

# **ÍNDICE**

## **1.– Introducción**

## **2.– Desarrollo**

2.1.– Definición de liderazgo

2.2.– Escuelas de liderazgo

2.2.1.– Teoría de los rasgos

2.2.2.– Teoría de los comportamientos

2.2.3.– Teoría Situacional

2.2.4.– ¿ Se puede aprender a liderar ?

2.3.– Componentes del liderazgo

2.4.– ¿ Cómo debe comportarse un líder?

2.5.– Eficacia del liderazgo

2.6.– Legitimización del liderazgo

2.7.– Liderazgo y poder

2.8.– Modalidades de dirección

2.9.– Manifestaciones del poder; orden y obediencia

## **3.– Opiniones de autores sobre el liderazgo**

## **4.– Trabajo de campo**

4.1 Entrevistas a directivos

4.1.1.– Entrevista a un directivo de Plimon (PYME)

4.1.2.– Entrevista a un directivo de Nutrexp

4.1.3.– Entrevista a un directivo de una Empresa Pública

4.1.4.– Conclusiones de las entrevistas

4.2.–Encuestas

## **5.– Conclusión**

## **6.– Bibliografía**

## **7.– Agradecimientos**

### **1. Introducción**

El propósito de este trabajo es hacer un acercamiento hacia el concepto del liderazgo en nuestros días. A lo largo del trabajo vamos a tratar diferentes aspectos sobre el liderazgo, pero poniendo más énfasis en la persona, es decir, en el líder. Para ello, analizaremos el tema desde diferentes ópticas, estudiando la cara más teórica, y luego haciendo un enfoque práctico, desde la realización de encuestas y entrevistas a distintas personas.

En la parte teórica trataremos el concepto de liderazgo y de líder, haciendo énfasis en las características de éste último. Veremos cuál ha sido su evolución y concepto desde el punto de vista de diversos autores, para así conformar una idea más global.

Como hemos dicho anteriormente, la segunda parte del trabajo constará del análisis de los datos obtenidos a partir de encuestas y entrevistas. Para ello observaremos los resultados de una encuesta hecha sobre el liderazgo a personas que no están directamente relacionadas con el mundo de las organizaciones, así como los de entrevistas realizadas a profesionales que sí están vinculados directamente. Con la información así obtenida conseguiremos contrastar las diversas opiniones acerca de este tema, y será interesante trabajar y ver cómo cambian las perspectivas sobre un concepto tan amplio, según si se tiene mayor o menor relación con él.

El tema del liderazgo nos ha motivado desde un principio, ya que es un tema que nos afecta directamente, y del cual podemos aprender mucho. Creemos que puede ser un trabajo útil, ya que en nuestra vida profesional nos encontraremos con multitud de ocasiones en las que conocer tanto algunos conceptos teóricos como la opinión de las personas acerca del liderazgo será esencial para un buen desarrollo de las relaciones humanas en las organizaciones.

### **2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

El liderazgo puede ser definido de muchas maneras:

- Como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas de grupo. Se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo o estimulándolo, sino al frente del mismo. Facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizaciones.
- Como la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, de ahí que podemos decir que el liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

Ahora bien, el liderazgo debe estar en función de las relaciones entre las personas en una determinada estructura social o organizacional, y no en función de una serie de características individuales.

El liderazgo puede ser entendido de dos modos:

- El concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder).
- El concepto de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para

tomar decisiones dentro de una empresa). Esto abarcaría la variable entorno—oportunidad que existe en el liderazgo, es decir, que el ejercicio del liderazgo está condicionado a la oportunidad o entorno para que actúe como tal.

Así pues, podríamos decir que el grado en que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características (sean innatas o aprendidas), sino también de las características de la situación en la cual se encuentra.

El liderazgo conlleva funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar recompensar, estimular, penalizar, de modo que estas tareas ayuden al grupo a alcanzar sus objetivos, satisfacer sus necesidades.

Así el individuo que puede dar mayor asistencia y orientación al grupo (escoger o ayudar al grupo a seleccionar las mejores soluciones para sus problemas) para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado líder. El liderazgo es pues, una cuestión de reducción de incertidumbre de grupo.

El concepto de liderazgo reposa en una relación funcional, solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como el poseedor o controlador de medios para dar satisfacción a sus necesidades. Así, seguirlo puede constituir para el grupo como un medio para aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados de un grupo. El grupo puede seleccionar, legitimar, elegir, aceptar espontáneamente a un individuo como líder, porque éste posee y controla los medios (como habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, propiedad, etc.) que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos.

En 1973 Henry Mintzberg enumeró ocho capacidades importantes del liderazgo:

- *Capacidad De Los Pares*; capacidad de establecer y mantener una red de contactos con los iguales, y de establecer ligaduras en el seno del grupo.
- *Capacidad De Liderazgo*; capacidad de ser sociable con los subordinados y con las complicaciones propias del poder, de la autoridad y de la dependencia.
- *Capacidad De Resolución De Conflictos*; capacidad de mediar en el conflicto, de trabajar con perturbaciones de tensión psicológica, de ser aceptado y de controlar presiones internas y externas al grupo.
- *Capacidad De Procesamiento De Información*; capacidad de construir redes, de extrapolar información estratégica y validar información, de diseminar eficazmente la información.
- *Capacidad De Toma De Decisión No Estructurada*; capacidad de descubrir problemas y soluciones cuando las alternativas, la información y los objetivos son ambiguos.
- *Capacidad De Atribución De Recursos*; capacidad de decidir entre usos alternativos del tiempo y de otros recursos organizativos escasos.
- *Capacidad Emprendedora*; capacidad de asumir riesgos sensatos, aplicar innovaciones y la voluntad de tener éxito/protagonismo.
- *Capacidad De Introspección*; capacidad de comprender la posición de un líder y su impacto en la organización.

También cabe destacar que uno de los roles estratégicos claves de los gerentes/administrativos, consiste en suministrar liderazgo estratégico a sus subordinados. El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la organización y habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión.

Muchos autores identifican varias características claves de los buenos líderes. Estas características son:

- *Visión, elocuencia y consistencia:* Una de las tareas claves del liderazgo consiste en dar a la organización sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión hacia donde deben estar. Además son suficientemente elocuentes para poder comunicar su visión a los demás en términos que puedan influenciar a las personas y articular en forma consistente su visión hasta que haga parte de la cultura de la organización.
- *Compromiso:* Un líder fuerte es alguien que demuestra compromiso con su visión particular. Con frecuencia esta condición involucra liderazgo mediante la ejemplificación.
- *Mantenerse bien informado:* Los buenos líderes no operan en el vacío; por el contrario, desarrollan una red de fuentes formales o informales que los mantienen bien informados acerca de lo que está sucediendo dentro de la organización. Ellos desarrollan formas de canales alternos para investigar lo que ocurre dentro de la organización, de tal manera que no tienen que depender de los canales formales de información.
- *Disponibilidad para delegar y dar poder:* Los buenos líderes son delegadores habilidosos. Ellos son conscientes de que si no delegan rápidamente se pueden ver sobrecargados de responsabilidad. También reconocen que dar poder a los subordinados para que tomen decisiones es una buena herramienta de motivación.
- *Astucia política:* Esta condición, según Edward Wrapp, implica 3 aspectos: Primero, los buenos gerentes manejan el juego de poder con habilidad, pues prefieren lograr consenso para sus ideas en vez de utilizar su autoridad para forzar las ideas a través de esta. Actúan como miembros o líderes de una coalición en lugar de ser dictadores. Segundo, los buenos gerentes con frecuencia vacilan comprometerse públicamente en planes estratégicos detallados u objetivos precisos, debido a que con toda probabilidad el surgimiento de contingencias inesperadas requerirá adaptación. Tercero, Wrapp sostiene que los buenos gerentes poseen la habilidad de repulsar programas de forma gradual.

Dentro de la definición de líder, cabe destacar dos tipos:

- Formal aquel que ostenta un poder segregado del oficial y legítimo.
- Informal aquel cuyo poder le viene del grupo que le apoya.

Formal	Informal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• de arriba hacia abajo</li> <li>• poder sobre los cargos aunque cada vez mas se precisa de la aceptación y apoyo de la base (poder adicional informal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de abajo hacia arriba</li> <li>• poder sobre los individuos</li> </ul>

Cuando coexisten el formal y el informal, distinguimos el primero porque no suele comprometerse en la mesa de negociaciones; se reserva hasta consultar a sus compañeros. El informal, pacta y acuerda y más tarde, conseguirá que sus compañeros se muestren de acuerdo con lo pactado.

## 2.2 ESCUELAS DE LIDERAZGO

### **2.2.1 Teorías de los rasgos**

Según esta teoría, el liderazgo es algo que ya nace con una persona, es algo que le es intrínseco, es poseer una serie de características.

Los tres rasgos que se han observado en la mayoría de líderes, y que consecuentemente se consideran como generales son:

- Sensibilidad perceptiva: con capacidad de percibir lo que pasa en el entorno
- Flexibilidad conductual: según una situación adopta una conducta
- Habilidades comunicativas: adapta su lenguaje al receptor, sabe transmitir ideas para hacerse entender. El buen comunicador se caracteriza por saber escuchar y saber transmitir.

Otros rasgos que nos ayudan a definir los líderes son el deseo de dirigir, la honradez, la integridad, tener confianza en sí mismo, la inteligencia, poseer energía, ambición así como tener punto de control interno

Dado que el liderazgo es una cuestión de rasgos, la mejor manera de evaluar la capacidad de una persona ser un líder es a través de cuestionarios y tests de personalidad y de aptitudes.

La gran dificultad en aplicar esta teoría reside en aislar un conjunto finito de rasgos y características bien definidas poseídas por todos los líderes y seguidamente, asegurar que estas características no estaban presentes en todos lo que no eran líderes.

Así, en los años cincuenta, se llegó a la conclusión de que la definición de rasgos y características comunes de los líderes no eran suficientes para definir lo que es liderazgo. Entonces, los investigadores empezaron a buscar en los comportamientos en grupo una respuesta para la verdadera definición de liderazgo.

### **2.2.2 Teoría de los Comportamientos**

En esta teoría, se quiere llegar a la definición de liderazgo a través de la observación de los comportamientos grupales. De esta manera, una vez estudiados los comportamientos existentes en el liderazgo, bastaría crear programas de formación que modificasen y adoptasen los comportamientos de las personas con el objetivo de que se volvieran líderes. Se llegó a la conclusión que había dos categorías capaces de describir la mayoría de los comportamientos del líder, que eran:

- la iniciación de la estructura (definición de objetivos y fomento de la ejecución de las tareas)
- la consideración (establecimiento de la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados, relaciones amistosas).

Fruto de esta teoría, nacieron diversos grados de participación de los colaboradores en la toma de decisiones:

- ◆ Estilo autoritario: el mando toma las decisiones in dar participación .
- ◆ Estilo consultivo: el mando consulta a sus colaboradores/as para tomar la decisión.
- ◆ Estilo Laissez-Faire: el mando no ejerce control. Solamente facilita información.
- ◆ Estilo democrático: procura mover a sus colaboradores/as hacia una participación activa

Autoritario

Consultivo

Democrático Laissez.Faire

### **2.2.3 Teoría Situacional**

Los investigadores que usaron los enfoques de las teorías de los rasgos y de los comportamientos llegaron a la conclusión que un liderazgo eficaz depende de muchas variables, tales como la cultura organizacional y políticas de la empresa, la naturaleza de las tareas, las expectativas características de los empleados, entre otras.

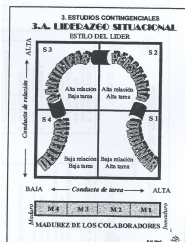
Ningún trazo era común a los líderes eficaces, ni ningún estilo era eficaz en todas las situaciones. De este modo, los investigadores intentaron identificar aquellos factores para cada situación que influían en la eficacia de un particular estilo de liderazgo.

De este modo, surgieron los cuatro modelos de contingencia más conocidos:

#### **a) Modelo de Hersey y Blanchard**

Esta teoría parte de la idea de que el estilo directivo a aplicar no es lineal, si no que corresponde más bien a una función curvilínea. Hersey y Blanchard, la denominan dirección situacional y la estructuran en función de un modelo tridimensional, basado en la interacción entre:

- La capacidad de guiar y dirigir de que dispone un líder.
- La capacidad de un jefe para proporcionar un soporte socio-emocional
- El nivel de receptividad que los colaboradores muestran al desarrollar un comportamiento en un trabajo específico, en una función, o en la consecución de sus objetivos.



Aunque todas las variables que inciden sobre el trabajo son importantes (superiores, colaboradores, organización...), el énfasis de la dirección situacional se coloca en la conducta del mando en relación a sus colaboradores, tratando de fijar cual debe ser el estilo apropiado para cada circunstancia

La madurez, aspecto determinante y sobresaliente en esta teoría, la definen más ampliamente estos autores como la responsabilidad de dirigir el propio comportamiento, en relación con una tarea específica a llevar a cabo. Según ellos, los individuos y los grupos, no son maduros o inmaduros en un sentido absoluto. Toda persona tiende a ser más o menos madura en función de una tarea específica o conjunto de objetivos, que su jefe pretende realizar o conseguir a través de sus esfuerzos.

De acuerdo con esta teoría, no existe una fórmula maestra para influir en las personas, dependerá del nivel de madurez de los colaboradores.

Cada uno de los cuatro estilos directivos es una combinación del elemento tarea y del elemento relación:

- ◆ Ordenar resulta apropiado para las cotas bajas de madurez. Colaboradores incapaces y que no están dispuestos a tomar responsabilidades. Son incompetentes e inseguros. En este caso, el estilo directivo S1 resulta apropiado: órdenes claras y específicas, diciendo qué, cómo, cuándo y dónde han de efectuarse los distintos trabajos.
- ◆ El estilo comercial es aplicable para las personas de madurez baja moderada. Personas incapaces, pero con voluntad (M2). El estilo S2 presta soporte para compensar la falta de habilidad a la vez que trata, con la adecuada relación, de reforzar la voluntad y el entusiasmo del colaborador. Este estilo se llama comercial porque a través del diálogo y la explicación el jefe trata de llevar a sus colaboradores psicológicamente hacia las conductas deseadas.
- ◆ Participar es el estilo apropiado para una madurez alta y moderada. Los colaboradores de este grupo tienen capacidad, pero poca disposición a colaborar, generalmente como resultado de su falta de confianza e inseguridad. El jefe precisa abrir la puerta del diálogo y saber escuchar, para apoyar los esfuerzos de sus colaboradores. Es, pues, preciso un estilo de apoyo no sólo directivo, sino participativo (S3).
- ◆ Delegar resulta aplicable para los niveles altos de madurez, que se suma a una buena capacidad y disposición para tomar responsabilidades. Es un estilo (S4) que facilita poca dirección y ayuda. El jefe identifica normalmente el problema, pero la responsabilidad de conseguir los objetivos se otorga a estos colaboradores maduros, que deciden cómo, cuándo y dónde.

### **b) Modelo de Fiedler**

Con esta teoría Fiedler relaciona la efectividad del liderazgo, no con un más adecuado o más estructurado o más rico enfoque directivo, sino a través de una serie de aspectos, ajenos al propio directivo, y que se pueden dar o no y más o menos intensamente en la organización. La contingencia tiene un sentido aleatorio, de depender los resultados de la acción directiva de otras cosas, de otros acontecimientos, que pueden producirse o no y en mayor o menor grado.

Fiedler sostiene que el estilo adecuado de dirección para cada caso y cada circunstancia (fluctuando entre el autoritario y el democrático), depende de factores como los colaboradores, el nivel de desarrollo organizativo y el poder del propio directivo.

Al directivo que tiene un estilo determinado, le cabe la posibilidad de cambiar la situación para hacerla tan idónea que pueda aplicarlo.

Los ambientes en los que hay que ejercer el mando, se pueden clasificar a tenor de tres variables:

- Grado de aceptación del líder: el que es aceptado por los miembros de su grupo y respetado y respaldado por él, dispone de un poder considerable. Entre el líder y sus hombres, existen relaciones afectivas y no sumisivas.
- Estructuración de la tarea: los grupos más estructurados y bien organizados, se conducen mejor.
- Poder y autoridad del mando: grado en el que el líder dispone de un apoyo adecuado de sus superiores, si tiene autonomía decisoria y en qué cantidad, si tiene posibilidades de premiar o castigar, así como el apoyo directivo con que cuenta al tratar con sus colaboradores.

La teoría de Fiedler, lleva a la idea de que si elaboramos un índice global de la conductibilidad del grupo, se puede comprobar que los grupos muy fáciles y los muy difíciles (porque se dan en todo o no se dan en nada

las tres variables descritas) rinden más con mandos autoritarios y activos que con otros tolerantes, democráticos y pasivos.

### **c) Teoría de medios–fines (path goal)**

Modelo creado por House, que defiende que "la función de la motivación del líder consiste en aumentar las recompensas personales de los subordinados en función del alcance de los objetivos del trabajo, y hacer más fácil recorrer el camino (path) para acceder a esas recompensas a través de su clarificación, de la reducción de los obstáculos e imprevistos y del aumento de las oportunidades de satisfacción personal.

Destaca también que el comportamiento del líder va a influenciar la satisfacción y la motivación de los subordinados, pero no directamente. La decisión de un líder para "invertir" esfuerzo en un trabajo depende de tres variables que son:

- la expectativa (la probabilidad percibida de que el esfuerzo conduce al desempeño),
- la instrumentalidad (la probabilidad percibida de que el desempeño conduce a la recompensa)
- y el valor (está asociado a las recompensas).

Así, el comportamiento del líder puede cambiar las probabilidades percibidas, la expectativa y la instrumentalidad, pudiendo aún estar en el origen de las buenas recompensas. Las relaciones esfuerzo / desempeño y desempeño / recompensa son influenciadas por aspectos situacionales, de modo que los líderes tienen que corregir o superar las incorrecciones de la situación, de forma que aumenten las expectativas e instrumentalidades de sus subordinados. En este modelo hay cuatro estilos de comportamiento:

- **Liderazgo de apoyo:** identifica las dimensiones independientes del comportamiento del líder.
- **Liderazgo directivo:** el líder transmite líneas de orientación específicas, insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos.
- **Liderazgo participativo:** tiene en cuenta las sugerencias dadas por los subordinados.
- **Liderazgo orientado para la realización:** se busca realzar el alcance de los objetivos, definir objetivos de desempeño ambiciosos, sugerir formas de mejora en el desempeño y orientación de éste.

### **d) Modelo decisional de Vroom e Yetton.**

El modelo de Vroom e Yetton fue creado con el objetivo de ayudar a decidir cuándo y en qué medida los líderes deben envolver los trabajadores en la resolución de un determinado problema. Este modelo es constituido por cinco estilos de liderazgo que van desde el estilo puramente autoritario (AI) hasta un estilo participativo, en que la toma de decisión se realiza en grupo (GII).

**AI** – El líder resuelve el problema o toma él su propia decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone.

**AII** – El líder recoge de los subordinados la información que fuere necesaria y más tarde decide solo, cual es la solución para el problema.

**CI** – El líder comparte el problema, individualmente, con los subordinados que considera más importantes, sin reunirse en grupo. Enseguida toma la decisión que puede y refleja la influencia de los subordinados.

**CII** – El líder comparte el problema en grupo con los subordinados, reteniendo sus ideas y sugerencias.



Después, toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

**GII** – El líder comparte el problema con los subordinados en grupos. En conjunto son generadas y evaluadas alternativas y se busca llegar a un acuerdo en cuanto a una solución. El líder no intenta influenciar el grupo para adoptar su solución, y acepta e implementa cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

El grado deseado de participación de los subordinados depende de las características del problema a resolver. Estas características están resumidas en un conjunto de siete reglas:

- ◆ El líder no posee información suficiente para poder tomar solo la decisión. El estilo AI es eliminado.
- ◆ La calidad de decisión es importante y los subordinados parecen no estar dispuestos a seguir los objetivos de la organización en la tentativa de resolución del problema. GII es eliminado.
- ◆ El líder no posee información suficiente y el problema a enfrentar está mal estructurado. Los estilos AI, AII y CI deben ser evitados, pues no predicen interacción con los subordinados y aún están muy basados en el poder.
- ◆ La aceptación de la decisión por el grupo es fundamental, y si el líder no tiene carisma, las decisiones no serán aceptadas individualmente. Los estilos AI e AII deben ser eliminados.
- ◆ Si la aceptación de la decisión es importante, no es conveniente que la decisión sea autocrática y se predicen posiciones de conflicto en cuanto a una mejor solución, los estilos AI, AII e CI deben ser eliminados.
- ◆ Si la calidad de la decisión no es relevante, pero su aceptación lo es, el proceso de decisión utilizado debe generar la aceptación necesaria. Así, los estilos AI, AII, CI e CII deben ser eliminados.
- ◆ Si la aceptación es importante y no debe ser resultado de una decisión autocrática, y si los subordinados están motivados para perseguir los objetivos organizacionales representados en el problema, debemos excluir los estilos AI, AII, CI e CII.

#### **2.2.4 ¿Se puede aprender a liderar?**

Antiguamente se creía que los líderes nacían como tales y que poseían determinados rasgos físicos y de temperamento que los hacía únicos. Esta popular creencia jamás pudo ser demostrada. Por eso hoy se sostiene que el liderazgo es una capacidad que puede ser aprendida. El líder se hace.

Una de las características distintivas del ser humano es su capacidad de aprendizaje. Incluso se afirma que los seres humanos están hechos para aprender. El aprendizaje es algo natural que les ocurre a todas las personas. Sin embargo, no todas aprenden a liderar. Y a quienes desarrollan esa capacidad, les cuesta mucho transmitir a los demás como lo hicieron.

Entonces, ¿cómo desarrollar la capacidad de liderar? Hay dos buenas maneras de aprender. La mejor forma es haciéndola. Esta es la estrategia más segura de lograrlo pero también la más costosa. La experiencia es una excelente maestra. Otra manera alternativa consiste en aprender de los errores de los que ya lo hicieron. Ciertamente esta es una forma menos arriesgada, aunque más laboriosa. Se necesita una disposición para observar y reflexionar, de la que a menudo se carece.

Aún subsiste una creencia muy extendida según la cual basta con imitar o copiar a los líderes exitosos. Así,

convertirse en líder es algo muy fácil. Simplemente hay que hacer lo que otros ya hicieron. Hasta el propio líder puede llegar a creer que su éxito estriba en volver a repetir lo que antes le trajo buenos resultados. Según esta visión, no sería necesario que el líder no se esfuerce demasiado.

Desgraciadamente, se trata de una ilusión mayúscula. Nadie puede asegurar que aquello que funcionó en una empresa ajena, pueda dar igual resultado en la propia.

Entender el fenómeno de liderazgo exige primero la íntima conexión que se da entre los seguidores, la situación y el líder. No existiría líder sin seguidores ni habría seguidores si no hubiera líderes. Y ninguno de ellos existiría a menos que hubiese situaciones desafiantes y, por encima de todo, cambiantes.

En consecuencia, la única forma de liderar con efectividad es aprender a afrontar nuevas situaciones y a generar nuevas formas de comportamiento que estén de acuerdo con la situación, con los colaboradores y con el propio líder.

### **2.3 COMPONENTES DEL LIDERAZGO**

Los líderes prevén el futuro e inspiran a los miembros de la organización. Los líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la calidad, la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados, como si se refieren a la preocupación por los empleados y los clientes.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esa característica, está integrada por cuatro componentes importantes:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones distintas.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar de forma tal que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El primer ingrediente del liderazgo es el poder: la naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad. El poder es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones en otras personas o grupos y por otro lado la autoridad es el derecho en un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otros.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas: saber aplicar esos conocimientos a las personas y las situaciones. Un líder que conozca la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma, es más consciente de la naturaleza y de la intensidad de las necesidades humanas y está en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas.

Un tercer componente es la capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Los dirigentes del grupo pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Éste no es un asunto de satisfacción de las necesidades si no de una situación en que las personas dan un respaldo desinteresado al elegido.

El cuarto ingrediente del líder se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla. La intensidad de

la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional.

El conocimiento de estos factores ha implicado una considerable investigación sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto.

Así pues, podríamos decir que en la actualidad los líderes necesitan:

- Percibir las diferentes situaciones, tener – insight – sobre si mismo y sobre la cultura de su organización.
- Tener motivación y estar dispuesto a abandonar ciertas conductas y modos de pensar.
- Contar con la fortaleza emocional para absolver la ansiedad y la resistencia general, y para brindar el soporte necesario a los demás.
- Vender su visión de las cosas y su visión del camino que habrá de conducir a la organización a un estado mejor.
- Lograr que la gente se involucre emocionalmente de modo que alcance su propio insight del proceso de cambio.
- Aprender la cultura actual de la empresa antes de intentar su transformación.

## ***2.4 CÓMO DEBE COMPORTARSE UN LÍDER***

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca y comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo o colaboradores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, de su estilo depende cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, humanas o conceptuales.

La habilidad técnica es la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. La habilidad humana es a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos. El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde ajusta su influencia personal dentro de la organización.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo. Poco a poco se va conformando su propio estilo de liderazgo.

Es importante comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El líder deberá constantemente escuchar y comprender a sus colaboradores para poder determinar los estilos que deberá utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Debe tratar siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde.

Más tarde o más temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre.

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y capaces. Nutrirse de un grupo efectivo, requiere dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores sólo cumplen órdenes. La comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad, unidos al trabajo dificultoso, dinámico y comprometido proporciona las bases hacia el éxito del grupo.

## **2.5 EFICACIA DEL LÍDER**

Podríamos decir que la Teoría de los Rasgos es la que menos nos habla de la Eficacia del Liderazgo, ya que parte del presupuesto que ser líder es el resultado de características personales. Este presupuesto conduce, naturalmente, a la aceptación casi automática de la excelencia de los líderes y de su eficacia intragrupo. Es decir, que por el hecho de ser líder, ya eres eficaz. Y por tanto, cualquier fracaso es interpretado no como síntomas de ineffecticia del líder, sino como obstáculos insuperables o como fallos del grupo dirigido.

Los éxitos y fracasos del líder, son vistos como problemas circunstanciales, puntuales, que afectan el bienestar y el futuro del equipo, pero no afectan directamente el liderazgo.

Las teorías del comportamiento interaccional en grupo introducen de manera explícita la cuestión de la eficacia. Al descubrir dos categorías de comportamientos en el proceso de liderazgo – la iniciación a la estructura (u orientación de tareas), y a la consideración (u orientación de relaciones interpersonales) – concebirán naturalmente la idea de la combinación más eficaz de las dos. Así, las diversas combinaciones de estas variables constituirán diversos estilos de liderazgo: de esos estilos, uno sería el eficaz por la conjugación de los comportamientos relacionales y de tarea. Si un líder consiguiese conjugar en su comportamiento grupal la respuesta a los desafíos de la tarea y la necesaria atención a los sentimientos de las personas, su liderazgo sería eficaz.

Para los autores que se integran en las concepciones situacionales o contingentes del liderazgo, la eficacia es definida con relación al interior del grupo, como si todas las situaciones fuesen abstractas, como si todos los grupos fuesen unidades uniformes, sin la enorme variedad de personas que en la realidad los constituyen.

Para los autores situacionales y contextualistas, la eficacia de un líder es una conjugación de factores personales, grupales y situacionales, no pudiendo ser tratada de forma lineal. Según éstos, para poder considerar eficaz un estilo de liderazgo, se debe caracterizar la situación en la que el líder opera. La caracterización de esta situación es hecha por la elección de una variable estratégica en relación con la cual el modo o estilo de liderazgo va a ser definido.

Según J. Kotter, el liderazgo eficaz consiste en alcanzar una visión que tenga en cuenta los intereses a largo plazo implicados en esa actividad; en elaborar una estrategia racional que permita llegar muy cerca de esa visión; obtener el apoyo de los centros de poder en términos de cooperación, benevolencia y el espíritu de equipo; y motivar continuamente a las personas que son parte determinante en la aplicación de tal estrategia.

Según lo que dice éste autor, el liderazgo no se comprende generalmente con management, aunque los dos son

ciertamente incompatibles (realmente los dos son independientes en las funciones de dirección). El management consiste esencialmente en un proceso de planificación de la organización y de control de ciertas actividades en las cuales se usa técnicas científicas de autoridad formal.

Como conclusión, decir que el liderazgo eficaz en las empresas, es hoy en día una necesidad muy importante y requerido en las grandes empresas debido a su complejidad. Se llama habitualmente el espíritu de la empresa. También puntualizar que un líder eficaz suele elaborar una visión y una estrategia teniendo en cuenta los intereses legítimos de otros individuos y también de otros grupos en el seno de la organización. Su eficacia reside en parte en este punto.

### **2.8.1 El papel del liderazgo efectivo en un entorno competitivo en calidad**

El liderazgo efectivo se basa en el compromiso de la dirección con la gente para la mejora incesante de la calidad. Le corresponde al líder iniciar y comandar el proceso. Su papel es inspirar confianza y crear las condiciones para que las personas aprendan de la experiencia y consigan resultados cada vez mejores.

Así pues, podríamos llegar a pensar que en el liderazgo efectivo, la cultura de la calidad exige abandonar la antigua orientación a los resultados y sustituirla por el enfoque hacia el proceso. Hoy se acepta que la calidad se logra haciendo que todos trabajen para satisfacer las necesidades de los clientes y ello jamás se conseguirá con publicidad, metas o cuotas numéricas, sino seguramente a través de un liderazgo efectivo.

## **2.6 LEGITIMIZACIÓN DEL LIDERAZGO**

El Liderazgo se suele asociar a Eficacia. Podemos afirmar que el liderazgo es una necesidad en el funcionamiento eficaz de las organizaciones. En la actualidad, en un mundo en constante mutación, una organización debe tener un papel dinámico interno, que es asumido y personificado por el líder.

A medida que las organizaciones crecen y sienten la necesidad de cambiar su estructura actual para una estructura que se revele más adecuada a sus exigencias, es necesaria la existencia de una mano (visible), de un apoyo que ayude tanto a la implementación de nuevas reglas y relaciones, como a su posterior coordinación.

En una organización el componente humano es primordial y se considera una ventaja competitiva o activo intangible.

Pero el líder nunca debe ser impuesto en este entorno. El líder surge y los demás lo legitiman como tal. Digamos que existe una percepción que identifica el jefe con el líder, es decir, el poder con el líder. Pero realmente, líder es aquél que es legitimado por los demás. Si no hay legitimación, no hay auténticos seguidores de líder. Quizás los haya pero no será por propia voluntad, sino que lo harán por jerarquía o por autoridad.

Llegados aquí, podemos decir que hay cuatro implicaciones importantes en la definición de Liderazgo, que son:

- Liderazgo envuelve otras personas – empleados y seguidores – personas con quien trabajar, las calidades del liderazgo de un gestor se tornarían irrelevantes y no necesarias.
- Liderazgo abarca una distribución desigual de poder (diferencial de poder), cuyas fuentes pueden ser: poder coercitivo, poder legítimo, poder basado en las remuneraciones, poder basado en el carisma y poder de perito.
- Liderazgo incluye la habilidad de usar las diferentes formas de poder para influenciar sus seguidores.

- Liderazgo abarca valores, pues así los seguidores podrían tomar decisiones inteligentes y sensatas cuando llegara el momento en que el líder delegue en ellos.

## **2.7 LIDERAZGO Y PODER**

Liderazgo no siempre requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. Pero a veces, el poder está o ha estado relacionado con el liderazgo.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han sido importantes, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual. Los grandes maestros toman riesgos. Apuestan por el talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus alumnos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirá siendo crucial para el desarrollo de auténticos líderes.

Ha sido frecuente la búsqueda insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder político, es una habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social. Esta le permitirá definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Hay que entenderlo como un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo. Esto no se puede cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo.

A su vez, es importante hacer hincapié en diferenciar al dirigente del que ejerce un liderazgo:

- Podríamos decir que la condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume, tal como hemos dicho en el punto anterior.
- El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus colaboradores, y en la solidez de la organización.
- El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.
- Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: El dirigente aspira siempre a ser líder – aunque no siempre lo logra – y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente – aunque no lo quiera.
- Aún cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspa automáticamente al relevo en turno.
- El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

- La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una – la dirigencia – tiene que ver con pocos, y la otra –el liderazgo – con muchos.
- El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.
- El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder político, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud. El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

## **2.8 MODALIDADES DE DIRECCIÓN**

### **a) Dirección por objetivos**

Se debe llevar a cabo señalando unas metas basadas en los hechos que conforman la situación de la que se parte y proporcionando los medios adecuados a los que hayan de perseguirlas y obtenerlas. Elementos principales:

- crear políticas
- fijar los objetivos en el tiempo
- estructurar programas
- determinar presupuestos

Según R. Sullivan, añade como complemento la regla de la delegación (no intervenir mientras la realización siga la línea de los objetivos) y la regla de las acciones correctivas (intervenir obligatoriamente y tomar las medidas necesarias si hay desviaciones).

A los realizadores les hemos de dotar de unos medios adecuados. Éstos aparecen fijados en los programas y presupuestos. Los programas son planes concretos de realización que permiten conseguir los objetivos, manteniendo el correspondiente equilibrio entre lo que se pide en éstos y lo que se ofrece en aquellos.

Los otros medios que hay que aportar son los económicos que suponen la valoración en metálico de los programas y se llaman presupuestos.

Como una variación a la dirección por objetivos, aparece la dirección participativa por objetivos, que incluye nuevo matiz, como es el de participación en las decisiones. Esquemáticamente, se apoya en los siguientes elementos:

- red de objetivos
- elaboración y construcción de un sistema de dirección no tanto por funciones como por objetivos
- configuración y composición de equipos
- puesta en marcha de auténticos procedimientos participativos
- unas circunstancias motivadoras adaptadas a cada empresa

Esta red de objetivos debe ser el resultado del diálogo e incluso de la negociación. El sistema precisa de una infraestructura de técnicas modernas de dirección y gestión, de buenas comunicaciones y de una información fluida, tratada y apoyada sobre hechos objetivos.

Para este tipo de dirección se necesita una excelente preparación y madurez de los mandos.

Existe una secuela negativa de la teoría inicial de la dirección por objetivos, que es el control estricto de los resultados parciales y finales y la de no intervenir mientras todo marche. El problema es que la actuación puede ser demasiado tardía, y esto haría que durante el proceso se perdieran muchos recursos y tiempo.

#### b) Dirección por fines: objetivos en cascada

Pactar los objetivos aun en empresas progresivas, es una labor dura y complicada. Para evitarlo se desarrolló la dirección participativa por objetivos.

En este sentido, se puede añadir un nuevo matiz de participación llamado dirección por fines u objetivos en cascada. En ella, en vez de fijar los objetivos desde arriba o con la participación de los de abajo, se les dan a éstos fines que ellos deben analizar para proponer sus objetivos.

Con este sistema normalmente no hay que imponer los objetivos. Ni siquiera hace falta venderlo a ningún nivel. Los objetivos ya no vienen de arriba, sino que se generan en el nivel y en el grupo que después tendrá que luchar para conseguirlos. Son sus propios objetivos y se van a integrar fuertemente a su consecución, proponiendo soluciones y alternativas creativas cuando sea preciso mejorar su actuación para obtenerlos.

#### c) La dirección por autodisciplina y autocontrol

Este sistema desarrollado por Mc Gregor, consiste en una estrategia directiva cuya finalidad es estimular la integración y producir una situación en la que el empleado pueda, de la mejor manera, lograr la realización de sus aspiraciones personales, dirigiendo y polarizando sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa.

Constituye un intento deliberado de unir el perfeccionamiento de la competencia ejecutiva con la satisfacción de las necesidades que experimenta el trabajador; de proyectar su yo a un nivel más alto y de conseguir su realización personal. Comprende 4 etapas:

- Esclarecimiento de los requisitos o exigencias del trabajo: ha de analizarse el trabajo que se lleva a cabo a fin de que quien lo realiza, sepa qué es lo que se espera de él en términos generales.
- Fijación de metas concretas para un período limitado: debe resolverse con la fijación de unos objetivos concretos, con el compromiso de ciertas realizaciones. El individuo va a llevar a cabo unas acciones y él mismo va a fijar cuáles, cuándo y cómo, para conseguir unas metas que asimismo él ha propuesto.
- El desarrollo y potenciación del directivo durante ese período: es la que media entre la fijación de los objetivos y el cumplimiento de los subordinados, aumentar su competencia, lograr que acepten plenamente sus responsabilidades (de autodirección y autocontrol) y desarrollar su capacidad de armonizar los deberes que le impone la organización con la realización de sus aspiraciones personales.
- Valoración conjunta de los resultados: esta valoración la efectúa el propio interesado, señalando si los objetivos fijados se han conseguido o no.

Evidentemente, sistemas como el descrito no son aplicables sino en empresas

y grupos de personas partidarios de la Teoría Y. Se requiere también madurez en los mandos, buenas comunicaciones y un alto grado de integración.

#### d) Dirección integrativa

La integración es el proceso personal, a través del cual, un colaborador acaba identificando los objetivos de la empresa con sus propios objetivos personales, hasta un límite razonable, pues, afortunadamente, el ser humano tiene otros intereses, sociales, familiares, lúdicos... que debe salvaguardar.



Conseguir esta identificación y disponer de equipos integrados en las empresas, supone que la convergencia de objetivos, va a facilitar extraordinariamente su desarrollo.

Las compañías consiguen su desarrollo en la mayor parte de las ocasiones, a través de adquisiciones y jointventure. Cuando las empresas disponen de equipos maduros e integrados, el proceso se lleva a cabo con una fluidez y ausencia de conflictos espectacular, mientras que, en caso contrario, se alargan y se producen roces y malos entendidos que merman su efectividad.

La calidad del servicio es otro de los aspectos que más importancia y peso va a tener en el futuro. Consiste en disponer de una organización tal, que permita suministrar al cliente la calidad, cantidad y precio convenidos.

Otro acontecimiento importante que necesita asimismo de una movilización general, es la implementación de un nuevo software, sobretodo si es de carácter general, aunque se aplique por fases.

La dirección integrativa encauza muy positivamente situaciones como las señaladas otras similares, que suelen tener un tratamiento deficiente en muchas compañías, en las que resulta muy difícil hacer comprender al personal que la empresa en conjunto debe establecer unos objetivos y que es necesaria la colaboración voluntaria de todos a su consecución. La motivación en estos casos no es suficiente. Como en ella y siguiendo los ideales de Herzberg, hay que introducir un generador, un motor dentro del personal, pero además y en este caso más que nunca, debe funcionar en una única dirección con el mismo ritmo, haciendo converger los esfuerzos de todos.

## ***2.9 MANIFESTACIÓN DEL PODER; ORDEN Y OBEDIENCIA***

¿Cómo se recibe una orden? ¿Por que no obedecen algunas personas?

El incumplimiento puede ser:

- Funcional: cuando se cumple mal por falta de cualidades profesionales (desobediencia aparente)

Soluciones:

- potenciar y formar al trabajador
- cambiarlo a otro puesto de trabajo
- Caracterológico: cuando existen capacidad y conocimientos pero no se lleva a cabo por motivos de carácter.

Expresiones variadas:

- la orden se cumple pero con enfado, resistencia
- la orden no se cumple o se hace lo contrario
- parece que se cumple pero se hace mal o en ciertas condiciones

Características de la personalidad:

- asociabilidad (cualquier estímulo exterior que nos parece como una intromisión)
- sentimientos antisociales
- sentimientos de dignidad personal
- sentimientos de inferioridad y resentimiento
- antipatía personal

Para que una orden se cumpla:

- debe darse, clara y distintamente y con pocas palabras
- debe ser convincente
- su número debe reducirse al mínimo imprescindible
- órdenes verbales darse directamente
- en el tono y momentos adecuados

Cuando no se cumple una orden el jefe:

- determinar objetivamente las causas
- hablar con el interesado
- proponer las acciones a seguir

### **3.Opiniones de autores sobre el liderazgo**

A continuación se analizarán diversos artículos todos ellos relacionados con el liderazgo y con las características básicas que un líder debe tener.

#### **Atributos necesarios por Charles Handy**

Según Charles Handy, dirigir una comunidad de individuos donde la autoridad debe merecerse es una ardua tarea. Pocas personas lo hacen con éxito porque es algo que exige la combinación de los siguientes atributos:

- Creer en uno mismo y duda considerable. *Creer en uno mismo* es la única cosa que le da a un individuo la confianza en si mismo para entrar en lo desconocido y persuadir a otros. Esto debe estar combinado con *una duda considerable*, con humildad para aceptar el error, que los demás tiene ideas y que escuchar tiene la misma importancia que hablar.
- La pasión por el trabajo con la conciencia de que existen otros mundos. La pasión por el trabajo proporciona la energía y el enfoque que impulsan la organización y que sirven de ejemplo para otros. Esto debe estar combinado con la conciencia de que existen otros mundos, es decir, que hay otras cosas para hacer y que hay tiempo para todas.
- El líder debe amar a las personas pero debe tener también capacidad para la soledad. Debe amar a las personas, porque las organizaciones están formadas por ellas, y aquellos a quienes las personas re resultan un estorbo pueden ser respetados pero no seguidos. Por el lado opuesto, el líder requiere la capacidad de soledad, porque los líderes deben ser sinceros y a veces los líderes deben marchar solos, normalmente en los momentos más difíciles.

Para vivir con esas paradojas, C. Handy dice que es necesaria una gran fuerza de carácter, así como fe en lo que uno esta haciendo. Ni el dinero ni el poder son motivos suficientes para poder aceptar estas contradicciones.

#### **Organizaciones con muchos lideres Según Giffors Pinchot**

En una organización, se debe crear espacio para que un número mayor de líderes surja. Para ello, se debe pasar por tres fases, caracterizada cada una de ellas por una perspectiva diferente de la organización.

- Fase I: la organización como jerarquía, donde la herramienta clave es la delegación
- Fase II: la organización como comunidad, donde las herramientas clave son una visión y unos valores dignos de consideración: una economía de aportaciones

- Fase III: la organización como economía, donde las herramientas clave son la intraempresa libre, la educación y el liderazgo eficaz de las actividades básicas.

Las organizaciones del futuro serán comunidades de intraempresarios. Estarán estructuradas a partir de muchas empresas más pequeñas que interactuarán entre si, más parecidas a la estructura de mercado de una nación libre que a un sistema totalitario. Cada una de estas empresas requerirá liderazgo. Las nuevas organizaciones sean pluralistas hasta la médula, y preferirán el conflicto entre puntos de vista en competencia y la lucha de los proveedores. El poder para tomar decisiones fundamentales para el trabajo estará basado en jerarquía pero será distribuido gradualmente entre grupos más pequeños, de autogestión, que tomaran decisiones colectivamente. El papel básico de los líderes será diseñadores de actividad que pone de manifiesto lo mejor de lo demás, de modo que la gente se verá participe de los resultados alcanzados.

### **El liderazgo y la cultura organizacional por Edgar H. Schein**

El líder debe encargarse de una serie de funciones:

- Animador de la organización, es decir, dar energía a la organización
- Creador de cultura. Si al líder se le atribuye el éxito de la organización, la personalidad del líder se acaba incorporando a la cultura de la organización
- Sustentador de la cultura.
- Artífice del cambio

Según esta situación, Schein explícita unas características del líder necesarias para que pueda cumplir con este papel ligado a la cultura empresarial.

- Niveles extraordinarios de percepción e intelección de las realidades del mundo
- Niveles extraordinarios de motivación que le permita sufrir el inevitable esfuerzo del aprendizaje y cambio,
- La fuerza emocional para manejar su propia inquietud y la de los otros cuando el aprendizaje y el cambio se convierten cada vez mas en un modo de vida
- Nuevas destrezas par analizar las suposiciones culturales, determinar cuáles son las suposiciones útiles, y las disfuncionales, y desarrollar procesos que amplíen la cultura basándose en los puntos fuertes y en los elementos útiles
- La voluntad y posibilidad de implicar a otros y provocar su participación porque las tareas serán demasiado complejas y la información estará demasiado ampliamente distribuida para que los líderes puedan resolver los problemas por si mismos
- La voluntad y posibilidad de combatir el poder y el mando de acuerdo con los conocimientos y destrezas de la gente, es decir, para permitir y alentar que le liderazgo florezca en toda la organización.

### **Gestión en tiempo de paz y liderazgo en tiempo de guerra por Judith M.Bardwick**

Los líderes en tiempo de crisis o cambio deben hacer:

- Definir la actividad de la empresa: Lo que la organización debe hacer y lo que no debe hacer
- Crear una estrategia decisiva que permita triunfar, crecer, prosperar y vencer a la competencia así como definir la ventaja comparativa.
- Comunicar con persuasión ya que la confianza en el líder es una ventaja competitiva en tiempos de cambios, donde el líder deberá redirigir la organización.
- Comportarse con honradez, ya que sin honradez no hay confianza, Se debe pues, ser coherente con las elecciones, modos de proceder y predicar con el ejemplo.
- Respetar a los demás, no desperdiciar la inteligencia de los demás ya que en tiempo de guerra se requiera la aportación de todo el mundo
- Actuar, ya que deben ser capaces de considerar la realización de lo insoportable, de acciones con consecuencias malas pero que minimizan el daño. Esto requiera fuerza de carácter, autodisciplina, valor, y desviación respecto la gestión en tiempos de paz

Así pues, estamos hablando de un liderazgo psicológico, donde los líderes lideran porque convencen a los demás de que ellos conocen las cuestiones mejor que ninguna otra persona. El liderazgo es un vínculo emocional basado en generar esperanza y convicción en los seguidores. Los líderes crean seguidores porque generan:

- Confianza en las personas que estaban asustadas
- Certidumbre en las personas que vacilaban
- Acción donde había debilidad
- Pericia donde había confusión
- Valentía donde había cobardía
- Optimismo donde había cinismo
- Convicción de que el futuro será mejor.
- Crean un compromiso apasionado en otras personas para seguir su estrategia y triunfar

### **El autoliderazgo por Richard J. Leider**

Los líderes ayudan a los seguidores a desarrollar y dominar las destrezas móviles de carrera necesarias en el siglo XXI y los empleados adoptan un espíritu de urgencia competitiva y de aprendizaje de comportamiento. El autoliderazgo es el núcleo en torno al cual se crea un nuevo contrato de carrera profesional. Consta de propósito personal, valores, visión y valentía. Es el carácter que cada persona aporta al papel de liderazgo.

El autoliderazgo es la esencia del liderazgo. Se basa en conocerse a sí mismo y en buscar asesoramiento fiable. Estos líderes necesitan hacer inventario de sus atributos personales que se adhieren al cambio o de los que se resisten a él. Estos líderes deben referirse continuamente a sus propios propósitos, valores, visión y valentía personales. Deben enfrentarse con la amenaza externa del fracaso así como con la amenaza interna de falta de integridad del liderazgo.

Veinte consejos para el autoliderazgo.

1.– La calidad y la profundidad de nuestro liderazgo se refleja en nuestras relaciones con nuestros colegas y con nuestros seguidores. Nuestros valores revelan quiénes somos realmente como líderes

2.– Tenemos la posibilidad de elegir, y esas elecciones son el secreto de nuestro poder. La voluntad de ejercer nuestras opciones es la fuente de energía para el liderazgo.

- 3.– Debemos reconocer nuestras adicciones para descubrir si somos fieles a nuestra esencia o si vivimos en una cárcel auto–impuesta.
- 4.– Los cambios verdaderos proceden del cambio de nuestros mapas mentales. La alta energía procede de una visión personal
- 5.– Como mejor podemos realizar la evaluación del liderazgo es basándonos en nuestros propios registros completos de lo que hacemos en lugar de los registros parciales e incompletos de cualquier otra persona.
- 6.– Debemos hacer inventario de nuestros talentos de liderazgo si queremos beneficiarnos en el futuro de las lecciones del pasado
- 7.– Debemos decidir personalmente con arreglo a qué criterios queremos medir nuestro legado de liderazgo.
- 8.– Reinventarnos a nosotros mismos es un proceso continuo de aprendizaje que dura toda la vida. Debemos llegar a sentirnos cómodos con la realidad de que la satisfacción siempre conduce a la insatisfacción.
- 9.– Debemos establecer sólidos sistemas de apoyo que pueda llevarnos a través de los caprichos del cambio.
- 10.– Debemos asumir los riesgos para hincar las conversaciones valientes que nos mantengan en un diálogo sincero y creativo cara a cara con nuestros colegas y seguidores
- 11.– Debemos desarrollar un plan B personal incluso antes de que hayamos logrado  
terminar con éxito el plan A
- 12.– No debemos hacer el papel de víctimas de las fuerzas externas: necesitamos asumir el control de nuestros calendarios
- 13.– Primero debemos tomar las decisiones importantes de la vida que son la materia prima de las decisiones sobre la carrera profesional
- 14.– Debemos mezclar nuestras prioridades y concesiones mutuas en nuestra vida personal y en el trabajo o de lo contrario nos arriesgamos a desperdiciar nuestra moneda más valiosa: el tiempo
- 15.– Trabajar con un claro sentido del propósito personal crea el éxito con la realización: una declaración de propósito personal por escrito reduce la ansiedad en épocas de cambio.
- 16.– Debemos vivir con una clara intención y establecer un contacto coherente con un poder superior mayor que nosotros mismos.
- 17.– Liderar desde un claro sentido personal de propósito crea valentía. La verdadera valentía atrae a los verdaderos seguidores
- 18.– La clave de una gran actuación es la honradez: hacer pocas cosas, pero coherentemente. La honradez del liderazgo se crea o se destruye por las pequeñas cosas cotidianas que llegan a ser modelos.
- 19.– El exceso de estrés procede principalmente de vivir reactivamente. El estrés puede derribarnos o darnos energía. La diferencia está en la forma en que lo percibamos.
- 20.– A las personas les atrae lo que se celebra. Celebre los muchos aspectos de la celebración.

## **Credibilidad por aptitud por Dave Ulrich**

Para Ulrich, el liderazgo del futuro se basa en las siguientes características:

- Convertir las aspiraciones en hechos. Esto se basa en traducir una declaración de intenciones en una serie de comportamientos. Las aspiraciones exitosas tienen ciertas características determinantes
- Se centran en el futuro
- Conectan e integran toda la cadena de valor de una empresa y no solo lo que sucede en el interior de la firma
- Crean energía y entusiasmo acerca de lo que puede ser
- Se sirven de los corazones (emoción), de las mentes (cogniciones) y pies (acción) de los empleados
- Cinco supuestos del liderazgo futuro para convertir las aspiraciones en hechos que se tendrán que cambiar :
- Pasar del liderazgo en la cumbre de las empresas al liderazgo compartido
- Pasar de los acontecimientos que solo se producen una vez a los procesos continuos (entorno de cambio continuo)
- Pasar de los triunfos individuales a las victorias de equipo y entender la diversidad como una ventaja competitiva
- Pasar de los que resuelven los problemas a los precursores que asuman riesgos, creen nuevos caminos, determinen nuevos enfoques para los viejos problemas y tengan valores y creencias firmes que impulsen sus actos.
- Pasar del pensamiento unidimensional al pensamiento paradójico en el sentido que las respuestas ciertas no existirán y que los líderes deben aprender a vivir con paradojas persistentes y dominarlas

El esquema conceptual anterior explica la actitud de los líderes que están para alinear y ajustar las organizaciones. Estos movilizan recursos, dan forma a visiones, diseñan procesos y sistemas e incorporan responsabilidades. Estos líderes hacen competitivas a las organizaciones pero si no crean credibilidad personal, también fracasarán, puesto que no serán capaces de crear el vínculo emocional necesario en épocas de cambio rápido y turbulento.

En esta perspectiva de liderazgo pueden formularse dos preguntas generales de diagnóstico para evaluar la calidad del liderazgo:

- Credibilidad del líder por parte de los que trabajan con él, así como la confianza, respeto y admiración hacia ese líder o bien su vinculación personal y emocional con él.
- Aptitudes del líder para llevar a la organización hacia el éxito, y para indicar una visión, crear compromiso, elaborar un plan de ejecución así como desarrollar aptitudes y hacer responsable a la gente.

En estas dos dimensiones deben basarse los requisitos del liderazgo futuro.

Los cinco pasos que necesitarán dar estos líderes vienen explicados por el esquema anterior para poder convertir las aspiraciones en hechos tanto a escala personal como organizacional

- Evaluación. Evaluar las fuerzas y debilidades personales y organizacionales para que el líder se conozca a sí mismo y a su organización para poder progresar.
- Intangibilidad. Expresar con claridad los objetivos del líder, las orientaciones personales y organizacionales.
- Asignación de recursos. Asignar recursos dentro de la organización para reforzarla como creación de aptitudes a través de la capacitación, la configuración de los equipos y el rediseño de los procesos de trabajo.
- Atención. Los líderes necesitan centrar su atención en unas prioridades claves de modo que las organizaciones centran a su vez su atención en esas mismas prioridades.
- Responsabilidad. Los líderes necesitan asegurar que se va a rendir cuentas.

Así pues los líderes del futuro serán conocidos por:

- ◆ Menos por lo que dicen y más por lo que hacen
- ◆ Menos por su título y cargo y más por su pericia y competencia
- ◆ Menos por lo que controlan y más por lo que configuran
- ◆ Menos por los objetivos que fijan y más por las actitudes que crean
- ◆ Tanto por la gran credibilidad personal como por las excepcionales aptitudes organizacionales

### **El liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu.**

Según el modelo de dirección de Sun Tsu, hay cuatro puntos fundamentales para el éxito de una organización cuando esta se encuentra en un entorno sometido a cambios.

1.Unidad de propósito: capacidad que debe tener el líder para hacer que los miembros de la empresa actúen en consonancia y de acuerdo con él, siempre y cuando se cree y mantenga la armonía en la organización. Para ello es necesario que el líder demuestre sus capacidades como tal, dando ejemplo con su carácter y realizando sus acciones en consonancia con él. Si actúa en consecuencia, su autoridad será respetada.

2.Conocimiento del entorno: El líder debe prestar atención tanto hacia la organización (enfoque interno) como hacia el entorno (enfoque externo). El motivo es que el líder debe saber adaptar la estrategia de la empresa de acuerdo con las condiciones del entorno, pues si una cosa distingue al líder es la capacidad para inventarse constantemente. También debe ser capaz de gestionar las ventajas competitivas y posiciones estratégicas que pueda tener la empresa

3. Capacidad de liderazgo : para que un líder no perjudique la capacidad de éxito de la empresa, debe evitar algunos defectos, como son la imprudencia, la falta de autoconfianza, irascibilidad, sensibilidad ante las críticas y blandura de corazón. Un líder debe ser calmado y remoto, correcto y disciplinado, debe cultivar la integridad, la benevolencia, disciplina, coraje y sabiduría.

4. Organización eficaz: una buena organización requiere sistemas de control adecuados, una comunicación fluida, la asignación eficaz de recursos y contar con personal competente. Así, la ventaja competitiva no es el determinante del éxito, sino las personas que forman parte de la organización y llevan a cabo las acciones. Por lo tanto, una decisión adecuada es la de no escatimar recursos en encontrar empleados competentes.

Otro aspecto importante en la dirección de los recursos humanos es el tema de la imparcialidad y la moderación en la concesión de premios y castigos. Es también interesante destacar que la formación es una de las bases fundamentales para el cumplimiento correcto de las instrucciones.

### **El predominio del líder norteamericano.**

La cultura norteamericana se ha desarrollado alrededor de la figura del hombre hecho a sí mismo, el self-made man: la valía de las personas se mide por lo que éstas son capaces de conseguir por sí mismas. Este énfasis hacia el individuo y en su capacidad de hacer las cosas denota que la sociedad anglosajona es marcadamente individualista. Por ello, el modelo predominante de líder que Estados Unidos ha desarrollado (y exportado al mundo) es el de gran líder protagonista. Esta figura de líder se ha visto favorecida tanto por el dominio de sus empresas en los mercados internacionales como por los poderosos medios de control de su sociedad. Otra característica de este tipo de líder es el énfasis en la auto-responsabilidad del individuo. No obstante, también tiene sus carencias, que se hacen más patentes cuando se analiza desde la perspectiva de otras culturas. Cabe destacar el hecho de que la sociedad norteamericana es cada vez más compleja y variada, y en ella coinciden toda clase de planteamientos humanos y organizativos.

- *Un liderazgo adaptado a nuestras circunstancias.*

El liderazgo no es una técnica más de management que se pueda exportar de una cultura a otra. Sólo las habilidades son más fáciles de trasladar, pero incluso éstas se basan en unos conocimientos, experiencias y valores que están muy influidos por cada cultura nacional, regional y corporativa. Es por este motivo que no está funcionando igual de bien el modelo americano de líder en otras culturas. Por ejemplo, en las sociedades de origen latino existen unas culturas de pertenencia en las que los colectivos relacionados con el individuo (familia, amigos, empresa, barrio, pueblo, etc.) tienen un papel más importante que en otras sociedades, en contraposición al entorno norteamericano, donde es mucho más habitual el cambio de trabajo y el traslado de domicilio que pueda contribuir a un avance económico o social.

Existe además otro factor que dificulta la aceptación en nuestras empresas de la necesidad de desarrollar líderes es la mencionada anteriormente Teoría del gran hombre. Esto puede deberse al predominio en España de los llamados líderes carismáticos, aunque en la actualidad se está creando un ambiente propenso a que se generalice el liderazgo humanista y eficaz.

Por último, se necesita que al líder en formación se le inculquen los valores de la empresa para la que trabaja. Esto implica que los futuros líderes deberán saber interpretar y emplear en su trabajo sus valores corporativos, contribuyendo a su transformación llegado el caso.

- *Conclusión.*

Debido a que en la actualidad las empresas se mueven en un entorno incierto, todos sus componentes deben ejercer unos mínimos niveles de iniciativa, agilidad, empatía y comprensión del riesgo y del error. Para ello, las empresas deben fomentar sistemáticamente el desarrollo de líderes a distintos niveles. Las manifestaciones de liderazgo deben llegar a formar parte de la cultura colectiva de la organización. Este esfuerzo general debe segmentarse según las capacidades personales y las responsabilidades de cada nivel de empleados. Los mandos intermedios no requieren el dominio de la estrategia y de un buen conocimiento del entorno internacional (que es algo propio de los directivos), pero sí deben saber comunicar, motivar y personificar los valores de la empresa ante sus subordinados. Por último, recordar que cada empresa debe decidir los valores que deben personificar sus líderes y su plantilla. Toda compañía, como grupo humano que es, tiene su propia personalidad (cultura), y ésta debe ser desarrollada, reforzada y aplicada.

#### **4.- TRABAJO DE CAMPO**

Para ver cómo se ejerce realmente el liderazgo en una empresa, realizamos distintas entrevistas a directivos de empresas.

Este tipo de entrevistas son abiertas, es decir, no se lleva un guión muy marcado, sino que se comentan ciertos temas pero dejando que el entrevistado nos comente todo lo que él considere sea necesario. Debemos decir también que somos conscientes de la subjetividad de este método, pero entendemos que al menos nos servirá para ver un poco la visión práctica del liderazgo y del líder que se ejerce en el día a día en las empresas.

La elección de las empresas no ha sido aleatoria, sino que se han escogido de diferente ramo y de diferente tamaño para ver si existía diferencia alguna en su concepción.

- **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS**

##### **4.1.1 Entrevista directivo Plimon (PYME)**

Así pues, entrevistamos al Sr. López, director general de una PYME, y le pedimos que, sin hacerla, nos comente qué opina de la encuesta que hemos realizado.

En primer lugar, nos comenta que en su opinión es clarísimo que el líder se hace, es decir, que no depende de



las facultades propias de ciertos individuos, aunque a veces esto pueda contribuir a liderar, sino que cualquier persona con ganas de aprender a liderar puede ir mejorando con la experiencia y convertirse en un buen líder.

Como características básicas a tener, el Sr. López nos dice que es imprescindible confiar en uno mismo: con falta de autoconfianza es imposible transmitir fuerza, entusiasmo, y ganas de trabajar a los miembros de un grupo.

En cuanto al tipo de poder a utilizar, nos comenta que debe ser un poder sutil, no impuesto, es decir, un Poder de Influencia. El líder debe ser capaz de hacer que le sigan sin oprimir ni imponer, sin coaccionar, simplemente transmitiendo ilusión, ganas y voluntad. Así mismo debe ser un **animador** que consiga despertar la máxima colaboración de quienes le rodean.

Después de comentarnos cuál es su visión de liderazgo, le preguntamos cuáles son las principales ventajas que le aporta a la compañía el hecho de que en ella se ejerza un buen liderazgo, a lo que responde que en su empresa es, básicamente, la posibilidad de poder delegar funciones. Según él, liderando abres la posibilidad de poder delegar funciones con la tranquilidad y confianza suficientes de que estas funciones serán realizadas con un mínimo de eficiencia y eficacia.

También nos comenta que el hecho de no ejercer liderazgo siempre tiene un coste económico. Textualmente nos dice: Si consigues que los trabajadores te sigan en el desarrollo del trabajo por su propia voluntad siempre te será menos costoso que tener a un grupo de personas trabajando para ti como subordinados sin ilusión, que se limitan a cumplir con su trabajo.

En resumen, en este caso, al encontrarnos en una pequeña empresa, el liderazgo no está muy extendido. Éste reside principalmente en las personas emprendedoras que fundaron la empresa.

#### **4.1.2 Entrevista directivo de Nutrexpa**

Según el directivo entrevistado, en Nutrexpa la concepción de Líder y liderazgo está algo infravalorada. Más que infravalorada, digamos que no se recompensa excesivamente a aquellos que asumen roles de líder o más bien, lideran algún tipo de proyecto, asumiendo el riesgo y responsabilidad de estos.

Debemos partir de la concepción que la persona entrevistada tiene sobre este tema. La situación actual se caracteriza por una elevada complejidad empresarial, dada por la elevada competitividad y las estructuras organizacionales complejas. En este entorno, las empresas basan su desarrollo en tres aspectos principales:

- Crecimiento
- Innovación
- Eficacia operacional, es decir, eficacia en la gestión, planificación de todo el proceso del bien o servicio, de todo el proceso que genera la cadena de valor.

Asimismo también hay que tener en cuenta tres factores importantes en el entorno empresarial que acaban de definir esta complejidad:

- Los equipos de trabajo multifuncionales
- La empresa Global
- El factor humano

Según el Sr Rodríguez, en todo ese contexto hay otro sentimiento del empleado respecto su trabajo: el excesivo grado de materialismo de las personas. A menudo esto desencadena en una baja implicación en la faena, cosa que a su vez dificulta la tarea de los líderes de generar una visión compartida y una implicación de la gente.

Nos encontramos pues en un dilema en el momento de gobernar una empresa. Es más, la cuestión reside en quién debe ser el encargado o encargados de gobernarla, los líderes o los gestores. Des del punto de vista del Sr Rodríguez, los líderes deben dar una orientación global de la empresa, marcar unas directrices generales, mientras que los gestores deben centrarse en la operatividad de estas directrices. En el caso de Nutrexpa, hay una excesiva preocupación por la operatividad hasta el punto de olvidar el factor humano de la empresa. La tarea del líder comprende también el crear un work environment agradable que permita una satisfacción del trabajador en su trabajo en el sentido que se sienta a gusto.

Uno de los problemas de la empresa reside pues en el poco fomento que se hace de los líderes, y si más no, en las pocas condiciones que se dan para que aparezcan. La existencia de una cultura tradicional – jerárquica obstaculiza la cultura del liderazgo así como la aparición de líderes intermedios y de un liderazgo lateral. Los motivos son redundantes: no existe un retorno claro para aquellos que ejercen como líderes en forma de formación profesional, de reconocimiento o de salario. La cuestión sería: ¿porque asumir riesgo si no existe recompensa que motive suficientemente al potencial líder?

Otro dato a analizar que se da tanto en esta empresa como en la mayoría de empresas de España, es que solo el 20% de los mandos intermedios están predispuestos al cambio. Esto dificulta aún más el rol del líder.

Una práctica que se ha puesto en práctica en esta empresa aunque no sin mucho éxito, es la creación de centros de conocimiento. Se basa en un grupo de expertos de diferentes áreas que se reúnen para hacer un brainstorming de propuestas, alternativas, sugerencias de mejora, innovaciones, etc que se pueden hacer en la empresa. En estos casos suele surgir una especie de liderazgo espontáneo para llevar a cabo dichas alternativas o proyectos cosa que evita la necesidad de asignar un líder de proyecto (una asignación que probablemente sería no tan eficiente ni eficaz).

Los cambios que propone el líder deben estar secundados de éxito posterior. Caso contrario, aquellos reticentes al cambio encuentran argumentos fáciles para destrozar el trabajo hecho. Así pues esa presión de los resultados es también un limitador de proyectos y de innovaciones.

En resumen, para el Sr Rodríguez, un líder debe basarse no solo en generar una visión compartida, sino también en gestionar personas. Esto último debe hacerse paulatina y continuamente, evitando cualquier tipo de discriminación. Un mal ambiente de trabajo debido a una mala gestión de personas, se vuelve en contra del liderazgo en momentos de crisis. Aun así se debe concebir unos ciertos niveles de rango o estatus dentro de la empresa, aunque donde se debe trabajar es en alcanzar una sensación de igualdad entre empleados. La idea central de esto es la creación de una especie de estructura plana, donde reine un sentimiento de proximidad entre los trabajadores y se valore el factor humano y se cuide a la gente. De otro modo nos iríamos hacia un empobrecimiento de la empresa en el factor humano.

Según el punto de vista del Sr Rodríguez, el perfil del management determina el papel que podrá tener el liderazgo en una empresa. Cómo la dirección ve a las personas, y consecuentemente, qué control ejerce sobre las personas, permitirá el surgimiento o no de algún que otro tipo de liderazgo.

#### **4.1.3 Entrevista directivo de empresa pública**

Según el Sr. García, un buen líder se hace. Sus cualidades primordiales han de ser la sabiduría, que hoy nunca llega a ser completa, ya que debido a los cambios tecnológicos constantes, los conocimientos nunca son suficientes. A un buen líder tampoco le puede faltar entusiasmo, sobretodo en el ámbito público, en el que los reconocimientos por parte de la sociedad son mínimos, en cambio, las quejas son constantes. Por último, para que un líder esté completo necesita disciplina, para poder trabajar correctamente, ya que de su trabajo dependerá mucha gente.

Además, el líder ha de estar dispuesto a asumir riesgos, sirviendo de modelo, para todos aquellos que le

rodean y teniendo en cuenta sus opiniones, inspirando una visión compartida. Su manera de trabajar no ha de ser imponiendo sus ideales sino creando una estrategia decisiva compartida por todos, coordinando el proyecto de manera que sean los trabajadores los que trabajen por ellos mismos, sin necesidad de ser obligados. Esta manera de actuar no se ha de dar sólo en periodos de crisis, sino que han de ser actitudes constantes y con

Por el contrario, un líder no puede estar nunca falto de confianza, ya que sino confía en sí mismo, los demás difícilmente lo harán. Asimismo, un buen líder jamás puede ser imprudente, y más en este caso, en que las decisiones no le afectaran a él sólo sino a toda la sociedad.

Por último, y centrándonos en el sector público, el Sr. García nos indica que bajo su punto de vista no existe ningún arquetipo determinado de líder. Éste puede ser tanto hombre como mujer, de edad no predeterminada. Por el contrario, el mismo Sr. García es quien nos indica que la gente tiende a tener arquetipos determinados de líderes que responden a hombre de unos 40 años que se siente motivado, sobretodo por el poder. Esto responde al espíritu materialista de la sociedad de hoy en día.

Por último, el Sr. García nos indicó que el trabajo de un directivo cuyo trabajo va dirigido a la sociedad no es nada agradecido. La gente, tiende a pensar que dicho directivos sólo trabajan en pro de sus propios ideales y objetivos, sin importarles lo que el resto de la gente piense o quiera. Debido a esta idea, el buen trabajo de un directivo nunca será premiado, en cambio será criticada en un sinfín de ocasiones.

#### **4.1.4 Conclusiones de la entrevista**

La conclusión más importante de estas entrevistas es el hecho de que los tres directivos afirman que hoy en día los líderes son imprescindibles para la buena marcha de la empresa. El problema erradica en el hecho de que no existen suficientes incentivos que los motiven. Su trabajo está no tan sólo poco recompensado sino también poco agradecido por lo que los líderes no se sienten lo suficiente motivados para actuar. La sociedad, cada vez más materialista y con ansias de poder, idealiza la imagen del líder hasta un punto inalcanzable para los propios directivos, que se sienten presionados por sus obligaciones y por todo lo que de ellos se espera.

#### **• ENCUESTAS**

El estudio que llevaremos a cabo es una investigación de campo, de naturaleza descriptiva y que se desarrolla con un enfoque cuantitativo, dadas las características de los objetivos de la investigación. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque centra la investigación en aspectos objetivos y susceptibles de cuantificar.

Este estudio se realizará mediante encuestas que se han hecho a una muestra de la población en la que se intenta abarcar todos los campos posibles, tanto de edad, sexo como de profesión.

Mediante estos cuestionarios se ha intentado extraer la idea que la gente tiene de los líderes, su perfil, las características y habilidades que consideran más relevantes...

En contraposición, estos datos se han comparado con la teoría vista en clase y la recogida en este documento.

En el anexo se encuentra la entrevista utilizada

La encuesta se ha realizado con una muestra de 52 personas, con una media de edad de 36 años y 50% sexo masculino y 50% femenino. Esta muestra contiene gente con profesiones muy distintas: estudiantes, administrativos, jardineros, directivos, enfermeras... en general hay diversidad en este aspecto, cosa que favorece la credibilidad de los resultados y nos muestra cómo se percibe la idea de liderazgo en los distintos ámbitos de la vida laboral. Aún así somos conscientes que el reducido tamaño de la muestra distorsiona un

poco la realidad.

### Resultados obtenidos en la encuesta:

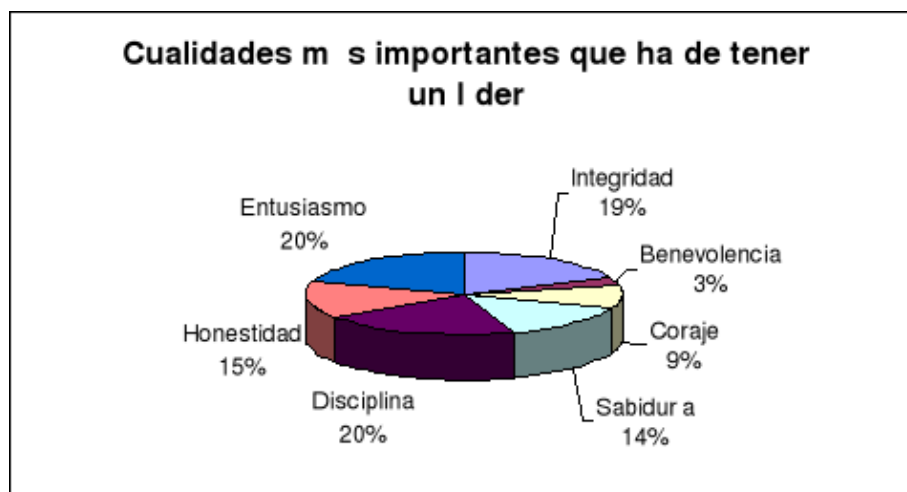
A continuación vamos a comparar los resultados que hemos obtenido en las encuestas realizadas con algunas de las teorías que hemos visto anteriormente.

1)



La primera pregunta se refería a una pregunta clásica de si el líder nace o se hace. Como ya hemos explicado, la cuestión ha ido evolucionando, y en la actualidad vemos que el estudio predominante es el del liderazgo situacional, es decir, que el líder se hace, y necesita para ello tener en cuenta las diferentes variables que intervienen (grado de madurez de los colaboradores, etc.) y es legitimado por el grupo para ello. Por el contrario, vemos la opinión predominante obtenida en la encuesta es que el líder nace, pero tiene que desarrollarse (teoría de los rasgos). Esto nos hace ver que todavía la imagen que se tiene de un líder es la clásica, es decir, la de una persona que tiene unas características innatas que le aseguran el liderato (aunque las tenga que ir desarrollando).

2)



Integridad, disciplina y entusiasmo son las tres cualidades más valoradas que debe tener un líder, según la encuesta. En efecto, las tres son características muy importantes que un buen líder debe tener.

La integridad es esencial para que un líder sea creíble, y respetado por sus colegas. Debe estar en consonancia,

además, con los valores de la organización.

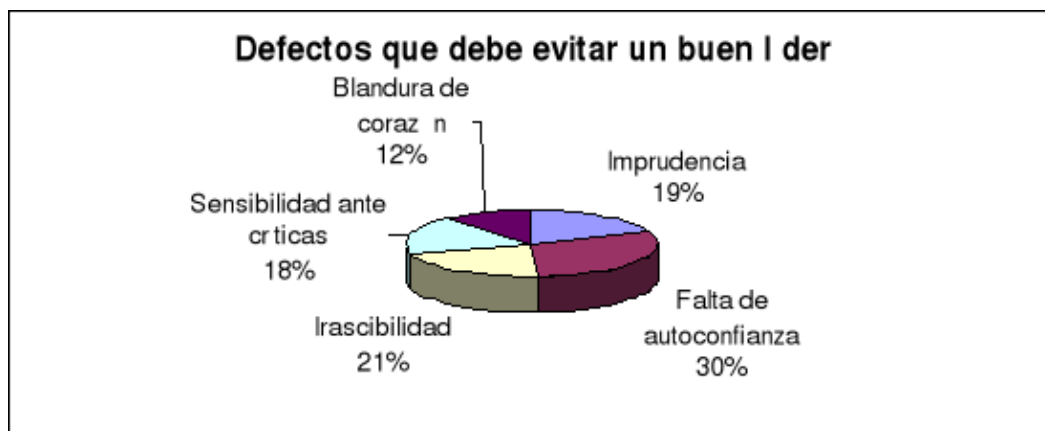
En lo que a la disciplina se refiere, podemos diferenciarla en dos aspectos : la disciplina personal que un líder tiene con él mismo y la que aplica a sus subordinados. Conviene recordar que ésta última debe ser manejada correctamente por el líder, pues de lo contrario los resultados finales pueden no ser los que realmente se esperaban. Así, vemos que una disciplina preventiva, basada en la formación y el seguimiento debe ser aplicada por un líder para evitar una sanción disciplinaria (disciplina correctiva).

Un líder entusiasta, independientemente de su manera de dirigir, es importante para que el grupo se sienta motivado para realizar las tareas, ya que una de las claves del éxito es que los colaboradores sientan que el proyecto que van a realizar es cosa suya, así como también deben sentirse identificados con los objetivos de la empresa. Es por ello que el líder debe asumir esta tarea, y sin entusiasmo difícilmente lo podrá transmitir.

La honestidad y la sabiduría son dos cualidades que también se consideran muy importantes, y en cambio no se da tanta importancia a la benevolencia y el coraje, quedando estos conceptos en un segundo plano.

Así pues, la imagen que en general se tiene del líder ofrece como cualidades principales el hecho de ser una persona activa y entusiasta, dinámica y con ganas de trabajar, pero a la vez ordenada, racional, con una disciplina y unos métodos a seguir, con las ideas claras y además cierto grado de ética o moral que le indica como actuar en cada momento.

3)



A continuación, analizaremos el defecto que se considera que debe evitarse en mayor medida, que es la falta de autoconfianza. Sin ésta, un líder no puede transmitir la suficiente seguridad hacia sus colaboradores, que es la base para que éstos crean en la tarea a realizar, y la realicen correctamente. Además, el líder debe asumir sus responsabilidades, por lo que debe tener la suficiente convicción en los proyectos de manera que el equipo funcione adecuadamente.

Suponemos que el hecho que la última respuesta sea la de blandura de corazón sea debido a que las personas encuestadas creen que, ante todo, un líder es una persona.

Ante todo, un líder es una persona y cómo tal, no es perfecto ni puede no tener defectos. Lo que debe hacer es minimizarlos.

4)

En este punto ya no se comentan las cualidades personales de un líder como en la pregunta 2, sino las habilidades que debe tener para conducir un grupo de trabajo, un equipo.

En este aspecto, los resultados del estudio nos muestran que **ante todo** un líder debe tener Capacidad de convicción, y junto a esto se considera también importante Saber delegar, es decir, habilitar a los otros para actuar, tener Claridad en los objetivos, y Asumir riesgos.

En cambio, se da menos importancia a la Agilidad, es decir, actuar con rapidez, o la Comprensión riesgo / error.

5)



En cuanto a cuál es la condición natural del individuo que más interviene en el liderazgo, destacan claramente, con un 43%, las Habilidades. Seguidamente y también destacando también debemos mencionar los Valores de cada uno, mientras que conceptos como Conocimientos o Experiencias Profesionales han quedado en un segundo término.

Como hemos dicho, el hecho que un líder tenga habilidades es la condición natural considerada como más influyente en el liderazgo. En este punto cabe destacar que las cualidades que configuran a un buen líder no son innatas, sino que el liderazgo es aprendido y reaprendido, y por tanto su efectividad dependerá de las circunstancias que le rodeen. Por lo tanto, las habilidades de un buen líder se irán incorporando en la persona a medida que vaya trabajando y encontrándose con distintos grupos.

6)

Para las personas encuestadas, el líder debe actuar de diferente manera según las circunstancias en las que se encuentre la organización, lo que podríamos traducir como diferentes estilos de liderazgo.

En momentos de estabilidad delegar responsabilidades, y controlar son las dos maneras de dirigir que se han considerado correctas mayoritariamente. (Los porcentajes son altos, de un 30% y un 27% respectivamente).

Delegar responsabilidades es sólo posible cuando los subordinados tienen un alto grado de madurez (saben realizar el trabajo), y además están suficientemente motivados para hacerlo. Con esto queremos decir que, si bien delegar responsabilidades en épocas de estabilidad significa que el líder confía en sus colaboradores y les hace participar en la tarea de una forma más directa (ya que comporta también una mayor responsabilidad para ellos), no siempre es factible.

Lo mismo sucede con el hecho de controlar. Existen situaciones en las que el líder debe decidir si es mejor

dejar a los colaboradores hacer, y ejercer un mínimo control, o si, por el contrario, necesitan de alguien que les marque las pautas de actuación y supervise en mayor grado su tarea. Así, los subordinados que no saben y no están motivados le exigirán una mayor concentración hacia ellos.

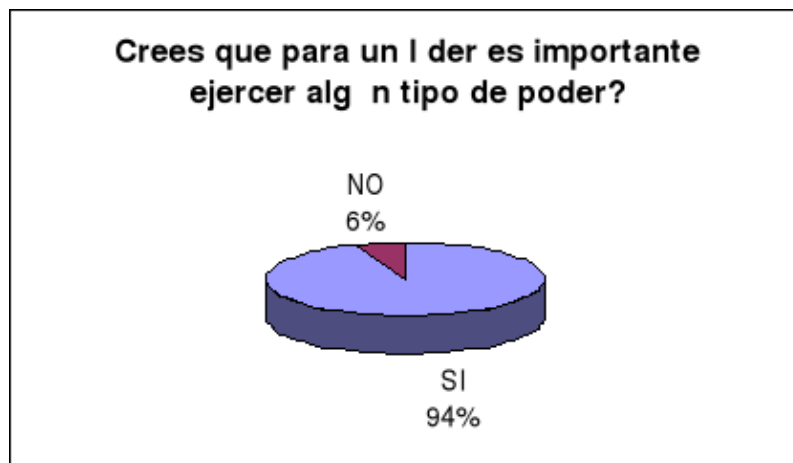
En cambio, en momentos de crisis o inestabilidad, la respuesta cambia sustancialmente, pues ahora pasan a considerarse más importantes el hecho de ejercer autoridad, dar ejemplo y controlar son las tres actuaciones consideradas necesarias en momentos de crisis o inestabilidad. Observamos que el estilo de mando que se considera adecuado es el autoritario, es decir, que es el mando el que toma las decisiones. Esta respuesta puede parecer lógica si consideramos que en momentos de incertidumbre es necesario tomar decisiones de una forma rápida, pero vemos que éstas no tienen porqué ser las más óptimas. Cabe destacar que el hecho de dar ejemplo suele ser muy eficaz en tiempos de crisis, ya que de este modo los colaboradores perciben que el líder está con ellos.

Esto da una visión de que en general la gente cree que en momentos de crisis ya no es tan importante un líder, sino un jefe.

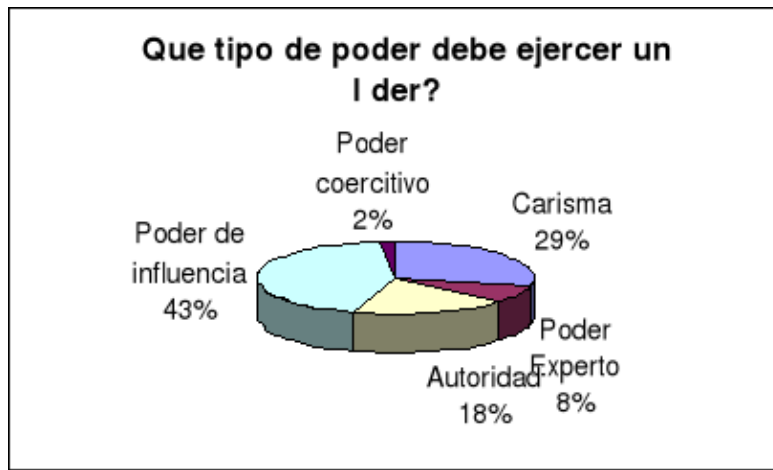
En momentos de transición o cambio es necesario que el líder tenga una visión de cómo pretende ser la organización en un futuro más o menos cercano. Para ello los encuestados creen que marcar pautas y controlar (y dar ejemplo, también) son las actitudes que un buen líder debe desarrollar. Hemos visto que, según Judith M. Bardwick, en tiempos de cambio es cuando la organización debe crear una nueva estrategia óptima, y el líder es quien debe comunicarla a los colaboradores, así como guiarlos para conseguir el nuevo propósito. Por lo tanto, vemos que la mayoría de gente coincide con la autora en este aspecto.

Cabe decir que en esta situación, la idea de actuar exigiendo ha pasado inadvertida, es decir, ni una sola de las personas encuestadas ha creído oportuna esta respuesta.

7)



Ante la pregunta de si es necesario para un líder ejercer algún tipo de poder, la respuesta ha sido casi unánime: Un 94% de la muestra opina que SÍ es necesario ejercer poder, mientras que el restante 6% no lo cree.



En cambio, la respuesta sobre cuál es el tipo de poder a utilizar para liderar, ya es más distinta, aunque predominan básicamente el PODER DE INFLUENCIA (elegido por un 43% de la muestra) y el carisma (29%). El tipo de poder menos escogido en esta pregunta es el poder coercitivo (2%).

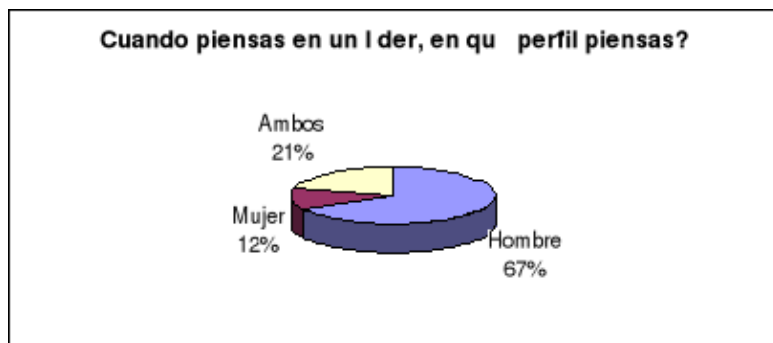
Como sabemos, un líder lo es porque tiene algún tipo de poder que es valorable y legitimado por los demás miembros (mientras que no todo aquél que tiene algún tipo de poder es considerado líder). El poder de influencia es considerado el principal, ya que un líder debe ser capaz de conducir a su equipo hacia la consecución de los objetivos. Le sigue el carisma, ya que generalmente se tiene la visión tradicional del líder carismático, como veremos más adelante. El último tipo de poder considerado es el poder coercitivo, que responde a un tipo de líder que no tiene en cuenta las características situacionales, por lo que debe basar la conducción de personas en la autoridad.

8)

Al preguntar acerca de cuál es la visión que se tiene de un líder, casi la mitad de la población (un 48%), percibe al líder como el artífice del cambio, y seguidamente como el creador de la cultura (27%), quedando en un segundo plano ideas como la del líder como sustentador de la cultura (6%) o como animador (19%).

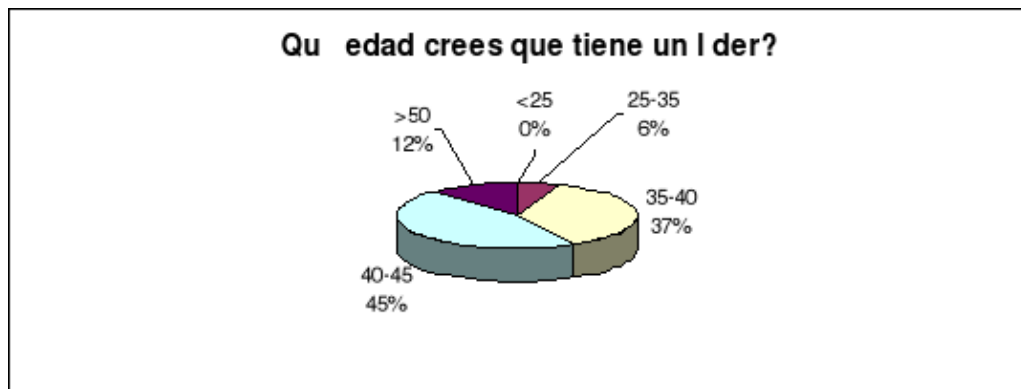
En esta pregunta vemos claramente que la imagen que se tiene de un líder es la de el artífice del cambio. De hecho, todas las respuestas son, según Edgar H. Schein, funciones que un buen líder debe desempeñar.

9)



En cuanto al perfil que a priori tenemos de un líder, la mayoría se decanta por creer que un líder es una persona de sexo masculino (lo creen un 67% de la muestra), mientras que un 12% cree más en la idea de la mujer como líder, y no el hombre. Por último, hay un 21% de la muestra que afirma que la idea de líder no la asocia a ningún sexo en particular, es decir, que tanto le viene a la cabeza la idea del hombre como la de la mujer.

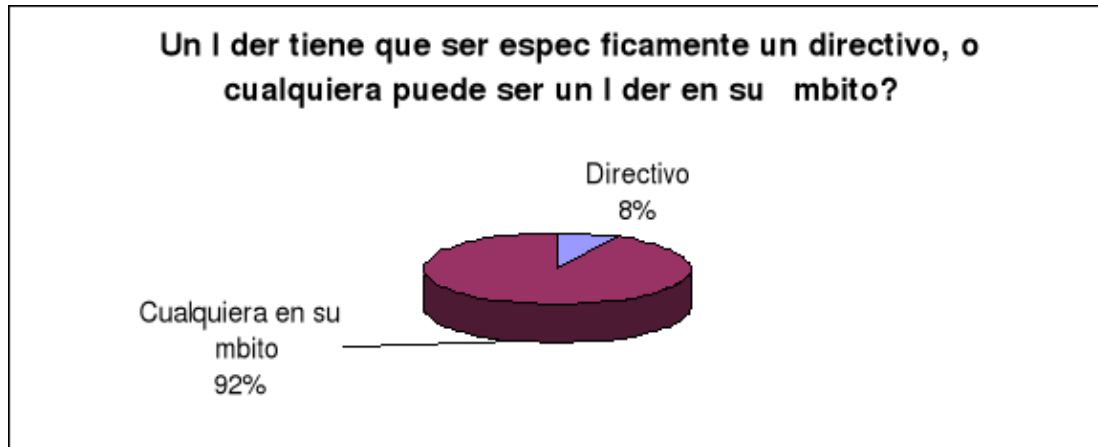




Respecto a la edad, las respuestas muestran que la mayoría creen que el líder es alguien ya entrado en años, ya que un 45% creen que en general se sitúa entorno a 40–45 años, y otro 37% cree que se sitúa alrededor los 35–40.

Cabe destacar que en esta pregunta nadie seleccionó como edad la de menos de 25 años.

10)



A la pregunta de si un líder debe ser específicamente un directivo, o de si cualquiera puede ser un líder en su campo, la respuesta fue casi unánime: un 92% está de acuerdo con que un líder puede ser cualquiera en su ámbito, mientras que el restante 8% opina que la idea de líder queda restringida al ámbito laboral.

Parece que está clara la idea de que un líder puede serlo cualquiera en su ámbito, es decir, que no tan solo se da el fenómeno del liderazgo en el lugar de trabajo.

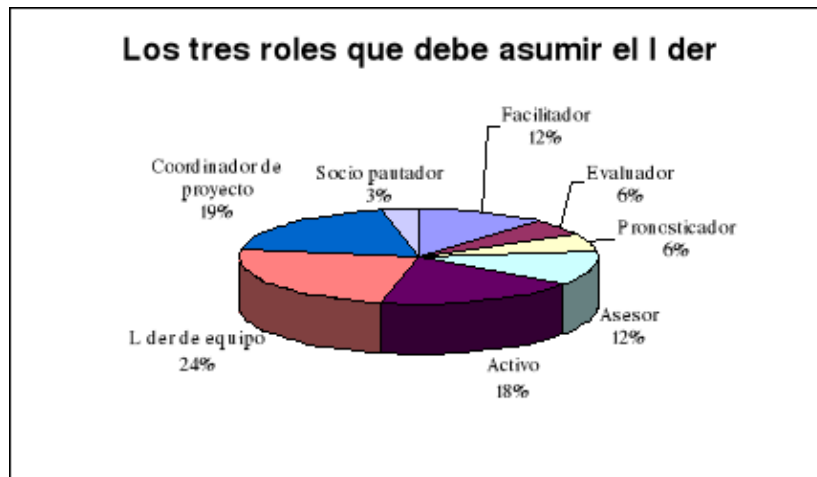
11)

Dos han sido las ideas que han predominado acerca de las acciones que debe hacer un líder en momentos de crisis: un 47% de la muestra cree que lo que debe hacer es crear una estrategia decisiva, mientras que un 31% creen que lo que debe hacer es dar ejemplo. Las otras ideas presentes en la encuesta han quedado en un segundo plano con poco grado de importancia.

Esta pregunta esta directamente relacionada con la 6.2. Crear una estrategia decisiva y dar ejemplo son las acciones más valoradas de un líder en momentos de crisis, por lo que vemos que en circunstancias donde la incertidumbre es predominante se espera de un líder que haga correctamente sus funciones, es decir, que siga su rol de decisión como innovador y a la vez sea ejemplo a seguir por sus colaboradores, de manera que la posición adoptada como líder sea realmente cumplida y les aporte confianza y entusiasmo en la nueva tarea a

realizar.

12)



Por lo que se refiere a los roles que debe asumir un líder, debemos decir que las respuestas han sido muy diversas, dando importancia a todos los que aparecen en la encuesta.

Un líder debe asumir, según H. Mintzberg, tres tipos de roles de mando: interpersonales (cabeza visible, dirigente y enlace), de información (centro nervioso o monitor, difusor, portavoz) y de decisión (innovador, regulador de perturbaciones, distribuidor de recursos, negociador). En la encuesta, las diferentes opciones se han considerado por un igual, aunque con mayor énfasis el rol de líder de equipo, seguido de coordinador de proyecto y activo. Vemos, pues, que las conductas que se esperan de un líder son principalmente las interpersonales. El rol que menos se le atribuye al líder es el de socio pautador (escogido sólo por un 3%).

13)



En cuanto a las características que hacen del líder una persona creíble, éstas también han sido muy diversas, predominando principalmente el hecho de tener capacidad de convicción y el ser honrado (32% y 33% respectivamente), seguidos del carácter propio del líder (19%).

14)



Al preguntar si es necesario un líder en una empresa, la respuesta ha sido mayoritariamente negativa, con un 87% de respuestas, y sólo un 13% creen que sí es necesario un líder.

Al contrario de lo que suele suceder en las empresas, donde los líderes son un elemento esencial, los encuestados creen que no es así. Pero vemos que generalmente allí donde hay un grupo de personas que deben trabajar y lograr unas metas u objetivos, la figura del líder es fundamental para su consecución. Es más, el fenómeno del liderazgo es normal que surja en distintos niveles organizacionales, por lo que no ha dejado de sorprendernos esta respuesta.

15)



Por último, se preguntó a los encuestados cuál sería para ellos el factor más motivador para liderar, a lo que un 58% afirmó que lo sería el prestigio que se obtendría.

igualmente, pero ya con menos unanimidad, también destacaron el poder y el status, y pocos optaron por los incentivos económicos o otras razones (4%).

## 5. CONCLUSIÓN DEL TRABAJO

Este trabajo nos ha servido para incrementar nuestro conocimiento sobre el liderazgo y todos los factores que intervienen en él. También nos ha servido para poder contrastar las distintas visiones que la gente tiene sobre este tema, y así observar cuáles son los rasgos y las características más consensuadas, aquellas en las que la mayoría está de acuerdo.

emos podido comprobar, sobre todo a través de las entrevistas, que el liderazgo no está, en la práctica, tan extendido como pensábamos, y que muchos directivos sólo asumen una parte del rol de líder, es decir, que el líder en su totalidad que se comenta en la teoría es muy difícil de encontrar en la práctica.

Como conclusión final, y haciendo referencia al título del trabajo, en la sociedad actual todo el mundo ha tomado conciencia del hecho de que los líderes son imprescindibles a la hora de guiar una empresa. Sin un buen líder, la gente no se siente orientada y actúa sin rumbo fijo. El problema está en el hecho de que los líderes no se sienten motivados para actuar. Los beneficios que obtienen de su esfuerzo son mínimos. Todo son implicaciones que a la vez hacen que aumenten no solo el trabajo, sino también las responsabilidades.

En una sociedad como en la que vivimos en que el materialismo está a la orden del día, un buen líder se ha de sentir motivado, no solo por incentivos económicos, sino por reconocimientos personales que le animen a seguir adelante con sus ideales.

## **6.– BIBLIOGRAFÍA**

- El líder del futuro, F.Hesselbein y otros, Ediciones Deusto Artículos 1, 2, 3, 4, 6, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 27
- El liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu, Artículo de Harvard Deusto Business Review Numero 106 Enero / Febrero 2002 Pagina 50
- El predominio del líder norteamericano, Artículo de Harvard Deusto Business Review Numero 109 Julio / Agosto 2002 Pagina 42
- Tannenbaum, Robert :: Liderazgo y organizacion : introduccion a la ciencia del comportamiento :: Buenos Aires : Troquel, cop. 1971
- Riesgo Menguez, Luis :: El Liderazgo en la empresa :: Madrid : Accion Social Empresarial, D.L. 1994.
- Apuntes de clase.

## **7.– AGRADECIMIENTOS**

- A todos aquellos que nos contestaron las largas encuestas que les pasamos. Sin su colaboración el trabajo de campo no hubiera sido posible.
- A los 3 directivos entrevistados, que nos han ayudado a abordar el tema desde otra perspectiva (sus nombres se han mantenido en el anonimato para preservar sus identidades).
- A la profesora Mercè Jornet, que nos ha ofrecido su apoyo incondicional y nos ha guiado a lo largo de estos últimos meses.

La Naturaleza del trabajo directivo, Editorial McGraw–Hill, 1974.

-