

# DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

La principal aspiración de las empresas es lograr que sus empleados participen y se involucren en la consecución de sus objetivos para lo cual necesitan contar en sus plantillas con gente hábil para dirigir a los trabajadores en su quehacer cotidiano, con una visión clara de negocio, con capacidad para coordinar las actividades que desarrollan los equipos humanos, entusiastas y capaces de entusiasmar a los individuos con los que trabajan. De ahí el papel fundamental de la **dirección** en cualquier forma de actividad organizada, a fin de dirigir, controlar, coordinar y unificar esfuerzos en el desarrollo de cualquier actividad, pues de lo contrario cada uno se sentiría libre para hacer lo que quisiera y se podría originar un enorme caos, y el **liderazgo** como la capacidad que poseen algunos individuos de influir en otros y obtener el máximo rendimiento de los mismos. Así, dirección y liderazgo aunque son términos que se utilizan indistintamente en el lenguaje coloquial, en el mundo laboral mantienen ciertas diferencias.

## 1. CONCEPTO DE DIRECCIÓN

En cada organización, independientemente de su naturaleza, existe la exigencia de fijar cuales son los objetivos a alcanzar, establecer criterios a seguir, elaborar los correspondientes programas, valorar cuáles o cuántos son los recursos necesarios, coordinar y controlar todas las iniciativas y valorar los resultados.

La dirección puede definirse como el **proceso a través del cual se alcanzan los objetivos de una organización**, desarrollando una serie de actividades que constituyan las fases fundamentales de todo proceso de dirección

## 2. FASES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN

1. **Programación:** consiste en la fijación de los objetivos a alcanzar, en la definición de los recursos, incluido las modalidades de empleo de los mismos, y de las acciones a llevar a cabo, con previsión de plazos y de los costes para conseguirlos.

2. **Organización:** consiste en preparar todos los recursos que los programas aprobados exigen para la consecución de los objetivos, incluyendo los procedimientos más eficientes, y en adaptarlos de acuerdo con las modificaciones que se vayan haciendo a los planteamientos iniciales.

3. **Ejecución:** consiste en la realización de los programas y planes de acción.

4. **Coordinación:** consiste en sincronizar y armonizar constantemente, entre sí y en función de los programas, las actividades, los medios y el personal empleado para la consecución de los objetivos.

5. **Mando:** consiste en la guía, supervisión y asistencia del personal en la acción, en su motivación y disciplina.

6. **Control y valoración:** consiste en verificar si los resultados obtenidos se corresponden con los previstos en los programas. Igualmente, en el control de los progresos, cumplimiento de los

plazos, problemas planteados, para adoptar las medidas oportunas, corrigiendo, si fuera preciso, el programa inicial.

### 3. ESTILOS DE DIRECCIÓN

El estilo de dirección influye, de forma decisiva, en el sistema de relaciones de las organizaciones, ya que el comportamiento de los directivos guarda una relación muy especial con las motivaciones de sus componentes.

La dirección no es un proceso rígido, sino que puede revestir diferentes modalidades en función del comportamiento de quien ejerza esta función en la empresa y del grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones. Frente a la concepción autoritaria tradicional, en la mayoría de las organizaciones actuales se está produciendo una descentralización del poder. Ya **Kurt Lewin**, en los años 40 del siglo XX, llegó a la conclusión de la existencia de **tres estilos de dirección**, a los que se le han ido añadiendo otros:

1. **Autoritario**: toma las decisiones sin admitir sugerencias ni aportaciones de los subordinados

El jefe se caracteriza por: 1) prestar mayor atención a las necesidades de la actividad y descuida las necesidades de los miembros del grupo; 2) considera a los miembros del grupo como órganos que cumplen sus órdenes en virtud de su autoridad; 3) su principal exigencia consigo mismo es la energía, la disciplina y la firmeza.

En la práctica se ha constatado que los miembros de grupos dirigidos autoritariamente muestran comportamientos con síntomas, en ocasiones, de frustración. Muestran reacciones de odio y agresiones fuertes contra otros miembros del grupo; comportamientos restrictivos (desinterés, apatía, ...); la relación de los miembros del grupo entre sí son malas, con escasa conciencia de grupo y comportamiento frente al jefe de forma sumisa. El rendimiento solía ser alto al principio, pero disminuía progresivamente, cayendo en picado cuando se ausentaba el jefe.

2. **Democrático**: considera las aportaciones de los subordinados al fijar los objetivos y en la toma de decisiones

Dirigir democráticamente significa conciliar las necesidades de la actividad y las necesidades individuales de los miembros del grupo. La D democrática intenta realizar el objetivo del grupo con la participación activa de todos sus miembros; discute en el seno del grupo los progresos de la actividad; y, propone medidas objetivas para evaluar los resultados individuales de sus miembros. Las relaciones entre ellos y con el líder, considerado uno más, suelen ser bastante buenas, había contacto espontáneo y el trato mutuo era amistoso. Se desarrolla un conciencia de grupo fuerte, reflejada en el uso de "nosotros". El rendimiento en general era menos alto que el inicial de los grupos dirigidos de forma autoritaria, pero el trabajo desarrollado se mostraba con mayor originalidad pues se posibilita el desarrollo libre de la creatividad.

3. **Laissez-faire (dejar hacer)**

Caracterizado porque el líder facilita la información que es necesaria para la toma de decisiones, sin hacer valer en absoluto su autoridad e influencia en la toma de decisión, no establece objetivos claros; la planificación, organización y ejecución se dejan en manos del grupo: el líder no toma parte en la ejecución de tareas, no controla, ni evalúa los resultados, ni

decide sobre medidas correctivas en el caso de desviaciones considerables entre lo que es y lo que debe ser. Son los subordinados los que planifican y realizan el trabajo. Los grupos que siguieron este estilo fueron los menos productivos, se mostraba claramente improductivo, por su desorganización, con tendencia a la formación de camarillas y a la rivalidad. Se producía una clara formación de camarillas y rivalidad. Se podría llamar también desorganización.

#### 4. **Paternalista**

Caracterizado por mantener con los subordinados una relación similar a la que mantiene un padre con su hijo. La dirección se preocupa por los problemas profesionales, busca que los trabajadores se encuentren bien en su puesto de trabajo, son consultados sobre aspectos que afectan a su actividad en concreto y a la empresa en general. Se interesa también actúa sobre la situación personal. Pese a todos estos aspectos positivos, es la dirección la que, en última instancia, sigue tomando las decisiones.

#### 5. **Burocrático**

Busca la eficacia dando más importancia a objetivos formales que a los reales, lo cual provoca que la relación entre dirigente y trabajadores sea rígida; que el factor humano no sea nada considerado; que se caracterice por el aumento de control, jerarquización, lo que dificulta la comunicación, y normas, con el consecuente aumento de ineficiencia.

#### 6. **Participativo**

Este estilo de dirección comparte la responsabilidad con los subordinados, consultándoles e incluyéndoles en el equipo de toma de decisiones. Aún sabiendo que la participación mejora el desempeño, el compromiso personal con el logro de las metas y la satisfacción en el trabajo, ayuda a reducir conflictos, el estrés y el absentismo, los jefes suelen ser reacios a su implantación, porque creen que puede verse reducida su parcela de poder, al delegar funciones, y porque tienen la impresión de realizar un gasto excesivo de tiempo en reuniones. Las ventajas mencionadas anteriormente no siempre se producen a corto plazo e, incluso, a veces, no se producen, cuando los subordinados no tienen los conocimientos necesarios o se les fuerza a participar en contra de su voluntad, sintiéndose en este caso más explotados.

A finales del siglo XX **Bernard Bass**, después de analizar los diferentes estilos que los directores de los equipos de trabajo ponen en práctica en el desarrollo de sus funciones, realizó la siguiente clasificación de los estilos de dirección:

##### 1. **Estilo transaccional**

Se establece un intercambio basado en el coste-beneficio entre director y subordinados. Se recompensa o se penaliza al subordinado según su trabajo. Existen tres variantes de este estilo:

- . **recompensa contingente:** el director establece una serie de recompensas en función de los objetivos parciales alcanzados
- . **dirección por excepción pasiva:** el director interviene sólo cuando se producen desviaciones sobre los objetivos planteados

. **dirección por excepción activa:** el director supervisa continuamente las tareas para anticiparse a los fallos

## 2. Estilo transformacional

Pretende que el subordinado consiga la autorrealización a través del trabajo en equipo. Se basa en el estímulo y motivación de los subordinados para conseguir las metas. En la actualidad muchas empresas hacen una interpretación de este estilo con estrategias que buscan la identificación del empleado con la organización para que éste asuma como propios los objetivos de aquella.

No existe un estilo de dirección idóneo que pueda aplicarse de forma general. El estilo de dirección idóneo es aquél que consigue que el equipo alcance los objetivos planteados en un clima de trabajo armonioso y satisfactorio para todos.

## 4. ROLES DE DIRECCIÓN

Podemos definir **rol** o **papel** como el comportamiento esperado y asignado a alguien que ocupa una determinada posición en un equipo de trabajo.

Respecto al comportamiento que se espera que desempeñen los directivos, con base en su "status" y autoridad formal, pueden distinguirse tres tipos de roles que son:

- **Roles interpersonales**-> cabeza visible, líder, enlace
- **Roles informacionales**-> monitor, difusor, portavoz
- **Roles decisoriales**-> empresario, afrontador de conflictos, asignador de recursos, negociador

Los más importantes son los roles interpersonales, ya que aparte de la importancia por sí mismos, también facilitan el cometido de los restantes (proveer información y facilitar la toma de decisiones). Los roles interpersonales cumplen las siguientes funciones: 1) representar a la organización, participar en actividades ceremoniales (**cabeza visible**); 2) motivar y guiar a los empleados (**líder**); 3) crear y mantener lazos entre la organización (**enlace**).

## 5. EL LIDERAZGO

En el ámbito laboral, el liderazgo es la capacidad de una persona para influir sobre sus colaboradores para que logren unas metas prefijadas. Es una capacidad esencial para aprovechar al máximo el potencial de un equipo; una cualidad que distingue a una persona del resto. .; una parte muy importante de la función de dirección aunque no la única, por ello es conveniente establecer las diferencias entre ambos conceptos, que, a veces, son utilizados como sinónimos.

| <b>LÍDER</b>  | <b>DIRECTIVO</b>   |
|---|--|
| 1. Surge espontáneamente en el marco del grupo, sobre cuyos miembros ejerce un poder carismático, de experto, ... | 1. Dotado de poder legítimo, coercitivo, ... que le es otorgado por la autoridad formal de la organización |
| 2. No suele estar integrado en la estructura formal de la organización  | 2. Investido de autoridad por su posición dentro de la estructura jerárquica                               |

|  |  |
|--|--|
| <p>3. Su actuación se orienta al mantenimiento del grupo y a la satisfacción de sus necesidades</p> <p>4. El liderazgo está relacionado con los aspectos de la realización de un proyecto (comunicación, delegación, ...)</p> <p>5. Utiliza frecuentemente la intuición, yendo más allá de los puros intereses de la empresa</p> | <p>3. Asignadas funciones específicas dentro de la organización, orientadas al logro de los objetivos, bajo criterios de máxima eficiencia</p> <p>4. La dirección tiene que ver con la preparación, planificación y toma de decisiones de un proyecto</p> <p>5. Utiliza normalmente la lógica, velando, ante todo, por los intereses de la empresa</p> |
| <p>1. Dotados de capacidad de influencia y de poder sobre sus colaboradores</p> <p>2. Ejercen funciones de liderazgo, más o menos formal</p> <p>3. No todo líder es directivo, aunque lo deseable es que todo directivo tenga algo de líder</p>  |  |

## 6. COMPONENTES ESENCIALES

### . Componentes

1. **Influencia:** habilidad social para captar la voluntad de otro.
2. **Influencia diferencial:** en toda relación interpersonal puede hablarse de influencia por el simple hecho de relacionarse, pero no todo el que influye es líder, para ello se requiere carisma (capacidad de entusiasmar), consideración hacia el grupo y estimulación intelectual (capacidad para pensar creativamente, ser innovador).
3. **Relación-comunicación:** el liderazgo es una influencia realizada con y en el grupo, si ella no podría hablarse de líder. Son muchas las formas de relación, por ello existen distintos tipos de liderazgo.
4. **Poder:** poder en relación, es decir, tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores. Todos los líderes tienen poder, pero no todos los que tienen poder son líderes.

| Tipología de poder   |
|--|
| <p>- <u>Jerárquico:</u> el que le otorga la posición en la estructura de la organización. Tiene una doble vertiente: 1) de recompensa: capacidad de premiar por cumplir las órdenes. A mayores y mejores recompensas mayor fortalecimiento del poder del líder; 2) coercitivo: capacidad de sancionar o castigar. A más y más fuertes sanciones mayor fortalecimiento del poder del líder.</p> <p>- <u>Legítimo:</u> basado en la convicción del subordinado de que el líder tiene derecho a controlarlo y que él tiene la obligación de seguir sus ordenes.</p> <p>- <u>Personal o carismático:</u> el subordinado sigue al líder porque se identifica con él, por su carisma, prestigio, personalidad, poder de convicción, ...</p> <p>- <u>De experto:</u> el líder ejerce poder porque posee un bagaje de conocimientos y habilidades que los colaboradores no poseen y que le aportan confianza a los subordinados.</p> |

5. **Objetivos:** el líder debe tener en cuenta unos objetivos, significativos tanto para él, como para la organización y colaboradores, que se concretan en satisfacción de necesidades distintas de las económicas, de ahí la relación tan estrecha con la motivación.
6. **Valores:** el liderazgo girará siempre a unos valores firmes, mayoritariamente reconocidos.

## **. Factores que van a influir en su eficacia**

- A) **Personalidad del líder:** los valores, la formación, la experiencia, ... del líder marcan la tipología del liderazgo
- B) **Expectativas y comportamiento de los superiores:** al ostentar poder su comportamiento incidirá en el de los subordinados
- C) **Características, expectativas y comportamiento de los subordinados:** va a condicionar, en gran medida, el éxito de un líder
- D) **Necesidades de la tarea:** la naturaleza del trabajo marca el tipo de liderazgo más eficaz
- E) **Cultura de la empresa:** moldea el comportamiento del líder y las expectativas de los subordinados
- F) **Expectativas y comportamiento de los colegas:** los directivos, que ostentan el mismo nivel jerárquico que el líder, constituyen un importante grupo de referencia

## **. Proceso que permite liderar un equipo**

1. **Fijación de objetivos:** ¿qué pretende conseguir?
2. **Búsqueda de información**
3. **Toma de decisiones:** una vez consultadas las distintas fuentes de información, contrastar las diferentes opciones para así poder escoger la mejor. Es el momento en que el líder decide actuar o no y, en su caso, trazará un plan fijando la persona en quien puede delegar
4. **Desarrollo del plan:** ejecución de lo programado y, si fuera necesario, revisión

## **7. VENTAJAS E INCONVENIENTES\_**

### **➤ Ventajas de un buen liderazgo:**

1. Funcionan como un equipo (sinergia positiva)
2. Los miembros del equipo comprenden sus objetivos y cómo cada objetivo parcial encaja en con las generales de la empresa
3. Se apoyan entre sí
4. Disposición a realizar un esfuerzo extra cuando sea preciso
5. Buscan la excelencia profesional
6. Todos conocen la función del equipo y su labor dentro del mismo
7. Mayor motivación y eficacia
8. Labores asignadas a las personas más cualificadas para realizarlas

### **➤ Inconvenientes de un mal liderazgo:**

1. El grupo no sabe qué tiene que hacer: pérdida de tiempo y recursos y trabajo mal hecho
2. Falta de motivación: no completa su tarea o no la termina nunca
3. No funcionan como equipo
4. El grupo sólo trabaja para cumplir, no lo hace satisfactoriamente
5. Mal ambiente laboral
6. Los trabajadores no desarrollan su potencial, son incapaces de hacer frente a situaciones nuevas

# TEORÍAS DEL LIDERAZGO

En el campo de las Ciencias de la Organización, el LIDERAZGO es uno de los temas más estudiados por sus numerosos desacuerdos. En relación con dicho tema existen múltiples puntos de vista que han dado lugar a diferentes teorías, que han ido evolucionando en paralelo con la sociedad. Pero, pese a las múltiples perspectivas, hay un enfoque que prima en la actualidad y es que **el gran reto del líder está en conseguir de las personas una ilusión, una capacidad de empuje y una actitud activa que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común, en el que todos pueden salir beneficiados.**

Podemos distinguir **dos grandes criterios** bajo los que agrupar las diferentes teorías que se han ido sucediendo en el campo del liderazgo.

El primero de los criterios es el que plantea la cuestión de si los líderes **“nacem o se hacen”**, es decir si **el ser líder es algo innato o se aprende**. Al respecto pueden distinguirse **dos posturas**:

- **Liderazgo como rasgo de la personalidad:** es algo innato, difícilmente modificable. Se trata de rasgos que pueden ser identificados y medidos, por tanto, se puede seleccionar a las personas en función de que tengan o no esos rasgos (***Teoría de los Rasgos o Teoría del Gran Hombre***).
- **Liderazgo como un comportamiento:** comportamiento que puede ser aprendido. Se trata de determinar qué tipo de conducta despliegan los líderes y una vez descubierta, diseñar programas de formación para instalar estos estilos de conductas a los líderes actuales o potenciales (***Teorías de la conducta: Conductas orientadas hacia las tareas y hacia los empleados, y, la parrilla de comportamiento de Blake y Mouton***).

El segundo de los criterios está relacionado con el **análisis de las variables situaciones**. Al respecto pueden distinguirse, igualmente, **dos posturas**:

- **Liderazgo como situación:** llega a la conclusión de que no es posible hacer afirmaciones generales, pues los resultados varían según las circunstancias. Por ello proponen considerar variables situacionales e identificar qué estilo de liderazgo es el más adecuado a cada situación en concreto (***Teorías situacionales: Teoría X e Y de McGregor, la Teoría Fidler, la Teoría de la ruta-meta, la Teoría del ciclo de la vida***).
- **Liderazgo no situacional:** no contempla las variables situacionales, proponen modelos de líderes universales, validos en cualquier situación (***Teorías no situacionales: Teoría del intercambio, Teoría del condicionamiento operante, Teoría de las atribuciones***).