

LIDERAZGO

Definición del término

Para explicar el concepto de liderazgo, dos definiciones son provistas; una básica y otra más extensa que dote de un mayor entendimiento del término.

- Como definición básica, el liderazgo es “la condición de líder y ejercicio de dicha condición”, y supone la capacidad de dirigir a un grupo de personas.
- Como definición más extensa, el liderazgo es la habilidad por la que una persona influye, inspira y motiva a otros individuos en la consecución de tareas u objetivos concretos.

El eterno debate: ¿los líderes nacen o se hacen?

Para contestar esta pregunta existen distintas respuestas según el autor. La teoría más aceptada sugiere que el líder nace con unas habilidades inherentes que le permiten diferenciarse de otros, y además la persona va formando su condición de líder a lo largo de un camino de aprendizaje y experiencia.

Por un lado, se ha dicho que el liderazgo es el resultado de unos rasgos o capacidades inherentes a la persona. Por ejemplo, *The Great Man Theory* (teoría del Gran Hombre), propuesta por Thomas Carlyle en la década de 1840, sugiere que los líderes lo son por naturaleza ya que disponen de ciertas habilidades innatas para ello. Del mismo modo, *The Trait Theory* (teoría de los Rasgos), desarrollada por Ralph M. Stodgill en 1974, considera que ciertas personas nacen con unos rasgos y atributos propios de un liderazgo efectivo; como el hecho de nacer con un don para tocar instrumentos musicales (Paco de Lucía). Por ello, estas teorías sostienen que los líderes nacen y no se hacen.

Por el contrario, existe otra rama que identifica el liderazgo como un proceso por el que el individuo adquiere unas competencias que le diferencian como tal. Por ejemplo, según *The Behavioral Theory* (teoría del comportamiento), los líderes se hacen y no nacen; el liderazgo consiste en un conjunto de habilidades adquiridas por la persona, de modo que cualquier individuo puede convertirse en líder a través de práctica, determinación y experiencia.

El Principio de Pareto, desarrollado por el economista Vilfredo Pareto y también conocido como la regla del 80/20, es una teoría que sugiere que el 80% de las consecuencias de un escenario son determinadas por el 20% de las causas. De acuerdo a esto, el 80% de la condición de liderazgo sería adquirida, mientras que se nace con el 20% de rasgos propios de liderazgo. Sin embargo, según el estudio de Kari Keating, David Rosch y Lisa Burgoon (2014), el liderazgo efectivo procede en un 30% de los genes, y en un 70% de las experiencias y lecciones de vida.

Cambio en el modelo de liderazgo

Mientras los antiguos líderes se centraban básicamente en los resultados, con el paso del tiempo ha habido una transición hacia un modelo más completo que abraza el bienestar y desarrollo de las personas. De hecho, y tal y como menciona Robert Hogan (1994), “donde los líderes eran vistos como figuras de control, planificación e inspección del funcionamiento general de la organización, en las actuales industrias los líderes también han de motivar e inspirar a los individuos, y fomentar actitudes positivas en el trabajo”. Una frase que refleja esta transición procede de Maya Angelou, con su famoso “la gente olvidará lo que dijiste e hiciste, pero nunca olvidará cómo les hiciste sentir”. Algunos de los nuevos rasgos de liderazgo se presentan en la siguiente tabla.

Énfasis en las personas. Aquí prima el capital humano por encima de cualquier otro recurso. Estos líderes tienen pasión por las personas, y fuertes habilidades sociales y comunicativas que les facilitan conectar con el individuo.
Conciencia social por encima de la individual. Estos líderes buscan el bienestar general y el progreso de las personas de su alrededor por encima de la fama, riqueza o el reconocimiento individual. Como dijo el antiguo presidente Ronald Reagan, “los grandes líderes no son necesariamente aquellos que hacen las mayores cosas, sino los que consiguen que las personas las hagan por sí mismas”.
Credibilidad como valor que determina el apoyo y confianza de los seguidores. Si la credibilidad de los líderes es alta, gozarán de la confianza de sus seguidores; pero si es baja, su capacidad de influencia será escasa (Williamson, D., 2012).
Mentalidad abierta. Los nuevos líderes poseen una mentalidad abierta y de crecimiento, reconocen el valor de la diversidad, y tienen apertura hacia lo desconocido y novedoso. Como dijo Albert Einstein, “la mente es como un paracaídas, sólo funciona si se abre”. El hecho de viajar y haber vivido en el extranjero, tener un diverso y extenso <i>networking</i> (red de contactos), estar inmerso en diversos ambientes o tener una mentalidad de cambio son algunos rasgos comunes a los nuevos líderes.
Confianza. Los nuevos líderes son conscientes del valor de construir relaciones de confianza que faciliten equipos más unidos y comprometidos. Según el modelo de R. Mayer, J. Davis y F. Schoorman (1995), la confianza requiere de dos sujetos: aquel en el que se ha de confiar (el líder en este caso) y los que confían (los seguidores), y se basa en 3 características principales: - El dominio/campo que permite al líder tener influencia, como la dirección de un equipo. - Benevolencia. La creencia de que el líder busca el bienestar de sus seguidores. - Integridad. Los seguidores entienden que el líder se rige por unos principios y valores.
Inteligencia emocional (IE). La nueva oleada de líderes actúa con el corazón y no sólo con la mente, no tienen miedo a mostrar sus emociones para conectar con los empleados, y tienen una gran gestión emocional fundamentada en el conocimiento de las emociones y su regulación (Luthans, F., 2006). Daniel Goleman considera que la IE es lo que realmente diferencia a un líder efectivo; afirmando que “el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas son importantes, pero la IE es el <i>sine qua non</i> (condición sin la cual) de liderazgo” y finaliza añadiendo que “si los líderes fracasan a la hora de dirigir sus emociones, nada de lo que hagan funcionará como debería” (Goleman, 1998). Otros autores señalan que los líderes con altos niveles de IE destacan por identificar las necesidades de los individuos, conectar con ellos, e influir su motivación y rendimiento (Humphrey, R., 2008).

Fuente: autor

Diferencias entre las figuras de líder y manager

Si bien ambos términos son similares, la figura del líder tiene mayor alcance y repercusión en términos de conexión y bienestar hacia los *followers* (seguidores). Los siguientes puntos resumen las principales diferencias entre ambas figuras.

- La principal diferencia es que los líderes tienen seguidores, mientras que los managers tienen subordinados (las personas siguen a los líderes y trabajan para los managers). Los empleados obedecen las órdenes de los managers porque están obligados a hacerlo. Sin embargo, las personas siguen a los líderes por su comportamiento, personalidad, y su capacidad de inspirar y motivar. En este sentido, el liderazgo efectivo se alcanza a través de una reciprocidad entre el líder y sus seguidores, en vez del dominio de los unos sobre los otros (Hollander, E., 1992).
- La condición de líder requiere de un proceso de conocimiento y maduración del individuo antes de ejercer una influencia sobre otros. “Antes de ser líder, el éxito es relativo al crecimiento personal; pero cuando se es líder el éxito es concerniente al crecimiento de otros” (Jack Welch). Por el contrario, los managers no tienen por qué tener un conocimiento de su persona, aunque sí del mercado en el que operan y los servicios que ofrecen.
- El líder alinea a las personas asegurándose que están comprometidas y satisfechas, mientras que los managers organizan el trabajo y los recursos. Los líderes exitosos actúan como una figura de coach & mentor, y no dudan en empoderar al individuo. Por su parte, los managers organizan la carga de trabajo, asignan tareas y orientan en su consecución.
- Los líderes crean una visión y focalizan en las personas, definiendo una imagen de dónde quieren estar, e inspirando e involucrando a éstas para alcanzarla. Por su parte, los managers imponen control, definen objetivos, y se centran principalmente en su cumplimiento, los aspectos técnicos, y analizar y evaluar los resultados.
- Mientras los líderes tienen una visión a largo plazo, los managers piensan a corto plazo. Durante este proceso, los líderes transmiten positividad y motivación ejerciendo una influencia positiva sobre el empleado. Por su parte, los managers se basan en objetivos a corto plazo satisfaciendo las demandas corporativas presentes.
- Los líderes conocen a los individuos con los que interactúan y sus circunstancias; de modo que este conocimiento les ayuda a crear una relación más profunda y un vínculo emocional. Por el contrario, los managers están más deshumanizados y se centran en los aspectos técnicos relativos a la consecución de objetivos. Al respecto, la Universidad de Ohio (1940) realizó un estudio sobre el liderazgo efectivo y observó que los líderes que establecen “confianza, respeto, consideración y relaciones cálidas con los miembros de sus equipos son valorados como más efectivos”.
- Los líderes priman a los clientes internos por delante de los externos, ya que conciben el talento como el principal elemento diferenciador. Como dijo el empresario Richard Branson, fundador de Virgin Group, “los clientes no son lo primero; lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”.

- Los líderes son agentes de cambio, mientras que los managers mantienen el *statu quo*. Los primeros abrazan la innovación, son proactivos y buscan diferentes formas de operar que mejoren las operaciones incluso cuando los resultados son decentes. Por su parte, los managers son reactivos (reaccionan a los cambios) y más conservadores, y se adhieren a lo que funciona, cambiando ligeramente procesos y estructuras para mejorar su funcionamiento.
- Un líder puede ser cualquier persona independientemente de su nivel jerárquico, y no tiene necesariamente que ocupar una posición de dirección. A diferencia suya, los managers ostentan posiciones de responsabilidad y autoridad. Por tanto, mientras los líderes tratan a sus seguidores como iguales, los managers les tratan como individuos jerárquicamente inferiores.

Tipos de liderazgo

El estilo de liderazgo viene determinado por los comportamientos y la actuación del líder, y condiciona el nivel de aceptación entre los *followers*. Los estilos más comunes se presentan a continuación.

- 1) Situacional.** Este estilo, definido por Paul Hersey y Ken Blanchard en 1969, se basa en adoptar un estilo de liderazgo u otro según las circunstancias y el contexto. Por tanto, detectar y entender las particularidades y características, así como la naturaleza del entorno será crucial para aplicar el estilo de liderazgo apropiado. La inestabilidad y diversidad de los tiempos actuales demanda adoptar el estilo de liderazgo más oportuno según el escenario; lo que requiere flexibilidad, apertura y una respuesta ágil a los cambios por parte de los líderes.
- 2) Transaccional.** Estilo de liderazgo basado en un sistema de recompensas y castigos como estrategia de motivación. La actuación de estos líderes es simple: definen objetivos, elaboran la estrategia para consumarlos, supervisan el cumplimiento y evolución, y recompensan a aquellos que los alcanzan. Estos líderes no sólo no fomentan el pensamiento crítico entre sus empleados y les excluye de la toma de decisiones, sino que desencadenan una corriente de competitividad entre ellos que suele conducir al aislamiento laboral.
- 3) Transformacional.** Es el liderazgo opuesto al transaccional. Se trata de un modelo íntegro y justo que gira en torno al respeto, confianza y apoyo, y que ha sido reconocido como el estilo más apropiado en entornos creativos y de cambio que requieren la interacción entre los empleados. Los investigadores coinciden en que el liderazgo transformacional es el más efectivo; ya que es el que genera un mayor bienestar en los individuos y el que presenta una mayor correlación positiva con el rendimiento.

Algunos de los rasgos de estos líderes se presentan a continuación:

- Son líderes carismáticos que motivan e inspiran a los seguidores a dar lo mejor de sí mismos y a enfrentarse a nuevos desafíos (Bass, B., 1985).
- Son individuos empáticos que se muestra cercanos a los seguidores, a quienes empoderan y apoyan en su día a día (Humphrey, R., 2002).
- Transmiten entusiasmo y optimismo entre sus seguidores, y crean un clima de afecto y apoyo (McColl-Kennedy, J.R., & Anderson, R.D., 2002).

- 4) **Ético.** El liderazgo ético gira en torno a los comportamientos y valores benevolentes. Estos líderes tienen un marcado compromiso social, y se rigen por una serie de valores como el respeto, honradez, justicia, equidad o la denuncia social entre otros. Los líderes tienen la responsabilidad ética de tratar a los seguidores con dignidad y respeto, siendo conscientes de sus necesidades y preocupaciones (Northouse, P., 2010). Según un estudio dirigido por el grupo Salesforce (2018) entre 2.400 consumidores, el 93% cree que las empresas tienen la responsabilidad de ir más allá de las ganancias y tener un impacto positivo en la sociedad. Es decir, en medio de la transformación tecnológica, las empresas deben rendir cuentas más allá de los resultados finales; para lo que necesitarán un liderazgo ético que les dirija en este propósito.
- 5) **Servicial.** El servicial es un estilo altruista donde predominan la conciencia social y la moralidad como elementos distintivos (Greenleaf, R., 1977). Este modelo se basa en servir a otras personas, satisfaciendo sus necesidades y abordando sus preocupaciones, de modo que esta conciencia de ayuda social se extiende a todos los individuos creando una cadena de servicio por la que éstos siguen el ejemplo de ayudar a aquel que lo necesita. Los detractores de este estilo sugieren que estos líderes carecen de autoridad y anteponen los intereses de los empleados por delante de los intereses de la empresa. Al respecto, me gusta mucho la cita de Pitágoras de Samos (582 aC-497 aC) “ayuda a tus semejantes a levantar su carga, pero no te consideres obligado a llevársela”.
- 6) **Laissez-Faire.** El término francés "*laissez faire*" significa “dejar hacer”. Se trata del estilo de liderazgo menos intrusivo ya que los líderes delegan toda la autoridad y poder de decisión en los empleados; a quienes permiten operar con total libertad. Este estilo de liderazgo será más útil cuando las personas sean expertas, autónomas y capaces de gestionar su día a día por sí mismas. En su estudio, Kurt Lewin (1939) observó que los miembros bajo un estilo de liderazgo Laissez-Faire carecían de una figura autoritaria que resolviera sus dudas y les dotara de orientación, y tendían a culparse los unos a los otros por los errores cometidos, sin aceptar su responsabilidad y ralentizando las operaciones dada la ausencia de control.
- 7) **Autocrático.** Este liderazgo se basa en que la autoridad, el control y la toma de decisiones están bajo el mando de una sola persona. Se trata de líderes rígidos, severos y autoritarios que normalmente son vistos como controladores, dictadores y mandones. Estos líderes consideran que la única persona capacitada para tomar decisiones importantes es él/ella y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos; lo que crea una evidente división entre el líder y el resto de miembros. El estilo autocrático se considera apropiado cuando una situación requiere tomar decisiones rápidas y trascendentes. Sin embargo, este estilo tiende a crear ambientes hostiles y de poca confianza donde los integrantes no se sienten valorados, y donde la toma de decisión es unilateral. Un ejemplo de liderazgo autocrático es Steve Jobs, famoso por usar el miedo para hacer que los trabajadores alcanzaran objetivos.
- 8) **Democrático.** También conocido como liderazgo participativo, este estilo se basa en el diálogo y consenso, y en una alta colaboración entre líderes y seguidores; cuya opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones. Aquí, la comunicación es bilateral: ascendente y descendente. Aunque el líder es quien ostenta la responsabilidad final, éste empodera y delega autoridad en los seguidores, consensuando con ellos la forma de operar y proceder.

Las estadísticas señalan que el liderazgo democrático es uno de los preferidos por parte de las empresas, ya que da lugar a una atmósfera de justicia y creatividad donde los integrantes reportan mayores niveles de satisfacción y compromiso, y un mejor clima laboral. Por contra, dado que se requiere un consenso entre las partes, este liderazgo consume más tiempo en la toma de decisiones y no será el más conveniente para aquellos escenarios que requieren una rápida toma de decisión.