

UNIDAD

7

ESTILOS DE MANDO Y LIDERAZGO

Unidad 7

1. INTRODUCCIÓN

1.1. LA EMPRESA: UN CONJUNTO DE PERSONAS HACIA UNOS OBJETIVOS COMUNES

Si bien pueden darse muchas definiciones de lo que es una empresa, el denominador común de todas ellas es una «asociación de personas reunidas para alcanzar unos objetivos sociales y económicos». Al conseguir esos objetivos, normalmente se producen unos beneficios para el personal de la empresa (salariales, de supervivencia, de expansión de la compañía, etc.). Por otra parte, también la sociedad en general se beneficia de los productos o servicios que la empresa fabrica o presta.



1.2. TRES FACTORES EN JUEGO: LAS MÁQUINAS, EL DINERO Y EL FACTOR HUMANO

Dentro de esa dinámica de consecución de objetivos empresariales entran en juego tres factores básicos:

- La maquinaria y herramientas.
- El dinero que permite financiar los gastos de producción de los bienes y servicios hasta que éstos son vendidos y cobrados.
- El comportamiento de las personas de la empresa.



Las máquinas y herramientas son manejadas por los empleados. El dinero es administrado por los especialistas en finanzas. Los hombres tienen que ser armónicamente conducidos por los jefes o mandos de manera que con:

- Los conocimientos y experiencias de cada empleado,
- Los esfuerzos individuales y de grupo, y
- El interés de todos,

se lleguen a alcanzar todos los objetivos de la empresa.

El papel que juegan los jefes y mandos es, sin duda, decisivo para su buena marcha.

2. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Según la forma en que un jefe ejerce su papel como coordinador de los esfuerzos y conocimientos de sus empleados, para que todos vayan por el mismo camino y al mismo ritmo hacia el logro de los objetivos comunes, se puede hablar de «dirección» o de «liderazgo».

2.1. DIRECCIÓN

El papel de «director» lo ejerce aquel jefe que:

- Actúa apoyándose en su situación jerárquica.
- No tiene en cuenta la opinión de sus empleados en los asuntos del trabajo.
- Lo que persigue es alcanzar los objetivos de la empresa o de su departamento o división por los métodos o sistemas que él, como responsable, desea seguir, desestimando otros.
- Pone el acento en que las tareas se cumplan en la cantidad y en la calidad necesarias.
- Indica a los individuos y a los grupos lo que han de hacer, cómo, cuándo y dónde hacerlo y quién lo debe hacer.
- Se siente el único guía de su equipo.
- Las relaciones entre los miembros del equipo son frías.
- Tiene subordinados, no colaboradores.
- Sólo funciona la comunicación descendente (instrucciones, órdenes).



2.2. LIDERAZGO

Éste es un concepto moderno del ejercicio de la jefatura. Etimológicamente liderazgo tiene su raíz en el término inglés *leader* (guía). «Liderazgo es cualquier intento de influir en el comportamiento de un individuo o de un grupo».

Quien ejerce su papel como líder es una persona que:

- No se le ve «impuesto» por la propiedad de la empresa, sino «preferido» por sus colaboradores.
- Tiene autoridad profesional y personal (el más técnico, el que más se preocupa por los demás).
- Escucha a sus colaboradores y les ofrece su apoyo.
- Tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores aunque la responsabilidad de las decisiones es solamente suya.
- Funciona con fluidez la comunicación descendente y ascendente.
- Las relaciones son afectuosas.
- Apoya y estimula las iniciativas de sus colaboradores.
- Escucha.
- Facilita la resolución de los problemas.



3. EL PAPEL DEL MANDO

La responsabilidad que tiene todo jefe es la de conducir a sus colaboradores a alcanzar los diseños de producción, calidad, seguridad, respeto al medio ambiente, etc., que les tiene asignado la empresa.

Los jefes tienen que ejercer, en relación con sus colaboradores, una triple actuación:

- Seleccionar a los más capaces y acoplarlos en los puestos que se ajusten mejor a su formación y experiencia.
- Formar y desarrollar a sus empleados a través de planes anuales de formación continua de manera que puedan promocionarse a lo largo del tiempo. La empresa, a su vez, también se beneficiará del dominio y actualización tecnológica de sus empleados.
- Motivar a sus colaboradores. Ello se consigue creando un clima agradable entre sus empleados en el que se sientan a gusto: buenas relaciones interpersonales, posibilidades de promoción, seguridad en el empleo, retribución salarial acorde con el mercado, ofreciendo participación a los empleados en la búsqueda de soluciones en asuntos que les afectan.

4. LAS CUALIDADES PERSONALES DE UN BUEN JEFE

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX se han realizado numerosas investigaciones en las más renombradas universidades americanas y europeas tratando de buscar cuáles son las cualidades que influyen en el éxito natural de los jefes.

Después de estudiar miles de casos se ha llegado a dos conclusiones:

- No hay ninguna característica de la personalidad que pueda ser considerada típica de la jefatura. Es decir, no se puede asegurar que solamente por ser muy inteligente o muy enérgico, por ejemplo, se esté automáticamente abocado a ser buen jefe.
- La jefatura está basada en muchas condiciones y factores. La cualidad que se puede señalar como esencial es aquella por la que el jefe transmite al grupo de trabajo la visión de que él es como «uno más» del equipo.

De hecho el jefe natural (el percibido como líder) posee la mayor parte de las cualidades de sus seguidores. De lo contrario, no podría entender sus necesidades, inspirar confianza, ganar su respeto y su voluntad.

Puede decirse que no hay liderazgo cuando los empleados manifiestan simplemente la aceptación de la persona que les manda. Sólo se da el liderazgo cuando surge, por parte de los miembros del grupo, una verdadera y voluntaria cooperación con su jefe.

¿Cuáles son esas características que los jefes poseen en mayor grado que los componentes de su grupo?

Ante la dificultad de clasificarlas de mayor a menor importancia, éstas son por orden alfabético:

Adaptabilidad	Inteligencia
Confianza en sí mismo	Madurez emocional
Educación	Presencia
Energía	Sociabilidad
Entusiasmo	

5. ESTILOS DE DIRECCIÓN

Pueden clasificarse los estilos de dirección atendiendo a estos criterios:

Criterio	Estilo
A) Por las relaciones afectivas	Paternalista
B) Por el cumplimiento de las normas	Burocrático
C) Por el grado de participación del grupo en la toma de decisiones	Autocrático Democrático Despreocupado

5.1. EL ESTILO PATERNALISTA

Es un estilo caracterizado porque las relaciones entre el jefe y sus colaboradores se establecen fuertemente sobre las relaciones de afecto y proteccionismo. Recuerda este estilo a las relaciones entre el padre (jefe) y los hijos (colaboradores).

En este estilo el jefe invade la esfera del empleado. Le dice lo que tiene que hacer, cómo hacerlo, le allana las dificultades, le sustituye en cuestiones complicadas, etc.

Al jefe «paternalista» le gusta estar enterado de todo lo que afecta al empleado, incluso la vida privada. Le gusta premiar con frases de aliento, de reconocimiento, de felicitación. Es más remiso sin embargo a la concesión de gratificaciones y recompensas económicas. En cualquier caso, prefiere ofrecer regalos (Navidad, Reyes, flores a las empleadas y a las esposas con motivo de los cumpleaños, maternidad, etc.).



- Tiene de positivo: que crean buen ambiente.
- Tiene de negativo: que no forman a sus empleados, que no les permiten poner en práctica sus iniciativas. A la larga, un jefe «paternalista» provoca gran desmotivación.

5.2. EL ESTILO BUROCRÁTICO

El jefe «burócrata» centra sus esfuerzos en conseguir que sus empleados cumplan las normas y reglamentos. Es un buen promotor de comunicados, impresos, controles, archivos, etc. Cree que teniendo toda la empresa reflejada en papeles, el éxito es seguro.

Descuida las relaciones humanas e, incluso, su presencia activa y controladora es muy frecuente en los lugares claves de la producción.



- Tiene de positivo: el orden que implanta en la empresa.
- Tiene de negativo: el descuido de la relación directa con los empleados y el excesivo tiempo que dedica a «los papeles» en lugar de prestárselo a la toma de decisiones más importantes.

5.3. EL ESTILO AUTOCRÁTICO

El jefe toma las decisiones por sí mismo sin contar con el grupo que dirige. Él elabora sus propios planes y luego los transmite en forma de orden.

Se debe usar en grupos en donde la formación teórica y la experiencia sea muy escasa en el conjunto.

También se debe aplicar en situaciones de emergencia en donde la gravedad de la problemática existente exija una rápida respuesta sin tiempo para consultas.

Este estilo conviene aplicarlo a personas o a grupos de personas tendentes a la indisciplina y al incumplimiento de sus obligaciones.

- Tiene de positivo: que los objetivos se suelen alcanzar, aunque más en cantidad que en calidad. Este estilo también provoca una cierta tensión en el equipo humano, que beneficia a la producción (esto es positivo, siempre que no sea permanente ni de excesiva intensidad).
- Tiene de negativo: que puede crear resentimiento hacia el jefe. Es un estilo que no forma a la gente. En cierto modo les crea una conciencia de «bien mandados» pero de nula iniciativa.



5.4. EL ESTILO DEMOCRÁTICO

En esta forma de comportamiento, el jefe somete los problemas al grupo, escucha, pero él toma la responsabilidad de la decisión final.

Se debe usar en grupos humanos con una adecuada formación teórica y una experiencia importante, de manera que estén en una posición profesional de poder aportar opiniones y soluciones válidas. De esta manera puede contrastar sus ideas e incluso conocer nuevas respuestas emanadas del grupo que él ni siquiera había sospechado.



En cualquier caso, no se debe olvidar que la responsabilidad de la decisión es exclusiva y no transferible del jefe del grupo.

- Tiene de positivo: que provoca la creatividad del grupo. Igualmente motiva poderosamente al satisfacer las necesidades de utilidad y de prestigio profesional de las personas consultadas.
- Tiene de negativo: que hay que dedicar el tiempo suficiente. A veces puede crear roces interpersonales entre la gente que desea sobresalir de entre los demás.

5.5. EL ESTILO DESPREOCUPADO

En este estilo, el jefe lanza los problemas a resolver al grupo y le deja que elabore sus propias soluciones sin participar en la decisión final.

Se debe usar cuando se esté ante un grupo de gente muy preparada profesionalmente, con amplia experiencia, y que habitualmente se enfrenta a problemas cotidianos en cuya resolución están muy entrenados.

En trabajos de investigación, de proyectos, de banca, etc., puede emplearse este estilo.

- Tiene de positivo: que las personas se sienten con autonomía y pueden organizar su trabajo o buscar soluciones al ritmo de sus posibilidades y conocimientos.
- Tiene de negativo: que no forma apenas, ya que el jefe no participa ni se relaciona. También es muy grave la situación que puede producirse en términos de plazos no cumplidos, cantidad y calidad de trabajo.



6. ESTILOS DE LIDERAZGO

Un jefe es además líder cuando logra que sus colaboradores le sigan de buen grado hacia la consecución de los objetivos. Un líder es capaz de ilusionar a sus colaboradores con los objetivos que les propone y con el modo de guiarlos hacia esas metas.

Muchas teorías han intentado en los últimos años decidir las características del mejor estilo de liderazgo y todas las conclusiones apuntan a que el mejor estilo es aquel que se ajusta a la situación que el grupo ofrece, es decir, el que se adapta al nivel de madurez de las personas sobre las que el líder trata de influir.

Esta teoría del liderazgo, propugnada por la mayoría de los autores especializados y principalmente por Fiedler, recibe el nombre de «liderazgo situacional».

6.1. CONDUCTAS DE TAREAS Y CONDUCTAS DE RELACIÓN

- Conducta de tarea: es el grado en que el líder dirige a las personas comunicándoles qué deben hacer, dónde, cómo, cuándo, etc., es decir, establece sus metas y define sus roles.
- Conducta de relación: es el grado en que el líder establece una comunicación de apoyo socioemocional, de confianza, de afecto y de facilitación.

El nivel de madurez de las personas es una cuestión de graduación. Se divide el continuo de madurez en cuatro niveles:

- Baja (M1).
- Baja a moderada (M2).
- Moderada a alta (M3).
- Alta (M4).

Se ejercerá un liderazgo adecuado para cada uno de los niveles en función de una combinación idónea entre conducta de tarea (dirección) y conducta de relación (apoyo). A medida que el nivel de madurez de cada uno de los subordinados se desarrolla, el estilo apropiado de liderazgo se mueve a lo largo del nivel M1 al M4.

6.2. COMPORTAMIENTOS DEL LÍDER

A tenor de lo expuesto, el comportamiento más adecuado del líder se establece en función de la motivación hacia la tarea y el conocimiento para realizarla que tengan sus colaboradores y que son, en definitiva, los distintos niveles de madurez mencionados:

Niveles de madurez			Estilos de liderazgo	
M1	No sabe	No quiere	Ordenar	E1
M2	No sabe	Sí quiere	Persuadir	E2
M3	Sí sabe	No quiere	Participar	E3
M4	Sí sabe	Sí quiere	Delegar	E4

1. El comportamiento del estilo «ordenar» (E1) es propio del líder con sus colaboradores de madurez baja (no sabe hacer/no quiere, no está motivado hacia la tarea). Los individuos son incapaces y no están dispuestos a aceptar la responsabilidad. El líder debe indicarles qué tienen que hacer, cómo, cuándo, dónde y efectuar una supervisión muy directa y en cortos períodos de tiempo. Una alta conducta de tarea y baja de relación.
2. El comportamiento del estilo «persuadir» (E2) se utiliza con personas de madurez baja o moderada (no sabe hacer/sí quiere, se encuentra motivada hacia la tarea). No son capaces pero están dispuestas a asumir la responsabilidad, siempre que se le preste un comportamiento directivo de apoyo que refuerce su posición y entusiasmo. Este estilo implica una elevada conducta de tarea (hay que seguir diciéndoles qué, cómo, etc.) y una elevada conducta de relación (de apoyo).
3. El comportamiento del estilo «participar» (E3) está destinado a personas con un grado de madurez moderada o elevada, es decir, comunicar, saber escuchar activamente (alta relación) para emplear la capacidad que el empleado ya posee (baja tarea, puesto que ya sabe qué, cuándo, etc., realizar la actividad).
4. El comportamiento del estilo «delegar» (E4) es el que se reserva para personas de madurez elevada. El empleado sabe y quiere, tiene la capacidad y la motivación. Puede decidir acerca del qué, cómo, cuándo y del dónde y no necesita de una supervisión directa. Podemos dejar a estos individuos que realicen la tarea por sí solos (baja relación, baja tarea).

6.3. LA CLAVE DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

La clave del éxito en el liderazgo situacional estriba en primer lugar en evaluar el grado de madurez de nuestros colaboradores ante el trabajo (no olvidar que el mismo individuo ante

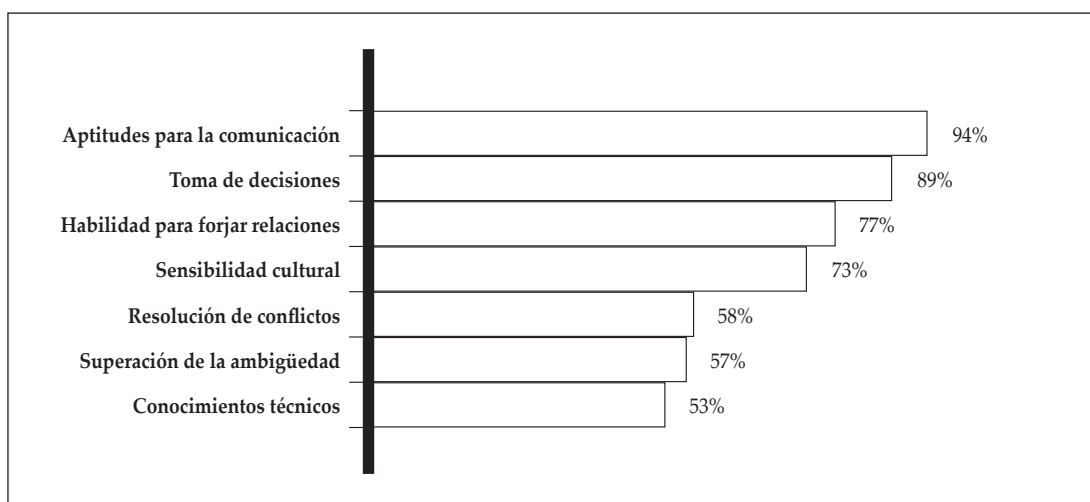
diferentes actividades adoptará diferentes estilos de madurez). Acertar en el comportamiento adecuado a adoptar ante la situación y, tan importante como las anteriores, es determinar qué conducta verbal, de acercamiento, se debe tener ante cada caso. Todo ello ayudará al líder a aumentar progresivamente la madurez de sus colaboradores hasta llegar a conseguir ejecutar las tareas tal y como fueron planificadas.

7. EL DIRECTIVO DEL SIGLO XXI

Como señala Peter Senge, «hubo un tiempo en que nos referíamos a los directivos como si fueran capitanes de empresa. Ahora lo que importa son los diseñadores de organizaciones».

En efecto, ha emergido un nuevo estilo de directivos. ¿Cuáles son las habilidades de directivo del futuro? Un estudio realizado por Andersen Consulting (comentado por Casado, ob. cit.) ha puesto de manifiesto que las dotes fundamentales que debe atesorar el directivo del siglo XXI son las que expresa el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Capacidades directivas



«En este cuadro observamos las dotes fundamentales para el líder del próximo siglo:

- La comunicación, la interrelación con los miembros de la organización, será una de las condiciones indispensables para el liderazgo de mañana. Por tal, entendemos la habilidad para influir positivamente en las personas con datos e información relevantes para su trabajo. Una suerte de comunicación que moviliza las energías latentes de los individuos, como procedimiento fundamental para gestionar sus intenciones y comportamiento.

Hay estudios que demuestran que los altos directivos pasan un 95% de su tiempo hablando, interactuando con sus colaboradores, generando ideas y haciéndolas llegar a toda la organización. Pero esta comunicación debe partir del autoconoci-

miento personal. No es posible liderar a personas que no se conoce, y para profundizar en los sentimientos, preferencias y motivaciones de la gente es preciso comenzar por conocerse a uno mismo.

- Toma de decisiones. Ésta es sin duda la cualidad que todo el mundo espera de un líder, la acción de mando. Sin embargo, las técnicas que pueden utilizarse para ejercer esta dirección son muy variadas y de ella dependerá el compromiso de todos los empleados. El mando autoritario e irreflexivo ya no tiene sentido en nuestros días y, por lo general, aquellas decisiones que se toman de forma más participativa, tras consultas con los colaboradores más cercanos, suelen ser más efectivas.

En el anterior paradigma empresarial, caracterizado por la estabilidad, una decisión se perpetuaba como norma durante mucho tiempo y quedaba acuñada como solución prevista para la aparición de los mismos problemas.

En nuestros días este enfoque es inservible. A la velocidad en que ocurren las cosas, es imposible recurrir a antiguas fórmulas en busca de solución. La toma de decisiones es más intuitiva y emocional, resulta apresurada e incluso debe adelantarse a la aparición de problemas.

- Habilidad para forjar relaciones. En este entorno multirrelacional, la habilidad para propiciar contactos con un gran número de personas resulta crítica. Obligados por la globalización y virtualización de la economía, las organizaciones son entornos más abiertos y plurales que nunca, donde es preciso relacionarse con personas de distintos países y cultura, con clientes variopintos y dispersos, proveedores de todo tipo y accionistas o administraciones locales totalmente desconocidos.

Por ello, es preciso que el directivo mejore su *networking*, su capacidad para entablar relaciones de negocio con todo tipo de interlocutores, sin barreras y de forma transparente. Con una sensibilidad cultural que le abra las puertas a desconocidos mercados y le permita pensar globalmente pero actuar localmente, según la expresión de J. Naisbitt.

Hablamos de una sensibilidad cultural que flexibilice los planteamientos y las interpretaciones, que se adapte a la idiosincrasia de cada lugar y, aún más, la aproveche para mejorar su producto o servicio con herramientas y técnicas específicas como la dialéctica, las dotes de comunicación y negociación. Pero, además, que sea capaz de hacerlo teniendo en cuenta que tendrá trabajadores de la generación X y *baby boomers*, conviviendo en el mismo lugar de trabajo, y que unos y otros presentarán valores y necesidades distintas.

- Resolución de conflictos. La cercanía al colaborador y las habilidades ya mencionadas de comunicación, negociación y relación serán muy útiles para poner fin a los posibles litigios que puedan surgir en la empresa. Por otra parte, las nuevas organizaciones más complejas y virtuales traerán consigo un mayor número de conflictos y de nuevo cuño. Habrá que adaptarse a las nuevas reglas y modificarlas si es preciso o tomar lo mejor de sus enseñanzas y aprovecharlas en bien propio. Las discusiones y diversidad de enfoques ayudarán a romper el «pensamiento grupal», enriquecerán la organización y evitarán que se confirme la frase del General Patton, «cuando todo el mundo piensa igual, alguien no está pensando».
- Superación de la ambigüedad. Mantener una postura neutra, descomprometida o distante es contraria a la figura del líder moderno. Incluso, aunque no sea así,



ofrecer una imagen de apatía resulta muy negativo para la moral del grupo. Al nuevo líder se le pedirá compromiso con la organización y visión común. Ese compromiso deberá ser completo, sin medias tintas. El compromiso y la defensa creíble de las decisiones tomadas es básico para lograr aunar fuerzas.

- Conocimientos en tecnología. Son cada vez más necesarios en esta era digital que inauguramos. Las TI forman parte ya de nuestras vidas, y el entorno profesional las utiliza como herramientas habituales. Desconocer estas técnicas supone un obstáculo para desarrollar cualquier tarea. El líder del tercer milenio, sin necesidad de ser un experto en las nuevas tecnologías, deberá estar atento a las prestaciones que éstas ofrecen, aprovecharlas y convertirlas en ventaja competitiva. ¿Cómo hacerlo?» (Casado, 2000).

Para terminar, una larga cita de José María Cardona: «En toda organización sólo se dirigen personas. No se dirige ninguna otra cosa. No se dirigen "la información", ni "los procesos", ni "las tareas". Quizá hasta ahora hemos hecho demasiado énfasis en los aspectos "hard" de la gestión de la empresa.

El liderazgo genera tecnología. La tecnología no genera liderazgo. Es frecuente que numerosas empresas españolas estén llenas de buenos expertos y magníficos tecnólogos con equipos de trabajo frustrados y desmoralizados. Idénticamente se puede decir que es el liderazgo el que genera gestión de calidad; no es cierto lo inverso. Sin liderazgo, la gestión de calidad es la voz que clama en el desierto. Lo mismo ocurre con la comunicación, trabajo en equipo, estrategia, creatividad, gestión de recursos humanos, *empowerment*, etc. Es el liderazgo en todos los casos la función motor» (*Revista Cambio Empresarial*, «Ideas para directivos del siglo XXI»).

• • •

