

## **TEMA IV. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.**

**IV.1. LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA.**

**IV.2. LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO. DIFERENCIAS ENTRE UN GESTOR Y UN LÍDER.**

**IV.3. ESTILOS DE DIRECCIÓN.**

**IV.3. 1. Los estilos clásicos de liderazgo.**

**IV.3. 2. La malla o rejilla gerencial de BLAKE y MOUTON.**

**IV.3. 3. Teorías de liderazgo situacional.**

**1. La teoría de FIEDLER.**

**2. El modelo situacional de BLANCHARD.**

**IV.4. FUNCIONES DE DIRECCIÓN.**

**IV.5. LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.**

## TEMA IV. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.

### IV.4. LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA.

Toda organización precisa de una persona o grupo de personas que dirijan, supervisen y motiven a los que realizan el trabajo. Para llevar a cabo su labor deben dar órdenes, hacer peticiones, sugerir, negociar, hacer promesas, dar explicaciones, emplear amenazas y sanciones, etc.

No es una tarea fácil, pues se encuentran constantemente con problemas que han de resolver para tratar de alcanzar los objetivos marcados. Es por ello que deben dominar ciertas habilidades: comunicación y dirección de grupos (hablar en público, saber escuchar, convencer, etc.); habilidades de negociación (en caso de conflictos colectivos –huelga–, negociar Convenios colectivos, etc.); la capacidad de motivar a sus subordinados (conocerlos personalmente, recompensarlos por el trabajo bien hecho, estimularles, delegarles tareas si son competentes, etc.).

### IV.5. LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO. DIFERENCIAS ENTRE UN GESTOR Y UN LÍDER.

La propia organización designa quién ocupa el lugar de directivo y quiénes están bajo sus órdenes. Estas personas ejercen un **liderazgo formal**, basado en el puesto de autoridad que ocupan dentro de la jerarquía. Es frecuente, además, que surjan **líderes informales**, que basándose en su *carisma* son capaces de influir en los miembros de la organización. ¿Cómo definiríamos a estas personas? Algunos opinan que el solo hecho de influir en otra persona es ya una acción de liderazgo. Otros creen que es la persona que logra que otros la sigan.

Me quedaré con la definición de Peters: “liderazgo es muchas cosas. Es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando van bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es el puro uso del poder...”.

Existe una polémica entre los autores que han estudiado este tema respecto a si las características de los líderes son innatas o adquiridas: ¿el líder nace o aprende a ser líder? Hay opiniones para todos los gustos, pero la posición intermedia defiende que los líderes nacen con un potencial interno y van adquiriendo conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que luego ponen en práctica.

¿Cuáles son las diferencias entre un directivo (jefe formal) y un líder (informal)? Vamos a resumirlas en un cuadro:

DIRECTIVO	LÍDER
Nombrado por la empresa	Surge dentro de un grupo de personas (de la empresa)
Cuenta con el apoyo de la autoridad formal	Puede contar o no con el respaldo de la autoridad formal
Tiene un poder legítimo para recompensar o castigar los comportamientos de los empleados	Su poder consiste en lograr que los demás le sigan, más allá de las órdenes de la dirección o incluso, oponiéndose a ellas.
Implica realizar una serie de funciones dentro de la empresa.	El líder obtiene el apoyo e influye sobre los demás

## IV.6. ESTILOS DE DIRECCIÓN.

### IV.3. 1. Los estilos clásicos de liderazgo.

#### 1. Autoritario.

Fundamentalmente su autoridad se basa en un aparato de dirección fuertemente jerarquizado. El directivo autoritario es firme y enérgico. Logra resultados mediante disciplina dura, y cree que sus empleados son unos perezosos. Utiliza expresiones como: *“Ustedes harán esto o aquello...”*.

#### 2. Burocrático.

Su autoridad se basa en normas y reglas claras, y pide a sus hombres que las cumplan. Trata de ser objetivo y logra resultados a través de instrucciones precisas. Piensa que sus seguidores no son planificadores. Utiliza expresiones del tipo: *“Ustedes deben hacer...”*.

#### 3. Persuasivo.

Fundamenta su autoridad en su habilidad para convencer a los demás de que sigan sus ideas. Es una persona que escucha a los demás y sabe negociar. Para alcanzar sus objetivos busca el apoyo individual de cada uno de los miembros del grupo. Espera de sus subordinados confianza y gratitud. Utiliza expresiones como: *“Ustedes pueden hacer...”*.

#### 4. Carismático.

Al líder carismático le acepta el grupo completamente. Es un jefe que respeta la opinión de los demás. Consigue resultados utilizando las iniciativas y motivaciones ajenas y espera de sus seguidores iniciativa y cooperación. Utiliza expresiones como: *“Nosotros podemos...”*.

### IV.3. 2. La malla o rejilla gerencial de BLAKE y MOUTON.

Estos autores, utilizando dos variables (preocupación por la persona y preocupación por la producción), elaboran un cuadro denominado *“malla o rejilla gerencial”*, donde se pueden tratar de medir, para un directivo particular, estas preocupaciones.

Además de ello, la malla ofrece cinco estilos específicos de dirección:

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Baja		Preocupación por la producción					Alta	

#### 1. Estilo 1.1 o liderazgo empobrecido.

Baja preocupación por las personas y por la producción. Este tipo de jefe asigna tareas a los empleados y los deja solos. La finalidad de esto es evitar problemas.

#### 2. Estilo 1.9 o liderazgo de club de campo.

Alta preocupación por los individuos pero muy baja por la tarea. Trata de favorecer un ambiente en el que todos se sientan relajados y amistosos. El jefe coloca el bienestar de los subordinados por encima del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **3. Estilo 9.1 o liderazgo de tarea.**

Estos líderes sólo se sienten preocupados por el trabajo, descuidando el aspecto humano que conlleva. Asume todas las decisiones y espera que el personal ejecute todas sus órdenes sin protestas ni reivindicaciones.

### **4. Estilo 9.9 o liderazgo de equipo.**

Alta preocupación por las personas y por la tarea. El líder 9.9 piensa que su responsabilidad es lograr hacer el trabajo de manera organizada, mediante la participación y la dedicación de sus colaboradores.

### **5. Estilo 5.5 o liderazgo de punto medio.**

Es igual que el líder 9.9, pero no tan excelente. Con esta actitud se presiona y dirige lo suficiente para obtener una producción media, al mismo tiempo que se atienden los problemas y los descontentos de los trabajadores.

## **IV.6. 3. Teorías de liderazgo situacional.**

Por último, existen enfoques que parten del supuesto de que no existe un estilo de liderazgo válido para cualquier tipo de situación, sino que depende de las circunstancias concretas en la que se ejerce. Desde este punto de vista no tiene demasiado sentido preguntarse cómo es el líder, sino de quién es líder, qué actividad lidera y dónde es líder. Son las llamadas teorías de *liderazgo situacional*.

### **1. La teoría de FIEDLER.**

Fred Fiedler ha mostrado un fuerte interés en identificar cuál es el estilo de liderazgo efectivo y eficiente y para ello pone el énfasis en la relación superior-subordinado dentro de un grupo, unidad o departamento, dando por hecho que la persona que lidera debe tener necesariamente competencias técnicas. Fiedler identifica dos estilos principales de liderazgo:

1. Líderes motivados a través de las relaciones, quienes tienen en cuenta las necesidades de los subordinados, escuchan sus sugerencias y recomendaciones, tienen en cuenta los sentimientos del personal, y a su vez ellos mismos como líderes le dan importancia a lo que el subordinado piensa respecto de ellos.
2. Líderes motivados a través de la tarea, que priorizan por encima de todo alcanzar los resultados con los recursos asignados y dentro del tiempo previsto. Este tipo de líder se siente cómodo dentro de una organización estructurada con procedimientos claros donde existe una metodología de trabajo que debe ser cumplida por el personal. En aquellas situaciones donde la organización no tiene estos procedimientos desarrollados y prescritos, ellos, de muy buena gana, los desarrollan, implantan y administran.

Fiedler resulta sumamente innovador eligiendo una forma particular de medir estos dos estilos de liderazgo. En un cuestionario los líderes deben mencionar a las personas con quienes han trabajado e identificar quién es la persona con quien “peor trabajarían”. La persona con quien “peor trabajarían” es el “compañero menos preferido”. Los líderes motivados a través de las relaciones, al tomar su decisión verían a estas personas como no-confiables y quizás poco consideradas, pero también los calificarían como agradables y sensibles. Mientras que los líderes motivados a través del trabajo verían al subordinado no sólo como desleal o poco agradable sino que también lo calificarían como aburrido, tenso, falso y pendenciero. Fiedler

mantiene que un verdadero líder no se muestra propenso a imputar atributos negativos hacia esa persona de trato profesional difícil, mientras que el que no lo es recurre a expresiones hostiles y prefiere buscar su satisfacción laboral en el cumplimiento estricto de sus tareas.

Algo que deja muy claro Fred Fiedler es el hecho que ninguno de estos dos estilos de liderazgo es el más efectivo para todas las situaciones. Para Fiedler es la naturaleza del trabajo que afronta el líder sumado a la situación dentro de la cual opera, lo que determina el mejor estilo de liderazgo.

Las tres dimensiones de situación que determinan el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento son:

- a) La calidad de las relaciones entre el jefe y los subordinados, que pueden ser **buenas** o **deficientes**. Si la relación entre el jefe y los subordinados es de confianza, amistosa y cálida, y si además los empleados le respetan por sus conocimientos, habilidades o personalidad, no tendrá que recurrir a su autoridad formal. En caso contrario, tendrá que recurrir a la autoridad emanada de su rango.
- b) La estructura de las tareas, que pueden estar **estructuradas** o **no estructuradas**. Las tareas claramente definidas, con procedimientos establecidos, permiten medir y controlar los resultados. El gerente ve reforzada su autoridad, pues ello le facilita la evaluación del trabajo. Si eso no sucede, el poder disminuye ya que es más fácil discutir y cuestionar las órdenes.
- c) El poder de posición o del puesto. Deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar o castigar a los subordinados. El poder puede ser **fuerte** o **débil**.

La combinación de estas tres variables da lugar a ocho categorías de situaciones de liderazgo:

Relaciones jefe-empleado	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Estructurada		No Estructurada		Estructurada		No Estructurada	
Poder del puesto	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
	1	2	3	4	5	6	7	8

Los líderes orientados a la tarea tienden a funcionar de manera eficiente en situaciones en las que las tres variables de que hemos hablado son muy favorables o muy poco favorables; en ellas se requiere una dirección controlada y activa (situaciones 1, 2, 3 y 8). Los líderes motivados a través de las relaciones tienden a ser más efectivos en situaciones intermedias (situaciones 4, 5, 6 y 7), donde se exige una dirección tolerante, pasiva y considerada.

## 2. El modelo situacional de BLANCHARD.

El modelo situacional de Blanchard parte del supuesto de que el liderazgo depende del nivel de desarrollo de los subordinados. El líder eficaz debe adaptar su estilo a cada uno de sus colaboradores en cada situación. El autor se basa en la interrelación de dos factores:

- a) El comportamiento enfocado a la tarea: implica dirigir y guiar a las personas.
- b) El comportamiento enfocado a las personas: implica apoyar, facilitar y aclarar dudas, etc. Incluye acciones de escucha, apoyo y estímulo.

El cruce de estos dos factores da lugar a cuatro estilos de liderazgo, en función de los diferentes grados de madurez de sus colaboradores. La madurez profesional del empleado depende de dos variables: *competencia* (es el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia que tiene una persona para hacer un trabajo; “el saber hacer”) y

*dedicación* (viene definida por la motivación y la confianza de la persona para hacer el trabajo; “el querer hacer”). Si las combinamos, surgen cuatro niveles de desarrollo o madurez profesional:

- Nivel de madurez 1 (M1): se trata de personas con alto nivel de dedicación junto con bajo nivel de competencia (es la situación típica del novato).
- Nivel de madurez 2 (M2). Su rendimiento es todavía bajo y las dificultades que encuentra hacen que se desmotive (síndrome “después de la luna de miel”).
- Nivel de madurez 3 (M3). El nivel de competencia va subiendo. No obstante, la persona no tiene confianza en sus capacidades. Así, si obtiene éxitos se motiva y si fracasa pierde motivación.
- Nivel de madurez 4 (M4). La persona ha alcanzado un alto nivel de competencia y se siente fuertemente motivado.

Los cuatro estilos de liderazgo que describe Blanchard son:

1. **Estilo control**, apropiado para niveles de madurez M1. El líder da instrucciones específicas y vigila de cerca a sus subordinados. Que sepan lo que tienen que hacer.
2. **Estilo supervisión**, para niveles de madurez M2. La persona sigue necesitando un alto nivel de dirección, pero debido a la crisis de motivación que atraviesa precisa ser estimulado mediante la felicitación.
3. **Estilo asesoramiento**, para niveles de motivación M3. La competencia es más elevada, por tanto debe disminuir el comportamiento directivo (el líder comparte ideas con los empleados y éstos participan en las decisiones), pero debe mantener un alto nivel de apoyo mediante el reconocimiento de los buenos resultados.
4. **Estilo delegación**, para niveles de madurez M4. El líder disminuye su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones en sus empleados para que ganen independencia.

#### IV.7. FUNCIONES DE DIRECCIÓN.

Esta aportación se debe a Fayol, quien resaltó la importancia de la dirección (*management*) en el éxito organizacional, independientemente del hecho de tratarse de una pequeña, mediana o gran empresa, o del tipo organizacional (industrial, comercial, política, religiosa, sindical, etc.), por lo que puede decirse que sus conclusiones son generalizables.

1. **PRONOSTICAR Y PLANIFICAR**, lo que incluye “un análisis del futuro y el desarrollo de un plan de acción”. Incluiría fijar los objetivos que la organización quiere alcanzar en el futuro, para lo que deberá diseñar su estrategia y las tácticas que va a poner en práctica para conseguirlos, haciendo el mejor uso de los recursos.
2. **ORGANIZAR**. Consiste en establecer la estructura de la organización, sus relaciones internas y externas, la descripción de cada puesto de trabajo, con sus características y cualificación necesarias. La organización debe permitir que los planes puedan ser desarrollados en forma óptima.
3. **DIRIGIR**. Esta actividad surge naturalmente ya que a continuación de un plan y una estructura organizacional, se requiere “poner en acción” a todos los distintos miembros de la organización, lo que implica la función de dirección. La dirección implica la relación entre el superior y sus subordinados para realizar tareas puntuales.
4. **COORDINAR**, que significa la unión de actividades y energías en forma armónica. La naturaleza misma de las distintas actividades dentro de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, etc.) hace necesario e imprescindible el desarrollo de acciones de coordinación que permitan integrar los procesos efectivamente entre sí. Y aquí debe incluirse además la necesidad de tener una perspectiva global, por la cual se tengan en cuenta todos los intereses de la entidad.

Para ello es necesario un flujo de información apropiado tanto a nivel de documentos formales como vía reuniones.

5. CONTROLAR, que implica el aseguramiento de que todas las actividades se desarrollen de conformidad con las reglas establecidas y las directrices dadas, midiendo resultados, corrigiendo defectos, etc. Asegurarse de que se cumplan todas las actividades no podría llegar a mantenerse en el tiempo sin un efectivo control que debe ser ágil y rápido, sustentado en un sistema de sanciones. Algunos autores piensan que las funciones de inspección deben ser independientes del resto de departamentos de la empresa.

#### **IV.8. LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.**

Está claro que una persona sola no puede ejercer su poder sobre un número elevado de trabajadores, de lo contrario, correrá el riesgo de que su autoridad se vea muy reducida al pretender controlar el trabajo de todos los empleados.

Delegar es conceder al subordinado poderes propios del superior.

La delegación de autoridad siempre debe ir en línea vertical descendente. Ahora bien, se delegan trabajos, pero no responsabilidad; la responsabilidad última de la toma de decisiones corresponde al superior.