

# Liderazgo organizacional

## ¿Qué es?

El liderazgo es un proceso de influencia entre el líder y las personas, que tiene como fin último su implicación voluntaria en el logro de los objetivos de la Organización.

Quizás la cualidad que más caracteriza a un líder es su capacidad de hacer que otras personas se unan a su proyecto o asuman los objetivos del líder como propios y lo hagan voluntariamente. Esto en definitiva es crear equipo (del libro "Interpretando el modelo EFQM").



## ¿Para qué sirve?

En un entorno cambiante es importante satisfacer, de forma equilibrada, las expectativas y resultados de todos los grupos que tienen interés legítimo en la organización. Habitualmente se elige a un líder para:

### 1.-Dirigir hacia el ÉXITO:

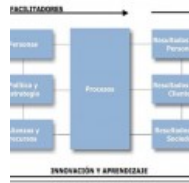
- Lograr buenos resultados en los plazos previstos
- Optimizar la utilización de los recursos disponibles

### 2.-INVOLUCRAR a las personas

- Alinear a las personas con los objetivos y los valores
- Facilitar el desarrollo de las personas

### 3.-DESARROLLAR la Organización

- Garantizar el desarrollo de los proyectos clave
- Aportar ideas y/o colaboraciones de valor
- Actualizar la cultura de la Organización

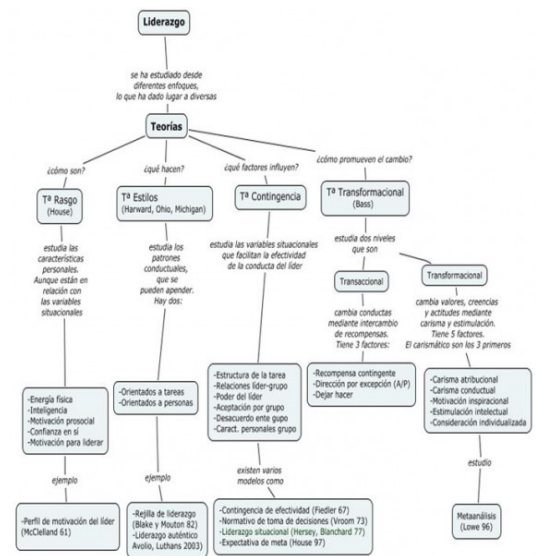


## Explicación

Existe una creencia generalizada de que el éxito de una organización depende, en gran medida, de la calidad de sus líderes, pues su Visión y capacidad de cambio sirve de inspiración a los demás y mantiene la coherencia en toda la Organización.

El liderazgo como un proceso de influencia entre el líder y las personas orientado hacia el logro de metas implica cuatro aspectos importantes:

- Orientación hacia metas (ej. visión, objetivos, clarificación de ambigüedades,...)
- Interactividad (ej. comunicación, participación, confianza, ...)
- Influencia (ej. atribución de poder, internalización, ...)
- Construcción grupal (ej. identificación, identidad compartida, compromiso, orientación al grupo ...)



## DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER:

Podemos señalar algunas diferencias entre el concepto tradicional de directivo y el de líder, aunque una misma persona puede desempeñar los dos roles (ver imagen).

El directivo puede ejercer su influencia utilizando los recursos puestos a su disposición por la organización (autoridad legítima, manejo de recompensas y capacidad coercitiva). El líder puede influir a través de otros recursos personales (valor como experto, manejo de la información, posición de referente).

Las principales diferencias entre el concepto tradicional de directivo y el de líder serían:

- **RESULTADOS** versus **CULTURA**: Mientras que el directivo tiene una dinámica de gestión y logro de resultados, la dinámica del líder es más ideológica, creando y cambiando la cultura de la organización, mientras que los directivos, la administran.
- **EFICIENCIA** versus **COMPROMISO**: El directivo orienta fundamentalmente el esfuerzo en mejorar la eficiencia y satisfacción mientras que el líder lo vuelca en hacer entender qué quiere conseguir y, por tanto, qué debe hacerse, desde su compromiso con la Misión de la organización.
- **NECESIDAD FUNCIONAL** versus **EXPECTATIVAS DE VALOR**: El directivo está en contacto con el entorno exterior relacionado con la actividad funcional de la Organización y la representa en su ámbito de gestión y el líder, además, está en contacto con todos los grupos de interés para conocer sus necesidades y expectativas y los factores de cambio en el entorno.
- **ORGANIZACIÓN DE TAREAS** versus **DESARROLLO DE PERSONAS**: Mientras que el directivo tiene su principal interés en la organización de

tareas, el líder lo tiene en el desarrollo de las personas. La interacción, generación de acuerdos, motivación y valoración de las personas, desde la integridad personal, son esenciales para el líder.

• *ESTABILIDAD* versus *INNOVACIÓN Y CAMBIO*: El directivo está orientado hacia la estabilidad (mantener el funcionamiento). Por contra el líder está orientado a la innovación, cambio y crecimiento de la organización y transmite la Visión y los objetivos de futuro.

Un ejemplo de ello es la importancia que el modelo europeo de excelencia en la gestión (EFQM) otorga a liderar con visión, inspiración e integridad. Lo considera un concepto fundamental de gestión y le dedica un criterio completo en su modelo, señalando la importancia de su dinámica externa e interna, así como la capacidad de gestionar la adaptación flexible y eficaz de la organización en diferentes escenarios y situaciones.

-Ref. artículo Liderazgo y modelo europeo de Excelencia (M<sup>a</sup> T. Palomo Vadillo)

<http://www.inqualitas.net/articulos/818-el-liderazgo-a-traves-del-modelo-europeo-de-la-calidad-efqm> -Ref diversos artículos sobre liderazgo (diferentes enfoques)

<http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/liderazgo/> -El estudio del liderazgo se ha llevado a cabo, a lo largo del tiempo, desde múltiples enfoques y por ello se pueden ver diversas teorías e investigaciones. (<http://campus.felizmente.info/Mippescenter/tercero/PSICO-GRUPOS-%20MIPPE%204.pdf> ).

En un estudio realizado en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO (J. Castro y col 2009.) se explica que *“se ha elaborado un indicador, Factor Liderazgo EFQM, que recoge un 69% de la información global. Recodificando de diversas formas esa variable, se concluye que las organizaciones que tienen alta intensidad de liderazgo obtienen mejores resultados que el resto. Además los cuadros de correlaciones de los subcriterios de liderazgo con el resto de los subcriterios del modelo EFQM muestran puntuaciones muy significativas no sólo con los Resultados, sino, de manera especial, con el resto de Agentes Facilitadores.”*

Los líderes son personas que desempeñan el papel de guía de otras personas, ya sea mediante el desempeño de puestos de responsabilidad formal o mediante su influencia de manera informal.

El liderazgo se puede desarrollar en todos los niveles de la organización, tanto a nivel formal como informal. Se considera liderazgo formal, el realizado por personas asignadas por la organización para desempeñar puestos de autoridad. Liderazgo informal es el que ejercen las personas que tienen influencia sobre otras personas de la organización a pesar de no tener puestos relacionados con la autoridad formal..

Entre los líderes cabe señalar, por ejemplo, al equipo de dirección, responsables de la organización que asumen retos estratégicos o quienes coordinan proyectos de desarrollo.

## TEORÍAS DE LIDERAZGO E INTERACCIÓN PERSONAL: FONDO Y FORMA

El liderazgo en las organizaciones es el “proceso de influir en otras personas, de tal forma que se les anima a contribuir voluntariamente en la consecución de los objetivos organizacionales” (Reicher, Haslam y Hopkins, 2005)

En la definición de liderazgo se pueden apreciar diversos aspectos como el estilo de animación, el proceso de influencia o la implicación voluntaria en los objetivos. Por ello, a lo largo del tiempo se ha estudiado el liderazgo organizacional desde diversos enfoques: como una cualidad personal del líder (T<sup>a</sup> Rasgo), como un estilo de interacción (T<sup>a</sup> Estilos), como una forma de organizar una situación (T<sup>a</sup> contingente), .como una función de implicación en el cambio dentro de una organización (T<sup>a</sup> Transformacional), etc... (ver imagen de teorías).

Aunque su aplicación está influida por las características del grupo y de la situación, la naturaleza de la actividad, la cultura de la

organización y el conocimiento del sistema de liderazgo, la forma de actuar está muy determinada también por la personalidad de quien ejerce el liderazgo. Es frecuente considerar cuatro estilos básicos de liderazgo (Autoritario, Paternalista, Participativo y Permisivo).

En todas las organizaciones existen grupos con conflictos de intereses (económicos, influencia, prestigio, poder, etc.) que representan subculturas internas, tienen sus propios líderes que generan cierto grado de competencia, debate y conflicto constructivo necesarios para que una Organización evolucione.

Como dice J. Castro (U.P.V.) *“los líderes deben ejercer el rol de agentes facilitadores del conflicto constructivo: aquél que apoya las metas de la organización y mejora su rendimiento, y deben encontrar el nivel óptimo de conflicto: suficiente para impedir el estancamiento, estimular la creatividad, permitir la liberación de tensiones y sembrar la semilla del cambio”*.

## Ejemplos prácticos

Se pueden ver algunos ejemplos prácticos accesibles en la red en el momento de elaboración de la ficha (las fuentes originales pueden haber cambiado su contenido o acceso posteriormente)

-Casos prácticos y teoría en la guía de liderazgo para Pymes, publicada por los Centros de Excelencia (2010):  
[http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/Guia\\_Liderazgo\\_CEX.pdf](http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/Guia_Liderazgo_CEX.pdf)

-Ejemplo: Decálogo para líderes TELEFÓNICA - ESPAÑA (2010):  
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1930-decalogo-del-lider-de-telefonica-espana.html>

-Diversos test y artículos sobre liderazgo situacional

<http://www.librosintinta.in/busca/liderazgo-situacional/pdf/start-10/> - Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO al contexto organizacional chileno (C. Vega y G. Zabala) Universidad de Chile. 2004

[http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf) -Ejemplo de Cuestionarios MLQ subordinados y líderes (2004)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lps/reig\\_s\\_e/apendiceB.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/reig_s_e/apendiceB.pdf)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lps/reig\\_s\\_e/apendiceA.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/reig_s_e/apendiceA.pdf)

-Modelo PREMIE de liderazgo transformador (M. Ayerbe 2006)

<http://foaclaras2.wikispaces.com/file/view/Liderazgotransformador.pdf> -Ideas para evaluación de desempeño de un líder (D. Salama, 2008)

<http://www.diegosalama.com/2008/11/04/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-a-un-lider/> - Autotest de liderazgo (A. Valero, 2010)

<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-estilo-liderazgo-formacion-lideres-empresariales.html> - Ejemplo plantilla evaluación de competencias de liderazgo (Universidad Politécnica de Madrid)

<http://innovacioneducativa.upm.es/competencias-genericas/formacionyevaluacion/liderazgo> -Citas de 10 liderazgos de alta influencia en su entorno:

<http://www.openforum.com/idea-hub/topics/managing/article/10-examples-of-tremendous-business-leadership-glen-stansberry>

- 20 preguntas frecuentes sobre liderazgo (Donald Clark. Sargento retirado de US Army)

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5124-20-preguntas-frecuentes-sobre-liderazgo.html>

-Overviews of the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide


## Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
<b>R</b>	Establecer competencias relevantes de liderazgo	Ficha de competencias de líderes
<b>E</b>	Implicación de líderes en mejora de resultados	Plan Estratégico, Plan de gestión, Plan de mejora de liderazgo
<b>D</b>	Dinamización de actividades y equipos	Actas de reuniones de equipo
<b>E</b>	Valoración de desempeño de líderes	Informe de evaluación de desempeño, cuestionarios de percepción de personal
<b>R</b>	Actualización de sistemas de liderazgo	Buenas prácticas de liderazgo

## Cuestiones clave para autoevaluar Puede reflexionar sobre elementos específicos de liderazgo (ver versión actualizada del modelo EFQM):

Utiliza un sistema para conocer las necesidades de sus grupos de interés externos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identifica y propone alianzas y colaboraciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Implica a partners, clientes y sociedad para coinnovar en aspectos estratégicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mejora la imagen de la organización con la innovación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vigila las novedades que impulsan el cambio en el mercado y la competencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Es flexible y corrige el rumbo, cuando es necesario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestiona los cambios de manera eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participa en definir y comunicar la Misión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participa en definir y comunicar la Visión, objetivos estratégicos y responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promueve los Valores y la Responsabilidad Social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mide y comunica indicadores de resultados para conocer la evolución de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identifica y gestiona los riesgos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Toma decisiones basadas en datos medibles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrolla y mejora el Sistema de gestión de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoya la generación de nuevas ideas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoya y capacita a las personas para lograr los objetivos y planes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resuelve conflictos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reconoce a las personas oportuna y adecuadamente sus esfuerzos y logros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Revisar la efectividad de sus comportamientos como líder	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Información adicional del autor

	Autor: Luis Fernández Rodríguez <span style="float: right;">Cargo: Dirección de UNED Tudela y Cátedra de Calidad UNED "Ciudad de Tudela"</span>
	Empresa/organización: <a href="http://www.unedtudela.es">UNED Tudela</a>
	Actividad: Formación Universitaria <span style="float: right;">Contacto: <a href="http://www.unedtudela.es">www.unedtudela.es</a></span>