dos enfoques para influir en los demás. Por lo común tiene metas claras y trabaja duro para obtener lo que desea lo cual, a menudo, requiere influir en otros para ayudarle. Usted no quiere el poder en sí mismo sino para obtener lo que quiere. Sin embargo disfruta jugar de acuerdo con las reglas y quizá use la persuasión racional con frecuencia.

Con base en la información previa, describa brevemente la manera en la que su personalidad afecta las formas en las que intenta influir en otros.

Aplicación en el CASO DE APERTURA



I. ¿Qué fuentes y tipos de poder utiliza Mark Cuban y por qué ha tenido problemas con el poder?

Mark Cuban está acostumbrado a obtener lo que quiere y desea ser famoso e influyente mientras intenta reordenar el panorama de los deportes profesionales y el entretenimiento. Como propietario de múltiples negocios goza del poder por posición. Como dueño de empresas posee poder legítimo y recompensa a sus empleados por hacer un buen trabajo. Ha utilizado el poder coercitivo (despidió al entrenador de los Mavericks), tiene un poco de poder referente y es considerado un experto en los negocios. También posee poder por información y tiene conexiones con algunas personas influyentes.

En el lado oscuro, su comportamiento le ha costado dinero y respeto, ya que no es el típico dueño de un equipo deportivo profesional que observa los juegos desde el palco del propietario. Se sienta junto a la banca del equipo de los Mavericks y les grita. Ha salido a la cancha durante los juegos y escucha cuando el equipo se reúne antes de un partido. Cuban ha irrumpido en los vestidores y maldecido a los jugadores cuando pierden; también ha reprendido a los árbitros, lo cual le ha atraído multas y problemas con la NBA.

Política organizacional

Al igual que las nueve tácticas de influencia (consulte la Figura 5.1) se usan dentro de los siete tipos de poder, también se aplican en la política organizacional. En esta sección se analiza la naturaleza de la política organizacional, el comportamiento político y los lineamientos para desarrollar las habilidades políticas. Pero primero, determine cuál es su comportamiento político al completar la Autoevaluación 5-2.

AUTOEVALUACIÓN 5-2

Uso del comportamiento político

Seleccione la respuesta que describa mejor su uso real o planeado del siguiente comportamiento en el trabajo. Coloque un número del 1 al 5 en la línea antes de cada afirmación.

1 — 2 — 3 — 4 — 5
Rara vez En ocasiones Normalmente

- | | |
|--|---|
| _____ 1. Utilizo mis contactos personales para obtener un trabajo y promociones. | _____ 8. Hago favores a otros y uso sus favores a cambio, agradezco a las personas y les envío notas de agradecimiento. |
| _____ 2. Intento descubrir lo que pasa en todos los departamentos organizacionales. | _____ 9. Trabajo para desarrollar una buena relación laboral con mi gerente. |
| _____ 3. Me visto igual que las personas que tienen poder y asumo los mismos intereses (veo o juego ciertos deportes, me uno a los mismos clubes, etc.). | _____ 10. Pido consejos a mi gerente y a otras personas. |
| _____ 4. Busco expresamente contactos y redes con gerentes de nivel superior. | _____ 11. Cuando una persona se opone a mí, sigo trabajando para mantener con ella una relación laboral positiva. |
| _____ 5. Si un gerente de nivel superior me ofrece un aumento de salario y una promoción que requiera mudarme, acepto aunque no desee hacerlo. | _____ 12. Soy cortés, simpático y positivo con otros. |
| _____ 6. Me llevo bien con todos, incluso con los que se considera que es difícil llevarse bien. | _____ 13. Cuando mi gerente comete un error, no lo señalo públicamente. |
| _____ 7. Trato de hacer que las personas se sientan importantes al hacerles cumplidos. | _____ 14. Soy más cooperativo (me comprometo) que competitivo (busco hacer las cosas a mi manera). |
| | _____ 15. Digo la verdad. |

AUTOEVALUACIÓN 5-2

Uso del comportamiento político (continuación)

- ____ 16. Evito decir cosas negativas sobre mi gerente y otras personas a sus espaldas.
- ____ 17. Trabajo continuamente para que las personas me reconozcan por mi nombre y mi rostro al presentarme.
- ____ 18. Pregunto a algunos clientes y a las personas satisfechas que conocen mi trabajo para que mi gerente conozca cuán bien lo estoy haciendo.
- ____ 19. Trato de ganar concursos y obtener premios, broches y otras recompensas.
- ____ 20. Envío notificaciones sobre mis logros a los gerentes de nivel superior y boletines informativos a la compañía.

Para determinar su comportamiento político general, sume los 20 números que seleccionó como respuestas. El número irá de 20 a 100. Mientras más alta sea su puntuación, más político será su comportamiento. Coloque su puntuación aquí y en el continuo más abajo.

20 — 30 — 40 — 50 — 60 — 70 — 80 — 90 — 100
 No político Político

Para determinar el uso del comportamiento político en las cuatro áreas, sume los números para las siguientes preguntas y divídalo entre el número de preguntas para obtener su puntuación promedio en cada área.

- A. Aprendizaje de la cultura organizacional y participantes del poder
 Preguntas 1–5 total: ____ dividido entre 5 = ____
- B. Desarrollo de buenas relaciones laborales, especialmente con su jefe
 Preguntas 6–12 total: ____ dividido entre 7 = ____
- C. Ser un trabajador en equipo honesto y leal
 Preguntas 13–16 total: ____ dividido entre 4 = ____
- D. Obtención de reconocimiento
 Preguntas 17–20 total: ____ dividido entre 4 = ____

Mientras más alta sea la puntuación promedio de los incisos A–D, más utiliza ese tipo de comportamiento político. ¿Tiende a utilizarlas equitativamente o a usar unas más que otras?

Resultado
de aprendizaje

3

Analizar la forma en la que se relacionan el poder y la política.

La naturaleza de la política organizacional

Las organizaciones son políticas,²⁸ ya que son un proceso social,²⁹ y el poder y la política están relacionados.³⁰ La **política** es el proceso que consiste en obtener y utilizar el poder. Algunos gerentes creen que participar en el juego político no es necesario y que progresarán sólo con base en su desempeño laboral. Sin embargo, no podrían estar más equivocados porque los resultados de la investigación apoyan que las habilidades políticas son necesarias para ascender por la escalera corporativa o, por lo menos, para evitar ser expulsados ya que muchas prometedoras carreras en administración se han descarrilado a causa de las habilidades políticas deficientes.³¹ El grado de importancia de la política varía de una organización a otra. Sin embargo, las más grandes tienden a ser más políticas, y mientras más alto sea el puesto gerencial más importante se vuelve la política.

Resultado
de aprendizaje

4

Describir cómo el dinero y la política se usan de manera similar.

La política como medio de intercambio

Al igual que el poder, la política con frecuencia tiene una connotación negativa debido a las personas que abusan del poder político. Una forma positiva de ver la política es reconocer que se trata simplemente de un medio social de intercambio. La *teoría del intercambio social* observa el intercambio entre las personas como “social”, en oposición a la economía, que supone un intercambio con la naturaleza.

Al igual que el dinero, la política en sí y por sí misma no es inherentemente buena ni mala. Es simplemente un sistema para hacer que las cosas se hagan o para obtener lo que se desea. En nuestra economía, el dinero es el medio de intercambio (moneda tangible); en una organización, la política social es el medio de intercambio (comportamiento político). Los favores son la moneda con la que se compra la productividad y se obtiene la buena voluntad. El comportamiento político crea energía y compromiso, una moneda valiosa.³²

Los líderes políticamente efectivos presentan recursos para cumplir las metas personales y profesionales a través del poder y la influencia de sus relaciones. Por lo tanto, la habilidad política no se trata de aprovecharse o de traicionar a otros para mejorar el interés propio a expensas de los demás, sino de construir relaciones que le ayudarán a cumplir sus objetivos.³³

Comportamiento político

La manera en que usted maneje la política afecta directamente su éxito.³⁴ La creación de redes, la reciprocidad y las coaliciones son conductas políticas organizacionales comunes.

Creación de redes

La **creación de redes (networking)** es una faceta vital de las habilidades políticas.³⁵ *Es el proceso que consiste en desarrollar relaciones con el objetivo de socializar y hacer política.* Los gerentes exitosos pasan más tiempo creando redes que los gerentes promedio, por lo que establecer una red de contactos en curso le ayudará a generar un cambio para cumplir sus objetivos.³⁶ La creación de redes es tan importante para el éxito de su carrera que lo analizaremos como nuestra siguiente sección principal, después de terminar los otros análisis de habilidades políticas.

Reciprocidad

El uso de la **reciprocidad** implica la creación de obligaciones y el desarrollo de alianzas y su uso para cumplir con los objetivos. Observe que la táctica de influencia de intercambio se utiliza con la reciprocidad. Cuando las personas hacen algo por usted, incurre en una obligación que ellas esperan que se retribuya más adelante. Cuando usted hace algo por las personas, crea una deuda que puede cobrar en un futuro cuando necesite un favor. ¿Hacer cosas (favores) unos por otros no forma parte de las relaciones?³⁷ Las relaciones recíprocas en curso construyen la comunidad necesaria para cumplir sus objetivos,³⁸ y la reciprocidad construye la confianza en las relaciones de intercambio social.³⁹

A continuación le damos un consejo para incrementar sus probabilidades de obtener la ayuda de otros. Al pedir ayuda, utilice la palabra *favor*; porque su simple mención puede persuadir a los demás para ayudarlo. Las personas tienen una respuesta rutinaria modal para una solicitud de favor que es: “Sí, claro, ¿qué necesitas?”; Así que use la pregunta: “¿Me podrías hacer un favor?”.

Coaliciones

El uso de coaliciones como táctica de influencia es un comportamiento político. Cada parte ayuda a las otras a obtener lo que quieren. Mientras la reciprocidad y la creación de redes se utilizan normalmente para lograr objetivos en curso, las coaliciones o alianzas se establecen para lograr uno específico. Una táctica política al desarrollar alianzas es la *cooptación*. Ésta es el proceso de hacer que una persona, cuyo respaldo usted necesita, se una a su coalición en lugar de competir con usted.

La realidad de la vida organizacional es que las decisiones más importantes las toman las coaliciones ubicadas fuera de la reunión formal, en la que se toma la decisión. Por ejemplo, digamos que usted forma parte de un equipo y que el capitán es seleccionado por la nominación y el voto de los integrantes. Si usted quiere ser capitán, puede ser político y preguntar a sus compañeros de equipo cercanos por quién votarán para tratar de obtener sus votos y si le apoyan puede pedirles que lo promuevan para capitán con los demás. Si la mayoría del equipo dice que votaría por usted,

Aplicación al

Trabajo 5-5

Proporcione un ejemplo sobre cómo la creación de redes, la reciprocidad o la coalición se usaron para lograr un objetivo organizacional.

básicamente ha ganado la elección, al construir una coalición, incluso antes de que el entrenador comience la reunión, la nominación y el voto. Si no obtiene el apoyo de sus compañeros cercanos y de los demás, puede dejar de esforzarse por establecer la coalición, ya que sabe que perderá. Este mismo proceso de construcción de alianzas se utiliza para influir en todos los tipos de decisiones.

Los siguientes lineamientos se pueden usar con cualquiera de los tres comportamientos políticos. Antes de considerar cómo desarrollar las habilidades políticas, revise la Figura 5.2 que consiste en una lista de comportamientos políticos y lineamientos.

Aplicación en el CASO DE APERTURA



2. ¿Por qué la política organizacional es importante para las empresas de Mark Cuban?

Mark Cuban ha utilizado claramente la política con el fin de obtener y usar el poder para la creación de su imperio de negocios. Para el propietario de diferentes empresas, la política organizacional no es tan importante como usar las habilidades políticas fuera de la organización. La NBA es una asociación integrada por numerosos propietarios de equipos, de modo que la política es importante para hacer cambios en la liga. A causa de la conducta de Cuban, los propietarios de la NBA votaron para aprobar reglas de comportamiento que en realidad estaban diseñadas para él. Los comisionados de la NBA dijeron que los reglamentos más estrictos se crearon para prevenir que los propietarios individuales eclipsaran los siguientes juegos. Cuban estaba tan molesto que abandonó la reunión antes de la votación. Por lo tanto, él puede mejorar sus habilidades políticas organizacionales.

FIGURA 5.2

Comportamiento político y lineamientos para desarrollar las habilidades políticas



© Cengage Learning®

Lineamientos para desarrollar habilidades políticas

Los investigadores han descubierto que las mujeres y las minorías por lo general tienen habilidades políticas débiles y tendrán muchas más oportunidades para el progreso si las amplían y ejercitan.⁴⁰ Carly Fiorina mencionó que ella perdió su trabajo como CEO de HP a causa de la política. La implementación exitosa de los lineamientos de comportamiento que se han presentado aquí puede resultar en el incremento de las habilidades políticas. Sin embargo, si usted no acepta un comportamiento político particular, no lo utilice. No tiene que usar todos los comportamientos políticos para tener éxito. Aprenda lo necesario en la organización para la que trabaja mientras sigue los lineamientos.

Comprenda la cultura organizacional y a las personas con poder

Desarrolle su poder por conexión al hacer política. Es natural, especialmente para las personas jóvenes, adoptar un enfoque puramente racional frente a un trabajo sin considerar la política. Sin

embargo, muchas decisiones de negocios no son muy racionales; se basan en el poder y la política. Aprenda los valores y las creencias culturales compartidos (Capítulo 10) y cómo funcionan los negocios y la política en el lugar donde usted trabaja. Aprenda a leer entre líneas.

En todas las organizaciones existen algunos participantes clave poderosos. Su gerente es un participante clave para usted.⁴¹ No descubra solamente quiénes son los gerentes; comprenda lo que hace importante a cada uno. Al comprenderlos puede adaptar la presentación de sus ideas y el estilo para ajustarse a las necesidades de cada persona.⁴² Por ejemplo, algunos gerentes quieren ver cifras y estadísticas financieras detalladas, mientras otros no. Algunos esperan que se les siga continuamente, mientras que otros pensarán que los está molestando.

Revise la Autoevaluación 2, preguntas 1 a 5. Usted puede utilizar estas tácticas para incrementar sus habilidades políticas. Haga contacto con los participantes del poder. Intente hacerles favores para ayudarles.⁴³ Al desarrollar coaliciones, haga que los participantes estén de su lado. Al seleccionar un mentor, trate de saber quién es bueno en la política organizacional para que le enseñe. Además, observe a las personas que las demás personas consideran buenas e imite su comportamiento.

Desarrolle buenas relaciones laborales, especialmente con su jefe

La capacidad para trabajar bien con otros es vital para el éxito de su carrera y es una base importante de la política.⁴⁴ Mientras más agrade usted a las personas y mientras más lo respeten, más poder obtendrá. A menudo los gerentes promueven que los líderes informales supervisen a sus pares. Enfoquémonos en la relación con nuestro jefe ya que, actualmente, es el principal indicador de satisfacción laboral.

Progreso. Si queremos progresar necesitamos tener una buena relación laboral con nuestro jefe: su gerente dice que usted tiene un desempeño de nivel superior. Normalmente, su jefe le proporciona evaluaciones del desempeño formal, que son las bases principales para los aumentos de salario y las promociones. Sea justo o no, muchas evaluaciones están influidas por la relación del gerente con el empleado. Si usted agrada a su gerente y éste lo apoya, tiene más posibilidades de obtener una revisión buena, aumentos de salario y promociones. Si pierde el apoyo de sus jefes, es muy probable que pierda su progreso dentro de la organización.⁴⁵ Le ayuda a expresar ideas propias como si fueran las de sus gerentes y lo complementan.⁴⁶

Haga más de lo que se requiere. Los supervisores también proporcionan índices más altos a los empleados que comparten sus metas (congruencia de metas) y prioridades que a los que no lo hacen.⁴⁷ Por lo tanto, conozca lo que su gerente espera de usted (indicadores clave del desempeño y objetivos) y hágalo.⁴⁸ Supere o, por lo menos, cumpla con las fechas límite y no las pierda. Impresione a su jefe al hacer más de lo que se le pide.

Comparta las malas noticias. Es común no decir al gerente las malas noticias. Pero si tiene un problema en el trabajo, no evite decírselo. Muchos gerentes, y pares disfrutan que se les pida un consejo. Si se encuentra por debajo de lo programado para cumplir una fecha límite importante y su gerente lo descubre por parte de otros, es embarazoso, en especial si su jefe se entera por su gerente. Además, evite poner en evidencia a su gerente en público, por ejemplo, durante una reunión.

No acuda al jefe de su gerente. Si no puede llevarse bien con su gerente y está en conflicto, evite acudir con el jefe de su jefe para resolver el conflicto. Existen dos peligros al hacerlo. Primero, la posibilidad de que por su buen trabajo tengan una buena relación laboral entre ellos y el jefe se pondrá de parte de su gerente. Incluso si el jefe de nivel superior está de acuerdo con usted, es probable que usted dañe su relación con su gerente. Éste tomará, consciente o inconscientemente, alguna forma de represalia, como darle a usted una revisión de bajo desempeño, lo cual puede dañarlo a largo plazo.

Revise la Autoevaluación 2, preguntas 6 a 12. Usted puede usar estas tácticas para perfeccionar sus habilidades políticas. Incluya a su gerente en su red, trate de hacerle favores e inclúyalo en sus alianzas. Utilice la táctica de congraciamiento con todos. ¿Cuándo fue la última vez que dijo un elogio a alguien, incluyendo a su gerente? ¿Cuándo fue la última vez que envió una nota de felicitación o agradecimiento?

Sea un trabajador en equipo honesto y leal

Muchos gerentes recompensan la lealtad.⁴⁹ La conducta ética es importante para el poder organizacional y la política.⁵⁰ Algunos chismes sobre traición pueden ayudarle a obtener beneficios a corto plazo a partir de dicha conducta, pero a largo plazo en general son poco exitosos ya que a cambio otros los menosprecian. En cualquier organización, debe ganarse el respeto y la confianza de otros.⁵¹ Existen muy pocos trabajos, si es que los hay, en los que los objetivos se pueden lograr sin el apoyo de un grupo o equipo. La tendencia es hacia el trabajo en equipo,⁵² por lo que si no es un trabajador en equipo, debe ocuparse de ello.

Revise la Autoevaluación 2, preguntas 13 a 16. Puede usar estas tácticas para perfeccionar sus habilidades políticas. Sea un trabajador en equipo honesto y leal en su red, en su reciprocidad y con los miembros de su coalición.

Obtenga reconocimiento

Hacer un gran trabajo no le ayuda a progresar en una organización si nadie lo sabe o nadie sabe quién es usted. El autor Ken Blanchard dice: “Lo que sabes no es lo que cuenta; es a quiénes conoces y lo que ellos creen acerca de ti”.⁵³ El reconocimiento y conocer a los individuos poderosos van de la mano. Usted quiere que las personas de nivel superior en la organización conozcan su experiencia y las contribuciones que hace para ellos y la organización.⁵⁴

Revise la Autoevaluación 2, preguntas 17 a 20. Puede utilizar estas tácticas para incrementar sus habilidades políticas. Deje que las personas en su red y alianzas, y las personas con las que hace intercambios, conozcan sus logros. También puede participar en comités y tratar de convertirse en un funcionario, lo cual da reconocimiento a su nombre.

Aplicación al

Trabajo 5-6

¿Cuál de las dos sugerencias para desarrollar las habilidades políticas es la más relevante para usted? Explique.

APLICACIÓN DEL CONCEPTO 5-3



Conducta política

Identifique la conducta en cada situación como una conducta política efectiva o no efectiva. Escriba la letra apropiada en el espacio en blanco antes de cada inciso.

a. efectiva b. no efectiva

- _____ 16. La gerente, Breonna, tiene que entregar un reporte diario al mediodía. Lo entrega alrededor de las 11:00 a.m. el viernes, por lo que puede encontrarse con algunos ejecutivos a quienes conoció a esa hora. Durante los otros días, Breonna entrega el reporte alrededor del mediodía de camino a comer.
- _____ 17. Jamal toma lecciones de golf para poderse unir al grupo de golf de la compañía, en el que participan algunos ejecutivos.
- _____ 18. Un gerente toma una decisión inadecuada y Chris informa a su jefe sobre ésta.
- _____ 19. Sonia realmente quiere hacer un excelente trabajo, por lo que evita socializar en la oficina.
- _____ 20. Juan envió un reporte de desempeño muy positivo a tres ejecutivos que no solicitaron copias.



LIDERAZGO

Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 6a. ed.

Robert N. Lussier
Christopher F. Achua



Visite nuestro sitio web: www.cengage.com

ISBN-13: 978-607-522-825-9
ISBN-10: 607-522-825-X



9 786075 228259