

## Tema 9. Liderazgo y dirección

### Introducción

Steve Jobs de Apple, Bill Gates de Microsoft, Fred Smith de FedEx, Jeff Bezos de Amazon; Larry Page de Google; Howard Schultz de Starbucks, Mark Zuckerberg de Facebook, John Mackey de Whole Foods, Herb Kelleher de Southwest Airlines y Narayana Murthy de Infosys, Sam Walton de Wal-Mart Stores y Muhammad Yunus de Grameen Band son según la Revista Fortune, los 12 empresarios más grandes de nuestros tiempos (dinero.com, 2012). ¿Qué es lo que los hace diferentes a todos los demás líderes que no están en la lista?, ¿qué los convierte en la inspiración de sus seguidores, colaboradores, proveedores y clientes?



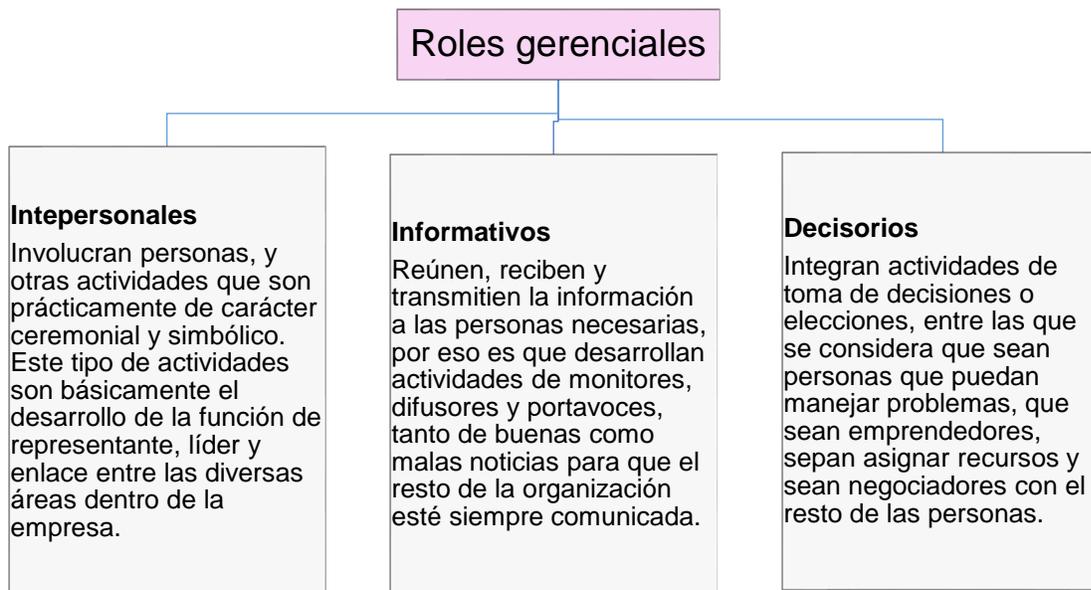
Los líderes de hoy deben tomar decisiones considerando a la organización y a su entorno como un todo interrelacionado y siempre cambiante. Ya no es posible ver al medio ambiente, a la sociedad, economía y leyes como entes externos que en algunas ocasiones nos afectan; al contrario, deben de ser considerados como parte de “paquete” que tenemos que administrar.

De acuerdo con lo anterior, se espera que un líder tenga características muy puntuales tales como estar informado sobre las tendencias tecnológicas y ambientalistas; ser sensible a los cambios en los gustos y preferencias de su mercado (y de otros); ser inspirador y muchas otras características más. En este tema abordaremos la función de la administración relacionada con la dirección y liderazgo.

### Subtema 1. Liderazgo y confianza

Para llegar con éxito a nuestras metas estratégicas necesitamos que cada persona en la organización desarrolle sus actividades de una forma eficiente, efectiva, innovadora, de forma individual o en equipo y con una responsabilidad para con su trabajo y la visión de la organización. ¿Cómo lograr esto?, ¿cómo hacer que las personas hagan su trabajo? Esto se debe de alcanzar a través del **líder** que “es alguien que puede influir en los demás y tiene autoridad administrativa” (Robbins, 2013). Precisamente eso es el **liderazgo: la capacidad de influir en las personas siendo un líder eficaz.**

Las actividades que realiza un gerente se encuentran altamente relacionadas con distintos roles que debe asumir durante el desarrollo de sus actividades laborales:



Adaptado de Robbins y Coulter, (2009).

Como pudiste notar en las explicaciones de la figura anterior, todos los roles de un gerente se encuentran estrechamente relacionados y en ocasiones pueden llegar a suceder a la vez más de un rol. Es a través de estos tipos de actividades y funciones que los gerentes de una empresa pueden enfocarse en alcanzar el cumplimiento de las metas de la organización.

Sin embargo, las actividades de los gerentes no pueden quedar limitadas solamente en esa persona y ese rol, por lo que será importante que dentro de la organización se realice la función de **dirección**, “que involucra trabajar con personas y a través de ellas lograr los objetivos organizacionales” (Robbins y Coulter, 2009); notarás que las actividades de los gerentes no se van a limitar sólo a la realización de determinadas actividades en la empresa, sino que por medio de una motivación y dirección adecuada a las personas se deberán alcanzar de manera favorable los objetivos organizacionales que se buscan.

Para poder promover esta lucha por alcanzar los objetivos y por la constante mejora en las actividades que se realizan es necesario que como gerente o bien responsable

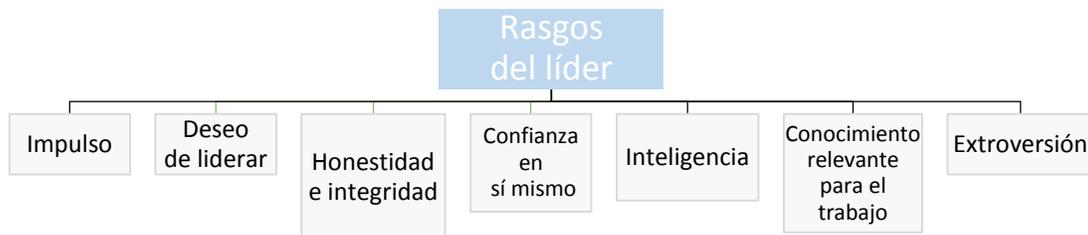
cuentas también con un adecuado **estilo de liderazgo**, tema que revisaremos más adelante.

### Enfoques y perspectivas de liderazgo

Existen diversas teorías que explican cómo las personas se ven influenciadas en su desempeño y desarrollo de actividades en la empresa; estas **contemplan los rasgos y el comportamiento** del líder para que sea capaz de influir en las personas.

Se puede identificar con cierta facilidad a un líder, sobre todo si se ve en acción, ya que existen ciertos rasgos que pueden ser imputables a él. Dentro de los **rasgos** relacionados con el liderazgo, se pueden considerar:

### Rasgos del liderazgo



Adaptado de Robbins, et al. (2013).

El primer punto importante dentro del **liderazgo** es el hecho que para que una persona sea capaz de influir en otras debe **desear** hacerlo (tener el impulso), no todas las personas tienen como aspiración o interés en ser líderes pero si será importante que desarrollen cualidades, aquellos que desean serlo. Piensa en alguna persona que consideres un líder, por ejemplo, Juan Pablo II o Hitler (aunque haya sido un líder negativo) y verás cómo cumplen con estos rasgos. Comencemos porque eran personas que confiaban en sí mismos, extrovertidas que podían socializar fácilmente y que deseaban dirigir, lo que les permitía a muchos seguidores sentirse identificados con ellos, confiar en lo que son y lo que saben, para poder llevar a cabo actividades que eran fuertemente llevadas por su impulso.

Partiendo del ejemplo anterior puedes remarcar que no todos los líderes son iguales. Existen diversos **estilos de liderazgo** y formas en las que un líder puede comportarse o dirigir su equipo de trabajo, tal y como lo verás a continuación:

### Estilos de liderazgo

| Estilo                                  | Descripción   |
|---|---|
| <b>Autocrático</b>                      | Es el líder que decide lo que se va a realizar, dicta los métodos laborales y su equipo únicamente se limita a seguir las instrucciones. Por ejemplo, piensa en la situación de una maquiladora, las personas únicamente ejecutan las indicaciones de los jefes de producción, sin cuestionar.  |
| <b>Democrático</b>                      | Es el líder que incluye actividades en las que el mismo líder toma en cuenta a los empleados para tomar decisiones, delega la autoridad y por medio de la retroalimentación capacita a los empleados. En las organizaciones, donde se requiere la toma de decisiones de manera conjunta (instituciones académicas) es dónde se presenta este tipo de estilo de liderazgo. |
| <b>Liberal<br/>(Laissez-Faire)</b>      | Es el líder que incluye al grupo en la toma de decisiones y realiza las actividades como mejor considera; le interesan los resultados. La mayoría de las empresas de informática tienen estilos liberales en las que cada uno va realizando sus actividades y cumpliendo sus tiempos, sin estar altamente monitoreado.  |
| <b>Orientados a empleado-producción</b> | Es el líder que enfatiza los aspectos técnicos y/o los aspectos sobre las relaciones interpersonales. Se espera que el gerente esté en el medio y que su orientación a la producción le permita obtener resultados pero con un sentido humano.  |
| <b>Estructura-consideración</b>         | El líder que define sus funciones y las de los miembros del grupo, para poder alcanzar las metas.   |

Innovación con propósito de vida.

|  |  |
|--|--|
|  | Se espera de este estilo un líder alto-alto; es decir, con altos niveles de estructura y consideración que es el grado en el que un líder hace que las relaciones laborales se caractericen por la confianza mutua y respeto de las ideas del grupo. |
|--|--|

Estilos de liderazgo. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Además de los estilos anteriormente descritos, existen diversas teorías sobre el liderazgo que permiten englobar los estilos más por sus medios de acción y los resultados a brindar; de manera resumida visualiza la siguiente figura que presenta las **teorías de contingencia**:

### Teorías de contingencia del liderazgo

| Modelo de Fiedler  |
|--|
| Define estilos de liderazgo y diferentes situaciones.<br>-Cuestionario de compañero de trabajo menos preferido (LPC)<br>Identifica las combinaciones apropiadas:<br>-Relaciones líder-miembros<br>-Estructura de las tareas<br>-Poder por posición |
| Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard  |
| Disposición<br>Estilos de liderazgo: decir, vender, participar, delegar.<br>Etapas de disposición:<br>-R1: Incapaces<br>-R2: Incapaces pero dispuestos<br>-R3: Capaces y poco dispuestos<br>-R4: Capaces y dispuestos                              |
| Teoría de la ruta meta   |
| El trabajo del líder ayuda a los seguidores a alcanzar sus metas.<br>Comportamientos de liderazgo:<br>-Líder directivo<br>-Líder solidario<br>-Líder participativo<br>-Líder orientado a los logros  |

Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Notarás que este tipo de teorías considera supuestos a diversas situaciones; si alguna actividad se presenta entonces se deberá considerar algún tipo de liderazgo. Con la

constante evolución empresarial que se vive actualmente también los enfoques de liderazgo son ahora distintos y se pueden identificar como **enfoques contemporáneos de liderazgo**, se dividen en: el líder-miembro, liderazgo transformacional-transaccional, liderazgo carismático-visionario y liderazgo de equipos.

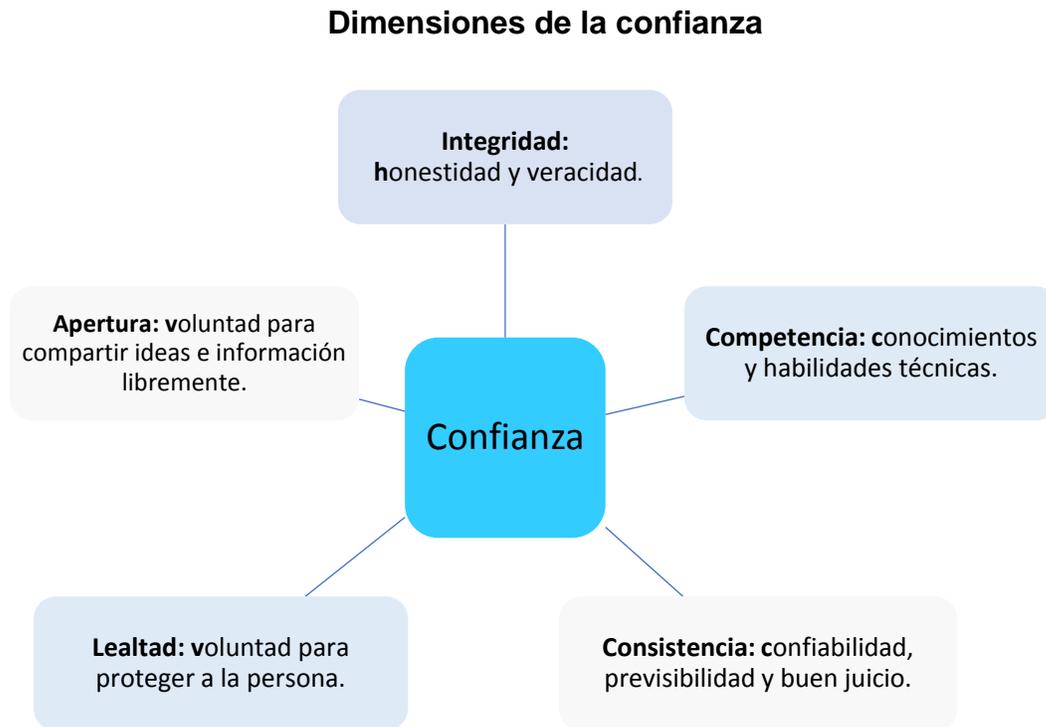
### Enfoques contemporáneos del liderazgo

|   |  |
|---|--|
| <b>El líder-miembro (ILM)</b>                   | El líder crea grupos internos y grupos externos y quienes están en el grupo interno tienen más altos niveles de desempeño, menor rotación de personal y mayor satisfacción laboral. El líder lo decide pero es la capacidad del seguidor lo que lo define. Esto ocurre con las personas que el líder considera “mi gente”. |
| <b>Liderazgo transformacional-transaccional</b> | El líder transaccional guía o motiva a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas. Los líderes transformacionales estimulan o inspiran a sus seguidores a alcanzar resultados extraordinarios. Lo ideal es la combinación de ambos.  |
| <b>Liderazgo carismático-visionario</b>         | El líder carismático es entusiasta y seguro e influye en los demás; su personalidad y acciones motivan a la gente para que esta se comporte de cierta forma. El líder visionario es capaz de crear y articular una visión realista, plausible y atractiva del futuro la cual mejora a partir de la situación presente.     |
| <b>Liderazgo de equipos</b>                     | El líder de equipos debe de tener rasgos adicionales al liderazgo tradicional: ser preparador, ser un vínculo con las partes externas, ser administrador de conflictos y ser quien resuelve problemas.   |

Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Por último, abordaremos el tema de la **confianza**. Como se ha mencionado antes, las reglas del juego están basadas en el cambio y en la capacidad de adaptación, esto requiere que el líder fortalezca la confianza que sus seguidores tienen en él. Según Robbins, et al. (2013), este concepto tiene dos componentes: la credibilidad y la confianza. “La **credibilidad** es el grado en el que los seguidores perciben a alguien como honesto, competente y capaz de inspirar... la **confianza** es la creencia en la integridad, el carácter, y la capacidad del líder”.

A continuación te presentamos las 5 dimensiones de la confianza:



Adaptado de Robbins, et al. (2013).

## Subtema 2. Motivar y recompensar a los empleados

“Los empleados no desean que se les den regalos o que se les otorguen lugares de estacionamiento; los empleados para estar motivados necesitan amar lo que hacen; ¿cómo lograr esto? A través de la **motivación**. La motivación se refiere al proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de la meta” (Robbins, et al. 2013). ¿Qué es lo que provoca la motivación?, ¿qué se puede hacer para que las personas amen lo que hacen?

Las **teorías fundamentales** y básicas de la motivación de personal parten de las siguientes ideologías:

### Teorías fundamentales del liderazgo

| Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow  | Teoría X y Teoría Y de McGregor  | Teoría de los dos factores de Herzberg                        | Teoría de las 3 necesidades de McClelland  |
|--|--|---|--|
| La teoría busca que se cubran las siguientes necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. | La teoría X ve todos los aspectos negativos de las personas. La teoría Y supone que los empleados están agusto con su trabajo. | La teoría enfatiza:<br>- Motivadores<br>- Factores de higiene | La teoría enfatiza:<br>- Necesidad de logro<br>- Necesidad de poder<br>- Necesidad de afiliación |

Teorías fundamentales del liderazgo. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Como puedes apreciar, todas las **teorías** toman como foco central al **empleado**, puesto que es la pieza clave de todo equipo además de las necesidades intrínsecas, específicas y necesarias de cada uno. Para las empresas es sumamente importante considerar todas las **necesidades básicas** de una persona; de nada le servirá que la empresa desarrolle incentivos o actividades que no estén alineados a lo que motiva a las personas. Es por esto que dependiendo del nivel en el que se encuentren, las actividades son necesarias para motivar a las personas.

Un ejemplo que explica esto sería una empresa manufacturera que desea crear un programa de incentivos, no puede hacerlo de manera generalizada ya que las necesidades de un supervisor y de un obrero no serán las mismas. Un programa de reconocimiento público podría ser un buen incentivo para los supervisores pero no dará el mismo resultado con los obreros; en cambio un programa de despensas podría incentivar al obrero pero no causaría gran impacto con los supervisores. Como ves, el programa de incentivos debe de estar adaptado a las personas a las que va dirigido.

Posteriormente, así como las empresas son entes cambiantes, también lo es el tiempo y las ideologías así que las teorías básicas dieron pie a nuevas **teorías contemporáneas** (Robbins, et al. 2013) que se adaptan a las necesidades actuales para el logro de la motivación.

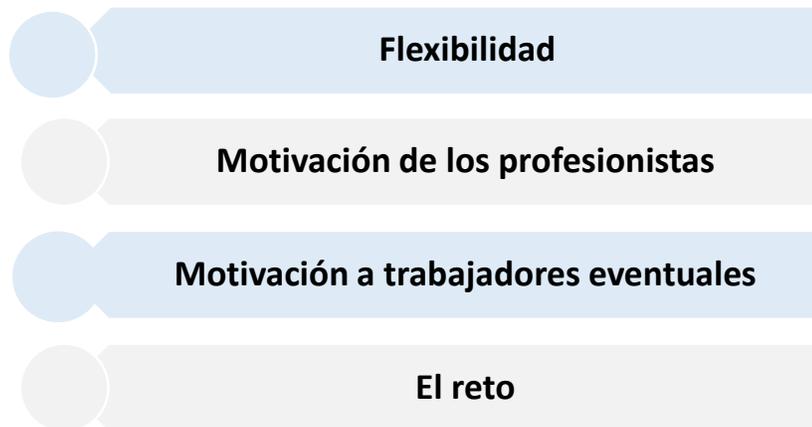
### Teorías contemporáneas de la motivación

| Teoría del establecimiento de metas   | Modelo de las características del trabajo   | Teoría de la equidad   | Teoría de las expectativas  |
|---|---|--|---|
| Enfoque en que las metas específicas aumentan el desempeño, en tanto que las metas difíciles, cuando se les acepta, generan un desempeño superior al de las metas fáciles. Se busca la autosuficiencia. | Enfoque en analizar y diseñar trabajos, en los cuales se indentifican 5 dimensiones centrales de las tareas (variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación), sus interrelaciones y su impacto en los resultados. Se busca la ampliación y el enriquecimiento del puesto. | Enfoque en la justicia distributiva (imparcialidad percibida sobre la asignación de recompensas entre las personas) y la justicia en los procedimientos (imparcialidad percibida sobre el proceso utilizado para determinar la distribución de la recompensa). | Enfoque en la persona, que tiende a actuar de cierta manera en función de la expectativa de que el acto estará seguido por un resultado determinado y en función de lo atractivo que sea tal resultado para la persona. |

Todas estas teorías son las bases teóricas de los **modelos de motivación** para los empleados, sin embargo no son fórmulas mágicas y automáticas; deberán de ser tomadas como guías para poder tener una base que facilite encontrar la mejor manera para poder establecer de la manera más propicia el esquema que permita tener a la fuerza laboral motivada, por lo que en ocasiones será incluso necesario que se cambie de una teoría a otra o que se fusionen ideas de acuerdo a lo que resulte más conveniente.

Teniendo esto en cuenta puedes seguir algunas sugerencias que te permitirán mejorar la motivación:

### Sugerencias para mejorar la motivación



- **Flexibilidad**  
La fuerza laboral es diversa, para algunas personas será más atractivo que exista **flexibilidad**, por ejemplo, que se incluyan actividades de semana laboral comprimida, horario flexible, trabajo compartido o trabajo a distancia. Este tipo de actividades permiten motivar a las personas dando impulso a la integración y compromiso con la organización, ya que les permitirá equilibrar su tiempo de trabajo con otras actividades que deseen realizar.
- **Motivación de los profesionistas**  
Para este nivel se sugiere que en lugar de dinero o ascensos se les ofrezcan **retos** que permitan mantenerlos interesados en la organización. Recuerda que el reto es que se sientan integrados en la empresa.
- **Motivación a trabajadores eventuales**  
Debida a la falta de **seguridad laboral**, la motivación surge precisamente de la oportunidad de convertirse en un empleado permanente en la empresa; este tipo de actividades le ayudará a sentirse identificado con la empresa y crear un lazo de compromiso.

- **El reto**

El dinero no es lo único que motiva a las personas sino también **el reto** de que sean reconocidos en la empresa, el apoyo y hacerlos sentir importantes dentro de la organización; todo esto juega parte dentro de la fidelidad a la empresa.

La creación de **programas de reconocimiento** para los empleados ayudará a **desarrollar mejores oportunidades** para los mismos. A una persona le motiva que su trabajo esté siendo aceptado, reconocido y que se le esté apoyando a hacerlo de mejor manera; en términos generales, no importa que no reciban más salario pero sí que no sea cuestionado su trabajo y se busque la mejora del mismo. Recuerda que el dinero puede mantener a un empleado en la organización pero no significa que sea fiel y esté comprometido con ella. Por esto, los **programas de pago por desempeño** donde se integran planes de pago de acuerdo a cómo están laborando en la empresa generalmente motivan a que los empleados realicen mejor sus actividades y por ello se sientan más comprometidos con la organización y con el mejor desarrollo de sus labores. Por último, en la motivación de personal se recalca lo sumamente importante, que es reconocer las diferencias individuales para personalizar las recompensas, tratar de tener los equipos integrando a las personas con los puestos que correspondan mejor a su perfil, y establecer metas que sean alcanzables y medibles o de lo contrario tener un reto imposible resultará en un gran desmotivarte para los empleados.

### Subtema 3. Los grupos y la administración de los equipos de trabajo

La **integración** dentro de un **equipo** es siempre pieza clave del éxito del mismo. Dentro de las empresas es justamente la integración de las personas lo que permite poder llevar a cabo actividades que mejoren el desempeño y brindan los resultados esperados por la empresa. Es por ello que dentro de la organización existen siempre **grupos**, que son personas que colaboran juntas para lograr objetivos específicos. Siempre existirán dentro de cualquier empresa **dos tipos de grupos**:

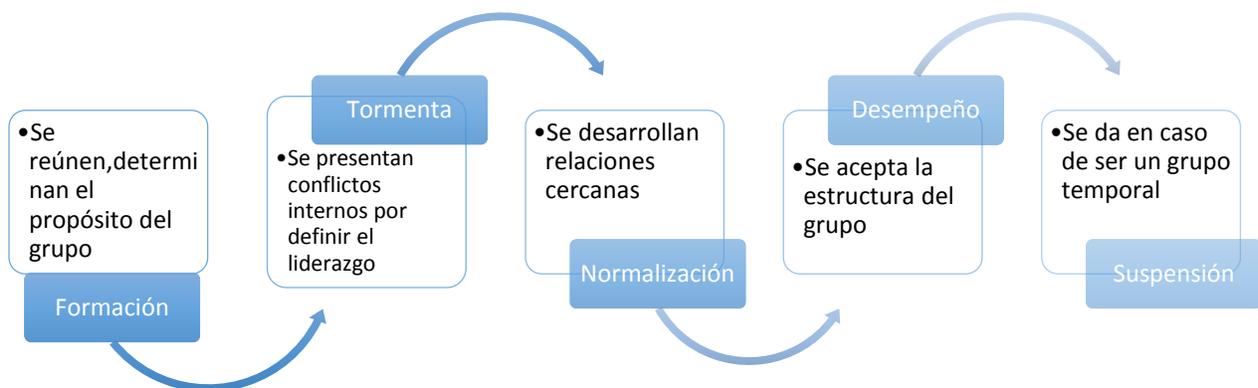
- **Grupos formales:** son grupos que la misma organización determina que deberán de existir.
- **Grupos informales:** nadie estipula que deban de existir pero se dan de manera natural por la interacción social y habitual de las personas. Son muy claramente visibles sin importar el



tipo de organización que sea. Por ejemplo, piensa en la empresa donde tú trabajas. Formas parte de un departamento que es el equipo formal creado por la empresa pero a la hora de la comida solamente algunas personas comen juntas, lo que conformaría el grupo informal creado de manera natural por ustedes dada la convivencia social.

La integración de cualquier tipo de grupo o equipo no se da de manera automática, pasa por diversas etapas:

### Etapas de desarrollo de grupos



Etapas de desarrollo de grupos. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Este mismo proceso se da de manera más intuitiva en el caso de los equipos informales ya que siempre se encuentran en un cambio constante, abriendo y cerrando el grupo a un mayor o menor número de personas. Dentro de las organizaciones lo importante es **que un grupo se pueda convertir en un equipo**.

La diferencia entre un grupo y un equipo se puede observar en la siguiente figura:

### Diferencias entre grupos y equipos



Diferencias entre grupos y equipos. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Dentro de toda organización existen diversos **tipos de equipo** de acuerdo con las necesidades que se presenten:

### Tipos de equipos formales

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Equipos de solución de problemas    | Proviene del mismo departamento para resolver problemas específicos. No tienen autoridad.<br>Por ejemplo, cuando comparten ideas sobre cómo prevenir accidentes en la planta productiva.  |
| Equipo de trabajo auto administrado | Opera sin un gerente y es responsable de llevar a cabo un proceso o segmento de trabajo. Tiene autoridad para tomar e implementar decisiones.<br>Por ejemplo, en Boeing trabajan con estos equipos que están muy cerca de la zona de manufactura para resolver problemas en el momento preciso. |
| Equipo interfuncional               | Está compuesto por personas de distintas especialidades.<br>Por ejemplo, los equipos para la sección de cuidados intensivos en un hospital formados por un farmacéutico,  |

Innovación con propósito de vida.

|                |  |
|----------------|--|
|                | trabajador social, nutriólogo, capellán, médico especialista en cuidados intensivos, enfermeras, etc.  |
| Equipo virtual | Emplea la tecnología para vincular a sus miembros físicamente dispersos con el fin de lograr una meta común.<br>Por ejemplo, las empresas globales que cuentan con la nube para llevar a cabo en tiempo real la actualización de sus proyectos de parte de todos sus miembros. |

Tipos de equipos formales. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Al final, el reto consiste en que cada actividad se desarrolle de manera adecuada a las necesidades de la organización, que los equipos que se vayan integrando y lo realicen persiguiendo los mejores objetivos para la organización. Para esto es necesario que el equipo sea eficaz.

Según Tony Wagner (F.T., 2012), un experto en educación e innovación de Harvard, los líderes innovadores del siglo XXI deben tener las siguientes habilidades: pensamiento crítico y capacidad para resolver problemas, colaboración a través de redes y liderazgo por influencia, agilidad y adaptabilidad, iniciativa y espíritu emprendedor, efectiva comunicación oral y escrita, accesibilidad y análisis de información y curiosidad. Esto implica un liderazgo que integre las mejores características del empresario en una persona; algo no muy sencillo... ¡pero posible!

### ¡Quiero más!

Para aprender más sobre el **liderazgo** te recomendamos leer los artículos:

- **Consejos para ser un buen CEO**, en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/40764/consejos-para-ser-un-buen-ceo/>
- **Mitos y falsas creencias sobre el liderazgo**, en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/38970/mitos-y-falsas-creencias-sobre-el-liderazgo/>

Para aprender más sobre **estilos de motivación** te recomendamos leer el artículo:

- **Cómo motiva Google a sus empleados**, en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/42146/como-motiva-google-a-sus-empleados/>

Para aprender más sobre **los equipos de trabajo** te recomendamos leer el artículo:

- **Descubre cómo tener un equipo productivo**, en:  
<http://www.expansion.com/2013/11/15/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1384541278.html>

Para conocer sobre los **estilos liderazgo** te invitamos a ver este video titulado

- **¿Eres un gran líder? Los 10 estilos de Liderazgo** en:  
<http://www.youtube.com/watch?v=Qz32k9PTXas>

### Mi Reflexión

Ahora que conoces los conceptos fundamentales del liderazgo y la administración de equipos, reflexiona: ¿qué estilo de liderazgo tienes?, ¿cómo percibes a tu líder organizacional?, ¿qué te gustaría que cambiara?, ¿tienes algún equipo de trabajo?, ¿de qué tipo es? ¿es efectivo?

### Bibliografía

Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Telefónica Fundación. (2012). *Las 7 habilidades de los líderes innovadores del siglo XXI según el experto Tony Wargner*. Recuperado de:  
<http://www.fundaciontelefonica.co/index.php/que-hacemos/noticias/11-noticias-home/45-las-7-habilidades-de-los-lideres-innovadores>

### Glosario

- **Líder:** Alguien que puede influir en otros y tiene autoridad administrativa.
- **Líder carismático:** Líder entusiasta, con confianza de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en la gente para que se comporte de cierta forma.
- **Líder transformacional:** Líder que estimula e inspira (transforma) a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios.

Innovación con propósito de vida.

- **Liderazgo visionario:** Capacidad de crear y articular una visión realista, plausible y atractiva del futuro que mejora a partir de la situación del presente.

*La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.*

*El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.*

*Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.*