



## El liderazgo distorsionado

Cómo comprometer todo el talento de todos en su empresa  
(*Twisted Leadership: How to Engage the Full Talents of Everyone in Your Organization*)

Charles C. Manz y Craig L. Pearce  
Maven House Press © 2017  
160 páginas  
Libro: [getab.li/34121](http://getab.li/34121)

### Rating

8

8 Aplicabilidad  
7 Innovación  
8 Estilo

### Enfoque

#### Liderazgo y Gestión

Estrategia

Ventas y Marketing

Finanzas

Recursos Humanos

TI, Producción y Logística

Desarrollo Profesional

PYME

Economía y Política

Industrias

Negocio Global

Conceptos y Tendencias

### Ideas fundamentales

- La jerarquía tradicional centralizada y descendente genera un liderazgo deficiente.
- El liderazgo disfuncional tiene consecuencias negativas para los negocios y la política.
- La teoría de la diligencia, bastante popular en la escuela de administración, sugiere que la mayoría de los empleados suelen abusar de sus privilegios y requieren un liderazgo de mano dura.
- Los altos ejecutivos llegan a creer que su cargo los hace más listos que sus colegas.
- La conducta del liderazgo convencional lo divide en cuatro categorías: liderazgo directivo, transaccional, transformacional y súper liderazgo.
- La estrategia del liderazgo “distorsionado” desafía la convención y exige que se considere el liderazgo como un proceso social complejo.
- El liderazgo distorsionado une el liderazgo de sí, el súper liderazgo, el liderazgo compartido y el liderazgo socialmente responsable.
- En una estructura de súper liderazgo, todos en la empresa comparten el poder.
- Los equipos de súper liderazgo cambian a los líderes en función del cambio de las necesidades de sus objetivos.
- El modelo del súper liderazgo ayuda a la gente a convertirse en líderes de sí mismos.

# Relevancia

## ¿Qué aprenderá?

En este resumen usted aprenderá: 1) Por qué fracasan las teorías convencionales sobre el liderazgo y 2) Cómo adoptar el liderazgo “distorsionado” para superar la “enfermedad del liderazgo” del mando de arriba abajo.

## Reseña

En muchas empresas, el liderazgo se ha convertido en una maraña. Las fórmulas para mejorar el liderazgo suelen basarse en una sabiduría común pero obsoleta y en el paradigma de capas de autócratas centralizados. Para superar esa “enfermedad” del liderazgo, dicen Charles C. Manz y Craig L. Pearce, profesores de administración, su empresa debe abandonar las tácticas convencionales y adoptar el liderazgo “distorsionado”, estrategia que considera el liderazgo como un proceso social complejo que une el liderazgo de sí, el súper liderazgo, el liderazgo compartido y el liderazgo socialmente responsable. Manz y Pearce abogan por tareas de gestión flexibles y poder compartido. Aunque los autores se permiten el uso de esa jerga, su libro es de lectura fácil. Incluye cuadros, diagramas e ilustraciones útiles, así como hojas de trabajo al final de cada capítulo para tomar notas sobre las lecciones que ha aprendido. *getAbstract* recomienda este enfoque, no tan distorsionado, a los ejecutivos que buscan una nueva mirada sobre los problemas inherentes al liderazgo.

# Resumen

*“Hay una función para todos, ya sea dentro de la empresa o como parte de la comunidad”.*

*“Aun los trabajos de aparente baja categoría pueden ser reinterpretados de modo que inspiren más aplicando estrategias que amplían los deberes y añaden propósito y significado”.*

## El liderazgo enmarañado

El liderazgo tradicional jerárquico y centralizado crea atolladeros empresariales. La mayoría de las sugerencias para mejorarlo o reemplazarlo provienen de los llamados líderes pensantes que carecen de suficientes bases en la disciplina del liderazgo. A menudo, los altos ejecutivos creen que llegar a ser líderes los hace más listos que sus colegas y que sus ideas e intenciones deben tener prioridad sobre las de los otros.

Con el tiempo, los empleados ven que el carácter de esos ejecutivos es de jefes, no de líderes. Entonces, esos ejecutivos –la encarnación de la “enfermedad del liderazgo” autocrático– suelen irse a afligir nuevas empresas. El programa típico de la escuela de administración repite el patrón: enseña la gran influencia que ejercen los que tienen autoridad sobre los que no la tienen. Muchos académicos apoyan la “teoría de la diligencia”, paradigma que sugiere que la mayoría de la gente abusa de los privilegios de que disfruta. Así, las personas con autoridad creen que deben mantener un control estricto sobre sus subordinados.

La mayoría de la gente tiene creencias sobre cómo deben actuar las personas con autoridad. Evalúan a sus líderes basándose en un pensamiento anticuado. En las empresas se empezó a estudiar el liderazgo en los comienzos de la Revolución Industrial. Por ejemplo, los líderes ferroviarios necesitaban coordinar sus redes de trenes. Uno de ellos, Daniel C. McCallum, formuló normas de gestión. Su axioma, “unidad de mando”, sugería que las órdenes deben venir de arriba y que los de abajo deben seguirlas. McCallum creía que la estrategia de mando y control es el mejor enfoque de la gestión; pero los ejecutivos que hoy perpetúan ese modelo prolongan y propagan la enfermedad del liderazgo.

## Consecuencias trágicas

El liderazgo disfuncional tiene consecuencias negativas tanto para los negocios como para la política. Considere el destino de compañías con un mal liderazgo, como Adelphia,

*“Eliminar la enfermedad del liderazgo requiere un cambio importante en la manera como describimos, enmarcamos y prescribimos el liderazgo como un proceso social en desarrollo, en oposición al liderazgo simplemente como un cargo ocupado por un individuo específico”.*

*“El liderazgo compartido por turnos (...) implica estrategias conscientes para que diferentes personas en un grupo asuman claramente la función de líder en diferentes momentos”.*

*“El súper liderazgo –llamado a veces liderazgo de empoderamiento– es un enfoque que se centra en realzar la capacidad de liderazgo de otros, así como sus mejores esfuerzos”.*

*“Una visión común afecta a muchas dinámicas de grupo: facilita las dinámicas positivas y mitiga las negativas”.*

Countrywide, Enron, WorldCom, Tyco, Toyota y British Petroleum, cuyos líderes se entregan a prácticas corruptas, ilegales o incompetentes. La autocracia de la enfermedad del liderazgo también aflige a las naciones que sufren bajo sus dictados, como Corea del Norte bajo Kim Jong-un y Siria bajo Bashar al-Assad.

En las encuestas de la revista *Harvard Business* de 1961 y 1977, se encontró que los actos de los altos ejecutivos influyen decisivamente en los empleados que cometen actos poco éticos. Incluso a principios de este siglo, los altos ejecutivos corruptos son un factor fundamental del modelado y adopción de conductas ilícitas: pueden ignorar esas conductas o incluso otorgar beneficios a quienes las tienen. Cuando los ejecutivos actúan abusivamente, incitan a otros empleados a socavar las operaciones de la empresa. Los líderes que castigan a los empleados minan injustamente el funcionamiento eficaz.

### Enfoques comunes del liderazgo

El liderazgo convencional se divide en cuatro categorías:

#### 1. Comportamiento del líder directivo

Ese enfoque de la gestión se basa en la actividad y la ayuda a los nuevos empleados que requieren orientación. La gente con un alto grado de competencia en su campo puede encontrar que ejerce ese tipo de liderazgo porque otros empleados acuden a ellos para obtener orientación en su área de experiencia, ya sea que la compañía los designe como líderes o no. Aplicado en exceso, ese enfoque puede impedir que los subordinados desarrollen su capacidad.

Para evitar ese problema, John Chambers comenzó a cambiar la cultura de Cisco –de la que fue presidente y director ejecutivo– para aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones. Cuando sopesó las dificultades de la empresa durante el colapso de las *dot.com*, vio que 10 personas tomaban todas las decisiones. Actualmente Cisco tiene juntas y consejos que aceleran la toma de decisiones. Eso hace que Cisco sea más ágil que las empresas que solo usan el liderazgo de arriba abajo.

#### 2. Comportamiento del líder transaccional

Los líderes en ese modo intentan gestionar otorgando reconocimiento y recompensas, monetarias o de otro tipo, a los empleados cuya conducta es la adecuada. Si bien los altos gerentes suelen otorgar compensaciones monetarias por el cumplimiento de metas particulares, algunas empresas recompensan a los empleados cuyos iguales tienen comentarios positivos sobre ellos. La desventaja de ese enfoque es que algunos empleados responden solo a los objetivos que les proporcionan recompensas.

#### 3. Comportamiento del líder transformacional

El liderazgo transformacional ve al futuro, realizando la relación emocional de los empleados con su trabajo, la elaboración de significado y una visión colectiva. Si los líderes de una empresa ofrecen una visión integral con la esperanza de que proporcione motivación funcional, esa visión debe tener significado para sus subordinados, porque, si no pueden aceptarla, no los motivará.

#### 4. Comportamiento de empoderamiento del súper liderazgo

Los líderes que usan ese enfoque buscan dar poder a otros. Alientan a sus empleados a gestionar y dirigir, aunque no tengan un cargo de autoridad, lo cual allana la jerarquía y empodera a los empleados para tomar decisiones.

*“Una gran causa bajo un gerente menor perderá fuerza al final”.*

*“Cuando los líderes administran en pequeño, el personal se queja más, desafía más, se ausenta y evita el trabajo”.*

*“El liderazgo jerárquico tiene un efecto causal y sus seguidores tienden a adoptar y aun imitar la conducta de liderazgo que experimentan desde arriba”.*

*“Los ejemplos escandalosos de corrupción y abuso de poder del liderazgo ya son tan comunes que existe el peligro de que causen insensibilidad y la aceptación de esas prácticas como normales”.*

## El liderazgo distorsionado

Superar la enfermedad del liderazgo y convertirse en un líder hábil requiere más que ser competente en los cuatro modos de liderazgo convencionales. El liderazgo distorsionado requiere que se trate al liderazgo como un proceso social complejo con cuatro importantes componentes, las cuatro L. Tenga en cuenta que cada L tiene defectos y puede tener efectos secundarios, en especial si no se combinan las cuatro. Juntas, crean un cóctel médico que requiere todos los ingredientes para un medicamento equilibrado y óptimo que pueda curar la enfermedad del liderazgo. Las empresas deben compararlas entre sí en un proceso constante de evaluación. Las cuatro L son:

### 1. Liderazgo de sí

Este concepto rechaza la idea de los que siguen como ovejas, porque identifica a cada cual como su propio líder. Este enfoque reconoce las contribuciones especiales que cada individuo puede ofrecer y las usa completamente. Desarrolla el potencial individual en toda la empresa e impide o restringe el enfoque del liderazgo en una sola persona. El liderazgo de sí es eficaz en situaciones donde casi todo el trabajo depende de la capacidad de cada persona, pero también lo es en equipos cuyos miembros calificados pasan al primer plano, tarea tras tarea. A medida que las áreas de competencia necesarias evolucionan, una persona puede entregar el liderazgo a las que tienen competencia en las áreas siguientes. El liderazgo de sí es la antítesis de la jerarquía formal basada en la autoridad y puede llegar a ser el centro del empoderamiento de los empleados.

### 2. Súper liderazgo

El súper liderazgo ayuda a galvanizar el liderazgo de sí y el compartido. Se basa en ideas jerárquicas, pero ayuda a las personas a administrarse a sí mismas y sus equipos. Explora la capacidad innata de toda la empresa porque llega a todos. En el liderazgo tradicional, la mayoría de los empleados deben actuar como seguidores y quien tiene el cargo más alto controla el poder. En el súper liderazgo, todos comparten el poder. En el liderazgo tradicional, un líder debe definir las metas generales y la dirección de la organización. En el súper liderazgo, los altos ejecutivos mejoran la capacidad de sus empleados. En el liderazgo tradicional, los líderes actúan como la fuente de la sabiduría. En el súper liderazgo, se acepta que todos los trabajadores capacitados poseen sabiduría.

### 3. Liderazgo compartido

El liderazgo compartido fomenta una dinámica en la que los miembros de una organización se influyen entre sí e incorpora modos de liderazgo tradicionales. Funciona mejor si las personas trabajan unidas con plazos flexibles. Tiene cuatro variantes:

- **Liderazgo compartido por turnos** – Con esta táctica se espera que diversas personas del grupo ejerzan el liderazgo. Alcohólicos Anónimos usa este enfoque exitosamente.
- **Liderazgo compartido integrado** – Southwest Airlines aplica este tipo de liderazgo, en el que se sopesa los intereses de los diferentes interesados.
- **Liderazgo compartido distribuido** – Esta variante distribuye la responsabilidad del liderazgo en una organización. Los comités de gestión escolar de Afganistán lo aplican.
- **Liderazgo compartido integral** – Las empresas emplean a diferentes líderes para dirigir operaciones distintas de común acuerdo. La cadena de restaurantes Panda aplica este enfoque y, de los primeros años del siglo al 2018, la empresa creció el cuádruple y ahora tiene mil 800 locales.

Para que el liderazgo compartido funcione, los miembros del grupo deben compartir principios que los alienten a examinar su trabajo y su significado. Eso los ayuda a pensar de

*“La mayoría de la gente puede aprender casi todas las habilidades, pero su orientación a las tareas y las personas se basa más en su carácter”.*

*“Cuando las personas se comprometen a trabajar unidas y a animarse y reforzarse mutuamente, el potencial de éxito puede mejorar significativamente”.*

*“Los enfoques y las estructuras basados en la colaboración en las empresas han aumentado significativamente en años recientes. Ello se debe en parte a que el entorno es más complejo y cambiante y exige una mayor flexibilidad orgánica”.*

manera innovadora. También deben saber a quién consultar en situaciones particulares. Las empresas pueden fijar recompensas para fomentar el liderazgo compartido. Por ejemplo, la compensación basada en el grupo conocida como “ganancia compartida” recompensa a los equipos por alcanzar diversas metas, como el aumento de productividad. Para fomentar el liderazgo compartido, las empresas deben seleccionar, contratar y ascender a los empleados según sus actitudes. La mayoría de la gente puede adquirir las habilidades que necesita, pero su personalidad determina cómo responden a sus deberes y a otras personas. Los líderes que comparten el liderazgo deben ser competentes en su tarea y ser capaces de prestar atención a lo que otros dicen. Solo así pueden aceptar el liderazgo de otros y ayudar a sus empleados a salir del ensimismamiento y tener más conciencia de los otros. Ese es un aspecto fundamental del liderazgo compartido.

#### 4. Liderazgo socialmente responsable

El liderazgo socialmente responsable trabaja para satisfacer los intereses de numerosos interesados, no para buscar solo la rentabilidad. Por ejemplo, a medida que las empresas superan el enfoque excesivo en las ganancias, usan el aprendizaje para fortalecer sus sistemas internos. Todos los trabajadores deben seguir programas educativos.

#### Aplicación del liderazgo distorsionado

Primero, quizá deba cambiar su opinión sobre el liderazgo. Los líderes pueden surgir de cualquier lugar de una empresa. Se vuelven influyentes porque sus rasgos especiales hacen que las personas los sigan. Con ese modelo, comprenderá que no todo ejecutivo puede ser líder. Los ejecutivos tienen un trabajo específico, administran algo: varios empleados, una iniciativa o una función definida. Y disfrutan de cierto grado de dominio en su área.

Los individuos pueden afectar a otros cuando tienen algo que los otros quieren, como el conocimiento o la capacidad para ver claramente o tomar la iniciativa. La gente admira a quienes pueden manejar situaciones críticas sin entrar en pánico. No todos los líderes se adaptan a toda misión. Bajo el liderazgo distorsionado, un grupo puede cambiar al líder en función de sus necesidades inmediatas y no depender de una sola persona en toda situación. En ese liderazgo se aplica el concepto de cooperación: trabajar como una comunidad.

#### Visión y valores comunes

La visión compartida da orientación a las personas que trabajan juntas. Por desgracia, las que ocupan los cargos más altos pueden exagerar el grado en que los empleados con cargos menores comparten la visión de la empresa. En lugar de imponer una sola visión, fomente la participación general: juntos, elaboren una visión que ayude a aumentar el rendimiento. Identifique los valores importantes que ayuden a su grupo a identificarse colectivamente. Los grupos que saben qué los hace diferentes y especiales soportan mejor los tiempos difíciles que los que no lo saben. Los miembros de un grupo que se honran y se respetan entre sí fortalecen los lazos de su liderazgo compartido.

## Sobre los autores

**Charles C. Manz**, doctor en filosofía, es profesor titular de liderazgo de la cátedra Nirenberg en la Escuela de Administración Isenberg de la Universidad de Massachusetts. **Craig L. Pearce**, doctor en filosofía, es profesor distinguido de la cátedra Ben May en la Escuela de Administración Mitchell de la Universidad de Alabama del Sur.