



## ¿Qué es el liderazgo?

Se acepta, en general, que un buen liderazgo es esencial para el éxito de cualquier empresa. Para identificar las características de un buen líder es necesario primero saber qué es el liderazgo.

Definición: el liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para convencer a otros de que traten de alcanzar determinados objetivos.

También se dice que el líder es aquella persona con poder de influir en la conducta de otros para el logro de ciertas metas. La fuente de esta influencia o poder puede ser formal, como la que proviene del lugar o puesto que se tiene en una empresa; por ejemplo, el gerente, en virtud de su posición, asume un rol de liderazgo.

Pero el liderazgo también puede ser informal, como cuando un empleado puede convencer a sus compañeros de que observen una cierta conducta, sin ser su jefe.

No todos los líderes son jefes, o gerentes o supervisores, como tampoco todos los jefes, gerentes o supervisores, por el solo hecho del mando, son líderes.

La habilidad para persuadir a otros, independientemente de la posición formal que se ocupe en la empresa, es importante e incluso, en algunos casos, más importante que la formal. Para el empresario o jefe, lo ideal sería que poseyera ambos: el liderazgo formal, pero también el informal.

Pasemos ahora a estudiar las características tanto físicas, como de comportamiento y de relación que hacen un buen líder.

## Teorías sobre el liderazgo

Siendo el liderazgo una capacidad tan importante para el logro de los objetivos de un grupo, los investigadores han estudiado las características que hacen eficaz a un líder.

Ello dio como resultado tres enfoques básicos que tratan de explicar el liderazgo.

El primero busca las características comunes a todos los líderes, que los diferencian del resto de la población. El segundo enfoque trata de explicar el liderazgo en términos de los comportamientos del líder. Y el tercero, trata de explicar el liderazgo efectivo en términos del líder pero también de los subordinados y de las circunstancias en que interactúan.

Veamos a continuación en qué consisten estas teorías y qué puede aportar cada una de ellas a un empresario o jefe.

## Teorías de rasgos

A las teorías que sólo toman en cuenta las características específicas comunes a todos los líderes, se les conoce como teorías de rasgos o unidimensionales.

Estas tratan de hacer un retrato del líder ideal aislando aquellas características que los distinguen del resto de la gente, como su personalidad, aspecto físico, clase social, etcétera.

Estas teorías no pudieron explicar el liderazgo en términos de las características comunes a los líderes, porque entre ellos había pocas cosas en común.

## **Fundamentos de negocio**

### **Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Asume el liderazgo de tu empresa**



Sin embargo, encontraron que la mayor parte de los líderes eran inteligentes, dominantes, seguros de sí mismos, dotados de alto nivel de energía, y de conocimientos relevantes sobre la tarea. Pero también observaron que el hecho de poseer estas características no garantizaba que la persona fuera líder.

La crítica que se hace a estas teorías es que no tomaron en cuenta las conductas del líder, ni las características de sus seguidores.

### **Teorías conductuales**

Estas teorías se enfocan en el estudio de la conducta de los líderes, de su comportamiento específico, es decir, de lo que hacen.

Buscan identificar las características de comportamiento que parecen estar relacionadas con la eficiencia y el desempeño de los subordinados.

Todas las teorías conductuales explican el liderazgo en términos de dos conductas o comportamientos: el orientado a los subordinados y el orientado al trabajo o a la tarea.

El comportamiento orientado a los subordinados consiste en que el líder trata de mantener buenas relaciones con ellos, caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo, el interés por los sentimientos y el bienestar de las personas, así como por la aceptación de las diferencias existentes en el grupo.

El comportamiento orientado a la tarea consiste en que el líder pone el acento en el trabajo por realizar. Define y estructura no sólo su rol y su tarea, sino también el rol y la tarea de los subordinados, con el fin de facilitar la realización del trabajo. O bien, el líder pone énfasis en la producción, en los aspectos técnicos del trabajo y en el logro de las tareas de su grupo. Piensan en la gente como medios para lograr ese fin. El líder exitoso tiende a mantener un balance equilibrado entre ambas orientaciones.

### **Teorías situacionales**

Actualmente, se cuestiona que exista un estilo de liderazgo, del que podamos decir que sea "el mejor", independientemente de la situación en la que se ejerce.

Las más recientes investigaciones indican que no existe un liderazgo bueno para todas las circunstancias, sino que el liderazgo eficaz depende también de los seguidores, de la situación, y de los comportamientos del líder. Algunas preguntas que nos podemos hacer son:

¿Qué factores situacionales hay que tomar en cuenta para saber qué tipo de liderazgo sería el más apropiado en esas circunstancias?

¿Qué es lo que hace que en determinada situación, X tipo de liderazgo sea más apropiado que otro?

Con decir que el liderazgo eficaz depende de la situación, aún no hemos señalado cuáles son las condiciones situacionales que debemos considerar para adoptar el liderazgo adecuado a dicha situación.



A continuación, comentaremos la teoría de liderazgo situacional que mejor responde a estas cuestiones.

### **Liderazgo situacional de Hersey-Blanchard**

Hersey y Blanchard plantean que el liderazgo eficaz es el resultado de ajustar el estilo de liderazgo del jefe a la madurez de los subordinados.

Siguen tomando en cuenta las conductas del líder orientadas a la tarea y a la relación, pero añaden un nuevo elemento que es la evaluación de la madurez de los empleados, para ejercer el liderazgo de manera flexible, adaptándolo a las diferentes circunstancias.

Ellos definen la madurez de los subordinados a partir de dos componentes: la madurez psicológica y la madurez para el trabajo.

La madurez psicológica es la disposición o motivación para hacer el trabajo, proponerse metas, y obtener logros. O sea, el querer hacer la tarea.

La madurez para el trabajo es poseer las habilidades, conocimientos y destrezas requeridos para realizarlo. Es decir, el poder hacer la tarea.

Lo más importante en esta teoría es evaluar la madurez de los subordinados para adoptar el estilo de liderazgo más adecuado a esa madurez.

Una manera muy sencilla de evaluar la madurez de un subordinado es haciéndote estas dos preguntas:

¿Mi subordinado quiere hacer el trabajo? Sí o no. Esto te da una idea de su madurez psicológica.

¿Mi subordinado puede hacer el trabajo? Sí o no. Esto te da una idea de su madurez para el trabajo.

Al responder estas preguntas tienes cuatro posibles combinaciones:

- MI: El subordinado ni quiere ni puede.
- M2: El subordinado quiere pero no puede.
- M3: El subordinado puede pero no quiere.
- M4: El subordinado quiere y puede.

Hersey y Blanchard proponen que el estilo de liderazgo para cada uno de estos niveles de madurez es el siguiente:

- Para MI, ordenar.
- Para M2, vender.
- Para M3, participar.
- Para M4, delegar.

a) Madurez 1: las personas que poseen este grado de madurez tienen una voluntad de trabajar casi nula; y por otra parte, tampoco saben hacer su trabajo.

Este tipo de personas requieren de un liderazgo autoritario, orientado a la tarea, o como dicen Hersey y Blanchard, ordenador.

**Fundamentos de negocio**  
**Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente**  
**trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Asume el**  
**liderazgo de tu empresa**



El jefe define las funciones, roles y actividades de los subordinados.

b) Madurez 2: en este grado de madurez se encuentran los empleados que tienen grandes deseos de trabajar, pero que no tienen los conocimientos ni las habilidades necesarias.

El liderazgo adecuado a esta circunstancia es un liderazgo de "convencimiento" o de "venta". Al mismo tiempo que dirige al empleado respecto a la tarea, también trata de reforzarle su actitud positiva respecto al trabajo.

Esto último lo lograrás mediante una buena comunicación y explicación del porqué de las cosas y ayudándole a entenderlas.

El líder tiene una conducta enfocada altamente a la tarea, para decirle a su empleado qué hacer y cómo hacerlo. Y una conducta enfocada altamente a la relación para reforzar el gusto y deseo que tiene el empleado de hacer las cosas.

c) Madurez 3: estos empleados tienen la capacidad de realizar lo que se les pide, pero su voluntad para llevarlo a cabo es poca o muy pobre.

Aquí el liderazgo adecuado es el "participativo", es decir, una conducta del líder baja en enfatizar el trabajo porque el empleado sabe hacerlo y una conducta muy enfocada a las relaciones, a fin de apoyar y motivar a la persona.

Esto se logra con una buena comunicación y fomentando en la persona la idea de que "participe" en las decisiones, y se integre a la toma de decisiones.

d) Madurez 4: los empleados que poseen este tipo de madurez son los que saben y quieren hacer su trabajo. Tienen confianza en sí mismos y son capaces y responsables. No necesitan del apoyo del jefe para hacer su trabajo.

Aquí el liderazgo adecuado es el de "delegar". Cuando surgen problemas, el subordinado se hace responsable y busca una solución. El líder únicamente supervisa el trabajo

### **Posibilidades de éxito de los diferentes estilos de liderazgo**

Lo que un empresario puede aprender de las teorías del liderazgo situacional es que no hay un liderazgo efectivo válido para toda la gente, en todas las situaciones y que funcione para todos los líderes. Por eso, es muy importante que conozcas tu estilo.

### **Estilo personal de liderazgo**

Cada persona tiende naturalmente a comportarse de cierta manera al dirigir un grupo. Aunque este estilo se ve modificado por la personalidad de los subordinados, por la naturaleza de la tarea y por la empresa, en general, depende de la personalidad de quien ejerce el liderazgo. Conocer tu estilo natural te ayudará a flexibilizarte y poder adoptar otros estilos de liderazgo que mejor se acomoden a situaciones diferentes. Los estilos básicos de liderazgo son:

- Autoritario.
- Paternalista.
- Consultivo.
- Democrático.



### **El líder autoritario**

Es el que no tiene confianza en sus empleados. El toma todas las decisiones y fija los objetivos. A los subordinados sólo les queda obedecer. Crea una atmósfera de miedo, de amenaza, de castigo. En su comunicación con los empleados, el líder autoritario se limita a dar órdenes. Las repercusiones de ejercer este liderazgo con los subordinados son:

Sentimientos de temor, hostilidad y resentimiento.

Hay fuerte insatisfacción de los subordinados con su trabajo, sus compañeros, su jefe y la empresa.

No hay trabajo en equipo.

Existe resistencia oculta a ejecutar las órdenes.

### **El líder paternalista**

Tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un padre con su hijo. El toma la mayor parte de las decisiones y le deja tomar algunas a sus empleados en cosas de poca trascendencia. Acepta algunos comentarios a sus órdenes. Da recompensas y castigos. Controla todo lo fundamental. Los subordinados se relacionan con él, con precaución. Promueve poco el trabajo en equipo. Las repercusiones de ejercer este liderazgo con los subordinados son:

Lo que más los motiva es el dinero y el poder.

Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.

Suele haber insatisfacción con el trabajo.

Hay aceptación abierta de los objetivos pero también resistencia clandestina.

### **El líder consultivo**

Crea un clima participativo y tiene confianza en sus empleados. Aunque la mayor parte de las decisiones importantes las toma él, permite que los empleados tengan su espacio de toma de decisiones. Reconoce las cualidades, los logros y esfuerzos de sus empleados y los premia. Estos tienen confianza en el líder. Promueve la responsabilidad y su liderazgo asume la forma de objetivos por alcanzar. Las repercusiones de ejercer este liderazgo con los subordinados son:

Los empleados observan actitudes generalmente favorables a la empresa y se sienten responsables también de lo que hacen.

Hay buena satisfacción en el trabajo.

Hay buen nivel de confianza.

Hay aceptación abierta de los objetivos y, rara vez, resistencias.

### **El líder democrático**

El líder tiene plena confianza en sus empleados y trabaja en equipo. También ellos tienen plena confianza en su líder y se sienten muy identificados con la empresa. La toma de decisiones es responsabilidad de todos. El líder democrático promueve la comunicación en todos los niveles. Involucra a los empleados en la búsqueda, definición y logro de los objetivos. Las repercusiones de ejercer este liderazgo con los subordinados son:

Relación mutua de confianza.

Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro.

## Fundamentos de negocio

### Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Asume el liderazgo de tu empresa



Trabajan como equipo con el líder.  
Hay plena aceptación de los objetivos.  
La comunicación es muy buena.

Identificar el estilo de liderazgo que más tiendes a usar te permite estar alerta a las consecuencias en el comportamiento de tu gente y, por lo tanto, te da la posibilidad de confiar tu estilo.

El primer paso para aprender a usar otros estilos de liderazgo es empezar a reconocer tus comportamientos orientados a la tarea y tus comportamientos orientados a las personas. Dentro de las variantes que se pueden presentar combinando estos comportamientos, trata de situarte. Identifica si tu comportamiento, en general, está más orientado a la tarea que a las personas, por ejemplo, cuando tiendes a ser un líder autoritario.

El segundo paso es aprender a medir la madurez de tus empleados. Cada vez que ejerzas tu liderazgo con tus subalternos, pregúntate si quieren y pueden hacer el trabajo. De la respuesta que des dependerá el estilo de liderazgo que debas aplicar. Todo es cuestión de mucha, muchísima práctica, sobre todo al principio. ¡Suerte!

#### Funciones y responsabilidades de los líderes

Independientemente de tu estilo de liderazgo, existen ciertas funciones y responsabilidades que nunca debes descuidar y que son las siguientes:

Define tus metas y las de la empresa. Haz un plan factible. Explica a tus subordinados por qué la meta o el plan son necesarios. Administra y asigna los recursos.

Establece quién está a cargo de qué. Fija metas y objetivos realistas para cada persona, evalúalas y retroaliméntalas. Establece las normas para tu empresa y mantenías. Hazte cargo de la disciplina.

Que la gente sepa lo que esperas de cada quién en tu empresa. Expresa aceptación y reconocimiento por las contribuciones de tu gente. Estimula al grupo y a las personas.

Evalúa constantemente los resultados.

Descubre lo que quieren tus empleados. ¿Qué los motiva, qué necesitan?

Descubre lo que tus empleados esperan de ti. Escucha a tu gente, consúltalos.

Convéncete en serio de que eres un modelo para tus empleados. Actúa siempre como quieres que ellos actúen.

Motiva a tus empleados, es parte de tu responsabilidad. Crea espíritu de equipo, reconcilia los desacuerdos.

Proporciona la información necesaria en tu empresa, facilita la comunicación con tu grupo y entre ellos. Nunca supongas que saben o que no quieren saber. Favorece que la gente se acerque a ti, la retroalimentación que te den tus empleados es una de las cosas que más debes valorar.

Aprende a delegar.

Acepta ayuda externa si es necesario.

Aprende de los errores. Si estás equivocado, admítelo.