

1.2.4. LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Técnicas relacionales de Secretariado de Dirección



En esta unidad veremos cuales son las características y funciones básicas del trabajo directivo.

Del mismo modo estudiaremos la diferencia existente entre gestores y líderes, así como todo lo relacionado en torno al concepto de liderazgo:

Teorías.

Motivación.

Nuevas aportaciones en el campo del liderazgo

Los estilos de dirección y liderazgo



1.2.4.1. NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DIRECTIVO

Técnicas relacionales de Secretariado de Dirección



Estamos en un momento de rápida evolución en la gestión de directivos, donde no ganamos para sorpresas: cada día entran con fuerza nuevas técnicas, prácticas y soluciones.

Analizaremos varios conceptos relacionados con el **trabajo directivo** y su aplicación en este campo.

Asimismo, veremos cuáles son las **habilidades** que necesita desarrollar el personal directivo de una empresa y cuales son los **principios** más importantes de la dirección.

Por último, estudiaremos los diferentes **estilos** utilizados en la dirección de una empresa.

Naturaleza y características del trabajo directivo



● Concepto

Como veíamos en lecciones anteriores el **trabajo directivo** consiste en:

El trabajo directivo consiste en el planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.

Es la **aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones**, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinar la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber como es el **comportamiento de la gente** como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones **basada en los conocimientos y entendimiento**, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada **para alcanzar los objetivos de una organización.**



■ Características del trabajo directivo

Tener talento directivo supone una cierta **habilidad innata para dirigir**; pero dirigir es algo que demanda cada día nuevas habilidades, y desde luego **alta dosis** de un bien entendido **liderazgo**. Gestionar el talento de sus personas supone, para las empresas, ponerlo al servicio de la causa: **desarrollarlo de manera individualizada** en sintonía con las necesidades de la organización, **atraerlo, cultivarlo, aprovecharlo y sobre todo retenerlo**.

Actualmente el personal directivo de una empresa combina bien su trabajo con su desarrollo personal y profesional. Combinará con acierto sus **habilidades de gestión y liderazgo**. Mantendrá y seguirá manteniendo una **actitud de aprendizaje y superación**. Responderá satisfactoriamente a lo que su organización le demande. **Será siempre leal con su empresa y sus colaboradores**. Será buen estratega y tendrá una clara visión del futuro de la compañía. Se ganará cada día la confianza de sus interlocutores. **Crearé equipos de alto rendimiento y satisfacción**. Facilitará su propia sucesión por nuevos líderes...



Para que así sea, los **programas de desarrollo de directivos** deben ser muy cuidadosamente concebidos y orquestados, porque son muy diversos los factores que pueden dar al traste con cada proyecto personal.

Mediante **la responsabilidad y la eficacia**, y con los recursos estrictamente precisos, **perseguiremos la consecución de metas** orientadas a la colectividad, aplicando un esfuerzo que nutra, y no deteriore, la **satisfacción profesional**.



A continuación mencionaremos los **principios más importantes** de la dirección:

- **Principio de armonía de objetivos:** Cuidar metas individuales con las de la entidad.
- **Principio de motivación:** Implantar una estructura de recompensas.
- **Principio de liderazgo:** Hay que encontrar la guía motivacional de los subordinados y saber como operan.
- **Principio de claridad de comunicación:** Debe de ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en forma tal que el receptor la comprenda.
- **Principio de integridad de la comunicación:** Coherencia en mensajes escritos y orales.
- **Principio de uso complementario de la organización informal:** Es una forma de comunicación rápida y debe de ser aprovechada para corregir desinformación.

● Estilos de dirección

Comprender la importancia de una aplicación correcta de los estilos de dirección para **alcanzar los objetivos profesionales y empresariales**, a través del desarrollo del capital humano es una **tarea básica en el ámbito directivo**. Existen **seis estilos de dirección** utilizados por los directivos, y son los siguientes:



■ Estilo Coercitivo

Este es el **estilo menos efectivo** en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta. A su vez, **el sentido de responsabilidad desaparece**: las personas siendo incapaces de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral dependa de ellos mismos.



También **tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa**. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, **a parte del dinero que reciben por su salario, buscan la satisfacción del trabajo bien hecho**. El estilo coercitivo corroe tal orgullo.

■ Estilo Orientativo

Es el liderazgo **mucho más efectivo**, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario. **Motiva a las personas** aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, **entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué**.

El estilo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las



tareas individuales dentro de una gran visión, el estilo orientativo, **define los estándares que hacen funcionar eficazmente** en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. El estilo orientativo, otorga a los trabajadores **la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados** en la visión.

● Estilo Afiliativo

Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder Afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero".

Este estilo de liderazgo **gira en torno de las personas**, quienes lo emplean, **valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos**.

El director afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. **Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos**, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque **genera una fuerte lealtad**.

El estilo afiliativo, también **tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación**. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. **Comparten ideas e inspiración**. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

La flexibilidad también aumenta, porque el líder afiliativo **no impone restricciones no necesarias** sobre cómo el subordinado ha de hacer su trabajo diario.





NOTA

Da a las personas, la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parezca más efectiva. Los líderes afiliativos, son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores de relaciones natos. Cuidan las emociones de su gente, un líder afiliativo puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas abiertamente.

El impacto generalmente positivo que el estilo afiliativo tiene, lo hace un buen planteamiento todo terreno. Sin embargo, **los líderes deben emplearlo en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación ó crear mucho más confianza.**

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo **no debe ser usado jamás de forma única.** Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos, **raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos.** Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, **el estilo afiliativo les deja sin timón.**

● Estilo Participativo

Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder **fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo.** Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo **incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad.**



Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para **mantener vigente la moral alta**. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo **tienden a ser mucho más realistas**, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la toma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que dándole suficientes vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

● Estilo Imitativo

Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un directivo, aunque **se debe moderar su uso**. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables.

El directivo fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan estos criterios técnicos. Rápidamente, **identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más.** Si no cumplen con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces.

A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero no es así.



El estilo imitativo, **destruye el clima de trabajo de un equipo**. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder, y su moral cae.

Al mismo tiempo, **las personas sienten que el líder no confía en ellas**, para hacer su trabajo libremente ó para tomar iniciativas propias. **La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen**, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo **no da "feedback" sobre el trabajo**, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, las personas sienten que **"han perdido el rumbo"**, dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas.

Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, **no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común**.



Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados, como **grupos de I+D ó abogados**. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto, consigue que se haga el trabajo dentro ó antes que la fecha límite.

■ Estilo Capacitador

Los líderes capacitadores, **ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles**, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animán a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial.

Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con **respeto a su rol y responsabilidades**, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". **Son los mejores delegando**, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez.

Están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

De los seis estilos, **el capacitador es el que se utiliza con menos frecuencia**.

Muchos líderes opinan que no tienen tiempo en un mercado altamente exigente para realizar una **tarea tan lenta y tediosa** como sería enseñar a otros y ayudarles a crecer en su medio laboral. Sin embargo, **quienes ignoran este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente y efectiva**, su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.



1.2.4.2. GESTORES Y LÍDERES

Técnicas relacionales de Secretariado de Dirección



Las cualidades y funciones que identifican tanto a gestores como a líderes será uno de los temas a exponer en este capítulo.

Asimismo conoceremos las diferencias entre el concepto de gestión y liderazgo y cuales son sus ventajas individual y conjuntamente.

Gestores y líderes



● Gestores y líderes

El medio más poderoso que los gerentes pueden utilizar para orientar su equipo de trabajo es su propio ejemplo.

Cuando los colaboradores perciben al gerente como un líder y no como un jefe, entonces **estarán más dispuestos a hacer el máximo esfuerzo para alcanzar las metas y practicar los valores de la empresa.**

El liderazgo se incrementa cuando los gerentes **fomentan la comunicación directa, honesta y adecuada de ideas, criterios, necesidades y derechos**; es decir, cuando son asertivos en sus relaciones.



NOTA

En ocasiones las empresas cuentan con buenos líderes pero hay factores organizacionales y humanos que no están alineados con la estrategia, lo que puede impedir el logro de los objetivos.

● Gestores

Cuando hablamos de Gerencia estamos hablando de las funciones básicas de **cuidar, planear, organizar, integrar, dirigir, supervisar y controlar** que una persona en este caso, **el gerente**, debe realizar dentro de una organización.



RECUERDE

Debemos recordar que a los Gerentes les corresponde tomar decisiones en gran magnitud e importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

En la actualidad, los **cambios constantes** en que vivimos, la incertidumbre del mañana, el ciberespacio, la globalización, etc. hacen que los gerentes de todo el mundo **se mantengan atentos a la realidad, informados y listos para actuar.**

Ante esta modificación de la economía mundial, caracterizada por:

- Estructuras organizacionales más ágiles
- Apalancamiento por medio de un excelente servicio
- Aprovechamiento de las ventajas competitivas
- Madurez en el mercado
- Diversificación de productos

El perfil del **Gerente actual** debe:

- Poseer los **conocimientos y madurez académica** para cumplir con todos los proyectos que se le asignen.
- Tener habilidades en la **conducción del equipo ejecutivo** y convertirse en un **líder** dentro del grupo.
- Ser una **persona positiva, tener carácter y autoridad** con su equipo, pero además, **reconocer y felicitar** cuando las cosas se hacen bien.
- Maximizar **los valores éticos y morales**, promover el **respeto por el ser humano**, complementar las acciones con el **buen ejemplo**, tanto en el ambiente laboral, como en el social y familiar (ser siempre la misma persona).



Para cubrir este nuevo rol, el nuevo gerente debe romper tres paradigmas de la gerencia basada en las **viejas costumbres**:

- La administración del personal basada en el castigo, la persecución, la intolerancia y el regaño constante, lo que lo llevaría a trabajar solo, con un equipo desmotivado que no lo apoya.
- El gerente actual tiene que contagiar a sus colaboradores de entusiasmo, enseñarles a planificar y organizar eficientemente su trabajo y lograr que lleguen cada día deseosos de enfrentar los nuevos retos.
- Dedicar demasiado tiempo a pequeños detalles, desconfiando de lo que hacen sus colaboradores. Dejar de correr ante lo urgente. La administración fracasa cuando lo urgente no da tiempo a lo realmente importante.

● Líderes

El líder es **aquella persona que es capaz de influir en los demás**. Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada y el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa.

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

Muchas son las **cualidades** que definen al líder, señalaremos aquellas que se podrían considerar **básicas** ya que son necesarias para que exista un auténtico líder.



El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes.

La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como **cualidades básicas** señalamos:

✓ **Visionario:**

el líder se caracteriza por su **visión a largo plazo**, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

✓ **Persona de acción:**

el líder no sólo fija unos **objetivos** exigentes sino que **lucha por alcanzarlos**, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.

El líder no se contenta con soñar, quiere resultados.

✓ **Brillante:**

el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.



✓ **Coraje:**

el líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.

El líder defiende con determinación sus convicciones.

✓ **Contagia entusiasmo:**

el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.

Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.

Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

✓ **Gran comunicador:**

otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.



✓ **Convincente:**

el líder es persuasivo, sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

✓ **Gran negociador:**

el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

✓ **Capacidad de mando:**

el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.

El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

✓ **Exigente:**

con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.



Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

✓ **Carismático:**

si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.

El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.

No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.

Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

✓ **Honestidad:**

unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero.

El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.

Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.



✓ **Cumplidor:**

el líder tiene que ser una **persona de palabra**. Lo que promete lo cumple.

Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

✓ **Coherente:**

el líder tiene que **vivir aquello que predica**.

Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

El líder predica principalmente con el ejemplo, no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple.

Además, **el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo**.

No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo.

Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

● **Gestión y liderazgo**

La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo XX: la **aparición de las grandes corporaciones**.

Las empresas sin una buena gestión pueden llegar al caos, y poner en peligro su propia existencia. La buena gestión aporta orden y coherencia en dimensiones esenciales, como la **calidad y la rentabilidad de los productos**.



El liderazgo es diferente de la gestión. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla.

Uno de los motivos por los que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil.

Los cambios tecnológicos rápidos, la mayor competencia internacional, la liberalización de los mercados, la saturación de los sectores intensivos en capital, un cártel petrolífero inestable, y la demografía cambiante de la fuerza laboral se encuentran entre los **numerosos factores** que han contribuido a este cambio. Cada vez son necesarios cambios fundamentales para sobrevivir y competir con eficacia en este nuevo entorno.

El liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes y a su vez complementarios.

Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Ambos son **necesarios para el éxito** en el entorno empresarial actual.

Por ejemplo, actualmente la mayoría de las corporaciones estadounidenses tienen exceso de gestión y escasez de liderazgo. Necesitan desarrollar su capacidad de ejercitar el liderazgo. Las sociedades con éxito no esperan a que aparezcan los líderes espontáneamente. Buscan activamente personas con potencial de liderazgo y les exponen a experiencias profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial.



Con una cuidadosa selección, formación y estímulo, docenas de personas pueden desempeñar una importante función de liderazgo en una organización empresarial.

Pero mientras mejoran su capacidad de liderar, las empresas deberían recordar que un liderazgo fuerte con una directiva débil no es mejor, y en ocasiones puede llegar a ser lo contrario.

El verdadero reto pasa por combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte y conseguir que ambos se equilibren entre sí.

Por supuesto, no todo el mundo puede ser bueno como líder y como gestor.

Algunas personas tienen la capacidad de llegar a ser extraordinarios gestores, pero nunca será líderes fuertes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero tienen dificultades en convertirse en gestores eficientes. Las empresas inteligentes valoran a los dos tipos de personas, y se esfuerzan para conseguir que se integren en su equipo.

Actualmente las empresas intentan crear líderes-gestores. Cuando las empresas comprenden las diferencias fundamentales entre la gestión y el liderazgo, pueden empezar a preparar a sus mejores empleados para que ofrezcan ambas.

