



## **Unidad didáctica 1**

# **Funciones de un jefe líder**

## Objetivo

Identificar las cualidades y las conductas de un líder efectivo para aplicarlas en sus actividades diarias con las personas a quienes debe influir para lograr resultados consistentes.

## Índice

### Introducción

1. Líder vs Jefe (líderes o directores)
2. Funciones del Jefe
3. Qué es el Liderazgo: el Líder Quálitas
4. Teorías de liderazgo: compromisos del líder
  - 4.1. Teorías de rasgos
  - 4.2. Teorías conductuales
  - 4.3. Teorías de contingencias
  - 4.4. Conclusión
5. Estilos actuales de Liderazgo en equipos
  - 5.1. Introducción
  - 5.2. Dirección por valores
  - 5.3. Liderazgo transaccional
  - 5.4. Liderazgo transformacional
  - 5.5. Liderazgo Empowerment

### Resumen

## LIDERAZGO QUÁLITAS



### Introducción

Un Jefe es responsable de liderar a grupos de personas encargadas de contribuir a la implementación de las estrategias Quálitas, con el fin de asegurar la máxima eficiencia, altos estándares de operación y la excelencia en el servicio a los clientes.

Como puede verse, la responsabilidad principal de un Jefe es esencialmente un trabajo de Liderazgo, ya que el asegurar la implementación eficiente de las estrategias del negocio no es una tarea que realicen por ellos mismos, sino que implica movilizar a grupos de personas hacia la consecución de dicho objetivo.

## 1. Líder vs Jefe (líderes o directores)

Es importante definir management o dirección o jefatura y liderazgo para identificar las dos funciones fundamentales que ejercemos en nuestras posiciones de trabajo como líderes.

Podemos concluir por tanto que ser líder es parte de mi trabajo.

### Liderazgo

- John C. Maxwell: "El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior".
- Idalberto Chiavenato: "La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".
- John Kotter: "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".
- Peter Senge: "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades".

### Management

- William Spriegel: "Management es esa función de una empresa que se ocupa de la dirección y control de las diferentes actividades para lograr los objetivos del negocio".
- George R. Terry: "Management es un proceso que consiste en planificar, organizar, actuar y controlar lo realizado para determinar y lograr los objetivos por el uso de personas y recursos".

### Cómo se complementan ambos conceptos

Según Harold Koontz el liderazgo es diferente de la jefatura, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener "carisma" u otro exótico rasgo de la personalidad. No es el territorio de unos cuantos elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que ser jefe o un reemplazo de este.

Cada uno tiene su propia función y actividades características. Ambos son necesarios para tener éxito en un entorno de negocios cada vez más complejo y volátil.

Mientras mejoran su capacidad para liderar, las empresas deberían recordar que un liderazgo fuerte con una jefatura débil no es mejor, y en ocasiones es incluso peor, que el caso contrario. El verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una jefatura fuerte, y usar a cada uno para equilibrar al otro.

## 2. Funciones del Jefe

Veamos a ver a continuación las funciones del Jefe, que se dividen en administrativas e interpersonales:

### Funciones administrativas

- Planificación: tener claros los objetivos, establecer metas.
- Organización: definir cuáles son los recursos que se requieren para lograr los objetivos. Establecer quiénes son los responsables de realizar las acciones necesarias para lograrlos.
- Ejecución: supervisar que las actividades programadas se realicen dentro de los términos de tiempo y estándares de calidad establecidos.
- Control: evaluar si las acciones están dando los resultados esperados o se requiere redefinirlas para asegurar que se logren los objetivos.

### Funciones interpersonales

- Relación: Respetar a los colaboradores.
- Toma de decisiones: identificar los problemas, analizarlos y tomar las mejores decisiones de manera sustentada y documentada y que todo el equipo participe en el proceso.
- Comunicación: mantener una comunicación abierta que permita informar y validar el entendimiento de las metas e instrucciones.

## 3. Qué es el Liderazgo: el Líder Quálitas

Veamos a ver a continuación las funciones del liderazgo:

### Establecer el rumbo

- Crear una visión y lograr que otros la comprendan y la hagan suya.
- Dar una dirección clara y establecer prioridades.
- Clarificar roles y responsabilidades.

### **Influir en los demás**

- Respalda sus ideas con argumentos sólidos.
- Negociar en forma persuasiva.
- Estimular a que otros actúen.

### **Motivar a los demás**

- Crear un ambiente de trabajo apropiado.
- Inspirar a la gente a hacer trabajos sobresalientes.
- Premiar el buen rendimiento.
- Estimular a que otros den lo mejor de sí mismos.

### **Empoderar a los demás**

- Delegar responsabilidades apropiadamente.
- Facultar a otros para completar sus tareas en forma exitosa.
- Permitir a otros ejercer su propia iniciativa.

### **Desarrollar a los demás**

- Evaluar a otros identificando sus fortalezas y áreas de oportunidad.
- Dar retroalimentación positiva y para mejorar.
- Orientar y asesorar a los demás.
- Asignar actividades retadoras.

### **Lectura: La Aventura de Shackleton en la Antártida.**

En la larga noche del invierno antártico el flash de un fotógrafo ilumina una misteriosa aparición, el año es 1915, y un navío inglés, "El Endurance" está atrapado en un vasto mar de hielo. Las singulares imágenes fotográficas dejan constancia para siempre de un extraordinario drama de la vida real... 28 hombres varados en los límites de la tierra, despojados de la esperanza de ser rescatados.

La historia de estos hombres y su líder "Sir Ernest Shackleton", es una saga de perseverancia y heroísmo que se ha convertido en una de las aventuras más grandes de todos los tiempos: La Aventura de Shackleton en la Antártida.

Rodeado de enormes témpanos de hielo, azotado por un frío perpetuo, ningún lugar en la Tierra, es más hostil a la vida que la Antártida. Y para algunos como Ernest Shackleton, este reino congelado en el extremo del mundo se convirtió en una obsesión.

Shackleton hizo dos intentos por llegar al Polo Sur, pero otros lo hicieron primero. Se propuso hacer realidad otro sueño... Ser el primer explorador en cruzar a pie el continente de la Antártida. Pero aquí las reglas de la exploración eran muy diferentes. Los primeros exploradores encontraron vientos de casi 160 km/hora y temperaturas de menos 56° centígrados.

Para Shackleton y otros que se aventuraron al sur, la entrada a la Antártida estaba en una remota isla de roca y hielo llamada "South Georgia". Los barcos balleneros que aquí encontraron, eran los últimos indicios de la civilización. En Noviembre de 1914, "El Endurance", ancló para cargar sus últimas provisiones.

Nacido en Irlanda y ya para esa época un héroe nacional británico, Ernest Shackleton, era un hombre de ambición impresionante y optimismo ilimitado, consideraba su expedición, la última gran travesía polar en la gloriosa era de la exploración. En trineos jalados por perros, debía viajar 2,400km a lo largo del continente, pero para llegar al punto de salida en la Bahía de Vahsel, debía cruzar las aguas desconocidas del Mar de Weddell. El viaje sería captado por el australiano Frank Hurley, con cámaras de fotos y de cine quien haría lo imposible por hacer una toma.

Shackleton reunió a casi toda su tripulación en Inglaterra, incluyendo a su leal amigo, Frank Wild y al capitán del barco, Frank Worsley. Se dice que puso un cartel de reclutamiento muy inusual: "Se buscan hombres para un viaje peligroso, bajos salarios, frío extremo, regreso seguro en duda". Se ofrecieron 5 mil personas, pero en total, se reunió un grupo de 27 científicos, oficiales y marineros.

Pero los hombres no eran los únicos pasajeros a bordo del "Endurance", los acompañaban casi 70 perros canadienses, alterados por el mar y reclamando constante atención. A pesar de que les advirtieron de que las condiciones del hielo nunca habían estado peor, zarparon de South Georgia el 5 de Diciembre de 1914. Conforme se alejaban de tierra, perdían todo contacto con el mundo exterior. Dos días más tarde, encontraron indicios alarmantes, bloques inesperados de mar congelado y gigantescos icebergs. Un interminable laberinto de hielo detenía constantemente al barco, pero "El Endurance", nombrado bajo el lema de la familia de Shackleton, "con entereza venceremos", era uno de los barcos más fuertes de la época, con una proa de 120 cm. de grosor.

Durante 6 semanas, "El Endurance" luchó contra el hielo, esquivando témpanos, o partiéndolos en dos. Los hombres no estaban preocupados, depositaban en Shackleton toda su confianza, para ellos era el JEFE. Pero conforme se internaban en el mar de Weddell, el hielo se comprimía alrededor del barco. Para ahorrar combustible, Shackleton apagó los

motores. Con la súbita disminución de la temperatura, se selló su destino. "El Endurance" quedó congelado en un mar de hielo.

El carpintero del barco, Shippie McNish: "Intentamos cortar el hielo pero fue inútil, había muy poca esperanza de salir de ahí", estaban atrapados, solos, sin forma de pedir ayuda al mundo exterior.

Shackleton superó una gran prueba de grandeza, no reveló ni el menor indicio de decepción, nos dijo tranquilamente que debíamos esperar a que pasara el invierno. Cuando el hielo se abriera en la primavera, continuarían su viaje. Como escribió Hurley: "La vida empezó a adquirir una rutina casi agradable". Como niños de escuela, se entretenían con juegos. Para levantar la moral, Shackleton, siempre los mantenía ocupados sin hacer distinciones. Bien abastecidos para su viaje antártico, tenían suficiente comida y abrigo. Le pidió al carpintero McNish que construyera habitaciones cómodas a las que llamaron "El Ritz".

Shackleton, también fomentaba la camaradería, les decía a sus hombres que la unión hacía la fuerza, una unión que se pondría a prueba con una catástrofe.

Conforme se acercaba la primavera y el hielo empezaba a moverse, este no liberó al "Endurance", sino que empezó a aplastarlo. Shackleton le confió a Worsley: "El barco no soportará esto, todo es cuestión de tiempo, lo que el hielo atrapa, se lo queda." Shackleton sabía que perdería al "Endurance", dio la orden de abandonar el barco. Rescataron lo más vital, y dejaron atrás sus pertenencias más valiosas. El barco que había sido su hogar y esperanza durante 326 días, se había ido. Fue su momento más negro.

Se vieron obligados a acampar en el hielo. Como siempre decían, lo pasado, pasado, y miraban hacia el futuro. Shackleton se puso una nueva meta: Salvar la vida de todos.

Hicieron dos agotadores intentos por arrastrar los botes salvavidas, pero el hielo resultó inquebrantable. Solo podían esperar a que el témpano sobre el que acampaban, se acercara a tierra. Llamaron a su nuevo hogar el "Campamento Paciencia", porque lo único que podían hacer, era esperar. Los días se convirtieron en meses, la comida se racionaba. El primer oficial, Linan Greenstreet: "Sólo tenemos carne para comer, filetes de foca, caldo de foca, filetes de pingüino, hígado de pingüino. Es una carne deliciosa". Shackleton hacía todo lo posible por levantar la moral de sus hombres. Según cuenta una historia, cuando Greenstreet derramó una taza de leche, casi en lágrimas, los demás la rellenaron en silencio con la suya. Para hacer reír a sus hombres, Shackleton y Worsley bailaban. El oficial Thomas Ordiliz recuerda: "Era típico de Sir Ernest, su constante alegría significaba mucho para un grupo de exploradores decepcionados, es uno de los optimistas más grandes de la historia".

Después de 5 largos meses, en un témpano a la deriva, detectaron un curioso movimiento, la corriente del océano sobre el que flotaban. El hielo empezaba a romperse. Pronto sería posible lanzar los botes salvavidas y remar a tierra. El capitán Worsley calculó que habían flotado casi mil kilómetros hacia la península antártica y las islas en su punta. Esperaban llegar a las provisiones almacenadas en la Isla de Paulet. Su último recurso era la Isla

Elephant. Shackleton debía tomar una decisión de vida o muerte. Si salían demasiado pronto, el hielo podría aplastarlos, demasiado tarde, serían arrastrados mar adentro. Finalmente, llegó el momento. El marinero William Blakewell dijo: "El primer día en el agua fue uno de los más fríos y peligrosos de la expedición, había hielo por todas partes, era difícil mantener los botes en zonas despejadas. Estuvimos a punto de ser aplastados varias veces cuando se unían los bloques más grandes de hielo". Los hombres habían pasado 15 meses en una prisión de hielo, pero su verdadera lucha, apenas comenzaba. El capitán Worsley escribió: "El viento del noroeste convirtió el hielo en aguanieve y en lluvia que se congelaba en nuestros cuerpos dejándonos fríos, helados y miserables". Sus ropas se convertían en armaduras de hielo.

En el crepúsculo de la primera noche en el mar, Shackleton dirigió a sus hombres a un pequeño témpano. Las escasas comodidades de este campamento flotante serían las últimas de su viaje. Entre témpanos de hielo demasiados pequeños para acampar, se vieron confinados a los pequeños botes, día y noche. Al cuarto día, bajo la tenue luz del sol, Worsley se sujetó del mástil y tomó la primera medición de navegación que había permitido el clima. No habían avanzado un sólo kilómetro. Por el contrario, las corrientes los habían retrasado 50 km.

La mayoría de los hombres se veían agotados y acabados, tenían los labios agrietados, y sus ojos se habían tornado rojos en sus rostros llenos de sal. "Tenemos que llegar rápido a tierra, y he decidido desviarnos hacia la Isla Elephant". Shackleton ahora corría por la vida de sus hombres. Al amanecer del sexto día, los hombres agotados finalmente vieron un glorioso paisaje. Adelante, se vislumbraban los blancos glaciares y las heladas montañas de la Isla Elephant. Pero conforme se acercaban a la costa rocosa, encontraron una corriente tan fuerte, que no les permitía avanzar.

No tocarían tierra después de todo, sino que pasarían otra noche en los botes. Cuando las aguas al fin se tranquilizaron, remaron un kilómetro de costa buscando un refugio seguro. Encontraron una playa estrecha de rocas desgastadas. Dos días y dos noches sin agua y sin comida caliente, había deshecho a los hombres. Habían pasado 7 aterradores días en altamar, 170 días sobre un témpano a la deriva, y 497 días después de la última vez de haber pisado tierra firme. Pero esta isla remota, no ofrecía ninguna esperanza de rescate. Shackleton decidió intentar lo impensable. Le ordenó a McNish, que fortaleciera el bote más grande, y le agregara una cubierta. Con una gran habilidad, el carpintero preparó el bote dañado para un largo viaje. Shackleton intentaría lo imposible, una travesía de 300 km. en un bote salvavidas a través de los mares más agitados de la tierra para volver a las estaciones balleneras de South Georgia, la única dirección permitida por los vientos y las corrientes.

En el bote de 7 metros llamado "Jim's Kert", Shackleton y otros 5 hombres dejaron tierra dejando a su amigo Frank Wild a cargo con una carta que decía: "En caso de que no sobreviva el viaje en bote a South Georgia, harás todo lo que puedas para rescatar al grupo. Exprésale mi afecto a los míos y diles que hice lo que pude".

El Kert zarpó un día inusualmente soleado, que hacía que las aguas brillaran y bailaran. Decidió que 3 hombres estarían en cubierta mientras los otros tres intentaban creer que dormían bajo el refugio. Descansar bajo las lonas, no era una idea atractiva, el espacio empapado solo tenía metro y medio por dos.

Al tercer día, Worsley vio el sol por primera vez para determinar su posición. Los cielos nublados y las aguas agitadas, casi le impedían usar su sextante para navegar. Y si Worsley se equivocaba por medio grado, jamás llegarían a South Georgia y desaparecerían en mar abierto. El mar empezó a levantarse, el viento cada vez soplabla más fuerte. Cuando Shackleton notaba que un hombre tenía demasiado frío y temblaba, de inmediato ordenaba una bebida caliente para todos. Los ventarrones habían dañado el bote, y tenía muchas fugas. Sin embargo, vieron una señal prometedora y al décimo quinto día, vieron tierra. A partir de ese momento, su viaje en el Kert, sería visto como una de las más grandes travesías en bote abierto jamás lograda. 17 días después de dejar la Isla Elephant, encontraron una pequeña caleta para resguardarse.

Fue un momento glorioso, pero su bote estaba demasiado dañado para continuar y la estación ballenera más cercana estaba en el otro extremo a través de hostiles glaciares y montañas. Shackleton no tenía alternativa, excepto cruzar el interior desconocido a pie. Después de sujetar los pernos de madera del bote a las suelas de sus botas y sacudir su ropa desgastada, Shackleton, Worsley y el segundo oficial Tom Creen, iniciaron una caminata sin descanso al otro extremo de South Georgia. Solo llevaban provisiones para tres días, dos brújulas, una soga y una suela de carpintero para cortar el hielo.

A la mañana siguiente, después de 27 horas de escalar, Shackleton, Worsley y Creen, subieron penosamente la cuesta. Pensaban que detrás de una cordillera al este, estaban las estaciones balleneras de la Bahía de Strongnes. Si estaban en lo correcto, escucharían un silbato a las 7 de la mañana. Con una emoción intensa veían el cronómetro. A las 7 en punto, escucharon el sonido del silbato que atravesaba el viento con claridad. Fue el primer sonido que escucharon del mundo exterior, en 17 meses.

Según se cuenta, un viejo ballenero noruego llevó a Shackleton y a sus hombres a la casa del gerente de la estación. Sus rostros estaban grises por el humo de la grasa de ballena y su cabello cubierto de sal. "¿Quiénes son ustedes?", preguntó el gerente. El hombre dijo suavemente: "Mi nombre, es Shackleton". El gerente volteó la cara, y lloró. Para Shackleton, lo peor había quedado atrás, pero no podía pensar en otra cosa más que en los hombres que había dejado.

Después de rescatar a los demás en South Georgia, el 30 de agosto de 1916, Shackleton se dirigió a la Isla Elephant, y acercándose rápidamente contó las siluetas en la playa y le dijo a Worsley, ahí están todos, están a salvo. No se había perdido una sola vida.

La historia de Shackleton y sus hombres, es una epopeya del espíritu humano de 27 hombres impulsados por el deseo de vivir. De un heroico líder, decidido a salvarlo a todos, a toda costa.

#### 4. Teorías de liderazgo: compromisos del líder

##### 4.1. Teorías de rasgos

¿Es posible aislar una o más características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad en las personas que se reconocen como líderes (por ejemplo, Napoleón, Hitler, Martin Luther King Jr., Juana de Arco, Mahatma Gandhi) que no poseen quienes no son líderes?

La búsqueda de características específicas que distingan a quienes son líderes de quienes no lo son dominaron los primeros esfuerzos de investigación del estudio del Liderazgo. Si el concepto de los rasgos es válido, debe haber rasgos específicos que todos los líderes poseen. Los esfuerzos de investigación que buscaron aislar estos rasgos dieron como resultado muchos "callejones sin salida". Los investigadores no pudieron identificar una serie de rasgos que siempre distinguieran a los líderes de los seguidores y a los líderes efectivos de los que no lo son.

Bajo esta teoría de rasgos, Kirkpatrick y Locke deducen seis rasgos en los que los líderes parecen distinguirse de los no líderes:

1. Empuje.
2. Deseo de dirigir.
3. Honestidad e integridad.
4. Confianza en sí mismos.
5. Inteligencia.
6. Conocimiento relativo al trabajo.

Sin embargo, los rasgos en sí mismos no son suficientes para explicar el liderazgo.

Las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos dejan de lado las interacciones del líder con sus colaboradores, así como los factores situacionales. Poseer las características adecuadas sólo facilita que un individuo sea un líder efectivo. Él o ella tienen que tomar las acciones debidas, y lo que es correcto en una situación, no necesariamente lo es para otra situación diferente. Así que, aunque hubo un resurgimiento del interés en los rasgos durante la década pasada, la investigación del liderazgo desde fines de la década de los cuarenta hasta mediados de la de los sesenta, se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que demostraban los líderes.

## 4.2. Teorías conductuales

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de los rasgos llevó a los investigadores a buscar los comportamientos que presentaban algunos líderes preguntándose si hay algo único en lo que los líderes efectivos hacen, en otras palabras, por su comportamiento.

### Nota

Se esperaba que las teorías del comportamiento proporcionaran respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo y que aportaran aplicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si los estudios del comportamiento encontraran determinantes decisivos del comportamiento de liderazgo, podríamos entrenar a las personas para ser líderes.

## 4.3. Teorías de contingencias

Los estudiosos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que ni los rasgos personales del líder ni sus comportamientos permitían predecir su éxito. De manera que nuevos estudios se guiaron por la Teoría de la Contingencia, intentando relacionar el estilo de liderazgo con variables "independientes" de la situación de trabajo, con lo que la efectividad del líder dependería de proceder adecuadamente a las condiciones reinantes. Se desarrollaron así varios enfoques, entre ellos el enfoque situacional de Hersey y Blanchard.

### Importante

El enfoque situacional de Hersey y Blanchard propone que no existen, de forma general, ni características ni estilos de dirección mejores o peores "la eficiencia de un estilo directivo depende del contexto en el que se desarrolla, de forma que un comportamiento directivo puede ser muy eficaz en una situación y totalmente ineficiente en otra diferente".

Lo fundamental es localizar las variables que determinan la eficacia del liderazgo, en función de cada situación.

La teoría del liderazgo situacional se basa en la interrelación existente entre estos cuatro factores:

1. La proporción de dirección que aplique el jefe (comportamiento de tarea).
2. La proporción de apoyo socioemocional que apoye el jefe (comportamiento o interés por las personas).
3. El nivel de madurez que muestre el colaborador para desarrollar una determinada función en que el líder trata de realizar con su aportación.

4. El tipo de poder que emplee el directivo con el colaborador para conseguir el comportamiento deseado.

Existen dos tipos de comportamiento relevante en toda actividad de dirección:

1. El **comportamiento de tarea**: es el grado en que el líder se dedica a la comunicación en un sólo sentido, el descendente, explicando lo que cada uno de los colaboradores debe hacer, y cuándo, dónde y cómo deben realizarse las tareas correspondientes a un supuesto de trabajo.
2. El **comportamiento de relación** (interés por las relaciones): es el grado en el que el líder se dedica a la comunicación de doble vía (ascendente y descendente) aportando apoyo emocional y comportamientos de facilitación.

El liderazgo situacional define la madurez profesional como la disposición y capacidad de una persona para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento laboral. La madurez debe considerarse únicamente en relación con la tarea concreta que ha de realizarse: ningún individuo o grupo es maduro o inmaduro en un sentido absoluto. La madurez profesional puede ser entendida desde una doble dimensión: como disposición o motivación, "el querer hacer" o como capacidad o competencia para hacer una determinada tarea, "el saber hacer".

De esta forma... una persona puede estar muy motivada para realizar una tarea, pero al no saber hacerla o no tener una experiencia que le dé seguridad en su ejecución mostrará un nivel de madurez muy bajo.

Si las personas se dividen según los niveles, alto/bajo que tengan en cada una de las dos dimensiones anteriores (competencia/motivación) para cada una de las tareas del puesto de trabajo, tendremos las combinaciones siguientes:

Nivel de madurez	Competencia	Motivación
M4	Alto dominio de la tarea	Alta motivación, compromiso o disposición
M3	Alto o moderado dominio de la tarea	Baja motivación, compromiso o disposición
M2	Incipiente dominio de la tarea	Baja motivación, compromiso o disposición
M1	Bajo o nulo dominio de la tarea	Alta motivación, compromiso o disposición

El estilo de dirección que debe utilizarse para alcanzar mayores niveles de eficacia depende del nivel de madurez de los individuos en los que el supervisor o directivo trata de influir. El estilo adecuado de dirección para cada uno de los cuatro niveles de madurez comprende la combinación más idónea de comportamiento de tarea (dirección) y comportamiento de relación (apoyo socioemocional).

- **Dirigir.** El líder es el que dirige, establece los objetivos, da las instrucciones, etc., los subalternos no participan en nada. Se le denomina "dirigir" ya que es el líder el que proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo. El líder debe cuidarse de no excederse en la conducta de apoyo, porque se puede interpretar como una actitud liberal, fácil o como un premio a la falta de desempeño.
- **Persuadir (Convencer).** El líder explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que los acepten y se impliquen en la tarea. Se le denomina "persuadir", porque todavía es el líder quien proporciona dirección y guía. Al aclarar el porqué, el líder intenta que el seguidor "compre su idea" psicológicamente.
- **Participar.** El líder traslada bastante responsabilidad a los subalternos, les alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso. Tanto el líder como los seguidores comparten los planteamientos y la dirección. El papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de la participación del seguidor.
- **Delegar.** El líder observa y acompaña. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas. El líder entrega al colaborador la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

#### 4.4. Conclusión

El estudio del liderazgo ha dado origen a multitud de teorías. Hoy en día resulta fundamental tener un estilo de dirección y liderazgo adaptado a la situación de cada empresa que optimice los resultados de la organización.

Un buen directivo debe nutrirse de todos los elementos necesarios que le permitan una adecuada preparación profesional, debe dominar y conocer adecuadamente los diferentes métodos y estilos de dirección de acuerdo a las normas y la práctica actual, toda vez que la dirección es, además de una ciencia, un arte, pues la dirección de grupos humanos requiere de una improvisación constante y un actuar permanente.

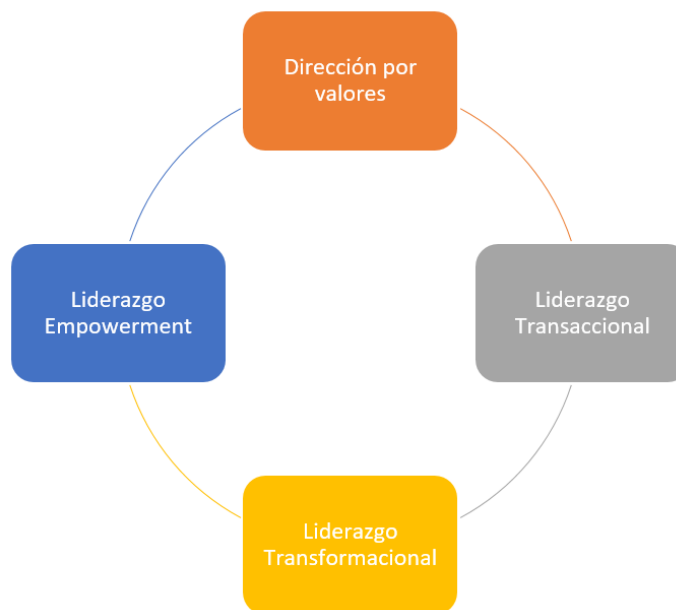
Es por ello que conocer a sus subordinados hasta el mínimo detalle, y analizar que le faltaría a él mismo, si no es líder para lograrlo, son alternativas muy importantes que todo jefe debe conocer, si en realidad se considera un buen jefe o un buen líder con el fin de llevar los destinos de la Dirección al estado deseado, aplicando convenientemente las herramientas que da la ciencia de dirección y el arte que él mismo como creador sea capaz de entregar en su constante quehacer.

## 5. Estilos actuales de Liderazgo en equipos

### 5.1. Introducción

El estilo de dirección refleja la conducta del jefe líder en las relaciones con su equipo de trabajo y, estos estilos de dirigir, van cambiando al igual que la sociedad cambia.

Actualmente existen muchas y variadas técnicas para dirigir equipos de trabajo; la adecuación de uno u otro dependerá de las características de la empresa.



#### Características para un buen trabajo en equipo:

- Esfuerzo, conductas flexibles y adaptables: es necesario que los colaboradores se esfuercen y tengan conductas, conocimientos y actitudes flexibles y adaptables, con una predisposición positiva a la crítica constructiva.
- Comunicación clara, concisa y en doble sentido: debe existir una comunicación en doble sentido entre los colaboradores y entre estos y los directivos. Esta comunicación ascendente y descendente debe ser clara y concisa para que sea útil, comprensible y no sature el tiempo del que disponen los colaboradores.
- Competencias complementarias: los miembros del equipo deben complementarse entre sí, no solamente en términos de sus capacidades profesionales, sino también de su estilo de trabajo.

- Liderazgo y coordinación de la actividad colectiva interdependiente: la coordinación del equipo pasa por la construcción de modelos mentales compartidos y relaciones interpersonales. También es necesario un liderazgo que facilite la planificación, coordinación y dirección de las actividades de modo que los colaboradores estén motivados para esforzarse en las tareas.
- Apoyo entre los miembros durante la tarea y cohesión: si entre los miembros del equipo se observa un esfuerzo, unas conductas adecuadas, existe apoyo durante la ejecución de las tareas y se fomenta la cohesión, entonces se desarrollará un espíritu de equipo.

## 5.2. Dirección por valores

La dirección por valores es un modelo de gestión estratégica que busca la excelencia a través de la práctica coherente en toda la empresa de valores éticos, de control de gestión y de desarrollo creativo participativamente escogidos.

La dirección por valores propone superar la cultura organizativa convencional orientada prioritariamente al control, objetivos, eficiencia, flexibilidad, etc. por otra que anteponga valores centrados en la persona, en su práctica diaria.

Está basada en el liderazgo participativo y en el diálogo explícito para establecer qué valores son “los nuestros”. Visto desde otra perspectiva, lo convencional es que el fin último de una empresa sea ganar dinero, la propuesta innovadora de estos autores es que la rentabilidad es el medio para impulsar el desarrollo personal de las personas que integran la organización.

## 5.3. Liderazgo Transaccional

El liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los colaboradores y viceversa. El líder y cada colaborador determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus colaboradores y responde a ellas en consecuencia.

Veamos a continuación las características del líder transaccional:

- Reconoce las necesidades de los empleados.
- Deja claro los roles.
- Ofrece confianza.
- Los éxitos se reconocen.
- Recompensa el esfuerzo.
- Deja claro los objetivos.
- Tiene la autoridad de su puesto.
- Orienta a la tarea.

#### **5.4. Liderazgo Transformacional**

El líder ejerce una función de impulsor del cambio para que el personal consiga no solo las metas propuestas, sino que llegue más allá. Es un líder muy motivador, ya que anima constantemente a su grupo de seguidores teniendo en cuenta sus necesidades y la satisfacción de las mismas y hace que los empleados se animen a mejorar sus aspiraciones, metas y valores.

Los factores que se incluyen en el liderazgo transformacional:

- Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada colaborador, da formación aconseja.
- Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.

#### **5.5. Liderazgo Empowerment**

Empowerment quiere decir "DAR PODER" O "POTENCIAR" que es el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

### **Premisas del Empowerment**

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

### **Características de las empresas que han experimentado el Empowerment**

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe dónde está parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

### **Resultados positivos del Empowerment en las personas**

- Su trabajo es significativo.
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.

- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

## Resumen

Definitivamente ser líder es parte de mi trabajo. Si partimos de que la jefatura nos da un poder organizacional y la responsabilidad de administrar recursos, y el liderazgo nos permite generar un ámbito de confianza que facilite la acción de los colaboradores y lograr obtener su compromiso y lealtad, la jefatura y el liderazgo se complementan para poder tener resultados consistentes.

Un Jefe tiene colaboradores que el organigrama le asigna, pero al Líder dichos colaboradores lo siguen por convicción.

En el caso del Jefe sus colaboradores están obligados a obedecerlo por la estructura de mando que existe en la empresa. En el caso del Líder sus colaboradores además están dispuestos a obedecerlo por voluntad propia, no solo por obligación.

En el caso de los Jefes, la autoridad les viene del nivel jerárquico superior de la organización, es decir, es una autoridad formal que se origina de arriba hacia abajo. Pero la autoridad del Líder proviene también de abajo hacia arriba, del apoyo voluntario de quienes guía y quienes están dispuestos a aceptar su autoridad.

Como puedes observar, ambos tipos de autoridad, tanto la que viene de arriba hacia abajo como la que otorgan los seguidores, son muy importantes.

La autoridad formal, la que viene de arriba hacia abajo, es indispensable para tener un nivel apropiado de coordinación y control en la organización. Es un tipo de autoridad que no puede faltar. Sin embargo, la autoridad que proviene de abajo hacia arriba, la que otorgan los seguidores, nace del respeto y/o de la admiración que éstos sienten por el Líder, o del hecho de que el Líder representa para ellos valores importantes. Y otro elemento que origina dicha autoridad, es el reconocimiento de los seguidores de que necesitan la guía y el apoyo del Líder.