

T.10 EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA

• CONCEPTO Y VARIABLES DEL LIDERAZGO

El liderazgo es una política fundamental en las organizaciones y sobre todo en el campo de dirección de recursos humanos porque nos va a servir para influir en el comportamiento de los empleados de la empresa. No se trata simplemente de dirigir esos comportamientos, sino que el liderazgo debe ir más allá, debe tratar de integrar a los empleados en el proyecto empresarial.

Liderazgo: proceso de estímulo y ayuda a otros para que persigan unos objetivos determinados, en particular los objetivos organizativos.

Debe busca el liderazgo el equilibrio entre las necesidades individuales y las necesidades organizativas. En definitiva, busca la integración de los recursos humanos en el proyecto empresarial.

Componentes esenciales del liderazgo empresarial

- **Influencia:** capacidad de ciertas personas de manejar, controlar, dirigir la voluntad de otros.
- **Influencia diferencial:** hay personas que influyen y no son líderes. Para ser líder hay que tener un algo más que los demás: carisma, personalidad, conocimientos especializados. (que influyan y sean considerados más que los demás)
- **Individuo-grupo:** es líder con respecto a otro, con respecto a otros individuos, destaca sobre un grupo de individuos.
- **Poder:** se lo da el puesto que ocupa, la posición que ocupa. Sin embargo, no todos los que tienen poder en la empresa son líderes.
- **Objetivo:** consigue transmitir a los demás unos objetivos a seguir y además transmite un estilo de dirección.
- **Valores**

Hay **líderes formales** : por el puesto que ocupan, posición jerárquica

Y **líderes informales:** fuera del puesto, no por su posición jerárquica

Las empresas deben darse cuenta de qué líderes son formales y cuáles informales.

Factores que inciden en la eficacia del líder

- Personalidad: conocer, experiencia profesional; de él mismo.
- Expectativas que tienen y comportamiento de sus subordinados: también expectativas de sus colegas (= nivel jerárquico). Expectativas de sus supervisores.
- Cultura de la empresa
- Exigencias de la tarea

		Supervisor	
Personal		Eficiencia líder	Expect/comp colegas
Cultura empresa		Expect/comp subordinados	Exig/tareas

• CONCEPTO Y VARIABLES DEL LIDERAZGO

Existen muchos enfoques pero vamos a ver el Enfoque situacional

Propone elegir un estilo de dirección apropiado según cada momento o situación. Las **variables claves** para elegir un **estilo de dirección** son las siguientes:

- Relación que tiene el líder con sus subordinados
- Preocupación que tiene el líder con la tarea a desarrollar
- Madurez del grupo de subordinados que va a depender del capital humano (conocimientos, experiencia, preparación profesional) y de la motivación de sus empleados.

Estilos de dirección:

1. dirigir | – participativo / democrático

2. persuadir |

3. participar |

4. delegar | + participativo / democrático

El líder tendrá mayor preocupación por la tarea y estará menos preocupado por la relación con los subordinados. Relación inversa

El líder va a elegir el estilo de dirección en función del grupo de subordinados a los que tenga que dirigir.

Si un grupo es poco maduro (**M1**) está poco preparado profesionalmente y/o no están motivados para trabajar: Será autoritario, sólo dirige, toma decisiones sin consultar a sus subordinados.

(**M2**) mejora en madurez: sigue tomando las decisiones, elige un estilo de liderazgo de persuasión, es decir, trata de vender sus ideas a sus subordinados, sigue siendo un estilo autoritario pero en menor grado.

(**M3**) A medida que la madurez del equipo aumenta, el líder empieza a confiar mucho más en sus subordinados, el estilo de dirección empieza a ser participativo, en el cual las decisiones se toman de forma negociada con sus subordinados.

(**M4**) estado de máxima madurez: el grupo está preparado y motivado y el líder delega poder y responsabilidad. Quienes deciden son los subordinados.

Es un proceso dinámico, si ocurriera algo que distorsionase al equipo, se puede volver para atrás. Igual que para adelante y todo lo va a marcar el equipo.

• **ACTITUD DEL EMPLEADO HACIA EL TRABAJO. TEORÍA X VERSUS TEORÍA Y.**

Mc Gregor propone distintos tipos extremos de empresa que supondrá dos estilos extremos de personal:

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none">• El hombre es perezoso por naturaleza• Al hombre le incentivan las recompensas económicas	<ul style="list-style-type: none">• El individuo busca satisfacción en su trabajo• Le motivan no sólo las recompensas económicas sino también otras• Le gusta aportar ideas, ser creativo, asumir riesgo y responsabilidades

<ul style="list-style-type: none"> • No le gusta asumir responsabilidades, se resiste a los cambios, no le gusta asumir riesgo. • Necesita que le controlen y le dirijan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de automotivarse en su trabajo
<p>La dirección de RRHH deberá insistir en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de control • Sistemas de sanciones • Recompensas • Estilos de dirección autoritarios • No preocupación por el desarrollo y motivación de los empleados 	<p>La dirección de RRHH deberá insistir en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación del recurso humano • Desarrollo profesional del recurso humano • Elegirá estilos de participación muy democráticos • Favorecerá las políticas de comunicación interna multidireccional.

Las empresas están evolucionando hacia el Y. la mayoría de las empresas tienen una situación mixta entre X e Y aunque la tendencia de las empresas debería ser hacia el estilo Y.

Existe un tercer *modelo* más utópico que el Y que se denomina **Z** y que es el que intentan seguir las empresas japonesas:

- Hay una identificación total entre los objetivos de los individuos y los de la empresa
- El recurso humano siente a la empresa como familia
- Se da la automotivación del recurso humano
- Entre otras: tienen retribuciones variables en función de los resultados de la empresa

• **ACTITUD DEL EMPLEADO HACIA EL TRABAJO. TEORÍA X VERSUS TEORÍA Y.**

La tendencia actual de muchas empresas en cuanto a su estilo de dirección es de tratar de conseguir un estilo de empresa participativo. Este estilo tiene ventajas para la propia empresa y para los trabajadores:

<i>Ventajas Empresa</i>	<i>Ventajas Empleado</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ideas para solucionar problemas • menos conflictos internos (clima laboral menos conflictivo) • Mayor rendimiento (productividad) por la motivación de los empleados • Empresa más creativa, innovadora • Libera a los directivos de responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente más importante, más reconocido • Mayor autonomía • Tiene más poder • Más incentivos • Posibilidades de expresar sus ideas.

Si es tan bueno esto, *¿Qué obstáculos tienen las empresas?*

- **Cultura de la empresa:** cuando son tradicionales, resistentes al cambio
- Los propios **trabajadores reticentes al cambio**, a la asunción de responsabilidades
- Los **directivos** que creen que pierden poder al delegar funciones y decisiones
- **La presión del tiempo:** a veces se necesitan soluciones rápidas
- **Políticas :** cuando son muy tradicionales, un estilo de dirección de personal muy tradicional

• **NEXO CON OTRAS POLÍTICAS DE PERSONAL**

–SELECCIÓN DE PERSONAL: buscar ya desde el principio un perfil de líder o no si nos interesa.

* **-COMUNICACIÓN INTERNA:** En un estilo autoritario será solo descendente y en un estilo participativo será multidireccional

-POLÍTICA RETRIBUTIVA VARIABLE: el trabajador obtiene resultados pero también quiere participar de los resultados de la empresa (retribución variable)

* **-POLÍTICA DE FORMACIÓN:** hay que enseñar a los trabajadores a decidir, asumir responsabilidades

-TRABAJO EN EQUIPO: aunque no es una política tal cual, es una forma de repartir el trabajo.

-DISEÑO DE PUESTOS: a la hora de definir funciones y responsabilidades, se pueden tomar distintas orientaciones: jefe, empleado

CASO PRACTICO T.10

No es bueno un enfoque a corto plazo porque se enfocan a resultados económicos muy a corto plazo y esto no garantiza la supervivencia a largo plazo de la empresa

Buscar la supervivencia a largo plazo, la empresa va a seguir un enfoque estratégico que supone que la empresa va a ser preactiva (trata de anticiparse al futuro creando distintas alternativas)

Hay entornos muy complejos y competitivos por tanto, la empresa tiene que ser muy creativa, innovadora. Tiene que tener capacidades distintivas y enfoque de recursos

El líder es líder porque tiene una serie de condiciones: influencia y eso le hace que pueda influir en sus subordinados llevándoles hacia las metas de la organización (filosofía que define Chrisler): hacer las cosas cada día un poco mejor. Está relacionado con la filosofía japonesa de mejora continua.

El líder transmite una serie de valores a sus subordinados y por tanto se relaciona con la política de personal de cultura (la cultura funciona bien porque hay unos líderes que impregnan la cultura en los subordinados encaminándoles hacia la misma dirección).