



“LA IMPORTANCIA DE CONOCER LAS CUALIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EMPRESARIAL”

PRESENTAN:

**Gordillo Cano Kelly Karina.
Velasco Velasco Luis Gerardo.**

ASESOR:

María del Carmen Cordero Gordillo.

TALLER DE ELABORACION DE TESIS

Diseño Gráfico.

Comitán de Domínguez; Chiapas, México.

Junio de 2021

DEDICATORIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio científico del inicio a principios del siglo XX con las investigaciones de Lewin, White y Lippit. Estos estudios comprobaron que la conducta de un líder podía hacer que el rendimiento y las satisfacciones varían en los miembros de un grupo.

Hoy en día en las empresas, donde continuamente se dan cambios, en las empresas que logran una flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno, son las que logran sobrevivir y permanecer con la ayuda del liderazgo para poder competir con las demás y poder buscar el éxito de las empresas. Un factor de las empresas muy importantes es que busquen líderes eficaces y efectivos y que pueden aprovechar los recursos tecnológicos, financieros y humanos para crear su ventaja competitiva, con la ayuda del liderazgo y así lograr tener mejor desempeño en la empresa; existen investigaciones consistentes sobre el tema en diferentes ámbitos, ya sea para las empresas comerciales o de servicios.

Desde las primeras investigaciones, en los años de 1938 y 1939 hasta el día de hoy ha cambiado grandemente el contexto en el que se mueven las empresas y el liderazgo.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿CUÁLES SON LAS CUALIDADES Y CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UNA PERSONA QUE ASPIRA SER LÍDER EN UNA EMPRESA U OTRO MEDIO SOCIAL O LABORAL?
- ¿Cómo identificar la eficacia de un líder empresarial?
- ¿Cómo descubrir la habilidad del liderazgo?
- ¿Qué es el liderazgo empresarial?
- ¿Cuál es la importancia de la presencia de un líder?

1.3 OBJETIVOS

Objetivo general:

Demostrar que cualidades y características debe tener una persona que aspira ser líder en una empresa u otro medio social o laboral.

Objetivos Específicos:

- Demostrar si la eficacia de la habilidad y liderazgo con el trabajo se ve influenciado por un buen o mal desempeño de su líder.
- Descubrir y desarrollar la habilidad del liderazgo en distintas áreas.
- Conocer más sobre el concepto de liderazgo en base a una empresa.
- Informar la importancia de la presencia de un líder.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se refiere al liderazgo dentro de la empresa, es por eso que vamos a dar a conocer más sobre el liderazgo, las características y cualidades que debe tener un líder y así ver reflejado su trabajo en la empresa. También informar la importancia de la presencia de un líder, ya que muchas personas tienen potencial para desarrollar.

Además de explorar diversos campos en los cuales se investigará, analizar y reflexionar sobre como ejercer el liderazgo sin afectar a las personas y las empresas. El liderazgo comprende el control de las operaciones, es decir si el resultado es el deseo por los propietarios en función a percibir beneficios para las empresas.

El talento de un líder influye en la salud de una organización y marca el rumbo de una sociedad, en buena medida ello se debe a que los directivos de una empresa crecen con un deseo de contribuir a un bien común e influir positivamente en las personas con las que se cruzan en la vida, señalan Luis Huete y Javier García en su libro Liderar para el bien común.

Un verdadero líder es aquel que tiene la capacidad de moverse entre la parte dura de los negocios y las situaciones que apelan al corazón, incluso contribuir al bien común, aunque se desarrolle en un entorno hostil.

1.5 HIPÓTESIS

Un líder debe cumplir ciertas características para ejercer un buen desempeño en este puesto. Es por eso que un buen rendimiento laboral dentro de la empresa se ve influenciado, por una buena o mala guía del líder, descubrir en personas la habilidad del liderazgo y desarrollar en otras esta misma habilidad, puede ser un acontecimiento crucial para lograr un trabajo exitoso.

1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Este estudio es de metodología mixta, ya que, integraremos sistemáticamente métodos cualitativos y cualitativos, con el fin de tener una idea más clara y precisa de nuestro tema de investigación.

"El enfoque mixto es como un matrimonio, dos paradigmas distintos, pero en la práctica son complementarios". Sampieri (2011)

Este tipo de método de investigación mixta logran que la investigación se torne más con una profunda y diversa, arroja información que permite analizar el objeto de estudio para su posterior transformación y proporciona una mejor interpretación y comprensión. En primer plano expondremos todo lo cualitativo, el origen del liderazgo en México, en Chiapas, hablaremos de las cualidades que caracterizan a un líder y todo lo que engloba el liderazgo, las teorías y los tipos, analizaremos si es verdad que un líder nace o se hace y otros términos que completaran nuestro estudio.

La investigación mixta tiene sus divisiones y nuestra investigación se basará en el diseño exploratorio secuencial, que recopila y analiza los datos de una investigación cualitativa van seguidos por la recopilación y el análisis de datos cuantitativos. Se da prioridad al aspecto cualitativo del estudio y las conclusiones se integran durante la fase de interpretación del estudio.

Debido a que esta investigación tiene investigaciones relacionadas, solo tiene como objetivo describir la importancia de conocer las cualidades y características de un líder empresarial.

Se consideró, además, realizar una investigación de campo cuyo propósito central será analizar a un pequeño grupo de universitarios de nuestra universidad, a través de una encuesta para ver si tienen idea de que es un líder y que percepción tienen de uno.

Nosotros llevamos una materia de liderazgo y creemos que hay una gran oportunidad de no solo formar a profesionistas si no convertirlos en líderes, es de suma importancia educar con un enfoque de liderazgo, como factor de cambio organizacional.

Hoy en día, que ambos ejercemos como diseñadores gráficos nos dimos cuenta de la importancia de tener un liderazgo en el área de desempeño profesional y lo poco que se habla del tema, coincidimos que la universidad es el lugar perfecto para adquirir ciertas habilidades que influyan en el desarrollo profesional y nos redireccionen con un enfoque de líder, tenemos un gran ejemplo a seguir como lo es el rector de la Universidad y eso debería servir como base para formar a profesionistas líderes no solo en Comitán, si no en toda la región.

CAPITULO II

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TEMA.

1. Historia del liderazgo

Hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder. Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo. Stogdill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica. Hoy, es importante tener en cuenta el concepto situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

Una cuestión ineludible al hablar de liderazgo es aquella que plantea si esta condición nace con el individuo o se logra mediante la formación y el desarrollo de las competencias necesarias. Ambas alternativas son opuestas y excluyentes, por lo que se hace necesario considerar una tercera opción: la alternativa del potencial. Para comenzar a recorrer el camino del liderazgo, lo mejor que podemos hacer es llegar a una definición genérica del mismo y trabajar a partir de ella.

Como referencia podemos tomar a John C. Maxwell, autor de “Las 21 leyes irrefutables del liderazgo”, quien nos otorga una idea clara y sencilla sobre esta

condición: “Liderazgo es influencia”. Con la misma base de partida, Stephen P. Robbins, autor de “Comportamiento Organizacional”, los define de la siguiente manera: “Encontramos que el liderazgo es un proceso de influencia, en el cuál un individuo facilita con su accionar el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de un objetivo común”.

Desde otra perspectiva, para el autor de “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Stephen Covey, “el liderazgo es la capacidad de inspirar a las personas para que ellas mismas aprecien y desarrollen sus habilidades.

Hasta aquí se puede decir que el liderazgo es un proceso de influencia, donde un individuo comparte con un grupo de personas una visión inspiradora, generando compromiso y motivación, para el logro de los objetivos comunitarios e individuales.

Con sólo buscar “¿Los líderes nacen o se hacen?” en internet, se mostrará demasiadas respuestas, siendo la respuesta divergente entre caso y caso. Este tipo de situación es un claro fundamento de que la dicotómica duda se ha instaurado en el pensamiento colectivo y no muestra aún respuestas finales.

Es evidente que no es tarea fácil encasillar en una sola alternativa a los líderes, y es que las opciones que se nos presentan están contrapuestas de una manera excluyente, no permitiendo un punto intermedio o tercer camino.

Para no descartar del todo el hecho de que las características que hacen al líder nazcan con la persona, podemos darnos el gusto de decir que todos poseemos el potencial para convertirnos en grandes líderes y que cada persona posee dentro sí misma una orientación básica de liderazgo.

Tampoco debemos desechar del todo la idea de que los líderes se hacen, ya que desde esta perspectiva podemos enseñar a las personas lo que es un líder, dar ejemplos sobre los mismos e incluso, dotar de habilidades y herramientas necesarias para potenciar esta competencia a quienes se encuentren en situaciones de liderazgo o se les atribuya tal condición.

1.1.2 Teorías sobre el comportamiento

Después de la segunda Guerra Mundial se llevaron a cabo, en los Estados Unidos, varios estudios sobre Liderazgo, demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros. Se trataba de determinar qué es lo que hacía que ciertos mandos militares fueran capaces de realizar correctamente sus misiones volviendo a la base, mientras que otros, se perdían en las líneas enemigas o bien, eran derribados, habiendo pasado por el mismo proceso de selección y entrenamiento. El Departamento de Defensa Americano invirtió, a principios de los años 50, más de 500.000 dólares para investigar este fenómeno. Como resultado nació lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio, (Ohio State University).

Se obtuvieron y analizaron, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó, después de estudiar cerca de los dos tercios de la información que se pudo procesar, fue que, esencialmente, dos variables eran las determinantes: la tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma de iniciativa y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, la tendencia a la relación.

1.2 Primeros modelos

Este trabajo dio lugar al primer modelo de liderazgo: el “Managerial Grid” de Blake y Mouton.

Blake utilizó una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo. El comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro.

Este modelo generó 4 estilos básicos de liderazgo:

- Task Management – Centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea.
- Country Club Management – Centrado en las necesidades de las personas, con poco por la consecución de objetivos.
- Impoverished Management – Pretender estar muy ocupado; bajo interés, por tanto, por el cumplimiento de objetivos como por las personas.
- Team Management - Centrado en ambas direcciones: la consecución de objetivos y la atención a las necesidades de las personas.

1.3 Orígenes en México

El liderazgo ha sufrido constantes cambios en los últimos años, cada vez se ha ido dando más peso al papel fundamental que tiene el colaborador dentro de una organización, sin embargo, falta mucho, en la actualidad algunas compañías mantienen un liderazgo tradicional y paternalista en donde no existen evaluaciones de desempeño, comunicación entre líderes y subordinados. Los jefes no tienen una responsabilidad clara de desarrollar las habilidades de la gente y por ello no existe liderazgo que los haga crecer como empleados y como empresa.

La visión que tienen los trabajadores de sus jefes, por lo general, es que ordenan, mandan, imponen, controlan y no tienen gran valor dentro de su área de trabajo; las diferentes generaciones que hoy están en el mercado laboral están evolucionando rápidamente, los Baby Boomers, Generación X, Millennials, están viviendo una serie de cambios y adaptación para poder trabajar en conjunto por un mismo objetivo, por ejemplo los jóvenes se vinculan con un mundo de una forma muy diferente, las organizaciones deben cuestionarse si el estilo de liderazgo que están utilizando es para una fuerza de trabajo multigeneracional y multicultural, además de cómo pueden fomentar más el trabajo colaborativo.

La visión que tienen los trabajadores de sus jefes, por lo general, es que ordenan, mandan, imponen, controlan y no tienen gran valor dentro de su área de trabajo; las diferentes generaciones que hoy están en el mercado laboral están evolucionando rápidamente, los Baby Boomers, Generación X, Millennials, están viviendo una serie de cambios y adaptación para poder trabajar en conjunto por un mismo objetivo.

Según la encuesta realizada por Kelly Services (Kelly Global Workforce Index, KGWI), las organizaciones deben cuestionarse si el estilo de liderazgo que están utilizando es para una fuerza de trabajo multigeneracional y multicultural, además de cómo pueden fomentar más el trabajo colaborativo.

La preocupación de los directivos y mandos medios hoy se debe de enfocar en crear una imagen en donde sus subordinados lo relacionen como un colaborador más, orientador, que escucha a su gente, generador de confianza, que transmita seguridad y que abra el canal de comunicación en donde el subordinado tenga voz para aportar ideas que aporten a la compañía.

Un líder a diferencia de un jefe es el respaldo del equipo, aquel que potencializa a su equipo de trabajo para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomente la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

El líder inspira y empodera, inspirar a través de un objetivo común y establece metas que motiven a dar más del cien por ciento. Un buen liderazgo radica en dar el mayor empoderamiento posible a las personas para que sientan que son capaces de alcanzar y realizar sus objetivos.

El liderazgo empresarial consiste en la habilidad de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial de la empresa y trabajadores, esta cultura debe de evolucionar y cambiar el concepto de jefe por líderes.

Es imprescindible para las organizaciones contar con un liderazgo claro para poder determinar la estrategia y los objetivos de la organización, hoy la sinergia entre jefes- trabajadores debe trascender cambiando modelos mentales y forjando una sola visión, alcanzar el éxito de la organización.

Para Merco, existen siete características que los líderes empresariales deben dominar para determinar su reputación: visión estratégica y cumplimiento de objetivos, visión comercial, proyección internacional, capacidad de aglutinar equipos de trabajo, capacidad de innovación o transformación de los negocios, habilidades de comunicación e integridad personal que permitan el impulso de comportamientos éticos y de responsabilidad social.

1.3.1 Líderes en México

CARLOS SLIM

HELÚ GRUPO

CARS

El ingeniero civil de origen libanés busca nuevas oportunidades de negocio mientras su familia se encarga de las empresas que creó en México. Recién fue nombrado miembro del consejo de la constructora española FCC, además de ser el mayor accionista en el diario The New York Times. Se mantiene en la lista de Bloomberg en la cuarta posición de los hombres más acaudalados del planeta.

DANIEL
SERVITJE
GRUPO
BIMBO

El presidente del Consejo y director de la empresa ha sorteado exitosamente los efectos de los impuestos y el consumo en México. Bajo su mando, la firma amplió su presencia en mercados como Estados Unidos, Canadá, Ecuador y próximamente en España y Portugal, con compras que han contribuido en un 10 por ciento a los ingresos, una cifra equivalente a 18 mil 700 millones de pesos.

JOSÉ A. FERNÁNDEZ

FEMSA

Con más de 11 años de experiencia profesional, el presidente del Consejo de Administración de Fomento Económico Mexicano (FEMSA) ha sabido llevar el timón de la firma. 'El Diablo' Fernández, como se le conoce en el mundo empresarial, ha logrado la consolidación y expansión de la división refresquera y comercial de la compañía tanto a nivel nacional como internacional.

EMILIO
AZCÁRRAGA
TELEVISA

Fortaleció el camino de su empresa al vender su participación en Iusacell, compró compañías especializadas en servicios de televisión de paga, incrementó su participación en telefonía fija y extendió su convenio con Univisión. Así, con esta dirección, las ventas de la empresa aumentaron casi 13 por ciento durante el primer semestre de 2015.

RICARDO
SALINAS
GRUPO
SALINAS

El empresario sigue realizando esfuerzos para fortalecer su negocio de Totalplay, además de participar en otros rubros de telecomunicaciones en México. Con su habilidad para los negocios ha convertido a Grupo Elektra en uno de los líderes en servicios financieros y comercio especializado en Latinoamérica, así como a TV Azteca en el segundo productor de televisión más grande del país.

LORENZO SERVITJE

GRUPO BIMBO

“El empresariado es una fuerza política y, por lo tanto, debe respaldar abiertamente al presidente”, aseguró el fundador de Grupo Bimbo en la presentación del Código de Ética del Consejo Coordinador Empresarial. Desde su retiro sirve como locutor entre empresarios y políticos, pidiendo al presidente Enrique Peña Nieto que facilite el trabajo de las compañías mexicanas.

CARLOS SLIM
DOMIT
AMÉRICA
MÓVIL

Se convirtió en un impulsor de la cooperación económica al organizar en mayo de 2015 el Foro Económico Mundial versión Latinoamérica en la Riviera Maya. En el plano empresarial, ha tenido que lidiar con una mayor competencia en telecomunicaciones y la depreciación del peso frente al dólar, elementos que disminuyeron 4 por ciento el flujo operativo de la empresa en el primer semestre.

PABLO
SLOUGH
GOOGLE

Desde 2014 se desempeña como country manager del gigante del internet en México, además de ser la cabeza del equipo de soluciones de publicidad móvil anivel Latinoamérica. Este líder, que ya se ha nacionalizado mexicano, ha logrado adaptar en el buscador tres características importantes: gran experiencia de usuario, anuncios relevantes y métodos de medición exactos.

FRANCISCO
CRESPO COCA
COLA COMPANY

Con apenas dos años como presidente de la filial en el país, este graduado de Harvard Business School ha sabido llevar la responsabilidad de una empresa que es líder en la industria refresquera. Con la experiencia adquirida en este sector enpaíses como Chile y Brasil, enfrentó el reto de reinventarse y esquivar los efectos de los cambios fiscales en el sector de bebidas.

ROBERTO
SERVITJE
GRUPO BIMBO

Al igual que su hermano, Lorenzo Servitje, funciona como la conciencia del empresariado mexicano. En su retiro trabaja como mediador entre empresarios y gobierno, pidiendo mejores condiciones para hacer negocios. “Casos como Ayotzinapa se sobredimensionan”, dijo el empresario retirado al recibir la Cruz Pro Eclesial te Pontífice otorgada por el Papa Francisco.

1.4 Orígenes en Chiapas

Uno de los mejores referentes de líderes en Chiapas fue el movimiento zapatista para revelarse ante el gobierno.

1.4.1 El Movimiento Zapatista de Chiapas

Los zapatistas de Chiapas hicieron su primera aparición pública, aquel 1º de enero de 1994, como movimiento armado, con una declaración de guerra al gobierno mexicano y la ocupación de varias ciudades. En los más de diez años que han pasado desde entonces, el enfoque y la estrategia de lucha del movimiento zapatista han cambiado sustancialmente. El EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional) abandonó en los hechos la vía armada y se comprometió con impulsar los cambios sociales y políticos que deseaba por vías pacíficas. Si bien el EZLN nunca entregó formalmente las armas y mantiene la posibilidad de volver a ellas como último recurso, sus armas principales durante estos diez años han sido su palabra, su calidad moral, su capacidad de organización y su poder de convocatoria.

En la década que ha pasado desde 1994, los zapatistas se han convertido en uno de los más llamativos movimientos sociales del mundo, que ha tenido mucha resonancia en una variedad de ámbitos y de luchas. También ha sido de los movimientos más comentados, junto con, por ejemplo, el Movimiento Sem Terra de Brasil. Ha sido analizado como movimiento indígena, como movimiento campesino y como movimiento democrático radical y ha sido punto de referencia en toda una gama de debates académicos, sobre globalización, sobre el desarrollo del capitalismo neoliberal, y sobre el marxismo y el futuro de 'La Izquierda', para mencionar algunos de los más importantes.

1.4.2 El levantamiento zapatista a grandes rasgos

Primera estancia en Chiapas fue en el año 1986 cuando trabajé con un equipo pastoral de la diócesis de San Cristóbal. Mi primera estancia de investigación se realizó a principios de los noventa, véase por ejemplo el trabajo de Xóchitl Leyva Solana (1999), quien analiza un movimiento más amplio que denomina 'neo-zapatista' y que incluye la esfera de los grupos de solidaridad en otras partes del mundo. Existen muchas obras que tratan el levantamiento y el conflicto de los cuales puedo mencionar sólo algunos. Entre los trabajos tempranos, con lecturas contrastantes, podemos mencionar: Basta Land and the Zapatista rebelión in Chiapas de George Collier con Elizabeth Quaratiello y, en México, La rebelión de las Cañadas de Carlos Tello. Un tratamiento muy accesible sobre el origen y los primeros años del levantamiento se encuentra en Neil Harvey publicado en inglés en 1998 bajo el título de The Chiapas rebelión: The struggle for land and democracy y algunos años después en español.

También en 1998 Carmen Legorreta publicó el polémico Religión, política y guerrilla en las Cañadas de la Selva Lacandona en el que ofrece un análisis de los procesos políticos que llevaron al conflicto. El impacto del levantamiento es analizado entre otros en la colección reciente de Jan Rus, Aída Hernández y Shannan Mattiace, publicado en español como Tierra, libertad y autonomía: impactos regionales del zapatismo (2002) e inglés (2003) . En EZLN 20 y 10: el fuego y la palabra, de Gloria Muñoz (2003), se encuentra un recuento del levantamiento zapatista en los últimos diez años, con el aval del Subcomandante Marcos.

El primer acto público del EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional), fue la ocupación de seis ciudades en Chiapas, entre las cuales San Cristóbal de las Casas fue la mayor. Con esto empezó lo que se llegó a conocer como el levantamiento zapatista. En estos primeros días, explicaban sus demandas: trabajo, tierra, techo, alimentación, salud, educación, independencia, libertad, democracia, justicia y paz.

El primer acto público del EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional), fue la ocupación de seis ciudades en Chiapas, entre las cuales San Cristóbal de las Casas fue la mayor. Con esto empezó lo que se llegó a conocer como el levantamiento zapatista. En estos primeros días, los rebeldes enmascarados, prácticamente todos indígenas, explicaban sus demandas: trabajo, tierra, techo, alimentación, salud, educación, independencia, libertad, democracia, justicia y paz. A su cabeza estaba la Comandancia General, compuesta por indígenas de la región, pero fue el vocero mestizo, el elocuente subcomandante Marcos, quien se convertirá en el más conocido de sus líderes.

Uno de los episodios más dramáticos fue lo que se conoció como la 'masacre de Acteal', el 22 de diciembre de 1997, cuando un grupo de paramilitares asesinó (prácticamente bajo los ojos de las fuerzas policíacas) a 45 personas, hombres, mujeres y niños, refugiadas en una ermita en Acteal, municipio de Chenalhó

"La lucha de los campesinos pobres en México sigue reclamando la tierra para los que la trabajan. Después de Emiliano Zapata y en contra de las reformas al artículo 27 de la Constitución Mexicana, el EZLN retoma la justa lucha del campo mexicano por tierra y libertad. Con el fin de normar el nuevo reparto agrario que la revolución trae a las tierras mexicanas se expide la siguiente LEY AGRARIA REVOLUCIONARIA." En lo que sigue, la Ley Revolucionaria establece qué tipos de propiedad serán afectables – propiedades privadas con una extensión mayor a las cincuenta hectáreas-cómo se deberá usar la tierra –en forma colectiva y destinada a la producción de alimentos–, y quiénes estarán destinados a recibirla –los campesinos sin tierra.

1.4.3 Origen del Liderazgo

Con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción de instrumentos de trabajo, el descubrimiento de fuego, entre otros, permitieron que los inventores no fueran tomados en cuenta, sin embargo, cuando se alcanzaba el resultado se convirtieron en modelo a seguir por toda la comunidad, siendo los líderes los que coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural de trabajo acordes con el sexo y edad entre hombres y mujeres, adultos, niños y ancianos.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa

a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas. • La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

Las investigaciones científicas sobre el liderazgo y la personalidad son muy abundantes a lo largo de las últimas tres o cuatro décadas. Las investigaciones revisadas por Judge & Bono, (2000) se pueden resumir en su interés por definir cuáles son los rasgos que caracterizan a un líder y por responder si el líder nace o se hace.

Burns (1978) fue el primero en identificar dos tipos de liderazgo, a los que llamó, transformacional y transaccional, y que se pueden resumir en la capacidad para inspirar seguidores vs., la habilidad para obtener la cooperación de otros. Ambos son opuestos. El líder que manifiesta características transformacionales se reconoce según Bass (1985), por su capacidad para transmitir un carisma a sus seguidores, para inspirarles una visión motivante, para cuestionar lo que ven desafiando el statu quo, y para identificar las necesidades de sus seguidores y atenderlas.

Mientras que el líder que manifiesta características transaccionales no tiene seguidores, sino que, yendo de más a menos: proporciona recursos valiosos y adecuados a las personas con las que trabaja, le hace seguimiento al rendimiento y toma acciones correctivas, e interviene cuando los problemas se vuelven serios bajo la dinámica de evitar errores, o simplemente evita liderar.

Los estudios realizados por House and Howell (1992) y por Bass (1998) mostraron en relación con la personalidad carismática del líder, que no hay suficiente información; que la información existente es limitada y fragmentada, y que no hay un soporte empírico confiable que permita sacar conclusiones.

Desde entonces los estudios se han enfocado en analizar modelos que permiten examinar las relaciones entre la personalidad y el liderazgo transformacional; uno de los más reconocidos es los cinco grandes, (Tupes and Christal, 1961), que ha sido ampliamente aceptado por la comunidad científica. Los factores que componen los cinco grandes son: extroversión, ser agradable, conciencia, ajuste emocional y apertura a la experiencia.

Desde entonces, autores como (Judge y Bono, 2000; Judge, Bono, Ilies and Gerhardt, 2002; Bono and Judge, 2004; y D'Alessio, 2006, 2008) se dieron a la tarea de demostrar el tipo de relaciones existentes entre cada uno de estos factores y el liderazgo transformacional, para lo cual formularon diferentes hipótesis, con las cuales buscaban establecer si el tipo de relación entre los factores o dimensiones y el liderazgo transformacional, era positivo o negativo.

Schneider & Hough (1995) sintetizaron las críticas más significativas que se han realizado a los Cinco Grandes rasgos de la personalidad, afirmando que son demasiado amplias y pueden enmascarar vínculos importantes entre los rasgos específicos de la personalidad y los comportamientos específicos, por

los resultados que ellos muestran, son promovidos a mejores posiciones dentro de la empresa. Judge y Bono (2000).

Los resultados obtenidos por estos autores, después de aplicar y analizar tests especializados, para cada uno de los rasgos de la personalidad y de los tipos de líderes presentados anteriormente, muestran que las dimensiones conocidas como neocriticismo y conciencia no presentaron relaciones significativas con el liderazgo transformacional; mientras que extroversión y agradabilidad sí mostraron relaciones significativas con el liderazgo transformacional. Los cinco grandes fueron medidos con el test NEO Personality Inventory. (Costa & McCrae, 1992). Tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional fueron medidos con el cuestionario de liderazgo multifactorial -MLQ, por sus siglas en inglés-. (Abolió, Bass, and Jung, 1995).

La satisfacción del empleado con el líder fue medida con tres ítems de la encuesta diagnóstica de trabajo (Hackman & Oldham, 1980); específicamente: (a) la satisfacción del empleado con la calidad de la supervisión recibida, (b) la satisfacción del empleado con la cantidad de apoyo y orientación recibida y (c) la satisfacción del empleado con el trato recibido por parte del jefe. La satisfacción general del empleado con el trabajo fue medida con cinco elementos tomados de Brayfield-Rothe de satisfacción global con el trabajo (Brayfield y Rothe, 1951). El compromiso del empleado con la organización fue medido con la escala de compromiso afectivo (Allen & Meyer, 1990).

La motivación del empleado con el trabajo, fue medida con tres ítems del MLQ que evaluaron la voluntad del empleado de trabajar mejor, como

resultado de la influencia del líder. Y por último, la efectividad del líder fue medida con cinco ítems completados por el supervisor inmediato del líder. (Judge & Bono, 2000, p. 756).

Los autores anteriormente mencionados consideraron que los resultados obtenidos respecto del liderazgo transformacional muestran que este tipo de liderazgo es efectivo, mientras que los comportamientos que caracterizan al liderazgo transaccional no mostraron resultados significativos sobre su efectividad. Sobre esta base otros autores como Bass (1998) han concluido que la teoría del liderazgo transformacional se muestra como una teoría del comportamiento humano y asume que los comportamientos de tipo transformacional pueden ser aprendidos.

Es decir, que cierto tipo de liderazgo con el que las personas no nacen puede ser aprendido. Y respecto a la teoría de los cinco grandes rasgos de la personalidad, se puede concluir que a través del desempeño en el trabajo se puede predecir el liderazgo transformacional. (Judge & Bono, 2000).

El análisis de cada una de las cinco dimensiones, de acuerdo con Judge and Bono (2000) mostró que la agradabilidad se destacó en esta investigación como el predictor más fuerte del comportamiento transformacional del líder; la extroversión y la apertura a la experiencia mostraron correlaciones significativas con el liderazgo transformacional. Sin embargo, ninguna faceta del neocriticismo ni de la conciencia fueron relacionadas con el liderazgo transformacional; por lo cual concluyeron Judge and Bono (2000), que los cinco grandes factores no pueden ir más allá de los rasgos de la personalidad en la predicción del liderazgo transformacional.

Este resultado según ellos se puede deber a que el estudio realizado no consideró dentro de la investigación las influencias de los factores organizacionales, como por ejemplo las condiciones del negocio ni la estrategia organizacional; y tampoco consideró las características de los seguidores. Sin embargo, los resultados obtenidos por el estudio de Judge & Bono (2000) permiten concluir que, de los cinco grandes rasgos de la personalidad, hay al menos tres que podrían ayudar a las organizaciones en la elección de los líderes, a saber: agradabilidad, extroversión y apertura a la experiencia.

Los cinco grandes rasgos de la personalidad y la teoría del gran hombre, de acuerdo con Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt (2002, p. 765), asumen que el liderazgo depende de las cualidades personales del líder, pero se diferencian en que los cinco grandes no creen que el liderazgo está al alcance de unos pocos hombres heroicos. Estas dos teorías muestran la existencia de posturas completamente opuestas frente al liderazgo, el líder como una persona normal vs. el líder heroico, del cual la industria cinematográfica no solo ha sacado mucho partido, sino que ha creado estereotipos en los que el líder aparece como un personaje aislado de la realidad que compartimos todos los seres humanos, creando confusión.

Por otro lado, es importante destacar que el liderazgo no es un asunto de poseer de manera pasiva ciertos rasgos de personalidad, sin hacer nada más. Stogdill (1948). La acción es imprescindible y es lo que caracteriza al líder. Una persona es reconocida como líder, entre otros, por su carisma y por su capacidad para inspirar a otros y movilizarlos en torno a una visión. (Burns, 1978; Bass, 1985).

La comprensión de la dicotomía pasividad vs. Actividad probablemente motivaron a Judge et al., (2002) a incorporar un nuevo elemento de análisis entre los rasgos de la personalidad y el liderazgo, un elemento hasta el momento desestimado, las relaciones entre el liderazgo emergente y el liderazgo efectivo.

Entonces se dieron a la tarea de revisar los resultados de los estudios realizados hasta el momento sobre Five Factor Model of Personality, y encontraron que como conclusión general que la validez de la personalidad como predictor del rendimiento en el trabajo era muy baja.

En relación con los criterios que caracterizan el liderazgo, Hogan et al., (1994) encontró que el liderazgo podía ser conceptualizado de diferentes maneras, Lord et al., (1986) habían propuesto el liderazgo emergente y el liderazgo efectivo. El liderazgo emergente se refiere al grado en el que un individuo es visto como líder por otros; mientras que el liderazgo efectivo se refiere a unos objetivos de rendimiento medibles logrados por el grupo de trabajo. (Hogan et al., 1994). Entonces, Judge et al., (2002) plantearon unas relaciones entre los Big Five y los dos tipos de liderazgo: el liderazgo emergente y el liderazgo efectivo.

Recordemos que los críticos del modelo del Big-Five coinciden en afirmar que los cinco grandes rasgos muestran una visión demasiado amplia; adicionalmente, esta visión le impide no solo predecir los criterios de

liderazgo, sino que puede llegar a enmascarar las relaciones de la personalidad de liderazgo, pues las variables que componen los cinco factores pueden tener correlaciones diferentes con el liderazgo. (Bass, 1990; Mount & Barrick, 1995a).

Los resultados mostraron que la extroversión es el factor más fuertemente relacionado con el liderazgo, seguido por la conciencia, y luego el neocriticismo y la apertura a la experiencia; mientras que la agradabilidad mostró una relativa correlación débil con el liderazgo. Con la información obtenida por estos resultados Judge et al., (2002), vuelven a plantear las dos grandes preguntas formuladas por Bass (1990): “¿qué distingue entonces a un líder de otra persona? y ¿cuál es la magnitud de estas diferencias?” y concluyeron afirmando que el modelo de los cinco-factores ayudaron a resolver estas preguntas, porque la relativamente fuerte correlación entre estos cinco factores de la personalidad y los criterios de liderazgo, sugieren que la taxonomía de los cinco-factores es una base fructífera para examinar los predictores del liderazgo.

Respecto a cada uno de los factores, los resultados obtenidos por Judge et al.,(2012) mostraron en relación con la extroversión, que las personas sociales y dominantes tienen mayores oportunidades de surgir como líderes y ser efectivo en relación con la conciencia, descubrieron que está más fuertemente relacionada con el surgimiento del líder que con la efectividad del mismo; en relación con la apertura a la experiencia, descubrieron que es el factor más controversial y el menos comprendido.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

2. Definición de liderazgo.

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, qui dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

En otros términos, es la capacidad para marcar un rumbo, cualidades de visión, formación de equipos y desarrollo de la creatividad, es claro, pero bastante ignorado, el hecho de que toda transformación de una organización donde la empresa ha crecido hasta un nivel superior de mercado y de éxito financiero que ha tenido a un líder que fue crucial en el proceso de desarrollo.

El líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciadas por el líder, la influencia es la relación entre las personas (Daft, 2006, p. 4), y el fin común son los objetivos que se pretenden alcanzar.

2.1 Concepto de liderazgo (definición de diversos autores)

En la actualidad existe una gran cantidad de definiciones de liderazgo:

“Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (Newstrom, 2007, p. 196).

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2004, p. 458).

“Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (Ivancevich, 2005, p. 492).

“Proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas” (Hughes, 2007, p. 8).

“Relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006, p. 5)

“Expresión directiva de impacto e influencia en la conducta de otros” (Velázquez, 1996, p. 186).

2.2 Diferencias entre influencia, poder y autoridad

La influencia, el poder y la autoridad son conceptos que surgen de las relaciones entre personas y para que se pueda comprender sus diferencias se tiene que definirlos, según Chiavenato (2004):

Influencia: “Es una transacción entre personas, en razón de la cual una persona actúa con la intención de modificar o provocar el comportamiento de otra”.

Poder: “Es la capacidad de afectar y controlar las decisiones y los actos de otras personas, aun cuando estas se resistan”.

Autoridad: “Es el poder legítimo, el poder que tiene una persona en virtud del papel o la posición que tiene dentro de la estructura de una organización.

El líder es la persona que utiliza la influencia sobre sus seguidores. La influencia tiene como sinónimos –en el manejo del liderazgo- los términos de ayudar, intervenir, apoyar, contribuir y respaldar a otros; más que ser poderoso, importante o autoritario, sin embargo, puede hacer uso de algún tipo de poder, dependiendo de si cuenta con autoridad formal o informal.

El poder es la presencia psicológica del jefe ante sus colaboradores. Son los atributos de impacto e influencia del líder sobre sus seguidores. No tiene nada de malo buscar o detentar el poder, si se hace buen uso del mismo y es utilizado como la fuerza para cambiar algo o mejorar.

La autoridad es la que se otorga a una persona en una organización formal, para dar órdenes y que sean cumplidas por los subordinados, depende de la posición o nivel que se ocupe dentro de la estructura organizacional para tener mayor o menor autoridad, entre mayor nivel jerárquico en la estructura de la organización, mayor autoridad. Es el poder del puesto.

La autoridad ostenta cinco aspectos o rasgos peculiares del poder en quien la ejerce, esa persona es:

- Legítima.
- Experta.
- Carismática.
- Premiadora.
- Coercitiva.

Un líder es cuando hace uso de la autoridad (que es el poder del cargo que tiene), conferida por la organización para la que trabaja; es decir, es la legitimidad de su plaza, sin embargo, para sustentarla y conservarla dicha autoridad debe utilizar los otros aspectos o fuentes del poder: ser experto, carismático, premiador y coercitivo, en sus respectivos lugares, espacios y tiempos.

2.3 Importancia del liderazgo en una organización.

En la actualidad las organizaciones están en constante movimiento, con cambios importantes; ya sea tecnológicos, estructurales o conductuales. Y se requiere para tener una ventaja competitiva líderes innovadores y flexibles que acepten y se adapten al cambio, para responder a un mundo globalizado y con una competencia creciente de los mercados internacionales.

Sin embargo, el problema es que muchas organizaciones no logran responder a esta nueva visión porque tienen demasiados administradores y pocos líderes. La distinción es fundamental: “Los administradores son personas que hacen las cosas bien y los líderes las personas que hacen bien las cosas.”

Lo que resulta importante es el cambio de los paradigmas en las organizaciones en donde: la estabilidad es remplazada por la adaptación al cambio, la competencia por el apoyo, el protagonismo por la humildad y el control por la delegación.

2.4 Características de un líder.

El liderazgo conlleva por tanto poseer un conjunto de habilidades a la hora demostrar iniciativa, de ser innovador, tener capacidad de análisis para definir estrategias que nos ayuden a gestionar de manera eficiente el trabajo de un grupo de personas.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto, también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas. Conocer estas debilidades y fortaleza es imprescindible para desarrollar con éxito cualquier profesión.

Estas son las 10 grandes características que debe tener un buen líder:

- Visionarios.
- Un líder es responsable.
- Capacidad de establecer metas y objetivos.

- Compromiso.
- Carisma.
- Gran comunicador.
- Perder el miedo.
- Habilidades sociales.
- Entusiasmo.
- Tolerar los errores.

2.4.1 Visionarios

Los buenos guías crean una imagen del futuro y definen dónde quieren llevar a sus organizaciones. Se arriesgan a soñar, se atreven a dibujar un escenario que trascienda la realidad enquistada del momento. “La mejor manera de predecir el futuro es crearlo” (Peter Drucker).

No confundamos tener visión con ser un visionario. El primero es alguien que puede percibir un suceso antes de que se produzca. Un visionario genera ese cambio, construye desde cero para cambiar el trascurso de los acontecimientos.

Los líderes tienen el profundo deseo de levantarse cada día con una visión diferente del mundo y creen que pueden provocar el cambio. O siguiendo la teoría que defendía Albert Einstein: “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.

2.4.2 Un líder es responsable

Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos. No es egoísta; usa su posición para activar procesos y dinamizar potenciales

El liderazgo requiere asumir responsabilidades a la hora de tomar decisiones, así como la capacidad de saber distribuirla entre los miembros del equipo, generando confianza y motivación.

El gran líder es quien es capaz de trazar y realizar planes y programas para todos, algo que entendió muy bien Nelson Mandela, y que queda perfectamente reflejado en la película "Invictus".

2.4.3 Capacidad de establecer metas y objetivos

Tirar del carro y proponer cosas distintas marcan la diferencia. Hacerlo y que los demás se den cuenta de que se ha hecho, también.

Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir. Como decía Séneca: Cuando un hombre no sabe hacia dónde navega, ningún viento le es favorable".

2.4.4 Compromiso

El líder defiende con determinación sus convicciones. Tiene que conseguir

que la gente se comprometa con tu proyecto”. Parte de un compromiso fuerte y sostenido con el proyecto que encabeza. Lo más importante “es conseguir tu primer seguidor”.

Un compromiso empieza con una declaración de principios y requiere que nos planifiquemos en consecuencia para alcanzar nuestras metas y objetivos. Debemos ser consecuentes y constantes para predicar con el ejemplo, la mejor manera de generar compromiso.

2.4.5 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.

Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Un liderazgo eficaz no tiene por qué ejercerse con autoridad e imposición. En nuestra capacidad de ser carismáticos radica la base del éxito.

Si observamos la política actual, por ejemplo, todo el concepto del carisma y la necesidad de tener candidatos que cuidan mucho su imagen se está viviendo abajo ante un electorado cada vez más cabreado, cada vez más angustiado y que en muchos casos identifica la imagen, la sofisticación y la mentira con el camuflaje de las intenciones reales de la denominada “casta”.

2.4.6 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.

Se suele decir que el resultado de tu comunicación no es el mensaje que emites, sino lo que el receptor entiende. Por ello es necesario articular bien el contenido -ser claros, concretos, transmitir el mensaje- e igual o incluso más importante, el modo de transmitirlo.

Por esta razón, debe dominar las técnicas de comunicación verbal, la no verbal y la escrita; así como utilizar variadas formas de expresión. La comunicación es el medio que se utiliza para unir y dirigir al grupo.

2.4.7 Perder el miedo

El especialista en entrenamiento personal, Ariel Halevi, asegura que hay que romper la barrera del miedo al fracaso porque “antes de alcanzar el éxito uno ha de cometer todos los errores necesarios de los que pueda aprender”.

Un buen reflejo de lo que hablamos es la célebre frase de Thomas Edison, cuando presentó su nuevo invento -la bombilla- y alguien puso de relieve que había fracasado muchas veces hasta dar con la solución: “No he fracasado, sólo he descubierto 999 maneras de cómo no se hace una bombilla”.

2.4.8 Habilidades sociales

La mayoría de expertos destacan que ser optimista es una de las características de un buen líder y emprendedor y un gran apoyo para lograr el éxito. Tienen grandes habilidades sociales y saben cómo manejarlas. Son cooperativos en el trato personal, flexible y simpático.

Seguro que muchas nos suenan. Hacen referencia a nuestra capacidad para ser asertivos, tener empatía, capacidad de escucha activa, actitud negociadora, credibilidad o respeto, entre muchas otras cualidades.

2.4.9 Entusiasmo

Es una actitud que denota el empuje, el empeño, las ganas que pone el líder en cada una de sus acciones al frente del grupo. El líder debe lograr entusiasmar a su equipo; conseguir que 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).

2.4.10 Tolerar los errores

Como terminaba la fantástica película de Billy Wilder, Con faldas y a lo loco, "Nadie es perfecto". Las personas pueden cometer equivocaciones de vez en cuando. Por este motivo, un buen líder debe contar con la suficiente capacidad de reacción para afrontar el problema y encontrar una solución.

2.5 ¿EL LÍDER NACEO SE HACE?

Es una pregunta que surge siempre que se aborda el tema del liderazgo. La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar. Hay que señalar la importancia de asistir a seminarios sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre la materia. También es de gran utilidad conseguir un feed-back del grupo para ver qué se está haciendo bien y donde hay que mejorar. El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder. Por este motivo, no es bueno "super proteger" a las personas en su desarrollo humano y profesional.

Es importante que desde pequeño vayan conociendo el valor del esfuerzo, que se vayan enfrentando a ciertas "dificultades", en definitiva, que aprendan a desenvolverse por la vida. Hay que favorecer que los empleados vayan asumiendo competencias y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas. Se trata de irlos preparando para que en un futuro sean capaces de tomar las riendas de la organización. La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde su juventud, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo.

Otro aspecto esencial para poder ejercer un buen liderazgo es conocer en profundidad el terreno en el que uno se mueve. El líder de una empresa puede jugar un papel secundario en un club de tenis, por ejemplo, del que sea socio si sus conocimientos de este deporte, de cómo funciona su entorno, etc., es limitado. No obstante, el líder no tiene por qué ser un especialista en la materia, pero sí tendrá que tener una formación sólida e integral, que le permita tener ideas muy claras y un conocimiento global de la actividad que desarrolla sea ésta empresarial, deportiva, cultural, etc.

El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar la talla, estar a la altura de las circunstancias. Si el grupo detecta en él carencias significativas terminará por rechazarlo. Los subordinados entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto, pero sí esperan de él un conocimiento suficientemente sólido.

2.6 Comunicación y motivación.

Los líderes deben comunicarse en forma eficaz con sus colaboradores. Deben comunicar en forma comprensible sus ideas a otros; que las ideas transmitidas resulten “tangibles” a los demás; no es explicar o clarificar una idea sino crear significados.

La comunicación para un líder es comprender a sus colaboradores y ser comprendido por sus colaboradores, en otras palabras; para quienes están en posición de mando, sus habilidades para comunicarse están estrechamente relacionadas con sus capacidades para recibir y percibir el mensaje de su interlocutor y para hacer también que su mensaje sea comprensible.

Para ser comprendido por otros, los líderes tienen que saber expresarse – saber hablar, saber redactar- y también saber utilizar la comunicación no verbal– los gestos, la mímica en forma positiva.

Así también el comprender a otros requiere de saber escuchar con empatía o sea la sensibilidad en una persona –como líder- que le permite en mayor o menor grado, comprender las actitudes y conducta de otras personas y sus circunstancias.

La empatía tiene una sola interpretación, es simplemente comprender a los demás; comprender sin reservas, sinceramente hacerlo con penetración y con el deseo de conocer la base y la justificación del punto de vista de los demás. Al comprender sabremos qué esperan de nosotros, para reaccionar en forma positiva y conveniente. Después de haber comprendido e interpretado el significado del otro, no se estará, en forma alguna, incomprendidos, se estará –como líderes– ejerciendo una corriente recíproca de afinidad, de confianza y nunca nos se sentirá solo, ni aislado.

El jefe, como líder, según Velázquez (1995), debe administrar siempre el decálogo del receptor empático:

- Escuche, usted no puede ser empático si su “yo” mete ruido.
- Dele libertad para hablar a su interlocutor, haga que se sienta seguro y cómodo.
- Demuestre que usted escucha. Compórtese interesado, no distraiga su atención leyendo correspondencia, escuche para interpretar, no para oponerse.
- El ambiente estará más quieto si usted cierra la puerta de su oficina.
- Simpatice con el otro, colóquese en su lugar y trate de entender su punto de vista.
- Sea paciente, conceda el tiempo suficiente no lo interrumpa.

- Domine su carácter, un hombre o mujer disgustados oyen, pero no escuchan.
- No alegue, si su interlocutor se pone a la defensiva, maneje con calma argumentos y críticas. Aun teniendo el poder si usted gana, pierde.
- Haga preguntas y anime la conversación. Plantee alternativas de solución a los problemas
- Escuche, ser empático es comprender. (p. 88)

La motivación: “es el proceso por medio del cual se logra la satisfacción del personal y se impulsa su conducta hacia el logro de los objetivos de acuerdo con los estándares deseados” (Münch, 2005, p. 25).

2.7 Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo remite a la conducta que toma el líder en relación con sus subordinados con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas organizacionales, este estilo dependerá de su experiencia y educación para el desarrollo de habilidades. “Por habilidad se entiende las competencias laborales que debe poseer quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en una organización” (Hernández, 2008, p. 17).

El éxito de un líder dependerá del estilo de mando, y se debe recordar que un directivo o líder tendrá que manejar las habilidades tanto técnicas como humanísticas y conceptuales dependiendo el nivel jerárquico que ocupe en la estructura organizacional, que se puede observar en la siguiente figura.

Estilo de Liderazgo: es el “conjunto de acciones de los líderes, como lo perciben sus empleados, representando sus habilidades y actitudes en la práctica” (Davis y Newstrom, 1994, p. 245).

Los estilos de liderazgo se pueden ubicar en las teorías de comportamiento del liderazgo, los cuales difieren con según el poder u orientados hacia las tareas y las personas.

1.- Kurt Lewin identificó tres estilos de liderazgo orientados al poder en donde cada uno tiene sus beneficios y limitaciones, y aunque un líder puede utilizar los tres estilos, siempre uno tiende a dominar sobre los otros.

- **Liderazgo autocrático:** En este tipo predomina la dominación e imposición, se ordena lo que se debe hacer, la comunicación es unidireccional descendente, el poder y la toma de decisiones es centralizada, al subordinado se le exige obediencia, se acapara la autoridad y asume la responsabilidad.
- **Liderazgo democrático:** Este estilo es participativo e incluyente, la comunicación se da en dos vías, descendente y ascendente, se toma en cuenta las opiniones de los subordinados y la autoridad es delegada y la responsabilidad compartida.
- **Liderazgo participativo:** Es un estilo en el cual existe la libertad y responsabilidad individual como grupal, el líder tiene mínima participación supervisando a la distancia al subordinado y dejándolo en libertad de actuar conforme a su criterio y responsabilidad, se delegan altas responsabilidades.

2.- Blake y Mouton: desarrollaron una representación gráfica bidimensional con el enfoque hacia las personas en el eje vertical y hacia las tareas en el eje horizontal, señalando los cinco estilos de liderazgo.

- **Liderazgo pobre:** el líder muestra poco interés hacia los subordinados, y realiza un esfuerzo mínimo para cumplir con la tarea.
- **Liderazgo hacia la tarea:** el líder muestra gran interés por la eficiencia de la tarea, pero poco interés por sus subordinados.
- **Liderazgo club campestre:** el líder muestra gran interés por los subordinados descuidando la eficiencia de la tarea.
- **Liderazgo a la mitad del camino:** el líder muestra una eficiencia de tarea satisfactoria y un interés satisfactorio de sus seguidores.
- **Liderazgo de equipo:** el líder muestra gran interés por la eficiencia de la tarea y al mismo tiempo gran interés por los subordinados.

2.8 Primeras teorías del liderazgo

Coulter (2007) afirma que ha sido un tema de interés que los investigadores empezaron a estudiar a partir del siglo XXI, las primeras teorías se enfocaron en el líder y como él era capaz de interactuar con los integrantes de un grupo.

2.8.1 Teoría de rasgos.

La investigación se concentró en las características que se podrían utilizar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. Algunas de las características estudiadas fueron: la apariencia, la estatura física, la estabilidad social, facilidad verbal y la sociabilidad.

A pesar de los estudios de los investigadores fue imposible identificar una cadena de rasgos que distinguieran siempre a los líderes, no obstante, los estudios postreros para identificar los rasgos relacionados en forma constante con el liderazgo enfocado desde el proceso y no la persona, tuvieron más éxito. Fueron identificados siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz, los cuales se mencionan y definen a continuación:

- **Dinamismo:** Quienes poseen este tipo de rasgo son líderes con una gran cantidad de esfuerzo, tienen un deseo alto de logro, gozan de mucha energía, son perseverantes, son ambiciosos en sus actividades y demuestran iniciativa.
- **Deseos de dirigir:** Los líderes asumen toda la responsabilidad que conlleva influir y dirigir, puesto que ellos poseen un fuerte deseo de realizarlo.
- **Honestidad e integridad:** Los líderes son productores de confianza con sus seguidores al ser sinceros y honestos, poseen gran coherencia entre sus palabras y sus actos.

- **Confianza en sí mismo:** Los guías deben tener confianza en sí mismos, poseer y manifestar seguridad al tomar una decisión, para demostrar a los seguidores que sus objetivos son los correctos.
- **Inteligencia:** Los líderes deben poseer un alto nivel de conocimientos para reunir, sintetizar, e interpretar grandes cantidades de información, deben tener la capacidad de establecer visiones y resolver problemas.
- **Conocimientos pertinentes al trabajo:** Los líderes eficaces poseen una gran cantidad de información sobre la organización donde laboran, en los aspectos industriales y técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones acertadas.
- **Extraversión:** Los líderes generalmente son personas muy activas, extrovertidas, seguros de sí mismos y alegres. Se les facilita crear relaciones sociales, y rara vez son callados o tímidos.

2.8.2 Teorías del comportamiento.

Los investigadores esperaban que este enfoque proporcionara respuestas más definidas sobre la naturaleza del liderazgo que las teorías de los rasgos. Existen tres estudios importantes sobre el comportamiento del líder que se mencionan a continuación:

- **Estudios de la Universidad de Iowa:**

Estilo democrático, da lugar a la participación de los seguidores o subordinados y delega autoridad. Estilo autocrático, impone las técnicas de trabajo, centraliza la toma de decisiones y delimita la participación. Estilo laissez-faire, proporciona

al grupo libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo. Conclusión. El estilo democrático de liderazgo fue el más eficaz, aunque estudios posteriores mostraron resultados mixtos.

- **Estudios del Estado de Ohio:**

Consideración, toma en cuenta las ideas y los sentimientos de los subordinados. Estructura de iniciación, organización del trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo.

Conclusión. El liderazgo alto (alto en consideración y en la estructura de iniciación) logró que el desempeño y la satisfacción de los subordinados fueran altos, pero no en todas las situaciones.

- **Estudios de la Universidad de Michigan:**

Orientado hacia los empleados, resalta las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Orientado hacia la producción, enfatiza los aspectos técnicos o tareas de trabajo. Conclusión. Los líderes orientados a los colaboradores se relacionaron con una alta productividad y con una mayor satisfacción en el trabajo.

2.8.3 Teorías contingentes del liderazgo

Coulter (2007) hace mención de algunas teorías y modelos de liderazgo, que pueden resultar muy eficaces si el guía elige la adecuada. Esta teoría propone que para lograr el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre la forma en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en que la situación permite al líder controlar e influir.

2.8.4 Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Es un modelo de contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores. Los autores argumentan que el liderazgo exitoso se logra al seleccionar un estilo apropiado, el cual depende de la disponibilidad de los seguidores.

- **Modelo de participación del líder**

Desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton citados por Coulter (2007), es un modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. Se denominaba modelo normativo, puesto que proporcionaba una serie de reglas en secuencia que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación para la toma de decisiones con las diversas situaciones.

- **Modelo de la trayectoria a la meta**

Teoría de liderazgo que afirma que es trabajo y responsabilidad del líder ayudar y guiar a sus seguidores para lograr sus metas, y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus fines sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

2.8.5 Nuevas teorías de liderazgo

Evans y Lindsay (2008) mencionan que de acuerdo con las distintas teorías del liderazgo contemporáneo desarrolladas durante los últimos 20 a 30 años, el éxito del liderazgo se puede optimizar con la mezcla correcta del estilo de administración que ejecute el líder, las características de los que son guiados y la situación. Las más populares son:

- **Teoría del liderazgo transaccional**

Se presume que ciertos líderes puedan desarrollar la capacidad para inspirar a sus seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios a fin de lograr los objetivos de la organización, a través de conductas que podrían incluir recompensas contingentes. El comportamiento de recompensa incluye la especificación del trabajo requerido para obtener recompensas con el fin de influir en la motivación. También se aplica la administración activa y pasiva que se define en términos de buscar errores e imponer reglas para evitarlos.

- **Teoría del liderazgo transformacional**

Fue ideada por James M. Burns citado por Evans y Lindsay (2008), de acuerdo con esta teoría los líderes adoptan comportamientos como: la influencia idealizada, la consideración individualizada, la motivación que inspira y la estimulación intelectual. Los líderes que adoptan un estilo transformacional tienen una perspectiva de largo plazo, se enfocan en los clientes, promueven una visión y valores compartidos, trabajan para estimular a sus empresas desde el punto de vista intelectual, invierten en capacitación, y toman algunos riesgos.

En la práctica es difícil distinguir entre ambas teorías, la investigación ha descubierto que son procesos diferentes pero que se relacionan. Aunque los líderes transformacionales pueden incrementar la motivación y desempeño del seguidor más que los líderes transaccionales, pero los líderes efectivos usan una combinación de ambos tipos, lo cual depende de la situación.

- **Teoría de sustitutos del liderazgo**

Esta investigación toma el intrigante punto de vista de que en muchas organizaciones, si las características de los miembros del equipo, la naturaleza de las tareas que llevan a cabo y la guía e incentivos proporcionados por la

organización están alineados, entonces el liderazgo formal tiende a ser improductivo y contraproducente.

Se sugiere que esta estrategia de liderazgo podría ser útil en casos de baja efectividad de liderazgo donde el líder no puede ser removido por varias razones políticas o de otra índole (el incompetente hijo o hija del dueño es el líder), o donde la capacitación o competencia de los miembros del equipo es especialmente alta (un equipo quirúrgico), o donde la situación es particular dinámica (combatir incendios de pozos petroleros en el desierto).

En esta clase de situaciones, la autoadministración, la educación profesional o incluso la tecnología puede poner en práctica o integrar para sustituir el liderazgo. La implicación para una organización enfocada es que cada situación requiere solo la cantidad correcta de liderazgo (ni mucha ni poca) para obtener resultados de alta calidad.

- **Teoría de la inteligencia emocional**

Goleman define cinco componentes de los líderes emocionalmente inteligentes los cuales son: Primero conciencia de sí mismos, segundo autocontrol, tercera motivación, cuarto empatía y quinto habilidades sociales. Su premisa es que, en los estudios de investigación y en la capacitación sobre el liderazgo realizado durante muchos años, se dio demasiada importancia al aspecto racional.

Argumenta que las expectativas para la inteligencia emocional casi nunca se captan en los sistemas de evaluación del desempeño, pero que las habilidades para la autoadministración (componentes 1 a 3) e interpersonales (componentes 4 y 5) que representan los cinco conceptos son tan esenciales para los líderes

ejecutivos como la inteligencia tradicional (medida por las pruebas de CI) y la competencia técnica.

La importancia de la inteligencia emocional para la calidad total eficaz depende de traducir en acción la visión de un sistema de liderazgo integrado y el proceso de planificación a largo plazo. Sin una autoadministración creíble, representada por los tres primeros componentes, será difícil para los subordinados en la organización apoyar el enfoque del guía. Sin una empatía y habilidades sociales maduras, representadas por los dos últimos componentes, será difícil que el líder trabaje de manera eficaz con los clientes, proveedores y otros elementos que se encuentran fuera de la organización a fin de establecer la empatía necesaria para la eficacia de la empresa a largo plazo, la cual es crucial para una organización enfocada hacia la calidad total.

2.9 Liderazgo empresarial

La globalización, las tecnologías recientes y la economía actual, han dado como resultado un interés constante por lograr un desempeño excelente; por lo tanto; el factor humano se ha visto obligado a mejorar no sólo en la manera en que realiza el trabajo, sino también, a nivel personal. Esta tendencia provoca un cambio de actitud hacia la organización; es lo que se denomina *competencia*, y en el presente las empresas tienen la necesidad de buscar esa transformación en su recurso humano.

Bustos, Figueroa y Sánchez (2013) en el ensayo titulado Liderazgo empresarial, afirman que los seres humanos son sociables por naturaleza, al sentirse parte de un grupo, también surge la necesidad de un guía que tome el mando, un líder. Este debe tener ciertas características las cuales son: responsabilidad, honestidad, seguridad y sobre todo visión para superar cualquier circunstancia que se le presente en el ámbito laboral.

Las empresas necesitan un liderazgo abierto, que consiste en poseer la confianza y la humildad suficiente para inspirar en las personas el compromiso con los objetivos perseguidos por la organización, este liderazgo es en conjunto una combinación de mentalidad, temperamento, conductas y capacidad para desarrollar y ampliar habilidades.

El liderazgo empresarial se basa en saber dirigir la propia empresa, o dirigir dentro de una empresa, está comprobado que un jefe autoritario y repleto de superioridad que infunda miedo no funciona, ya que solo crea recelo y descontento en los colaboradores. Por lo que en este tiempo es necesario tener a un líder como un guía y consejero que ayude a superar las dificultades y sea capaz de motivar al personal.

2.9.1 Tipos de liderazgo empresarial

Existen cinco tipos de liderazgo empresarial y, cada uno de ellos, tiene unas consecuencias, tanto laborales como psicológicas, sobre el trabajador.

- **Liderazgo Laissez-faire**

Es un líder que trabaja en positivo, confiando en el saber hacer de sus empleados. Este responsable es consciente de que sus trabajadores están preparados para desempeñar las tareas que les ha encomendado y por, lo tanto, hay que “dejarles hacer”.

Este líder se caracteriza por dejar libertad a sus empleados para que realicen las tareas como más práctico les resulte. Al final cuentan los resultados y no tanto el procedimiento. Eso no quiere decir que se mantengan siempre al margen. Cuando es necesario aconseja u orienta, pero nunca impone su criterio. Aumenta la motivación de los trabajadores y son más eficaces.

- **Liderazgo democrático**

Los líderes que apuestan por esta tipología creen firmemente en la relevancia de la implicación de sus empleados. Promueven su participación y genera en ellos un entusiasmo porque sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta.

Por lo tanto, este tipo de liderazgo huye también de las actitudes autoritarias y estimula la comunicación interna. El trabajo en equipo adquiere mucha importancia y las opciones de todos y cada uno de ellos. Es cierto que la decisión final recaerá en el responsable, pero ejecutar un liderazgo democrático le permitirá tener una visión más amplia y, consecuentemente, mejorar su visión empresarial.

- **Liderazgo autocrático**

Se sitúa al extremo contrario del anterior tipo de liderazgo, el democrático. En el liderazgo autocrático son los jefes los que ostentan y demuestran su poder sin que nadie pueda mostrar disconformidad con sus decisiones ni expresar su opinión.

Es una manera de liderazgo negativa porque puede generar estrés, baja autoestima o reducir la productividad de sus empleados. Su máxima es que el jefe manda y los trabajadores obedecen. Por lo tanto, la comunicación es unidireccional.

- **Liderazgo transaccional**

Se basa en el intercambio, habitualmente de incentivos económicos, del jefe al empleado, como recompensa por el trabajo bien hecho o la consecución de sus

objetivos. Ambas partes salen beneficiadas. Por un lado, el trabajador ve recompensado su esfuerzo y, por otro lado, el líder motiva a sus subordinados consiguiendo que las ventas y los ingresos empresariales crezcan.

Es un liderazgo positivo porque aumenta el sentimiento de pertenencia a la empresa, la productividad, el clima laboral y los beneficios económicos. Todos ganan con este tipo de liderazgo.

Justo para ayudarte a potenciar la motivación de la plantilla, hemos elaborado una guía completa sobre reconocimiento e incentivos.

- **Liderazgo transformacional**

El líder transformacional se centra en el capital humano de la empresa, es decir, en sus trabajadores. Es consciente de que la transformación solo es posible si incide en el compromiso de los trabajadores, confía en ellos y permite una comunicación fluida con los jefes.

Este liderazgo se caracteriza por fomentar la creatividad y participación de todos los miembros de la compañía, no tener miedo a afrontar riesgos, motivar a los empleados y estimular la confianza bidireccional.