



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE LIDERAZGO EN
UNA COMPAÑÍA MINERA GLOBAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA
GLOBALIZACIÓN**

MARIA SOLEDAD RETAMAL NEIRA

**PROFESOR GUIA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ENRIQUE JOFRE ROJAS
JUAN DIAZ GONZALEZ
GERARDO DIAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
MAYO 2009**

RESUMEN

La minería chilena del cobre tiene una enorme relevancia, como exportador No.1, por disponer del 30% de las reservas mundiales, y por su incidencia en el PIB nacional. Esta industria enfrenta severos desafíos: fuerte deterioro del precio en los últimos meses, aumento de precios de insumos claves, escasez de agua y energía y envejecimiento de los yacimientos. En suma, en una economía globalizada altamente competitiva, la minería chilena del cobre necesita buscar ventajas competitivas no tradicionales. Una fuente de diferenciación, que puede ayudar a una empresa a convertirse en “excelente”, es el adecuado liderazgo de sus recursos humanos.

El objetivo de este trabajo fue aportar recomendaciones concretas a una empresa multinacional de la industria minera con operaciones en Chile para la implementación de su modelo de liderazgo corporativo. La empresa escogida fue BHP Billiton, que en Febrero del año 2007 lanzó un nuevo modelo basado en el Liderazgo Transformacional.

La metodología utilizada se basó fundamentalmente en una revisión bibliográfica focalizada en encontrar evidencia sobre la correlación entre liderazgo y desempeño y sobre la factibilidad de aplicar un mismo modelo de liderazgo en distintas culturas. Posteriormente se realizaron entrevistas a miembros de BHP Billiton con el objeto de entender el plan de implementación diseñado por la empresa, el grado de avance, los aciertos y las dificultades encontradas.

Con base en los resultados de las investigaciones que se presentan en este trabajo, se postula que:

- El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con un mejor desempeño, mayor innovación y un mejor clima laboral gracias a las 4 I's que lo componen (Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual y Consideración Individual) y puede, en consecuencia, convertirse en una fuente de ventaja competitiva.
- Una empresa multinacional puede aspirar a implementar exitosamente un estilo de liderazgo transformacional en las distintas culturas en las que opera, debido las características universales de los atributos que lo caracterizan.

Las recomendaciones a BHP Billiton para la implementación de su modelo de liderazgo se agrupan en 4 componentes: Medir, Demostrar Compromiso, Comunicar y Desarrollar. Estos cuatro componentes dejan de manifiesto la importancia de:

- Registrar el punto de partida, definir dónde se quiere llegar y gestionar el plan concebido para cerrar la respectiva brecha.
- Contar con altos mandos que lideren con el ejemplo.
- Incluir toda la organización, llegando a Operadores y Contratistas.
- Entregar herramientas a los líderes y un plan de seguimiento para acompañar su desarrollo hacia un comportamiento transformacional.

Finalmente, se sugiere dar un énfasis especial al desarrollo del grupo de Graduados (programa de entrenamiento) de la compañía, líderes del mañana que pueden actuar como catalizadores del estilo de liderazgo deseado, con un positivo impacto en el futuro de la compañía.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCION.....	5
1.1.	OBJETIVO GENERAL.....	5
1.2.	DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO	5
1.3.	METODOLOGÍA	7
2.	MARCO TEORICO.....	8
2.1.	EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL	8
2.2.	CÍRCULO VIRTUOSO DEL DESEMPEÑO.....	9
2.3.	LIDERAZGO COMO FACTOR CLAVE PARA ALCANZAR UN ALTO DESEMPEÑO - EVIDENCIA EMPÍRICA	12
3.	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	15
3.1.	TEORÍAS DE LIDERAZGO	16
3.2.	ENFOQUE TRANSFORMACIONAL	17
3.2.1.	MODELO DE RANGO COMPLETO	20
3.2.2.	MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE.....	22
3.3.	CORRELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO - EVIDENCIA EMPÍRICA.....	22
4.	DESAFÍO – MULTICULTURALIDAD	28
4.1.	MODELOS QUE DESCRIBEN DIFERENCIAS CULTURALES	28
4.1.1.	CINCO DIMENSIONES DE HOFSTEDE	28
4.1.2.	HIGH VERSUS LOW CONTEXT.....	30
4.1.3.	ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES EN EUROPA	31
4.1.4.	PROYECTO GLOBE.....	32
4.1.5.	LIDERAZGO EN LATINOAMÉRICA: EL PATRÓN VS. EL LÍDER MODERNO	33
4.2.	ESTILO DE LIDERAZGO PREVALECIENTE EN LA MINERÍA CHILENA - EVIDENCIA EMPÍRICA.....	35
4.2.1.	CHUQUICAMATA	35

4.2.2.	RADOMIRO TOMIC (RT)	37
5.	CASO APLICADO: BHP BILLITON	39
5.1.	SELECCIÓN DE EMPRESA.....	39
5.2.	DESCRIPCIÓN EMPRESA.....	39
5.3.	MODELO DE LIDERAZGO BHP BILLITON	40
5.4.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	43
5.5.	RECOMENDACIONES	46
6.	CONCLUSIONES.....	50
	BIBLIOGRAFIA.....	52
7.	APENDICES	55
	APÉNDICE A: INDICADORES PARA UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL.....	55
	FUENTE: ORGANIZACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO, ENRIQUE JOFRÉ.....	55
	APÉNDICE B: EMPRESAS QUE SOBRESALEN – FACTORES DIFERENCIADORES.....	55
	APÉNDICE C: EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO	57
	C.1 TEORÍAS CLÁSICAS	57
	C.2 TEORÍAS DE COMPORTAMIENTO.....	60
	C. 3 TEORÍAS SITUACIONALES Y DE CONTINGENCIA.....	63
	APÉNDICE D: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN - MLQ (FORM 5X-SHORT)	66
	D.1 FORMA LÍDER	66
	D.2 FORMA CLASIFICADOR	68
	APÉNDICE E: DIMENSIONES CULTURALES DE TROMPENAARS	70
	APÉNDICE F: DIMENSIONES CULTURALES HOFSTEDE - CHILE.....	71

1. INTRODUCCION

En este trabajo se busca responder la pregunta ¿de qué manera una compañía multinacional puede implementar exitosamente un modelo de liderazgo único en los distintos países y culturas en los que opera?

El análisis y las recomendaciones serán orientadas a una empresa minera, BHP Billiton. Se escogió la industria minera por la relevancia que tiene ésta dentro del PIB de nuestro país y por el desafío que enfrentará en el corto/mediano plazo, dada la caída que ha experimentado el precio del cobre en el último período. Se escogió BHP Billiton por haber lanzado recientemente un nuevo modelo de liderazgo basado en el Liderazgo Transformacional, que es en la actualidad el más estudiado y utilizado debido a su impacto positivo en variables claves del negocio. Aunque dentro de su alcance este trabajo no se propone demostrar la correlación entre desempeño y liderazgo, o específicamente entre desempeño y liderazgo transformacional, se presentará alguna evidencia empírica encontrada en otros estudios.

1.1. Objetivo General

Formular recomendaciones concretas a BHP Billiton, empresa minera multinacional con operaciones en Chile, para la implementación de su modelo de liderazgo.

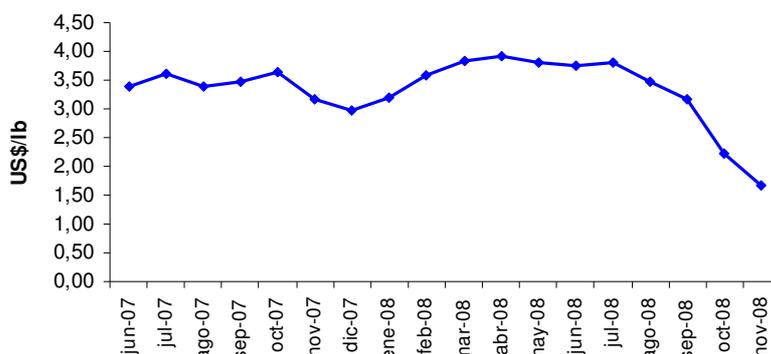
1.2. Descripción del contexto

La economía de Chile está basada en la exportación de recursos naturales. Analizando la canasta exportadora, podemos afirmar que Chile es un país minero. La contribución de la industria minera al PIB el año 2007 fue de 7,3%, cifra que se ha mantenido estable en los últimos 5 años (rango de variación desde 7,3% a 8,5%). Dentro de los recursos mineros, sobresale el cobre. Chile es en la actualidad el principal exportador mundial de cobre, con más del 30% de las reservas del planeta y su exportación el 2007 representó el 5,9% del PIB nacional, expresado en precios del año 2003. Si consideramos precios actuales, la contribución del cobre al PIB

nacional sube a 20%. La explicación de la fuerte diferencia en estos porcentajes está explicada en gran medida por el alto precio que alcanzó el metal rojo durante el año 2007.

El alza del precio del cobre, que alcanzó un peak de 4,07 US\$/lb en Julio del 2008¹, se debió principalmente a la irrupción de China en la escena mundial, lo que aumentó la demanda por cobre de manera exponencial. Sin embargo, la realidad actual del precio del cobre es muy distinta, con 1,38 US\$/lb y una clara tendencia a la baja, provocada por la crisis financiera, que se espera continúe en el corto plazo.

Figura 1.1: Evolución del precio del cobre en los últimos 18 meses



Si a esta tendencia sumamos el aumento del precio de insumos claves (ácido), la creciente escasez de energía y agua, y el envejecimiento de los yacimientos (que conlleva una caída en las leyes y la necesidad de explotar mineral desde lugares con mayor dificultad de acceso), es fácil ver que los costos de extracción y operación, permaneciendo todo lo demás constante, debiera tender a subir.

Precio a la baja y costos en alza no pareciera ser un escenario muy alentador. Sin embargo, el supuesto de “*todo lo demás constante*” es lo que se debe eliminar. Las empresas que operan hoy en Chile deben esforzarse por buscar mecanismos para ser más eficientes y lograr convertir su operación en una de clase mundial. Se argumentará más adelante en este trabajo, que si bien estos mecanismos pueden pasar por la búsqueda de ventajas competitivas tradicionales, como la incorporación

¹ Precio alcanzado el 3 de Julio 2008. Máximo valor nominal histórico. Fuente: Cochilco

de nuevas tecnologías, la globalización ha derribado las barreras de acceso a dichas ventajas y por ende la búsqueda de diferenciación hoy debe pasar por el recurso humano. Específicamente, en este trabajo se postulará el liderazgo transformacional como fuente de ventaja competitiva.

1.3. Metodología

1. Revisión bibliográfica sobre liderazgo.

Se realizará una revisión extensiva de los distintos enfoques y modelos de liderazgo a través de la historia, a objeto de entender su evolución hacia el modelo Transformacional.

2. Revisión bibliográfica de la correlación liderazgo – desempeño.

Se mostrará evidencia empírica existente que avale la correlación entre liderazgo de estilo transformacional y un mejor desempeño del grupo.

3. Revisión bibliográfica sobre gestión multi-cultural.

Se revisarán distintas dimensiones que diferencian la cultura de un determinado país o región de otro y el impacto de esas diferencias en el estilo de liderazgo imperante.

4. Análisis sobre el estilo de liderazgo imperante en la minería chilena.

A través del análisis de mediciones ya realizadas en a lo menos dos operaciones mineras locales, se pretende determinar el estilo predominante de liderazgo en operaciones mineras en Chile. Se contrastará luego con lo esperado de acuerdo a los estudios de Hofstede y la posición relativa de Chile dentro de las distintas dimensiones culturales.

5. Reuniones y entrevistas con personas claves de la empresa seleccionada.

El objetivo de estas reuniones es entender el modelo de liderazgo que la empresa está implementando, el plan de implementación, la forma cómo se pretende medir el éxito y el avance hasta la fecha.

6. *Analizar el plan de implementación de la empresa y proponer mejoras.*

Una vez conocido el plan de implementación de la empresa, las dificultades que ha enfrentado hasta el momento y las potenciales barreras que puede encontrar dadas las dimensiones culturales señaladas en la literatura, se propondrán algunas mejoras al plan de implementación existente.

2. MARCO TEORICO

2.1. Empresas de Clase Mundial

Una empresa de Clase Mundial es aquella que constante y sistemáticamente cumple y supera las expectativas de todos sus stakeholders, esto es:

- Maximiza valor para sus accionistas
- Maximiza valor para sus clientes
- Maximiza satisfacción laboral y de vida para sus trabajadores
- Obtiene los mejores servicios por parte de sus proveedores
- Alcanza un alto reconocimiento por parte de la comunidad, no tiene conflictos sociales ni ambientales.

La manera de cuantificar y medir el cumplimiento de estas expectativas puede ser discutible y particular para cada industria o empresa. Una propuesta con indicadores duros asociados a cada stakeholder puede ser encontrada en el Apéndice A.

Ahora bien, una empresa que quiera llegar a convertirse en una empresa de clase mundial deberá primero trabajar para convertirse en una Organización de Alto Desempeño² (OAD), esto es, lograr un alto nivel de:

² Organización de Alto Desempeño. Enrique Jofré. 2006

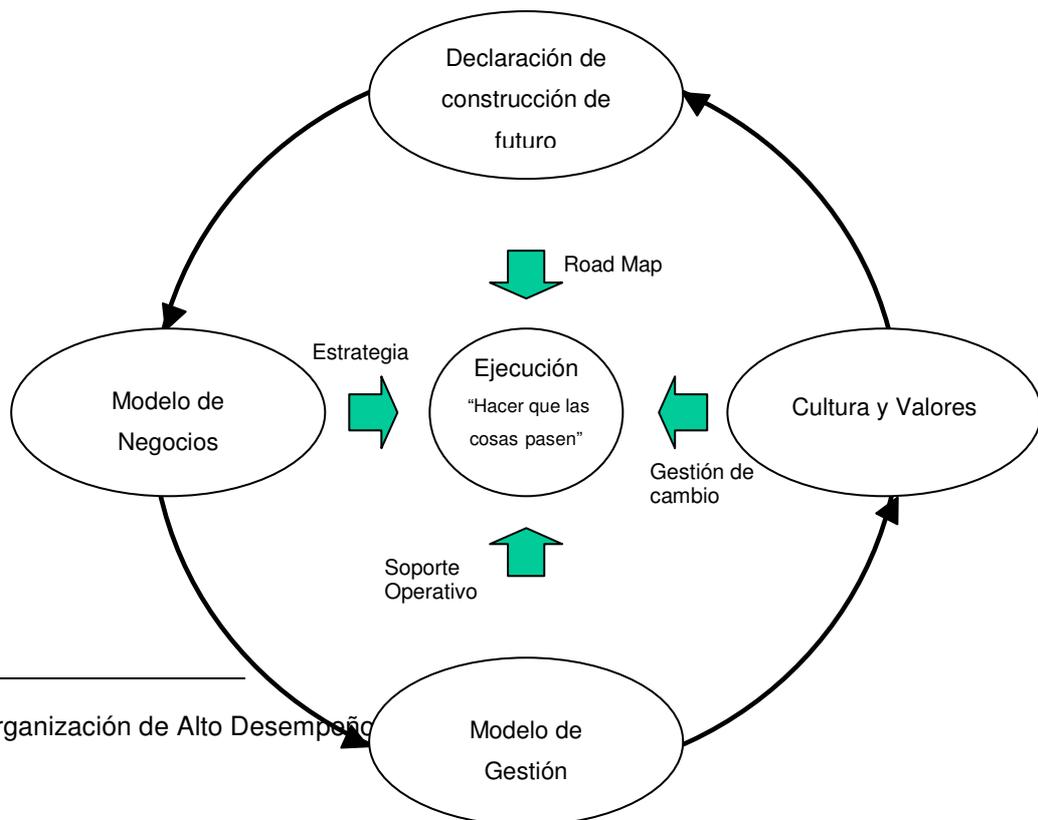
- Compromiso por parte de sus trabajadores
- Eficiencia y Eficacia
- Seguridad en el trabajo
- Ambiente laboral grato
- Calidad de vida

La manera de construir una OAD, de acuerdo a Enrique Jofré, es logrando articular el Círculo Virtuoso del Desempeño, de manera superior a los competidores.

2.2. Círculo Virtuoso del Desempeño

En el círculo virtuoso del desempeño (CVD), cuatro son los componentes que al ser articulados de manera superior redundarán en resultados superiores para la organización en su conjunto al 'hacer que las cosas pasen', esto es, al lograr una ejecución sobresaliente.

Figura 2.1: Círculo Virtuoso del desempeño³



³ Fuente: Organización de Alto Desempeño

1er componente: Declaración de Construcción de Futuro.

La empresa define hacia dónde quiere ir, define su misión y visión de futuro junto con una primera aproximación de la 'carta de navegación'. Esta carta de navegación se irá afinando en el camino una vez que los otros componentes entren en juego dado que este CVD es un modelo recursivo. Por último, en esta etapa también se debieran identificar las preocupaciones y expectativas de los distintos stakeholders de la organización y traducir la visión definida en términos de objetivos estratégicos que se hagan cargo de las preocupaciones y expectativas identificadas.

Una Organización de Alto Desempeño (OAD), en esta etapa desarrolla una visión potente, desafiante y motivadora que a la vez es clara y alcanzable, con lo que logra obtener el compromiso de sus empleados.

2do componente: Modelo de Negocios

En esta etapa la organización construye el 'Cómo', esto es, traduce el proceso declarativo construyendo las herramientas necesarias para cumplir con las promesas a los distintos stakeholders. Las competencias distintivas así como la cadena de valor deben ser el foco en esta etapa. Un modelo bien formulado debe dar respuesta a seis preguntas claves:

1. ¿Cómo la firma creará valor?
2. ¿Para quién la firma creará valor? - *naturaleza y el alcance del mercado a competir*
3. ¿Cuál es la fuente interna de las ventajas de la firma? - *core competency* (capacidad o habilidad interna que la firma realiza mejor que otros)
4. ¿Cómo la firma se colocará en el mercado?
5. ¿Cómo la firma hará el dinero? - *modelo económico*
6. ¿Cuál es el tiempo del empresario, el alcance y las ambiciones de tamaño? - *modelo de inversión de la firma*

Una Organización de Alto Desempeño (OAD), en esta etapa plantea un modelo de negocios superior, no replicable por la competencia en el corto plazo.

3er componente: Modelo de Gestión

Esta etapa consiste en la 'operativización' de la estrategia, esto es, la definición de la estructura organizacional (unidades de negocio, dependencias, responsabilidades, niveles jerárquicos, etc.) y los sistemas de gestión (sistema de Planificación y Control de Gestión; sistema de Reclutamiento, Desvinculación, Desarrollo y Compensación, etc.) que apoyarán el cumplimiento de los objetivos planteados.

Las principales características que distinguen al Modelo de Gestión de una Organización de Alto Desempeño son:

- Organización plana, flexible y adaptable
- Sistema de Compensación alineado con desempeño
- Sistema de Planificación y Control simple y transparente, con información disponible y fluida
- Full conectividad con alta coordinación
- Polifuncionalidad en todos los niveles de la organización

4to componente: Cultura y Valores

Finalmente, el día a día de una organización va a estar dado por la cultura organizacional, esto es, 'el cómo se hacen las cosas aquí'. Corresponde al conjunto de creencias, prácticas, rutinas, rituales, historias, símbolos, sistemas de control, etc. que determinan las conductas y actitudes de sus miembros.

Una Organización de Alto Desempeño se caracteriza por tener una cultura organizacional que presente las siguientes 8 dimensiones:

1. Focalización Cliente-Servidor
2. Liderazgo Transformacional
3. Mejoramiento Continuo
4. Innovación

5. Autonomía y Decisión
6. Relaciones Colaborativas
7. Compromiso y Orgullo por la Empresa
8. Seguridad de las personas, cuidados de los activos y RSE

Ahora bien, el factor desequilibrante en una OAD se encuentra precisamente en este cuarto componente. Las ventajas competitivas tradicionales se han perdido como consecuencia del fenómeno de la globalización. Hoy, gracias al desarrollo de las TIC⁴, la información es un bien común, hay fácil acceso a la tecnología y la localización geográfica dejó de ser relevante. Así, la búsqueda de ventajas competitivas se ha volcado en el factor humano y específicamente en el liderazgo. En los líderes recae la responsabilidad de generar una visión potente y motivadora, de generar una estrategia diferenciadora, de diseñar una estructura organizacional y sistemas de gestión adecuados y de propiciar una cultura organizacional que promueva un clima laboral óptimo, que permite lograr o incluso exceder los objetivos planteados.

2.3. Liderazgo como factor clave para alcanzar un alto desempeño - Evidencia empírica

Desde los años 80, luego de la publicación del libro 'En busca de la Excelencia'⁵, muchos han sido los investigadores que se han abocado a la tarea de identificar los factores que hacen que una empresa logre sistemáticamente resultados superiores a sus competidores. Si bien entre los investigadores existen discrepancias respecto a los criterios para determinar qué significa ser una empresa de alto desempeño, muchos coinciden en que una de las claves del éxito es el estilo de liderazgo.

Una de las investigaciones más renombradas en este campo es la presentada por Jim Collins en su libro 'Good to Great'⁶. Luego de 5 años de investigación, en los

⁴ TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

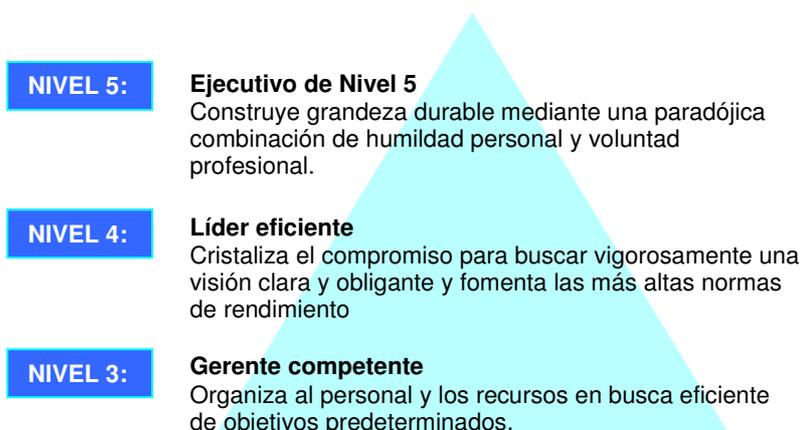
⁵ Escrito por Tom Peters y Bob Waterman

⁶ Versión español: 'Empresas que sobresalen: Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no.'

que un equipo de 21 personas revisó 50 años de historia en forma de artículos, entrevistas, y otros disponibles para las 28 compañías seleccionadas⁷, se identificaron 6 factores que estarían en la caja negra que transforma a un organización buena en una sobresaliente⁸: Liderazgo nivel 5, Primero quién después qué, Afrontar los hechos al desnudo, Concepto de Erizo, Cultura de disciplina, Aceleradores de tecnología.

Lo destacable de esta investigación es que Jim Collins declara en su libro haber solicitado explícitamente a su equipo “no prestar mucha atención al papel de los ejecutivos, para evitar el criterio simplista de atribuírselo todo al líder como es corriente hoy”, sin embargo los datos se impusieron mostrando que todos los ejecutivos ‘de buenos a grandes’ tenían características en común que los diferenciaba del resto. Como resultado, Collins y su equipo, identificaron una jerarquía de liderazgo con 5 niveles. En las empresas sobresalientes los ejecutivos presentaban las capacidades correspondientes a los 5 niveles de la pirámide que se muestra a continuación:

Figura 2.2: Jerarquía del Nivel 5⁹



⁷ 28 compañías seleccionadas: ... comparación no sostenible.

⁸ Criterio de selección de ... a nivel del mercado general de valor ... luego rendimientos acumulados por lo menos de 3 veces la tasa de mercado durante 10 años.

⁹ Fuente: Empresas que sobresalen (Referencia10)

NIVEL 2:**Miembro de un equipo que hace un aporte**

Individuo que contribuye con sus capacidades para alcanzar los objetivos del grupo y trabaja eficientemente en grupo.

NIVEL 1:**Individuo de gran capacidad**

Hace un aporte productivo en virtud de su talento, conocimiento, destrezas y buenos hábitos de trabajo.

Liderazgo de nivel 5. Los líderes sobresalientes son discretos, callados, reservados y poseen una extraña combinación de humildad personal con voluntad profesional. Generalmente son personas que llevan años dentro de la empresa y son ambiciosos, pero para su compañía, no para ellos mismos. Los líderes de nivel 5 escogen sucesores capaces de tener aún más éxito que ellos y son capaces de mirar por la ventana al momento de atribuir los éxitos logrados (buscando factores fuera de sí mismos) y de mirar al espejo en caso de que las cosas no resulten bien (atribuyéndose la responsabilidad).

(Para una descripción de los restantes 5 factores identificados por J. Collins favor referirse al Apéndice B).

Ahora bien, como ya se dijo, mucho otros investigadores identificaron el estilo de liderazgo, ya sea de manera explícita o implícita, como factor diferenciador de empresas sobresalientes. A continuación un resumen con los hallazgos de algunas investigaciones.

Tabla 2.1: Claves del Alto Desempeño (referencia 19)

Investigadores	Claves del éxito
T. Peters y R. Waterman. 'En busca de la excelencia'. 2003	Tener una orientación hacia la acción, mantenerse cerca del cliente, fomentar la autonomía y el emprendimiento , aumentar la productividad mediante las personas , tener una administración activa e impulsada por valores , mantenerse cohesionada , tener una forma simple y un equipo liviano , presentar simultáneamente propiedades flexibles y rígidas.
J. Kotter y J. Heskett. 'Cultura de empresa y rentabilidad'. 1995	Establecer culturas que enfatizan la atención a todas las audiencias (clientes, accionistas y empleados), Demandar liderazgo de sus ejecutivos en todos sus niveles.
A. Kumar Jain.	Enfatizar: toma colectiva de decisiones, la comunicación de los valores y

'Corporate Excellence'. 1998	propósitos centrales, una visión orientadora y metas exigentes, el desarrollo de nuevas competencias , el emprendimiento y la innovación , el aprendizaje constante a partir del equilibrio de todos estos factores, la autonomía de los empleados y un sentido de propiedad, la valentía y el 'fuego interior' , benchmarks globales de excelencia.
J. Katzenbach. 'Peak Performance'. 2000	Perseguir consistentemente uno o más de cinco caminos distintivos: misión, valores y orgullo ; procesos y mediciones; espíritu emprendedor; logros individuales; reconocimiento y celebración .
K. Weick y K. Sutcliffe. 'Managing the unexpected'. 2001	Crear un estado de conciencia colectiva
W. Joyce, N. Noria y B. Roberson. 'What really works'. 2003	Usar una fórmula 4+2, que implica un desempeño superior simultáneo en cuatro áreas primarias (estrategia, ejecución, cultura y estructura) y en dos áreas secundarias (talento, liderazgo , innovación y fusiones & alianzas)

En Chile, investigaciones recientes, como la realizada por el Consejo de Innovación y la que actualmente está desarrollando la Universidad Diego Portales con el CIMM¹⁰, han correlacionado positivamente determinados atributos de liderazgo con una cultura de innovación.

3. Liderazgo Transformacional

De acuerdo a los antecedentes hasta aquí presentados, queda claro que el liderazgo es un factor determinante para que una empresa logre transformarse en una organización de alto desempeño. Está pendiente, sin embargo, la tarea de explicar por qué es el estilo de liderazgo transformacional el que permite articular de manera superior el Círculo Virtuoso del Desempeño y, por ende, el que permite alcanzar un nivel de clase mundial. Para esto, primero se describirá brevemente la evolución de las teorías de liderazgo, luego se explicará en qué consiste el liderazgo transformacional y finalmente se presentará evidencia empírica sobre la correlación entre el liderazgo transformacional y el mejor desempeño de una organización.

¹⁰ Centro de Investigación Minera y Metalúrgica

3.1. Teorías de Liderazgo

Liderar es la capacidad para conseguir resultados a través de otros. La manera en que esto se realiza así como los factores que diferencian a un líder de un buen líder, han sido objeto de estudio desde hace varias décadas. Distintos enfoques han dado vida a cientos de teorías que intentan explicar el arte de liderar. Los principales enfoques a lo largo de la historia han sido:

- **Enfoque de rasgos.**

Los estudios de liderazgo entre los años 1920 y 1950 se focalizaron en la búsqueda de los rasgos de personalidad que diferenciaban a los buenos líderes. Dado que los rasgos de personalidad son poco modificables en la adultez, bajo este enfoque los líderes nacen, no se hacen. Teorías como la del 'Gran Hombre' surgen en esta época, sin embargo dada la gran diversidad de resultados encontrados no fue posible determinar un set único de rasgos que fuera propio de los buenos líderes. Se determinó por tanto que este enfoque era confuso y poco concluyente para explicar el liderazgo.

- **Enfoque conductual**

De gran auge entre los años 1950 y 1960, esta escuela se centra en el análisis de las conductas y comportamientos de los líderes y su relación con un liderazgo efectivo o exitoso. Este enfoque plantea que las capacidades necesarias para ser un buen líder pueden ser aprendidas y por lo tanto, a diferencia del enfoque anterior, los líderes se hacen, no nacen.

- **Enfoque situacional**

Hacia fines de los '60 los investigadores dieron paso a las llamadas teorías de Contingencia en las que se postulaba que el liderazgo no se trataba de quién era el líder (personalidad), ni de qué es lo que hacía el líder

(comportamiento), sino que un liderazgo efectivo consiste en hacer lo correcto en el momento correcto.

Si bien el enfoque situacional fue el primero en entregar teorías con herramientas concretas y efectivas para guiar la conducta de los líderes hacia una de mayor efectividad, no contribuyó a resolver la incógnita sobre la naturaleza del liderazgo.

Para una descripción de las distintas teorías de liderazgo desarrolladas bajo estos tres enfoques, referirse al Apéndice C.

3.2. Enfoque Transformacional

En las últimas dos décadas el modelo de liderazgo más estudiado y utilizado ha sido el Transformacional. El principal gestor de este modelo es Bernard M. Bass quien se basó en las ideas de James MacGregor Burns (1978).

Burns estableció una diferenciación entre el liderazgo transformacional y el llamado liderazgo transaccional (presente en todos los enfoques descritos anteriormente).

El liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas (constructivas-premios o correctivas-sanciones) entre un líder y sus seguidores. Asume que líder-seguidor no comparten un interés común, sino que cada uno persigue sus propios intereses; así un seguidor realizará el trabajo solicitado si es que la recompensa que tendrá por eso es adecuada, es decir, las necesidades de líder y seguidor son 'negociadas'. Las subdimensiones que conforman el liderazgo transaccional son:

- Reconocimiento Contingente. El líder identifica las necesidades de sus seguidores, clarifica expectativas y objetivos y recompensa en función del cumplimiento de estos objetivos.
- Manejo por excepción Activo. El líder especifica los estándares de cumplimiento y monitorea constantemente el desempeño de sus

seguidores, tomando acciones correctivas cuando identifica desviaciones o errores.

- Manejo por excepción Pasivo. El líder sólo interviene cuando los estándares no son cumplidos, espera a que el (los) problema(s) aparezca(n) antes de tomar acción.
- Laissez-Faire. El líder asume una actitud absolutamente pasiva en la que no clarifica expectativas ni objetivos, se limita a proveer información y materiales cuando son solicitados. Evade los conflictos y la toma de decisiones.

El liderazgo transformacional, por el contrario, asume que líderes y seguidores pueden llegar a compartir una meta común, un objetivo trascendental, que va más allá de los intereses personales de cada uno.

Burns establece que el liderazgo transformacional ocurre cuando “una o más personas se comprometen con otras de tal forma que el líder y los seguidores se elevan mutuamente hacia mayores niveles de motivación y moralidad”. Sus propósitos se fusionan, se hacen mutuos. De acuerdo a Burns, el resultado del liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación y elevación, en la que los seguidores se convierten en líderes y los líderes se convierten en agentes morales.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo, llevándola desde una motivación regular hasta el compromiso (referencia 8).

Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a hacer más de lo que originalmente habían planificado e incluso en algunos casos más de lo que creían posible. Ellos establecen metas desafiantes y generalmente obtiene resultados superiores.

Bass identificó 5 comportamientos del liderazgo transformacional:

Influencia idealizada (atributos): se refiere a la habilidad del líder para generar confianza y ganarse el aprecio de sus seguidores. Su actuar no está regido por intereses personales sino que busca alcanzar los objetivos de la organización. El líder no sólo se gana el respeto de sus seguidores sino que se convierte en un referente, un modelo a imitar.

Influencia idealizada (conductas): el líder muestra un comportamiento ético, altos estándares morales y hace lo que dice que va a hacer. Demuestra autocontrol, buen juicio, optimismo y evalúa las consecuencias éticas y morales de sus actos.

Motivación inspiradora: se refiere a la habilidad para inspirar y motivar a los seguidores. El líder articula la visión de la compañía y ayuda a sus seguidores a entender el rol de cada uno en ella. Muestra entusiasmo y optimismo acerca del futuro, contagiando a sus seguidores.

Estimulación Intelectual: se refiere a la habilidad de estimular y desafiar a sus seguidores, instándolos a buscar soluciones creativas e innovadoras. El líder promueve la participación de sus seguidores y juega un rol activo en su desarrollo retándolos a cuestionar los supuestos establecidos, a cambiar paradigmas y a experimentar nuevas formas de pensar y enfrentar los problemas.

Consideración individual: se refiere a la habilidad del líder para analizar individualmente a sus seguidores e identificar las necesidades, deseos, valores y habilidades de cada uno. El líder muestra preocupación por cada uno de sus seguidores y los trata de forma diferenciada reconociendo que cada uno es un ser único e irrepetible.

Según Bass, estas dos grandes categorías de liderazgo, transaccional y transformacional, son distintas entre sí pero no mutuamente excluyentes. Aún más, el Modelo de Liderazgo de Rango Completo desarrollado por Bass y Avolio, plantea que ambos estilos se potencian, es decir, su correcta combinación aumentaría el

efecto positivo del liderazgo transformacional, permitiendo obtener resultados aún mejores.

3.2.1. Modelo de Rango Completo

El Modelo de Rango Completo (referencia 2) considera tres estilos de liderazgo, caracterizados por nueve factores y tres posibles resultados. Los factores son:

- | | | |
|--|---|-------------------------|
| ▪ Influencia idealizada (atributos) (IA) | } | Estilo Transformacional |
| ▪ Influencia idealizada (conductas) (IB) | | |
| ▪ Motivación inspiradora (IM) | | |
| ▪ Estimulación intelectual (IS) | | |
| ▪ Consideración individual (IC) | | |
| ▪ Reconocimiento Contingente (RC) | } | Estilo Transaccional |
| ▪ Manejo por excepción Activo (MPEA) | | |
| ▪ Manejo por excepción Pasivo (MPEP) | } | Estilo Pasivo / Evasivo |
| ▪ Laissez-Faire | | |

De acuerdo a este modelo, un líder será más efectivo y logrará tener un impacto profundo en sus seguidores en la medida que el estilo transformacional sea predominante y el estilo pasivo sea mínimo. En la figura 3.1, donde el volumen de los bloques representa la frecuencia con que es exhibido cada estilo de liderazgo, se esquematiza lo que según Bass & Avolio constituiría la combinación óptimo y subóptimo.

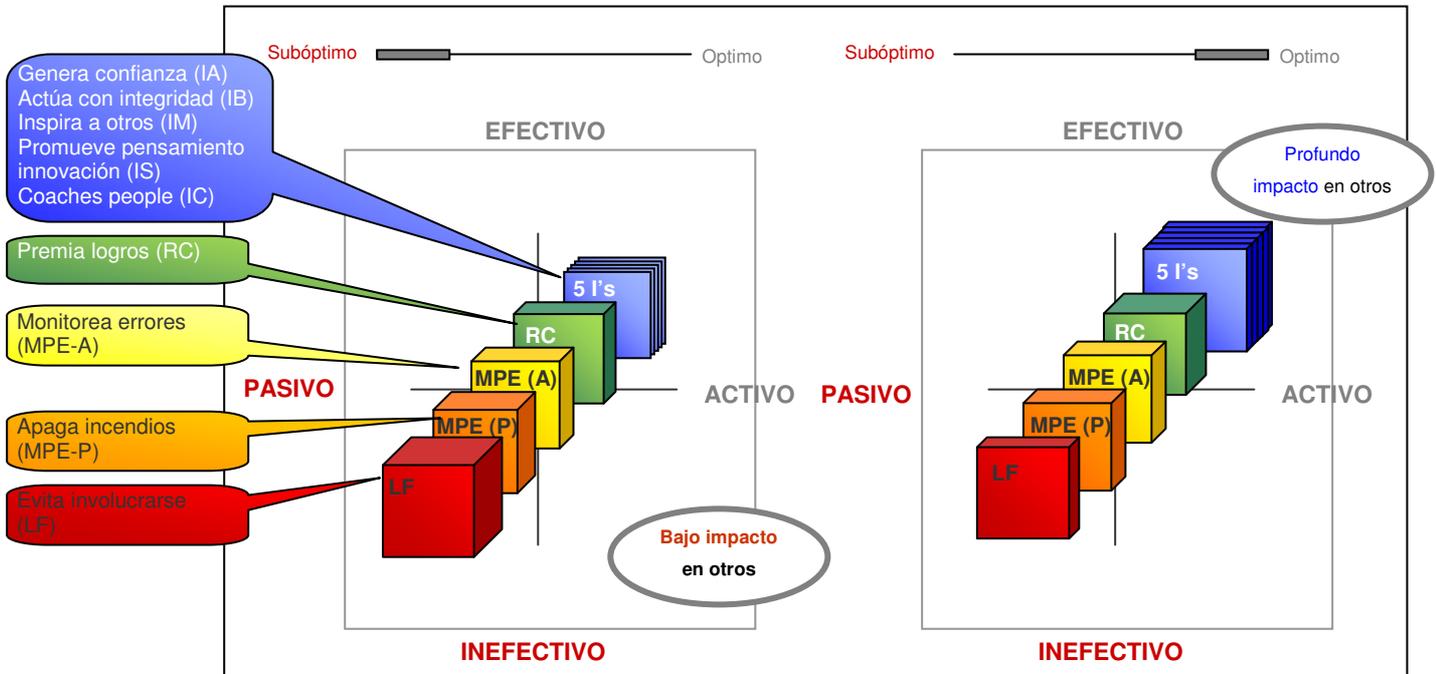
Ahora bien, los resultados esperados como consecuencia de un liderazgo transformacional son:

- Esfuerzo extra: refleja hasta que punto los seguidores están dispuestos a esforzarse más allá de lo esperado gracias a la influencia del líder.
- Efectividad: identifica líderes que contribuyen a la eficiencia organizacional y que son eficientes a la hora de identificar las

necesidades profesionales de sus seguidores y presentarlas ante autoridades superiores, y en alcanzar los objetivos corporativos.

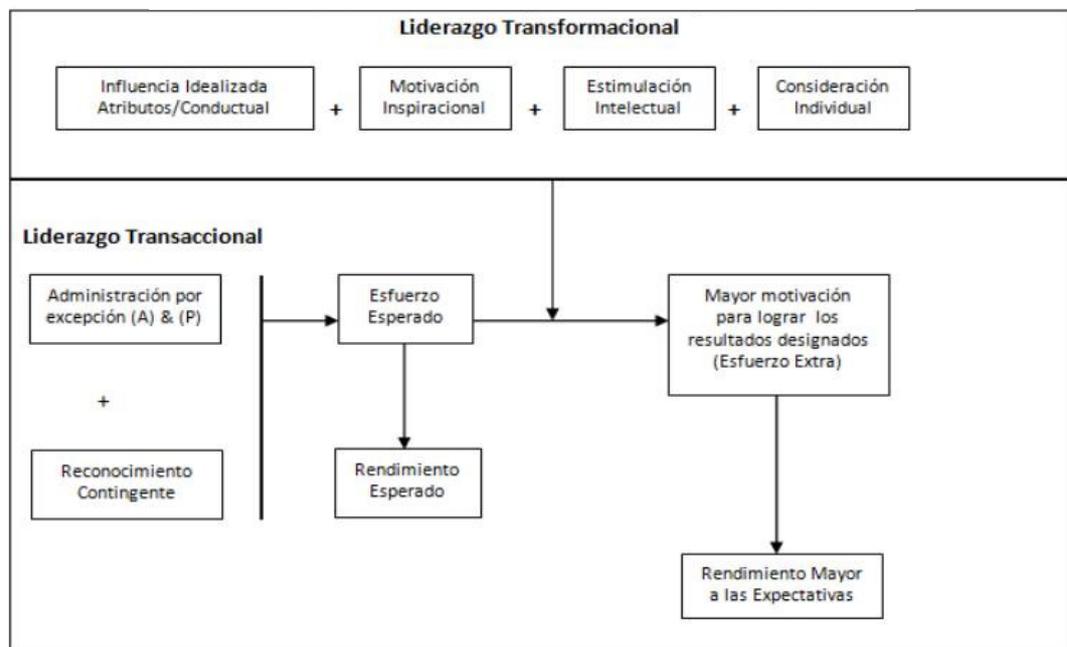
- Satisfacción: Identifica líderes que son capaces de generar satisfacción en sus seguidores.

Figura 3.1: Modelo de Rango Completo



La figura 3.2 esquematiza de qué manera el liderazgo transformacional sumado al transaccional aumenta el efecto positivo sobre los resultados de la organización. (Referencia 2)

Figura 3.2: Modelo de Aumento del Liderazgo Transaccional y Transformacional



3.2.2. Multifactor Leadership Questionnaire

La herramienta diseñada por Bass & Avolio para medir el grado de éxito de estos resultados, así como los factores de liderazgo predominantes dentro de una empresa o equipo de trabajo, es el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Existe una versión larga del MLQ (90 preguntas) y una forma corta (45 preguntas). Para efectos de entrenamiento y coaching es recomendable la utilización de la forma larga, mientras que para efectos de estudios de investigación se recomienda la utilización de la forma corta.

Las preguntas del MLQ abarcan los 9 factores de liderazgo y 3 tipos de resultados ya descritos.

Tanto la versión larga como la corta del MLQ constan de dos formas, el MLQ Forma Líder y el MLQ Forma Clasificador. La primera forma tiene como fin la autoevaluación del líder y con la segunda forma se pretende que las personas que trabajen directamente con él lo puedan evaluar. Ambas formas, el MLQ Forma Líder y el MLQ Forma Clasificador (Form 5x-Short) pueden ser encontradas en el Apéndice D.

3.3. Correlación entre Liderazgo Transformacional y desempeño - Evidencia Empírica

Una importante cantidad de investigadores se ha abocado a correlacionar el liderazgo transformacional con un mejor desempeño, un mejor clima laboral, mayor creatividad, mayor satisfacción de los empleados y otros impactos positivos para una organización. A continuación se resumirán los hallazgos más relevantes de dichas investigaciones:

Liderazgo Transformacional y su impacto en outcomes relevantes del negocio

Un estudio realizado en España (referencia 21) en el que participaron 147 personas pertenecientes a 35 unidades distintas de trabajo en diversas industrias (educación, finanzas, salud, etc), comparó los efectos de distintos estilos de liderazgo sobre algunos outcomes relevantes en toda organización. Se concluyó que un alto liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con:

- Una mayor eficiencia de la unidad de trabajo.
- Una mejor percepción sobre la eficacia del líder
- Una mayor disposición de los empleados para hacer un esfuerzo adicional.
- Una mayor satisfacción de los empleados con su trabajo.

Este estudio también demostró que existe una correlación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y los estilos de liderazgo democrático, orientado a las relaciones y orientado a la tarea. Por el contrario, nula correlación fue encontrada entre liderazgo transformacional y el liderazgo autocrático.

Liderazgo Transformacional y su impacto en el desempeño, cohesión y potencia de ‘escuadrones’ militares. (referencia 3)

En este estudio 72 pelotones fueron analizados. Los líderes y sargentos de estos pelotones fueron evaluados por 1.340 y 1.335 soldados respectivamente. El estudio concluyó que el nivel de liderazgo transformacional y transaccional, permitía predecir el desempeño de la unidad. Además se demostró que el liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con el nivel de cohesión y el potencial de la unidad.

Liderazgo Transformacional y el desempeño de la fuerza de venta (ref. 20).

Este estudio analizó el impacto de comportamientos transaccionales y transformacionales en el desempeño y el compromiso con la empresa de la fuerza de venta. Cuatrocientos setenta y siete agentes de venta, pertenecientes a una

importante compañía de seguros de vida americana, fueron objeto de estudio. Indicadores objetivos de desempeño, así como evaluaciones realizadas por sus supervisores fueron parte de la información recopilada. Los hallazgos del estudio validaron no tan sólo la hipótesis de que el liderazgo transformacional es capaz de influenciar a los vendedores para desempeñarse 'por sobre y más allá de lo esperado', sino que también demostró que los comportamientos transformacionales del líder tienen una mayor relación con el desempeño y el compromiso con los valores de la empresa que los comportamientos transaccionales.

Liderazgo Transformacional y su impacto en la industria, la milicia (ejército) y la educación. Transformational Leadership – Industrial, Military and Educational Impact (Referencia 6)

A través de la recopilación de distintas investigaciones llevadas a cabo en los últimos 20 años, Bass intenta demostrar en este libro que el liderazgo transformacional es más efectivo y satisfactorio que las transacciones constructivas y que las transacciones constructivas son a su vez más efectivas y satisfactorias que las transacciones correctivas.

Así por ejemplo, el libro presenta estudios en los que el puntaje transformacional resultó ser más alto entre los directores de las escuelas más innovadoras, entre los ministros metodistas que presentaban la mayor tasa de asistencia y de crecimiento de feligreses (Onnen, 1897), entre los alumnos de MBA que obtuvieron el mejor desempeño financiero en complejas simulaciones (Avolio, Walkman & Einstein, 1988), entre gerentes con la mejor evaluación por parte del comité ejecutivo (Hater&Bass, 1988) y entre oficiales junior de la marina con recomendaciones para una promoción anticipada (Yammarino&Bass, 1990). Otra investigación destacada es la de Pitman (1993) quien mostró cómo el compromiso de 245 profesionales pertenecientes a 6 organizaciones distintas, se correlacionaba positivamente con comportamientos transformacionales de sus supervisores. El componente 'Motivación Inspiradora' se correlacionó en 0.40 con el compromiso a quedarse y en 0.24 con el compromiso a los valores de la organización.

También se presentan los resultados de 3 meta-análisis:

- Gaspar (1992) considerando 20 estudios, en los que se diferenciaron los componentes del liderazgo transformacional de los del transaccional, encontró que la correlación promedio entre liderazgo transformacional (LT) y efectividad era 0.76, entre LT y satisfacción laboral era 0.71 y entre LT y esfuerzo extra era 0.88. Las correlaciones con el liderazgo transaccional fueron: 0.27, 0.22 y 0.32 respectivamente.
- Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996) luego de analizar más de 3000 encuestas, tanto del sector público como privado, concluyeron que en ambos casos los cuatro componentes del liderazgo transformacional presentan una mayor correlación con la eficiencia de la organización que los componentes del liderazgo transaccional. La tabla 3.1 muestra los coeficientes de correlación obtenidos en este estudio:

Tabla 3.1: Correlación con Eficiencia de la Organización

		Sector Público	Sector Privado
Transformacional	Motivación inspiradora	0.74	0.69
	Estimulación intelectual	0.65	0.56
	Consideración individual	0.63	0.62
Transaccional	Recompensa contingente	0.41	0.41
	Manejo por excepción	0.10	-0.2

- Finalmente, Patterson, Fuller, Kester & Stringer (1995) corroboran los hallazgos de los dos meta-análisis anteriores.

Liderazgo Transformacional y el empoderamiento de enfermeras (Ref 12)

Estudio realizado en un hospital urbano del sudeste de Estados Unidos en el que una reestructuración reciente implicó diversos cambios de roles y funciones. Con un tamaño de muestra de 30, entre los objetivos de este estudio estaba probar las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: El nivel de empoderamiento percibido por el staff de enfermeras será promedio o mayor en un hospital en re-estructuración en el que el comportamiento de los mandos medios ha sido catalogado como transformacional.

Hipótesis 2: El nivel de empoderamiento percibido por el staff de enfermeras se correlacionará positivamente con el puntaje obtenido por los mandos medios del hospital en los componentes transformacionales del MLQ.¹¹

La hipótesis 1 fue validada estadísticamente al obtenerse un puntaje promedio de empoderamiento igual a 3.2 (en escala del 1 al 5). La hipótesis 2 también fue validada encontrándose una correlación significativa entre ambos factores (0.63).

Liderazgo transformacional e impacto en la eficiencia de pequeñas empresas chilenas (Referencia 22)

Con una muestra de 96 gerentes de pequeñas empresas de la Región de Tarapacá, este estudio concluyó que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre la eficacia de la empresa (correlación 0.45) mientras que el liderazgo transaccional y laissez faire tienen un impacto negativo sobre ésta (correlación -0.34 y -0.209 respectivamente).

Liderazgo Transformacional y su relación con la creatividad organizacional. (Referencia 23)

118 empleados, pertenecientes a 9 departamentos de Tecnologías de Comunicación considerados como altamente innovadores en los Emiratos Árabes Unidos, respondieron la encuesta MLQ. Los resultados muestran que la correlación de 3 componentes del liderazgo transformacional (carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual) se correlacionan positivamente de manera más significativa con los factores determinantes de un ambiente laboral creativo (0.26, 0.38 y 0.31 respectivamente) que los componentes del liderazgo transaccional

¹¹ Encuesta diseñada por Bass & Avolio para medir el estilo de liderazgo, que será explicada en detalle más adelante en este informe.

(recompensa contingente y manejo por excepción con coeficientes de correlación 0.22 y 0.15 respectivamente).

4. Desafío – Multiculturalidad

Ya en el siglo XIX Max Weber planteó que los “líderes solo pueden dirigir si sus seguidores les atribuyen características de líder y legitiman su rol como tal”. Dado que las percepciones sobre autoridad, independencia e incertidumbre de las personas varían de acuerdo a su background cultural, ante la pregunta ¿cómo debiese ser un líder?, debiésemos esperar que en distintas culturas las personas expresen preferencia por distintos set de atributos de liderazgo. A modo de ejemplo, mientras en Korea se espera que los líderes sean paternalistas, en Japón se espera que sean humildes y que hablen poco. El liderazgo es por tanto un área que se ve profundamente impactada por las diferencias culturales y esto ha llevado a muchos investigadores a abordar el tema de la gestión multicultural.

La relevancia de este tema, para este trabajo, radica en el desafío que enfrenta una empresa multinacional, que intenta implementar un modelo de liderazgo único en las distintas culturas en las que opera. ¿Es posible? ¿Será igual de efectivo en todas las culturas? ¿Requerirá algún grado de flexibilidad o adaptación el modelo? ¿Existe algún modelo que sea multicultural? Estas son algunas de las preguntas que se intentarán responder a continuación.

4.1. Modelos que describen diferencias culturales

4.1.1. Cinco dimensiones de Hofstede

Si queremos entender las diferencias culturales entre países y su impacto en el ámbito laboral, el nombre de Geert Hofstede aparece como clave. Su modelo de 5 dimensiones desarrollado al inicio de los años '70 sigue siendo un referente hoy y la mayoría de los estudios actuales lo utilizan como base. Para Hofstede, la cultura no es otra cosa que una programación mental colectiva de un grupo de personas que se encuentran en un ambiente determinado. Bajo esta definición, la cultura es muy difícil de cambiar dado que se encuentra embebida en las instituciones que esas personas han creado, en la estructura educacional y familiar, en las organizaciones religiosas, asociaciones, leyes, forma de gobierno

literatura, e incluso en las teorías científicas. Con el objeto de comprobar hasta qué punto la percepción sobre una misma realidad está condicionada por factores culturales, el profesor Hofstede diseñó un estudio que abarcó 48 países en los que alrededor de 116.000 empleados de IBM fueron encuestados entre 1967 y 1973. El hecho de haber encuestado a empleados de una misma empresa en distintas subsidiarias y de haber diseñado el estudio de forma tal de comparar trabajos similares entre trabajadores de composición etarea y de género similar, permitió que las diferencias encontradas en sus respuestas pudieran ser atribuidas a la cultura nacional. El resultado de esta investigación fue la definición de 4 dimensiones culturales:

- Power distance: indica hasta qué punto una sociedad acepta el hecho de que el poder en las instituciones y organizaciones esté distribuido inequitativamente.
- Uncertainty avoidance: indica hasta qué grado los miembros de una sociedad se sienten amenazados ante situaciones de incertidumbre y/o ambigüedad y tratan de evitarlas.
- Individualism / Collectivism: Individualismo indica el grado en que las personas actúan como individuos y se preocupan de cuidar de ellos mismos y de sus propios intereses (o los de su familia directa). Un bajo puntaje en Individualismo implica una sociedad Colectivista en la que existe un marco social unido en el que las personas se distinguen como parte de diversos grupos (parientes, amigos, organizaciones, etc.) por los cuales esperan ser protegidos a cambio de su lealtad hacia ellos.
- Masculinity: indica hasta que punto los valores de la sociedad son masculinos, como por ejemplo, asertividad, competitividad, desempeño, materialismo, etc. en oposición a valores femeninos como la preocupación por otros y la calidad de vida.

Una quinta dimensión 'Long term orientation' fue incluida por Hofstede al expandir su estudio e incorporar países asiáticos en los que el Confucionismo dejó huella.

Estas dimensiones han sido utilizadas por numerosos investigadores en distintos países, buscando correlacionar la posición relativa de un país en alguna de ellas con el estilo de liderazgo predominante o preferido en esa sociedad. Así por ejemplo, se ha determinado que un estilo autocrático sería compatible con culturas High Power Distance como Rusia, España y países Latinoamericanos mientras que un estilo participativo sería más efectivo en países con Low Power Distance como Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia (referencia 11).

4.1.2. High versus Low context

Hofstede al igual que otros investigadores como Trompenaars (Apéndice E) centraron su análisis en los valores colectivos que distinguen a una cultura de otra. Sin embargo, existe otra escuela, liderada por Edward Hall, que centra las diferencias culturales en la forma en que las personas se comunican. Para Hall, la cultura no es otra cosa sino un serie de lenguajes; lenguaje del tiempo, lenguaje del espacio y lenguaje de acuerdos. Estos diferentes tipos de lenguajes fueron organizados por Hall en un modelo que contrasta culturas High y Low context. Contexto, según Hall, es la información que rodea a un determinado evento y está intrínsecamente ligado con el significado del evento. En una cultura de High Context, el contexto de la comunicación puede ser tanto o más importante que el contenido.

Las sociedades de Alto Contexto se caracterizan por:

- Compartir acuerdos o códigos implícitos
- Poca información codificada – hablada o escrita – es transmitida en la comunicación
- Estilo de comunicación indirecto, que incluye un fuerte uso de lenguaje no verbal.
- Dar gran importancia al pasado y las relaciones comerciales pueden tomar un largo tiempo y depender de la creación de lazos.

Por el contrario, las sociedades de Low Context se caracterizan por:

- Mayoría de la información codificada (puesta en palabras) en la comunicación
- Estilo de comunicación directo, esencialmente verbal o escrito y con información detallada y precisa.
- Atribuir baja importancia al pasado y dar énfasis a cerrar los negocios rápido.
- Valorar el desempeño y la 'expertise'.

Hall, basándose en estos criterios, agrupó los países en 3 grupos:

- High context: China, Korea, Japón, África, Latinoamérica
- Medium Context: Francia, España, Grecia, Medio Oriente
- Low Context: USA, UK, Alemania, Escandinavia

4.1.3. Estilos de liderazgo predominantes en Europa

Un estudio realizado por investigadores de Cranfield School of Management en UK en 1997 (referencia 11) identificó las siguientes preferencias por estilos de liderazgo en Europa:

- Liderando desde el frente: estilo encontrado en Irlanda, España y UK. En este grupo, el foco recaía en las competencias y el carisma del líder. Los líderes eran dominantes y se esperaba que se automotivaran.
- Estilo consenso: característico de Finlandia y Suecia donde los líderes dan mucha importancia a la comunicación y al consenso que se logra a través de canales abiertos que fomentan el trabajo en equipo. La atención al detalle también era importante dentro de este grupo.
- Objetivo común: encontrado en Alemania y caracterizado por la importancia que se le da a los conocimientos y expertise técnica, la claridad de los roles y la efectividad de los sistemas.
- Liderando desde la distancia: estilo predominante en Francia, donde los líderes son concebidos como pensadores conceptuales focalizados en temas estratégicos.

4.1.4. Proyecto GLOBE.

El proyecto GLOBE (acrónimo en inglés para Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional), tuvo como objetivo principal el desarrollar una teoría con base empírica para describir, entender y predecir el impacto de variables culturales en el estilo de liderazgo y en la efectividad de diferentes prácticas de gestión. Iniciado en 1994, este proyecto fue liderado por los profesores Robert House y Mansour Javidan y contó con un equipo formado por más de 160 profesores, quienes analizaron 62 culturas durante los 10 años que duró el proyecto. Nueve dimensiones culturales fueron identificadas:

- Power distance
 - Uncerintanty Avoidance
 - Colectivism I
 - Colectivism II
 - Gender egalitarianism
 - Assertiveness
- } Adaptaciones de las dimensiones
definidas por Hofstede
- Future orientation: Indica hasta que punto los individuos planifican y consideran el impacto futuro de sus acciones
 - Performance orientation: analiza el impacto de inputs y outputs en organizaciones o sociedades que promueven continuamente un alto desempeño.
 - Humane orientation: se refiere a la promoción y reforzamiento de valores como generosidad, altruismo, amabilidad.

Las conclusiones más importantes del proyecto GLOBE fueron:

- Los valores culturales de la sociedad y sus prácticas afectan lo que los líderes hacen.
- Los valores culturales de la sociedad y sus prácticas afectan la cultura organizacional y sus prácticas.

- La relación entre la estrategia organizacional, planes de contingencia, cultura y prácticas, va a estar moderada por las fuerzas culturales.

Sin embargo, para efectos de este trabajo la conclusión más relevante de este proyecto, fue la comprobación empírica de que ciertos atributos de liderazgo son universalmente aceptados y efectivos. Entre estos atributos se encuentran la confianza, integridad, visión y la capacidad para construir equipos colaborativos. Estos rasgos son característicos del estilo denominado carismático y transformacional.

4.1.5. Liderazgo en Latinoamérica: El patrón vs. el líder moderno

La tendencia hacia líderes autocráticos y paternalistas ha sido documentada en México, Chile, Argentina y Bolivia. (referencia 25).

Estudios realizados en México afirman que los mexicanos esperan que los líderes sean directivos y que eviten los conflictos. Un líder que solicita input de sus supervisados puede ser visto como débil. Esta percepción negativa puede llevar a los líderes a comunicarse indirectamente con sus subordinados a través de la jerarquía, promoviendo un estilo de comunicación top-down. Prácticas tales como involucramiento con los empleados, comunicación abierta, ownership de los empleados, igualitarismo, etc., no son deseables en México.

Los estudios realizados en Chile también concluyen que las organizaciones chilenas son jerárquicas y que los subordinados dependen de sus superiores para la toma de decisiones. Un estilo de liderazgo participativo no es favorecido en Chile. Los trabajadores en Chile valoran relaciones laborales agradables con poco conflicto pese a existir tensiones entre sindicatos laborales y gerencia y a las marcadas diferencias entre los distintos niveles jerárquicos.

Considerando estos estudios, más la posición relativa de los países latinoamericanos en las 4 dimensiones definidas por Hofstede (Apéndice F), se

ha definido un patrón de líder latinoamericano que cumple con las características esperadas por los trabajadores latinoamericanos. El prototipo de líder latinoamericano tradicional, denominado 'El Patrón' se caracteriza por:

- Ser autocrático y directivo
- Delegar rara vez
- Utilizar equipos rara vez
- Utilizar normalmente un estilo de comunicación top-down
- Evitar conflictos y orientarse a la relación
- Se espera sea asertivo y agresivo

Sin embargo el liderazgo en Latinoamérica ha evolucionado en los últimos años debido a diversos factores:

- Creciente grado de interacción internacional. Como resultado de la globalización se ha incrementado el número de empresas multinacionales que se han instalado en Latinoamérica y el número de oportunidades outsourcing y offshoring, el turismo ha despegado y hoy existe un mayor interés por estudiar afuera. Este mayor grado de interacción internacional hace que líderes latinoamericanos intenten emular el estilo de liderazgo que ven en las compañías multinacionales.
- Desarrollo económico. Hofstede afirma que una mayor riqueza nacional contribuye a promover un mayor grado de individualismo en la sociedad. Este mayor individualismo haría que trabajadores quieran hacer sus propias contribuciones a la empresa y ser reconocidos por eso. Así, la implementación de un estilo de liderazgo participativo podría resultar exitosa en países latinoamericanos con fuerte desarrollo económico.
- Impacto de la creciente participación de la mujer en el mundo laboral. La irrupción de la mujer en la empresa conlleva la aceptación de valores o conductas más 'femeninas' como una comunicación más abierta, la preocupación por el bienestar y desarrollo de los trabajadores, mayores grados de delegación, etc. Así, en aquellos países latinoamericanos que

tengan una alta participación de mujeres en el mundo laboral, será más fácil introducir un estilo de liderazgo participativo y colaborativo.

Así, el prototipo del líder latinoamericano está evolucionando hacia un 'líder Moderno' caracterizado por:

- Ser participativo
- Ver a sus trabajadores como personas responsables
- Delegar
- Utilizar equipos de manera frecuente
- Valorar la cooperación y colaboración
- Evitar los conflictos y estar orientados a las relaciones.

4.2. Estilo de liderazgo prevaleciente en la minería chilena - Evidencia empírica

La evidencia empírica disponible en faenas mineras en Chile, valida el prototipo de líder 'patrón' ya descrito. También se valida la tendencia actual hacia un estilo más colaborativo y participativo, sin evidencia de éxito aún.

4.2.1. Chuquicamata

En un estudio realizado por la Universidad Alberto Hurtado (Referencia 29), se identificaron los siguientes rasgos característicos de la cultura de Chuquicamata que impactan en el estilo de liderazgo predominante hoy:

- Paternalismo: La empresa asumió desde el principio un carácter de 'empresa benefactora', que protege a los trabajadores y les soluciona sus problemas (vivienda, lugares de abastecimiento, servicio médico, etc). Producto de este paternalismo, tanto dirigentes sindicales como supervisores han asumido un papel paternalista. En el caso de los primeros, la consecuencia es que "algunos trabajadores no se preocupan si dejan la embarrada porque saben que el sindicato los defenderá". En el caso de los supervisores, el paternalismo se manifiesta en una supervisión permisiva; que no aplica reglamentos con estrictez, en cuanto a atrasos y

responsabilidades en materias de seguridad, para evitar problemas con los trabajadores y dirigentes sindicales.

- **Clasismo:** referida a la división de roles acompañada de segregación física y social. Si bien a partir de los '90 han sido claros los esfuerzos por eliminar algunas de estas segregaciones, muchas aún subsisten. Esto impacta en un clima de desconfianza mutuo entre roles A y B, y se convierte en un obstáculo para las iniciativas que intentan aumentar la participación de los trabajadores y establecer relaciones más democráticas.
- **Cultura del 'como voy yo ahí':** se refiere a la práctica arraigada de exigir un beneficio directo, expresado en bonos o regalías, ante cualquier iniciativa nueva a implementar o meta propuesta a alcanzar. El impacto de esta mentalidad, es que cualquier proceso de cambio está atado a una negociación de beneficios económicos, lo que junto con generar un alto costo económico para la empresa, hace que el proceso de toma de decisiones sea lento y engorroso.
- **Burocratismo:** referido al exagerado énfasis en normar y formalizar todo por escrito. Este exceso de normativas y pasos formales a cumplir hacen que la toma de decisiones sea lenta, que las jefaturas pierdan cierto grado de autonomía e incluso se corre el riesgo que las normas sean usadas para justificar acciones y protegerse.
- **Combatividad laboral:** los trabajadores tienen un fuerte espíritu de lucha y muestran convencimiento de la fuerza que tienen y de su poder para enfrentar a la Administración. Este espíritu hace que los trabajadores tengan la predisposición a tomar acciones negativas, como hacer ruedas cuadradas o poner banderas negras, para protestar y presionar cuando sienten que sus derechos son menoscabados.

Estos rasgos culturales han contribuido a mantener un estilo de liderazgo vertical, jerárquico y autoritario. Si bien es cierto que desde la década de los '90 se han visto esfuerzos por apartarse del verticalismo y autoritarismo, tales

como la decisión de tener 'gerentes de terreno' y la declaración de implementar un estilo colaborativo y de gestión participativa, en la práctica pocos son los que reconocen cambios significativos en el estilo de sus jefes. "Se habla mucho pero todavía no se ve nada concreto" dicen los trabajadores. Los supervisores más antiguos ven la gestión participativa como un posible cuestionamiento a la autoridad y sienten las relaciones colaborativas como una amenaza a que los trabajadores cuestionen su quehacer.

4.2.2. Radomiro Tomic (RT)

En un estudio realizado por Gestra y Top Consultores (referencia 13) se identificaron dos tipos de líderes:

- El Gran Director: hace referencia a la figura del Gerente General y se caracteriza por la atmósfera de misterio que lo rodea. Tiene un trato directo reducido con la generalidad de la dotación. El poder que le confiere el estar a cargo de las grandes decisiones y de hacer que todo funcione hace que sea admirado y respetado. Actitudes como recibir a cualquiera que quiera hablar con él y ubicar por nombre y apellido a toda la dotación, hacen que se destaque su sencillez y que para muchos sea un privilegio tenerlo como líder.
- Los Lugartenientes: personalizado en superintendentes o jefes, esta figura se caracteriza por la cercanía en el trato con los trabajadores y por el rol disciplinario que cumple. El lugarteniente encarna la imagen de 'un igual' con atribuciones de mando y se convierte en un modelo aspiracional, es el ejemplo vivo de que cierto grado de ascensión es posible.

Es interesante hacer notar que las personas señaladas como modelos a imitar fueron señaladas tanto por la administración como por los trabajadores y además ocupaban una posición de autoridad formal en la estructura. Lo que se busca en alguien y lo transforma en líder en RT es alguien que sea capaz de reducir la incertidumbre, alineando las aspiraciones y los comportamientos particulares con

las necesidades supremas de la organización. Un buen líder en RT es aquel que con su actuar hace difusión del status quo y alinea con él a los miembros de la empresa.

En RT, la estructura, la autoridad y el orden se han 'naturalizado' y 'reificado'. Naturalizado en el sentido de considerarse como parte natural del ser de las cosas y aquellos que se apartan de este camino son marginados por considerarse que se desvían del único camino posible. Reificado en el sentido que no pareciera posible que las estructuras en RT puedan evolucionar, y además "lo dispuesto por el jefe adquiere patente de ley; no hace falta re-actualizar el juicio sobre la pertinencia y racionalidad de lo dispuesto; si el jefe lo dice, debe ser lo correcto, si no es lo correcto, en general lo mejor es hacerlo de todas maneras".

Si bien la evidencia empírica disponible revela que el estilo predominante en minería chilena sigue siendo uno autoritario y jerárquico, no hay que creer que esto necesariamente continuará así. El proyecto GLOBE da esperanza de poder evolucionar hacia un estilo transformacional al comprobar que existen atributos universales. Otro estudio, desarrollado por Den Hartong (1995) en más de 60 países, también encontró respaldo cultural y universal para los atributos del liderazgo transformacional (Referencia 17).

Existen ejemplos concretos de empresas que han logrado instaurar un estilo propio en las distintas culturas en las que opera, como el caso de Toyota. Toyota se ha convertido en un icono y referente por su impecable sistema de producción que ha replicado en 27 países, gracias a líderes que han sido capaces de transmitir el conocimiento tácito y el Estilo Toyota a más de 68.000 empleados. La fórmula que ha utilizado Toyota para lograr esto se basó inicialmente en un sistema de planta matriz, mediante el cual una planta japonesa se desempeñaba como la madre de cada nueva planta que se abría. Actualmente Toyota utiliza un sistema de coordinadores, quienes actúan como mentores, coaches o consejeros de las distintas plantas dependiendo del grado de madurez de éstas (Referencia 28).

5. CASO APLICADO: BHP Billiton

5.1. Selección de empresa

Varias son las razones para haber elegido a BHP Billiton, entre las más importantes están:

- Carácter multinacional, con presencia en varios países y más de una operación en Chile.
- Nuevo modelo de liderazgo, lanzado a principios del año 2007, basado en el modelo transformacional y del cual aún se desconoce el grado de éxito de la implementación.
- Importancia que da la empresa al tema Liderazgo y Personas. Dentro de la estrategia corporativa, esquematizada en forma de pirámide, las personas están en la base de la pirámide. Dentro de su estrategia de Recursos Humanos el primer estándar corresponde precisamente a *Liderazgo y Cultura*. Una señal más concreta es el hecho de que en faena se repita constantemente que 'la seguridad está antes que la producción'.
- Expectativa de tener acceso a información de manera más expedita y de entenderla con mayor facilidad dado que trabajé 2 años en BHP Billiton.

5.2. Descripción empresa

BHP Billiton es líder mundial en la industria de recursos naturales. Cuenta con más de 100 operaciones en 25 países, 38.000 empleados propios y más de 60.000 contratistas. Su cartera de productos se caracteriza por su diversidad que va desde diamantes hasta petróleo. Está organizada en nueve divisiones: aluminio, metales base, diamantes y productos especiales, carbón energético, carbón metalúrgico, mineral de hierro, manganeso, petróleo y materiales de acero inoxidable. Una de estas divisiones, Metales Base, tiene su base en Chile. La división Metales Base posee siete assets (tres en Chile, uno en Perú, uno en Estados Unidos y dos en Australia) en los que produce concentrado de cobre, cátodos de cobre, óxido de

uranio, concentrado de plomo y concentrado de zinc. Los tres yacimientos chilenos son cupríferos y se describen brevemente a continuación:

Minera Escondida (MEL)

El yacimiento Escondida está ubicado en el Desierto de Atacama, II Región, a 170 km al Sureste de la ciudad de Antofagasta a 3.100 metros sobre el nivel del mar (msnm). La propiedad de MEL está dividida entre BHP Billiton (57.5%), Río Tinto (30%), JECO Corp (10%) e IFC, entidad perteneciente al Banco Mundial, que posee el restante 2.5%. Minera Escondida es la operación minera de cobre de mayor producción en el mundo. Su principal producto es cobre contenido en concentrado. En el año fiscal 2008¹² (FY08) la producción alcanzó 679.500 toneladas de cobre concentrado y 131.600 toneladas de cobre en cátodos.

Compañía Minera Cerro Colorado (CMCC)

100% perteneciente a BHP Billiton, este yacimiento está ubicado en la I región a 120 km al noreste de la ciudad de Iquique, a una altura de 2.600 msnm. La producción durante el FY08 fue de 106.400 ton en cátodos.

Spence

Yacimiento nuevo, 100% propiedad de BHP Billiton. Situado a 1700 msnm, en la II Región a 150 kilómetros de Antofagasta y 63 kilómetros de Calama en pleno desierto de Atacama. En Diciembre del 2006, Spence produjo su primer cátodo. Durante el FY08 la producción alcanzó las 142.700 ton, la que se espera siga aumentando hasta alcanzar la capacidad nominal proyectada de 200.000 ton/año.

5.3. Modelo de Liderazgo BHP Billiton

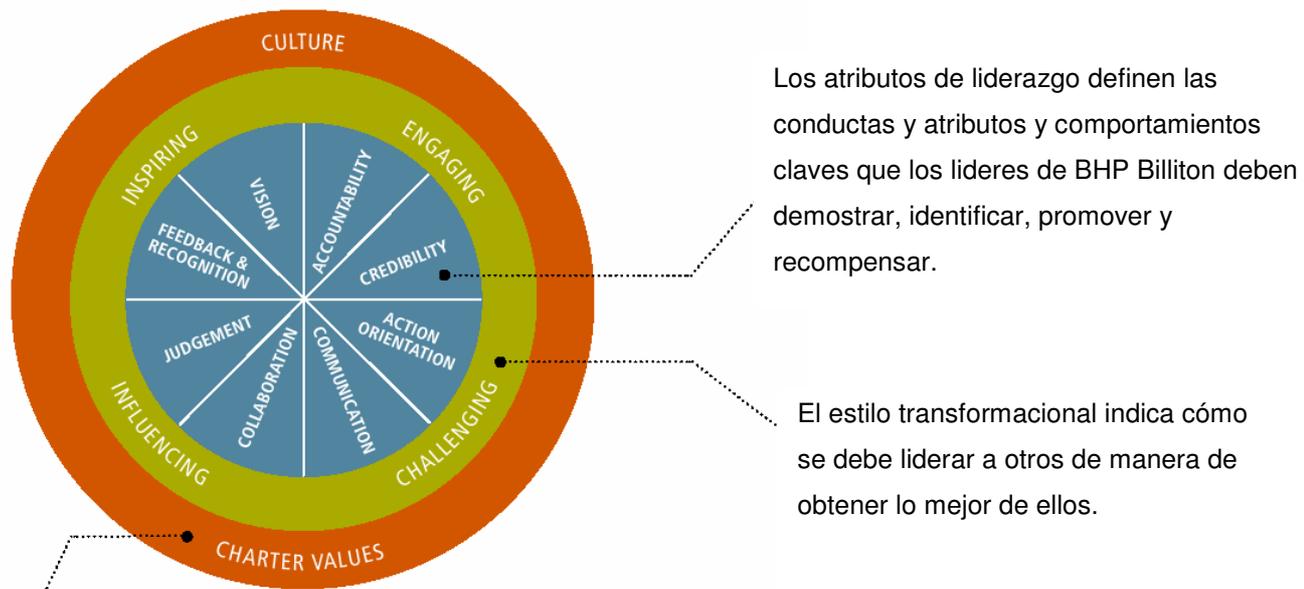
Para BHP Billiton, el modelo de liderazgo tiene por objeto:

- Proveer a los empleados de pautas de conducta claras.
- Clarificar qué es esperado y qué es recompensado.

¹² Año fiscal 2008 de BHP Billiton (FY08): Julio 2007 a Junio 2008

- Permitir la evaluación, identificación y desarrollo de líderes al interior de la organización.
- Mostrar al mundo exterior quiénes conforman BHP Billiton y qué valores son los que defienden.
- Vincular las políticas y procesos de Recursos Humanos con las de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

Figura 5.1: Modelo de Liderazgo BHP Billiton



El charter de BHP Billiton; sustenta la toma de decisiones, acciones y comportamientos de sus empleados

Los atributos de liderazgo definen las conductas y atributos y comportamientos claves que los líderes de BHP Billiton deben demostrar, identificar, promover y recompensar.

El estilo transformacional indica cómo se debe liderar a otros de manera de obtener lo mejor de ellos.

Los 8 atributos de liderazgo que conforman el modelo son:

Visión: Establecer dirección. Define y posiciona un panorama atractivo de lo que el futuro debería ser. Traduce la visión en acción e incentiva el compromiso y la entrega en todos los niveles.

Responsabilidad: Fija metas claras de desempeño, delegando en forma apropiada, revisando frecuentemente los avances logrados y asegurando la ejecución de los compromisos adquiridos por el equipo y la organización. Promueve un clima en el

que las personas se hacen responsables de su propio desempeño y del de sus equipos.

Credibilidad: Establece relaciones abiertas, francas y de confianza, tratando a las personas en forma justa y respetuosa; se comporta de acuerdo con los valores y compromisos y mantiene altos estándares de integridad que dan por resultado una imagen confiable.

Orientado a la Acción: Tiene la determinación de lograr resultados en circunstancias difíciles manteniendo un sentido de urgencia personal, enfocándose en las prioridades más importantes, aprovechando las oportunidades de negocios, minimizando los riesgos, innovando con nuevas ideas y siendo proactivo en la ejecución de tareas.

Comunicación: Promueve el flujo de información a través de toda la organización (en forma ascendente, descendente y horizontal). Escucha atentamente y promueve la expresión abierta de ideas y opiniones. Crea un ambiente en el que la interacción y comunicación son transparentes.

Colaboración: Promueve el trabajo en equipo y la colaboración, plantea desafíos a los demás, maneja los conflictos y facilita el aporte de ideas, opiniones y experiencia. Se hace responsable de los resultados de las iniciativas de cambios, elimina obstáculos y asegura el compromiso de todos.

Juicio: Basándose en los conocimientos funcionales, usa la información externa e interna para tomar buenas decisiones. Permanece flexible y usa la intuición al enfrentarse a situaciones ambiguas e inciertas. Aplica una amplia base de conocimientos y experiencia para resolver problemas complejos.

Retroalimentación y Reconocimiento: Crea un ambiente donde hay una retroalimentación abierta y honesta. Fomenta el aporte entregado por otros y reconoce los logros. Empodera a otros; crea una cultura de entrenamiento personalizado (coaching) y promueve el desarrollo y aprendizaje de otros en el largo plazo.

Y los cuatro estilos transformacionales son:

Involucrador: Ayuda a otros a comprometerse en la dirección deseada, tratando a las personas como individuos y proporcionando entrenamiento, guía, y atención personalizada. Conecta las necesidades individuales con la misión de la organización. (Equivalente a la *Consideración Individual*)

Inspirador: Pinta un cuadro para las personas acerca de dónde ve que la organización está marchando y les ayuda a ver (y entusiasmarse con) su rol en ese estado futuro. Expresa entusiasmo, optimismo, y confianza en el futuro. (Equivalente a *Motivación Inspiradora*)

Influenciador: Afecta el desempeño de aquellas personas que están a su alrededor actuando de forma tal que genera respeto, orgullo y admiración. Actúa con altos estándares morales y éticos y de una manera que trasciende el interés propio y refleja el mejor y más amplio interés. (Equivalente a *Influencia Idealizada*)

Desafiador: Ayuda a las personas a cambiar sus paradigmas acerca de cómo se hacen las cosas y a pensar de manera creativa acerca de cómo hacer las cosas en forma distinta. Busca de manera activa ideas y perspectivas alternativas. Propone desafíos de una forma que promueve el pensamiento crítico. (Equivalente a *Estimulación Intelectual*)

5.4. Plan de Implementación

El día 21 de Febrero de 2007 el universo de empleados de BHP Billiton recibió por email un memorando del entonces CEO de la compañía, Chip Goodyear. El objetivo era comunicar el lanzamiento de un nuevo modelo de liderazgo, sobre el cual Chip Goodyear destacó:

“The new model is flexible enough to be relevant across the globe, while also providing guidelines for how we can truly work together. It also builds on our culture of leadership and high performance by providing a very clear picture of what it means to be a BHP Billiton leader”.

Recalcando su importancia y su inclusión en los diversos procesos que se verían impactados:

“The BHP Billiton Leadership Model is relevant to all of us and will be embedded in our learning and development programs, assessment, Performance Enhancement, recruitment and induction programs. Within the next month, Executive Committee members will be sharing more information about the model with their leadership teams and these discussions will be rolled through the organisation by our business leaders”.

Para Recursos Humanos, la instrucción fue clara: ‘Cascadear’ el nuevo modelo. El plan de implementación diseñado por Metales Base consideró:

- Traducción del inglés al español del nuevo modelo y del material de apoyo asociado. *(Status: Terminado)*
- Diseño y realización, en conjunto con una consultora, de un taller de 4 horas dirigido a supervisores (gerentes, personal con gente a cargo y profesionales) de los tres assets más el personal de las Oficinas Centrales en Santiago. El taller consideró la explicación teórica del modelo y ejercicios prácticos como Role Plays para ejemplificar las conductas deseadas. *(Status: Terminado)*
- Incorporación del nuevo modelo al programa de Inducción de cada asset. *(Status: Realizado)*
- Incorporación del nuevo modelo en los tres programas de Desarrollo de Líderes que tiene la empresa:
 - Programa de Graduados *(Status: incorporado como contenido de los cursos)*
 - Leading Self and others (LST) *(Status: incorporado como contenido del curso)*
 - Integrated Leadership Programme (ILP) *(Status: incorporado como contenido del curso + Medición del estilo de liderazgo personal a través de encuesta 360º)*
- Incorporación de los 8 atributos de liderazgo en la evaluación de desempeño. *(Status: realizado)*
- Incorporación de los 8 atributos de liderazgo en el proceso de reclutamiento. *(Status: incorporado).*

Después de conversar con distintas personas, tanto de Santiago como de faena, mis observaciones relativas al plan de implementación son:

- La modificación realizada a la evaluación de desempeño, que se aplica en los tres assets en Chile, sólo incorpora una evaluación cualitativa de los

ocho atributos del modelo, pero no evalúa los estilos transformacionales del modelo. La evaluación de los atributos queda registrada en SAP, lo que permite actualmente un análisis caso a caso, sin posibilidades de un análisis estadístico.

- El plan no contempla una evaluación en el corto/mediano plazo del grado de avance (éxito / fracaso) en la implementación del estilo de liderazgo transformacional. BHP Billiton tiene una encuesta 360º que fue adaptada para medir el modelo de liderazgo de manera holística; sin embargo, no existe un mandato corporativo para aplicar dicha herramienta en un plazo determinado. En Metales Bases no se ha considerado su aplicación por el momento. Existe una iniciativa de Minera Escondida para aplicar la herramienta, como parte de un plan piloto, a una muestra de aproximadamente un 5% del total de supervisores.
- El plan de implementación carece de una iniciativa orientada a todos los trabajadores. Si consideramos verdadera la afirmación de Max Weber presentada en el capítulo 4, la que implica que los líderes adoptarán aquellas actitudes y comportamientos que son validados y apreciados por los seguidores, entonces este plan está olvidando a actores importantes. Los trabajadores, el operador mina, el chofer del camión y todo el resto debiesen conocer cuáles son las actitudes y comportamientos de liderazgo valorados por la empresa, así como los beneficios que ellos traen para que puedan empezar a exigir a sus supervisores que se comporten de esta forma.
- Si bien el plan contempló un taller para los supervisores, estimo que 4 horas no son suficientes para que una persona cambié su estilo de liderazgo. Hace falta un esfuerzo de mayor magnitud, que acompañe a los supervisores, o a un grupo de ellos, durante el proceso de cambio.
- El plan de implementación no contempla una instancia de entrenamiento o comunicación del nuevo modelo a los contratistas. Sólo en la Inducción los nuevos contratistas recibirían alguna noción sobre el estilo de liderazgo deseado por la empresa.

5.5. Recomendaciones

Este trabajo concluye con un grupo de recomendaciones que están basadas en los siguientes conceptos:

- El nivel de liderazgo transformacional y transaccional que presenten los supervisores está directamente correlacionado con el nivel de liderazgo transformacional y transaccional que muestran sus respectivos gerentes. Es decir, existe un efecto ‘cascada’ del liderazgo transformacional que ha sido verificado empíricamente, “liderazgo transformacional engendra liderazgo transformacional”. (Referencia 8).
- El compromiso de los altos ejecutivos es condición necesaria para implementar exitosamente un nuevo modelo de liderazgo.
- Cualquier iniciativa que involucre un cambio cultural requiere de esfuerzos permanentes y reiterados para ayudar a los trabajadores a abandonar el estado inicial y aprender a convivir de buena forma en el nuevo escenario.
- Todo cambio organizacional exitoso pasa por un cambio o adaptación interna del conjunto de individuos que conforman la organización. El plan de implementación debe crear las condiciones que posibiliten y fomenten dicho cambio interior.
- La visualización de los impactos positivos del cambio ayuda y facilita el transitar de las personas hacia dicho cambio.

Las recomendaciones que hacemos al plan de implementación del nuevo modelo de liderazgo de BHP Billiton se pueden resumir en cuatro componentes que conforman un círculo que debe ser recursivo en el tiempo: **Medir, Demostrar compromiso, Comunicar, Desarrollar.**

1. Medir

La implementación de cualquier cambio debe poder ser evaluada a posterior. Para esto es necesario conocer el punto de partida y el punto donde se quiere llegar. Así, la primera sugerencia es medir una línea base del liderazgo predominante hoy en cada una de las faenas de BHP Billiton.

Para realizar esta medición se propone tomar una muestra representativa¹³ de trabajadores en cada faena y aplicar la encuesta MLQ en su versión corta forma clasificador¹⁴ (Apéndice C.2).

2. Demostrar compromiso

La única forma de implementar exitosamente un modelo de liderazgo es contando con el convencimiento absoluto por parte de la cabeza de la organización de que este modelo es imprescindible para que la organización alcance su visión. Dado que en una empresa como BHP Billiton hay muchas 'cabezas', que son visibles a distintos niveles de la organización, se requiere demostrar que existe un alineamiento corporativo en este tema y la mejor manera de hacerlo es asegurándose de que las 'cabezas' visibles, (gerentes generales de cada faena más 3 o 4 gerentes de línea clave), sean fieles representantes del modelo transformacional que se quiere instaurar. Así, liderando con el ejemplo será más fácil instaurar el estilo transformacional en los distintos assets.

3. Comunicar

Se requiere implementar un plan de comunicación en torno a este tema, que sea permanente y que involucre a TODOS los actores, es decir, que incluya a los trabajadores de BHP Billiton que no tienen gente a cargo y también a los contratistas.

El plan de comunicación debe abarcar tanto la descripción del modelo que se aspira tener como las distintas etapas del proceso de implementación y el feedback a cada líder y área respecto del grado de avance en la consecución del estilo deseado.

La recomendación es comunicar, comunicar y comunicar...

¹³ Tamaño mínimo: 31, tamaño máximo: 171 (Referencia 24)

¹⁴ Diseñada para ser respondida por los seguidores del líder

4. Desarrollar

No basta con comunicar el nuevo modelo; se deben entregar las herramientas que permitan a una persona modificar su estilo de liderazgo y se le debe acompañar en el proceso. Tal como lo plantea el modelo transformacional, una persona se comprometerá con algo en la medida que quiera hacerlo y entienda por qué debe hacerlo (Referencia 17). Así para que un líder quiera convertirse en un líder transformacional debe primero querer hacerlo. Distintas iniciativas pueden complementarse a objeto de lograr este resultado; aquí se proponen dos:

- Coaching

Dado el tamaño de BHP Billiton la propuesta es hacer un plan piloto. De las faenas en Chile, se propone Cerro Colorado (por tamaño, por ser 100% propiedad de BHP Billiton y por requerir nuevas ventajas competitivas dada la edad del yacimiento¹⁵ y su elevado costo de producción¹⁶). Luego de tener el resultado de la línea base (punto 1), se deben definir los criterios para seleccionar un grupo de líderes. Dentro de los posibles criterios están:

- Cantidad de personas a cargo
- Nivel de influencia (formal o informal) dentro de la organización.
- Departamento o Area cuyo mejor desempeño impacte fuertemente en el resultado de la empresa.

Para el grupo seleccionado (entre 25 y 35 personas) se sugiere realizar una nueva medición del estilo de liderazgo, esta vez de manera personalizada, lo que implica utilizar la versión larga de MLQ en sus dos formas, la de líder y la de clasificador (con al menos tres seguidores que evalúen a cada líder). Una vez conocidos los resultados se sugiere un coaching de 7 meses de duración con 1 jornada de trabajo al mes en la que se realice un seguimiento individual a sus comportamientos y atributos de liderazgo. Una vez terminado el coaching se debe volver a Medir el nuevo estilo predominante en CMCC,

¹⁵ Vida útil del yacimiento concluye el 2014

¹⁶ Costo Noviembre 2008: 1,99 US\$/lb

Comunicar los resultados y Desarrollar a un nuevo grupo de líderes y así sucesivamente.

- Pasantías.

Se sugiere fomentar fuertemente pasantías de líderes entre distintos assets, tanto dentro del mismo país como fuera, para permitir a estos líderes romper paradigmas y abrir la mente hacia nuevas formas de hacer las cosas y de liderar. La posibilidad de compartir experiencias con líderes que son exitosos en otros assets puede contribuir a la búsqueda e implementación de mejores prácticas en torno al nuevo modelo de liderazgo.

Un grupo clave a desarrollar dentro de la compañía son los Graduados. El Programa de Graduados busca formar a los líderes del futuro; por ende los esfuerzos que se realicen hoy para seducir y comprometer a estos jóvenes con el estilo transformacional tendrá un gran impacto a nivel organizacional una vez que estos graduados asuman posiciones de liderazgo. Así, se recomienda que los graduados tengan asignados mentores que conozcan y personalicen los atributos del liderazgo transformacional y que dentro del programa se asegure su paso por una posición en la que tengan la oportunidad de vivenciar los beneficios del liderazgo transformacional (pasantía por algún asset donde este estilo sea el predominante o bien al mando de un líder transformacional).

Por último, es importante aprovechar la experiencia multicultural de líderes al interior de la organización. Los líderes extranjeros presentes en los distintos assets pueden ser relevantes a la hora de identificar los desafíos que presenta la cultura de cada país o asset y de esta manera ayudar a generar las acciones o adaptaciones que sean convenientes para favorecer la aceptación del modelo de liderazgo deseado.

6. Conclusiones

De la revisión bibliográfica realizada para este trabajo se puede afirmar que existe evidencia para respaldar que:

- El liderazgo es uno de los factores que diferencian una empresa sobresaliente de una que no lo es.
- El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con un ambiente laboral creativo, una mayor cohesión del grupo, un mayor compromiso con los valores de la empresa, una mayor eficiencia y una mayor satisfacción de los empleados con su trabajo que se traduce en una mayor disposición por parte de éstos a hacer un esfuerzo adicional.
- Los atributos del liderazgo transformacional son universalmente aceptados y efectivos.

Basado en lo anterior, se postula que una empresa multinacional como BHP Billiton puede aspirar a implementar exitosamente un modelo de liderazgo transformacional en las distintas culturas en las que opera y que esto tendría un impacto positivo en los resultados del negocio. Se sugiere complementar las conclusiones de este trabajo con mediciones reales en distintos assets, idealmente en todos los países en que opera, para realizar los cruces de información que permitan evaluar los desafíos particulares que presentan las distintas culturas para la implementación del modelo transformacional.

Del análisis del actual plan de implementación del modelo de liderazgo de BHP Billiton se concluye:

- La conveniencia que el plan de implementación involucre a todos los actores, no solamente a los primeros niveles de la pirámide.
- La congruencia y compromiso de los altos mandos es indispensable para una implementación exitosa. Existe evidencia de que liderar con el ejemplo es una manera efectiva de lograr que un estilo transformacional “permea” una organización.

- El plan de implementación debe contemplar acciones para Medir, Demostrar compromiso, Comunicar y Desarrollar.

Dado que la minería se caracteriza por ser una industria conservadora, en la que la tendencia es replicar lo que anteriormente funcionó bien y en la que los líderes, por lo general, son personas maduras (mayores), la implementación de cualquier cambio representa un desafío de mayor magnitud y requiere un tiempo más prolongado, que cambios similares en otras industrias.

No basta con definir un estilo de liderazgo e incorporarlo en la estrategia; es necesario asegurar que el estilo deseado “permea” todas las capas de la organización. En el caso de un país como Chile, donde el estilo de liderazgo predominante es autocrático y jerárquico, el desafío de instaurar un estilo transformacional es aún mayor. Por esta razón, las recomendaciones para la implementación efectiva del modelo transformacional en el caso de BHP Billiton están orientadas a promover el cambio generacional y a preparar de manera adecuada (coaching, pasantías, sobre-comunicar, incentivos adecuados, etc) a los jóvenes que representan el futuro de la compañía.

BIBLIOGRAFIA

1. BARNETT, Alan M. The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes. Junio 2005. University of Western Sydney. Tesis (Doctor of Philosophy).
2. BASS, Bernard M., AVOLIO Bruce J. Multifactor Leadership Questionnaire. 3rd edition. 2004.
3. BASS, Bernard *et al.* Predicting Unit Performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology, 2003, vol 88, N^o2, p.207-218
4. BASS, Bernard M., AVOLIO Bruce J. Transformational Leadership Development. 1990.
5. BASS, Bernard M., AVOLIO Bruce J. Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly, Spring 1993, vol 17, N^o 1.
6. BASS, B.M. Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact, 1998.
7. BHP BILLITON, sitio web corporativo
<http://www.bhpbilliton.com/bbContentRepository/docs/annualReport2008.pdf>
http://www.escondida.cl/mel/acerca_escondida/propiedad.asp
<http://www.cerrocolorado.cl/webbilliton/index.aspx?channel=3019>
<http://www.spence.cl/>
8. BLOCK, Lory. A Multilevel Analysis of Transformational Leadership. The International Journal of Applied Management and Technology, Vol 2, N^o 1.
9. COCHILCO
<http://www.cochilco.cl/anuario07.pdf>
10. COLLINS, Jim. Good to Great: why some companies make the leap and others don't. 2001.
11. FRENCH, Ray. Cross cultural management in work organisations. CIPD, London, 2007.
12. GERSTLE, David, SHIRNA, Rena Gullo. Transformational Leadership and Hospital Restructuring: A Descriptive Study. Policy, Politics & Nursing Practice , Nov 2004

13. GESTRA & TOP Consultores. Informe Final: Estudio de Cultura Organizacional, división Radomiro Tomic. 2002.
14. GLOBE Project <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/history.asp>
15. HOFSTEDE, Geert. Motivation, Leadership and Organisation: Do American theories apply abroad?. Organizational Dynamics, 1980.
16. HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions, http://www.geert-hofstede.com/hofstede_chile.shtml
17. JOFRE, Enrique. El Liderazgo que requiere una Organización de Alto Desempeño. Diciembre 2006.
18. JOFRE, Enrique. Presentación 'Propuesta de Trabajo Minera Gabriela Mistral'. Agosto 2008.
19. KIRBY, Julia. Hacia una teoría de alto desempeño. Harvard Business Review, Julio 2005.
20. MACKENZIE, Scott B., PODSAKOFF Philip M. , RICH Gregory A., Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, No. 2, p.115-134, 2001.
21. MOLERO, Fernando, *et al.* Relations and Effects of Transformational Leadership: A comparative analysis with traditional leadership style. The Spanish Journal of Psychology, 2007, vol 10, N° 2, p. 358-368.
22. PEDRAJA Rejas, Liliana, *et al.* Transformational and Transactional Leadership: A study of their influence in small companies. Ingeniare, Revista Chilena de Ingeniería, vol. 14 No. 2, 2006.
23. POLITIS, John D. Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organisational Work Environments. Electronic Journal of Knowledge Management, vol2, issue 2, 2004, p.23-34
24. PONCE, Maria C. Diseño de una Investigación de Estilos de Liderazgo en la Minería del Cobre en Chile. Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial, 2006. Tesis (Ingeniero Civil Industrial) Universidad de Chile.
25. ROMERO, Eric J. Latin American Leadership: El patrón & El líder moderno, Cross cultural managment, Volume 11, number 3, 2004.
26. SIMIC, Ivana. Transformational Leadership – the key to successful management of transformational organizational changes. University of Nis. The scientific journal: Facta Universitatis, Series Economics and Organizations, Vol 1, N° 6, 1998, p.49-55.

27. SPEAR, Steven, BOWEN, Kent. Decoding the DNA of the Toyota Production System. Harvard Business Review, Octubre 1999
28. STEWART, Thomas A., RAMAN, Anand P. Lecciones del largo recorrido de Toyota. Entrevista a Katsuaki Watanabe. Harvard Business Review, Julio 2007
29. UNIVERSIDAD Alberto Hurtado. Estudio Cultura Organizacional, División Chuquicamata. 2002

7. APENDICES

Apéndice A: Indicadores para una empresa de clase mundial

Involucrado	Característica	Indicador
Accionistas	Rentabilidad superior a la media de la Industria	Retornos sobre activos superiores al 15% en forma consistente
Clientes	Son leales y recomiendan a la Compañía.	Sobre el 90% de satisfacción de los clientes por los productos o servicios entregados
Trabajadores	Orgullosos de pertenecer a ella, se atraen y retienen a los mejores talentos.	Encuestas de clima laboral, sobre el 90% "alto", tasa de frecuencia total inferior a 2. Sistemáticamente dentro de las tres mejores compañías en donde las personas desearían trabajar
Proveedores	Las mejores compañías del mundo aspiran a proveer algún servicio o producto. Ser proveedor de ellas incrementa su valor en el mercado.	Negocios con las 3 ó 4 mejores compañías proveedoras del mercado.
Comunidad	Se sienten parte de ellos y los ven comprometidos con el desarrollo.	Cero incidente ambiental. Sobre 90 % de percepción de imagen buena o muy buena.

Fuente: Organización de Alto Desempeño, Enrique Jofré.

Apéndice B: Empresas que sobresalen – factores diferenciadores

Los 6 factores identificados por Jim Collins como diferenciadores de una organización sobresaliente:

1. **Liderazgo de nivel 5.** Los líderes sobresalientes son discretos, callados, reservados y poseen una extraña combinación de humildad personal con voluntad profesional. Generalmente son personas que llevan años dentro de la empresa y son ambiciosos, pero para su compañía, no para ellos mismos. Los líderes de nivel 5 escogen sucesores capaces de tener aún más éxito que ellos y son capaces de mirar por la ventana al momento de

atribuir los éxitos logrados y de mirar al espejo en caso de que las cosas no resulten bien.

2. **Primero quién, después qué.** Los líderes de empresas sobresalientes primero formaron el equipo adecuado (situando a las personas idóneas en los puestos apropiados y eliminando a los incapaces) y luego definieron la visión y su respectiva estrategia.
3. **Afrontar los hechos desnudos.** Un factor fundamental es crear un ambiente en el que todos puedan ser oídos y donde la verdad pueda ser escuchada. Para crear este clima se requiere: dirigir con preguntas no con respuestas; valerse del diálogo y discusión no coerción; realizar autopsias sin culpar a nadie; instalar mecanismos de bandera roja para que no se pueda desatender la información. Resulta clave que la organización tenga una fe inquebrantable en se lograrán los objetivos cualesquiera sean las dificultades y al mismo tiempo se debe tener la disciplina para enfrentar los hechos más crueles de la realidad.
4. **Concepto de Erizo.** La estrategia por si sola no distingue a las compañías sobresalientes de las buenas, pero lo que si tienen en común las compañías sobresalientes es una estrategia en extremo clara y sencilla. Para llegar a este tipo de estrategia se requiere comprender 3 círculos: en qué puede ser su organización la mejor del mundo, qué mueve su motor económico y que es lo que le apasiona profundamente. La intersección de estos 3 círculos permite a la compañía transformarse en un erizo, criaturas sencillas que saben 'una cosa grande' y se ciñen a ella.
5. **Cultura de la Disciplina.** Los grandes resultados sostenidos dependen de crear una cultura llena de individuos autodisciplinados que emprendan acción disciplinada, con fanática adhesión al concepto del erizo. Esta adhesión implica tener la voluntad para desechar cualquier oportunidad, por buena que sea, que esté fuera de los tres círculos.
6. **Aceleradores de Tecnología.** Las empresas que pasan de buenas a sobresalientes nunca usan a la tecnología como el medio primario para iniciar la transformación aunque sí son pioneras en su aplicación una vez

que vieron cómo encajaba con los tres círculos y después de haber empezado a obtener resultados definitivos.

Apéndice C: Evolución histórica de teorías sobre liderazgo

C.1 Teorías Clásicas

El líder Maquiavélico. En su libro 'El Príncipe' (1513), Maquiavelo postula que 'la única vergüenza del príncipe es perder el poder' y plantea entonces las características y comportamientos que debiese tener un líder político conquistar el poder y conservarlo. Un líder exitoso, según Maquiavelo, es aquel que posee firmeza, templanza y muestra interés por mantener la autoridad, el poder y el gobierno. Sería ideal si los objetivos del líder se pudieran alcanzar ganándose la estima de las personas, pero de no ser así la violencia, amenazas, traición y engaños estarían justificados (Bass, 1990). Si bien la frase 'El fin justifica los medios' no se ha demostrado que sea de Maquiavelo, es la que mejor resume al líder Maquiavélico.

El Gran Hombre. Hacia principios del siglo XX, los estudios sobre liderazgo se enfocaron en identificar los rasgos de personalidad que caracterizaban a un buen líder. A través del estudio de los grandes hombres que habían pasado a la historia se pretendía identificar los rasgos que los diferenciaban del hombre común y corriente. Un rasgo de personalidad se define como 'cualquier característica psicológica o física del individuo a la cual se le pueda atribuir un determinado comportamiento'. Dado que la Psicología plantea que los rasgos de personalidad son prácticamente inmodificables en un adulto, bajo este enfoque los líderes nacen, no se hacen.

Esta teoría fue dejada de lado cuando en 1948 el investigador Ralph Stogdill concluyó que existía un cluster de rasgos de personalidad que podía diferenciar a los líderes de los no-líderes así como también a los líderes efectivos de los no-

efectivos, sin embargo su estudio no permitió respaldar la hipótesis de que un individuo debiese poseer un set determinado de rasgos personales para ser un líder exitoso. Algunos rasgos que eran identificados como cruciales en algunos estudios resultaban ser irrelevantes en otros. En opinión de Stodgill, las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica. Así, luego de más de 124 estudios que infructuosamente intentaron demostrar esta hipótesis, se determinó que la teoría de los rasgos de personalidad era confusa y poco concluyente para explicar el liderazgo.

Teoría de Administración Científica. Frederick Taylor (1856-1915) desarrolla una visión del liderazgo que apunta a aumentar la productividad a través de una gestión científica y eficiente de los recursos. Taylor dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a realizar estudios analíticos con el objetivo de encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo y de remunerar a los trabajadores para incrementar la productividad.

Antes de Taylor, los obreros eran responsables de definir la mejor forma de realizar su trabajo. Sin embargo, Taylor redefinió el rol de los líderes:

- Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo y establecer estándares.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores, entrenarlos y desarrollarlos.
- Colaborar de manera cordial con los trabajadores asegurándose que el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado.
- Establecer un sistema de incentivos que promueva el interés del trabajador y aumente la productividad.
- Establecer objetivos de su área y procurar una clara definición de roles y responsabilidades.

Teoría de las Relaciones Humanas. Este movimiento surgió en Estados Unidos en los años 20, en parte como una forma de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Fue Elton Mayo, psicólogo y sociólogo de origen australiano, quien postuló que encontrar el mejor método tecnológico o científico no era suficiente sino que atención debe ponerse también a las relaciones humanas.

A través de una serie de experimentos llevados a cabo en la planta Hawthorne de la Compañía Western Electric en Chicago (Efectos de la iluminación, Sala de pruebas de armado de arnés, Programa de entrevistas, Sala de observación en montaje de bobinados), Elton Mayo y Fritz Roethlisberger concluyeron:

- El trabajo es una actividad de grupo. Los trabajadores responden a la administración como miembros de un grupo informal, no como individuos.
- La efectividad y las actitudes del trabajador están condicionados por aspectos sociales internos y externos.
- Líderes informales pueden llegar a ser tanto o más importantes que los líderes formales
- Para aumentar productividad es más importante el reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo que las condiciones físicas.
- Las quejas sobre el trabajo no son siempre objetivas, a veces se relacionan con la persona.

Así, el Movimiento de Relaciones Humanas cambió el foco desde la tarea (output) hacia las relaciones (personas). Un líder por tanto bajo este enfoque debiese ser capaz de identificar, entender y gestionar las necesidades humanas en el trabajo. Este postulado se convirtió en la base para futuras investigaciones y teorías sobre liderazgo, permitiendo importantes avances por ejemplo en el campo de la motivación.

La escuela de las relaciones humanas ha sido criticada desde múltiples perspectivas. Quizá la crítica más importante sea el hecho de que haya

pretendido solucionar todos los problemas organizacionales prestando únicamente atención al individuo en el grupo, sin acabar de entrar a considerar la organización en su conjunto. Por otra parte, al afirmar que el conflicto puede resolverse mejorando únicamente las relaciones humanas y la comunicación dentro de la planta, se olvida la consideración del conflicto en su dimensión estructural de lucha por el poder o confrontación de intereses perfectamente establecidos y conocidos por otra parte.

C.2 Teorías de Comportamiento

Durante la década de los '50 y '60, los estudios sobre liderazgo se centraron en analizar el comportamiento de grupos. La hipótesis que se planteó fue que los líderes se hacen, no nacen. Así, las teorías de comportamiento dejaron atrás la búsqueda de rasgos de personalidad y se enfocaron en identificar y evaluar los liderazgos exitosos con las conductas y comportamientos de esos líderes. Este enfoque plantea que las capacidades necesarias para ser un buen líder pueden ser aprendidas y por lo tanto, a diferencia de la Teoría de los Rasgos de Personalidad que centraba los esfuerzos en la selección de trabajadores con potencial de líder, las teorías de comportamientos se centran en el desarrollo de las personas al interior de una organización.

Orientación a las personas vs. orientación a la tarea. Investigadores de la Ohio State University desarrollaron un modelo bidimensional para describir los patrones de comportamiento de liderazgo. A través de una extensiva investigación empírica que incluyó la observación de líderes tanto militares como de negocios, se identificaron 2 grandes categorías de acciones que sirven para describir el comportamiento de los líderes:

- Orientación a las personas. Se caracteriza por mostrar calidez en el trato a otros, preocupación por los sentimientos de los supervisados y el uso de herramientas participativas de comunicación.
- Orientación a la tarea. Se relaciona con dirección y facilitación de los objetivos y una retroalimentación orientada a la tarea.

Cada una de estas categorías debe ser vista como un continuo y el comportamiento de una determinada persona puede moverse de manera independiente a lo largo de estos continuos. Se distinguen así 5 regiones, cada una con un comportamiento característico particular. El área de intersección entre los dos continuos fue denominada 'Estilo Balanceado' o 'Transaccional' (Silver, 1983).

Managerial Grid. A partir de los resultados del grupo de Ohio, Blake y Mouton desarrollaron en 1964 una matriz donde se identificaron 5 estilos de liderazgo:

Figura N°1: Blake & Mouton's Managerial Grid

Orientación a las Personas	Alto	Country Club Management		Team Management
	Medio		Middle of the road Management	
	Bajo	Impoverished Management		Authority- compliance
		Bajo	Medio	Alto

Orientación a la Producción (Tarea)

- Impoverished Management: Estilo básicamente holgazán donde el mínimo esfuerzo es puesta para realizar el trabajo y la influencia sobre otros también es mínima.
- Authority Compliance: Fuerte foco en la tarea y en la eficiencia, incluye la eliminación de personas de ser posible.

- Country Club Management: Preocupación y cuidado de las personas, ambiente de trabajo amigable. Producción es vista como secundaria y por lo tanto los resultados pueden no ser buenos.
- Middle of the road Management: Balance débil entre personas y tarea. En esta zona se realiza lo suficiente para llevar a cabo las cosas, intentando conciliar buenas relaciones con resultados.
- Team Management: El líder está comprometido con las personas y logra que éstas se comprometan con la tarea.

Este modelo sirvió como base para entender por qué diferentes estilos de liderazgo eran apropiados en diferentes situaciones.

Teoría X y Teoría Y. Douglas McGregor en su libro 'El lado humano de las organizaciones' (1960) describió dos formas, opuestas y excluyentes entre ellas, en la que los líderes podían basar su comportamiento.

La Teoría X se basa en cuatro supuestos:

- Al individuo promedio no le gusta trabajar y lo evitará cuando sea posible.
- Como a las personas no les gusta trabajar, deben ser supervisadas de cerca (o incluso cohercionadas bajo amenaza de castigo) para asegurarse que se esfuercen lo suficiente en su trabajo.
- El trabajador promedio eludirá responsabilidades y buscará dirección formal por parte del líder.
- El trabajador promedio valora la estabilidad laboral por sobre otros factores y es poco ambicioso.

La Teoría Y tiene su origen en la teoría motivacional de Herzberg y plantea que los trabajadores necesitan y buscan obtener una motivación intrínseca para su trabajo como por ejemplo la confianza de su supervisor. Los cuatro supuestos en los que se basa son:

- El trabajo le brinda satisfacción al individuo promedio y es aceptado como algo tan natural como recrearse o jugar.

- Las personas ejercerán auto-control y mostrarán iniciativa en su trabajo si es que están comprometidas con los objetivos de la organización
- El trabajador promedio, bajo condiciones adecuadas, no sólo aceptará responsabilidades sino que las buscará proactivamente.
- El trabajador promedio valora la creatividad y la habilidad para tomar decisiones por lo que buscará oportunidades para ser creativo.

C. 3 Teorías Situacionales y de Contingencia

En la década de los '60 los investigadores dieron paso a las llamadas teorías de Contingencia en las que se postulaba que el liderazgo no se trataba de quién era el líder (personalidad), ni de qué es lo que hacía el líder (comportamiento), sino que un liderazgo efectivo consiste en hacer lo correcto en el momento correcto.

Teoría de Contingencia de Friedler. Este modelo se basa en tres postulados:

- El estilo de liderazgo está determinado por el sistema motivacional del líder. Así es posible distinguir entre líderes orientados a la tarea y líderes orientados a las relaciones.
- El que tan favorable sea una determinada situación va a depender de la dinámica del grupo (grado de aceptación y apoyo al líder), la estructura de la tarea (grado de definición y claridad) y la posición de poder (grado hasta el cual el líder es capaz de controlar a sus subordinados).
- La efectividad del grupo es función del estilo de liderazgo y de que tan favorable es la situación.

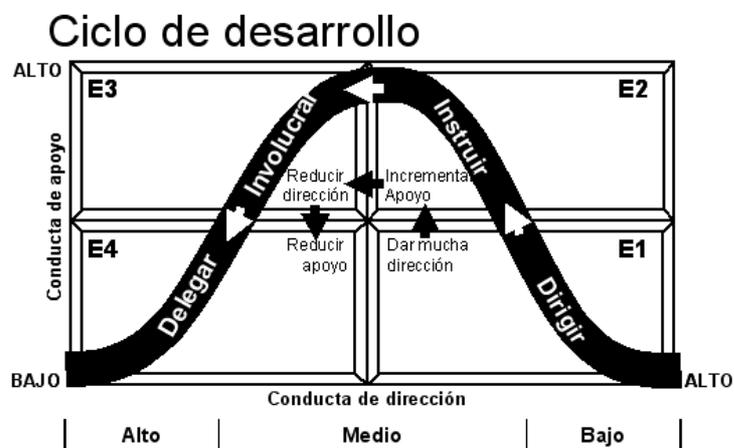
El estilo del líder es medido a través de la escala 'Least Preferred Co-worker' (LPC), que se obtiene pidiéndole a los subordinados que piensen en la persona con la que les fue más difícil trabajar bien. Esta persona es evaluada con un set de escalas para distintos ámbitos (amigable / no amigable, colaboradora / no colaboradora, etc). La suma de todas estas escalas es el puntaje LPC. Aquellas personas que obtienen un bajo LPC son clasificadas como orientadas a la tarea,

mientras que las que obtienen un alto LPC son consideradas como orientadas a las relaciones.

Bajo este enfoque el objetivo del entrenamiento no es modificar el LPC obtenido por la persona, sino que entregarle las herramientas que le permitan volcar la situación a su favor y de esta manera ser exitosos dado su estilo de liderazgo.

Modelo 3D de Reddin. William Reddin postuló a inicios de los años '70 que cualquiera de los 5 estilos de liderazgo identificados por Blake y Mouton podría resultar efectivo o inefectivo dependiendo de la situación específica en la que fuera aplicado. Así, incorporó una nueva dimensión a la Managerial Grid, la efectividad del liderazgo. Si bien este modelo El modelo 3D hizo contribuciones relevantes a la teoría del liderazgo (estableció que la situación puede ser evaluada y demostró que los comportamientos más apropiados se pueden identificar), en la práctica no fue utilizado en investigaciones posteriores.

Modelo Situacional. Desarrollado por Dr. Paul Hersey y Dr. Kenneth Blanchard, este modelo plantea que un líder será más efectivo en la medida que evalúe la disposición y capacidad de sus seguidores para realizar un determinado trabajo y a partir de esa evaluación determine la combinación de tarea y de relación que se requiere en esa situación. El concepto de 'madurez' del supervisado aparece y de acuerdo al grado de madurez que presente el supervisado ante una determinada tarea el líder debe adoptar un comportamiento más directivo o de apoyo. Las conductas definidas por esta curva de madurez son: control (dirigir), supervisión (instruir), asesoramiento (involucrar), delegación.



Si bien el modelo situacional es uno de los primeros en entregó una herramienta efectiva para guiar la conducta de los lideres hacia una de mayor efectividad, no contribuyó a resolver la incógnita sobre la naturaleza del liderazgo. Por otro lado, su aplicación hace sentido a nivel de jefaturas y gerentes de mando medios, pero no así al nivel más alto de ejecutivos.

Apéndice D: Instrumentos de Medición - MLQ (Form 5x-Short)

D.1 Forma Líder

MLQ FORMA 5X
MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE
Forma Líder

Nombre: _____ Fecha: _____

Organización ID #: _____ Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo, marcando su respuesta con una cruz (x). **Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.**

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, si no siempre
0	1	2	3	4

1. Proveo a los demás de ayuda a cambio de sus esfuerzos
2. Reexamino supuestos críticos para discutir si es que son o no apropiados
3. Actúo sólo cuando los problemas se ponen serios
4. Focalizo mi atención en irregularidades, errores, excepciones, y desviaciones de los estándares requeridos
5. Evito estar presente cuando surgen problemas importantes
6. Doy a conocer mis valores y creencias más importantes
7. Estoy ausente cuando me necesitan
8. Busco distintas perspectivas al resolver problemas
9. Trato de mostrar el futuro de manera optimista
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas
14. Especifico la importancia de tener un sentido profundo de propósito
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo

20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen
25. Me muestro confiable y seguro
26. Construyo una visión motivante del futuro
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares
28. Evito tomar decisiones
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización
44. Motivo a los demás a trabajar más duro
45. Dirijo un grupo que es efectivo

D.2 Forma Clasificador

MLQ FORMA 5X MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE Forma del Clasificador

Nombre de la persona evaluada: _____ Fecha: _____

Organización ID #: _____ Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo, marcando su respuesta con una cruz (x). **Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.** Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.

Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.

Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.

Mi nivel organizacional es distinto o no lo quiero dar a conocer.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, si no siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre a que me esfuerce
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante
6. Expresa sus valores y creencias más importantes
7. Suele estar ausente cuando es necesitado
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella

11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar
21. Actúa de modo que se gana mi respeto
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen
25. Se muestra confiable y seguro
26. Construye una visión motivante del futuro
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares
28. Le cuesta tomar decisiones
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización
44. Me motiva a trabajar más duro
45. El grupo que lidera es efectivo

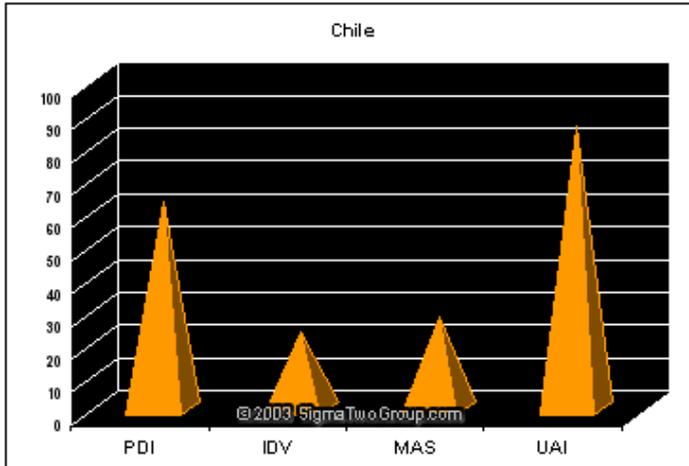
Apéndice E: Dimensiones culturales de Trompenaars

De acuerdo a Fons Trompenaars, una cultura se distingue de otra por la forma en que enfrenta y soluciona determinados dilemas. Estos dilemas pueden ser agrupados en tres grupos: aquellos que surgen de la relación con otras personas, los que surgen de la relación con el tiempo y los que surgen de la relación con nuestro entorno. Siete son las dimensiones culturales identificadas por Trompenaars, contenidas en los tres tipos de relaciones definidas anteriormente.

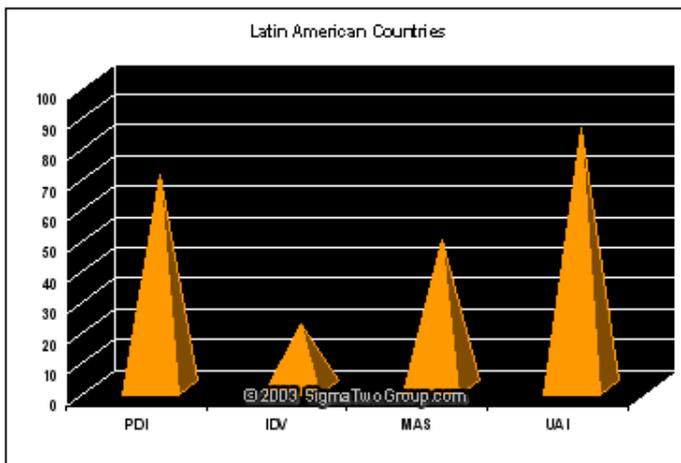
- **Universalismo vs Particularismo.** Se refiere al grado de flexibilidad de las reglas, si estas son percibidas como universales y deben ser aplicadas bajo cualquier circunstancia o si deben ser más flexibles y considerar por ejemplo las relaciones involucradas.
- **Neutro vs Afectivo.** Contrasta culturas en que las emociones son enmascaradas con aquellas en que las emociones son expresadas abiertamente.
- **Individualismo vs Comunitarismo.** Se refiere al grado en que los individuos actúan independientemente en oposición a mostrar estrechos lazos de lealtad con un grupo.
- **Específico vs Difuso.** Hasta qué punto las personas son capaces de separar los distintos ámbitos de su vida y por ejemplo no tomar como personal una discusión laboral.
- **Logro vs Atribución.** Hasta que punto el status de una persona es reflejo de sus méritos personales en oposición a su situación social, edad o contactos.
- **Control interno vs externo.** Hasta que punto las personas pueden controlar el ambiente en el que viven en oposición a simplemente aceptarlo y vivir en el.
- **Secuencial vs Sincrónico.** Una orientación secuencial ve el tiempo como lineal; una serie de eventos discretos. En contraposición una orientación sincrónica percibe el tiempo como circular y ve relaciones entre pasado, presente y futuro. En una cultura secuencial el tiempo es visto como

escaso, existe foco en una planificación racional, la puntualidad es valorada y las actividades se hacen de manera secuencial.

Apéndice F: Dimensiones Culturales Hofstede - Chile¹⁷



Chile is similar to many Latin American countries when analyzing Hofstede's Dimensions (see Latin America Hofstede Graph below). Chile's highest Hofstede Dimension is Uncertainty Avoidance (UAI) at 86, indicating the society's low level of tolerance for uncertainty. In an effort to minimize or reduce this level of uncertainty, strict rules, laws, policies, and regulations are adopted and implemented. The ultimate goal of this population is to control everything in order to eliminate or avoid the unexpected. As a result of this high Uncertainty Avoidance characteristic, the society does not readily accept change and is very risk adverse.



* Average rankings of all Hofstede Latin Countries

¹⁷ Fuente: Referencia 16

Chile has a low Individualism (IDV) rank of 23, as do most Latin countries. The score on this Dimension indicates the society is Collectivist as compared to Individualist. This is manifest in a close long-term commitment to the member 'group', be that a family, extended family, or extended relationships. Loyalty in a collectivist culture is paramount, and over-rides most other societal rules and regulations. The society fosters strong relationships where everyone takes responsibility for fellow members of their group