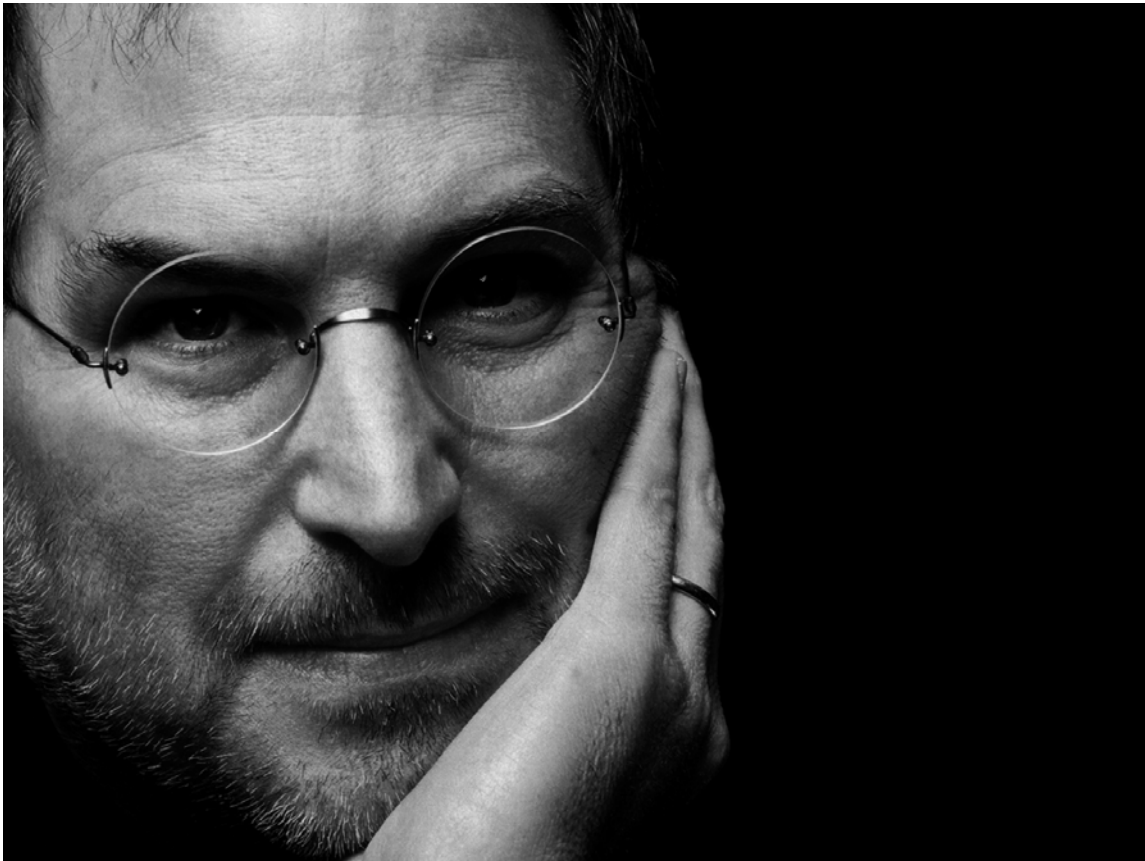


LIDERAZGO

para el siglo xxi

el COORDINADOR

figura emergente en las organizaciones



En muchos sectores el término líder lleva unido, para un conjunto de personas, aspectos negativos. Cada vez más, los líderes reales huyen de esta palabra para definirse y se asocian a otras palabras como coordinadores, directivos u otras.

Los que aquí denominamos “líderes de término” son los que tienen sólo esa palabra pues la realidad les supera y no son ciertamente “líderes de concepto” o “líderes”.

En una frase, a los líderes reales o de concepto se les conoce por sus obras y no, por como se dicen o desean que les llamen, normalmente huyen del término, pero aceptan las consecuencias que les supone ser lo que son, trabajan aquí la humildad y la verdad de las cosas.

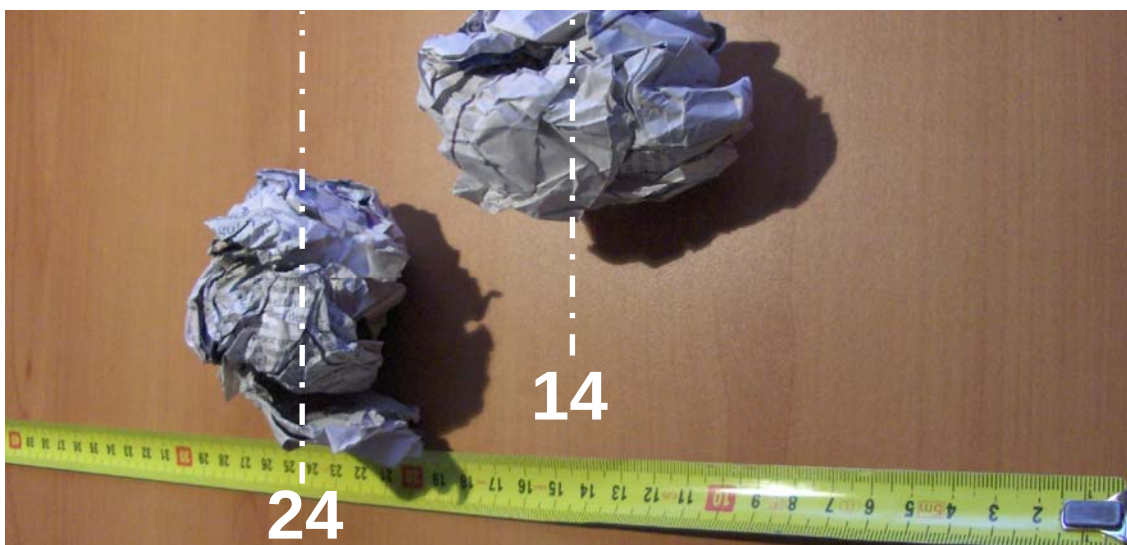
Como decía un amigo el mayor negocio del mundo es contratar los servicios profesionales de las personas por lo que valen y subcontratar sus servicios por lo que dicen que valen. Sí, en esa diferencia están nuestros beneficios empresariales, y desde luego que si los tuviéramos estaríamos muy bien. Por ello, es bueno considerar en el verdadero líder los valores y entre ellos el de la humildad que no es lo mismo que el apocamiento o la falta a la verdad.

Cada organización necesita un perfil determinado de liderazgo, un perfil de persona, que sea capaz de sumar esfuerzos, sabiendo que su misión en este campo no sólo debe ser sumar los esfuerzos sino ir más allá, hasta sinérgicar los esfuerzos de la organización.

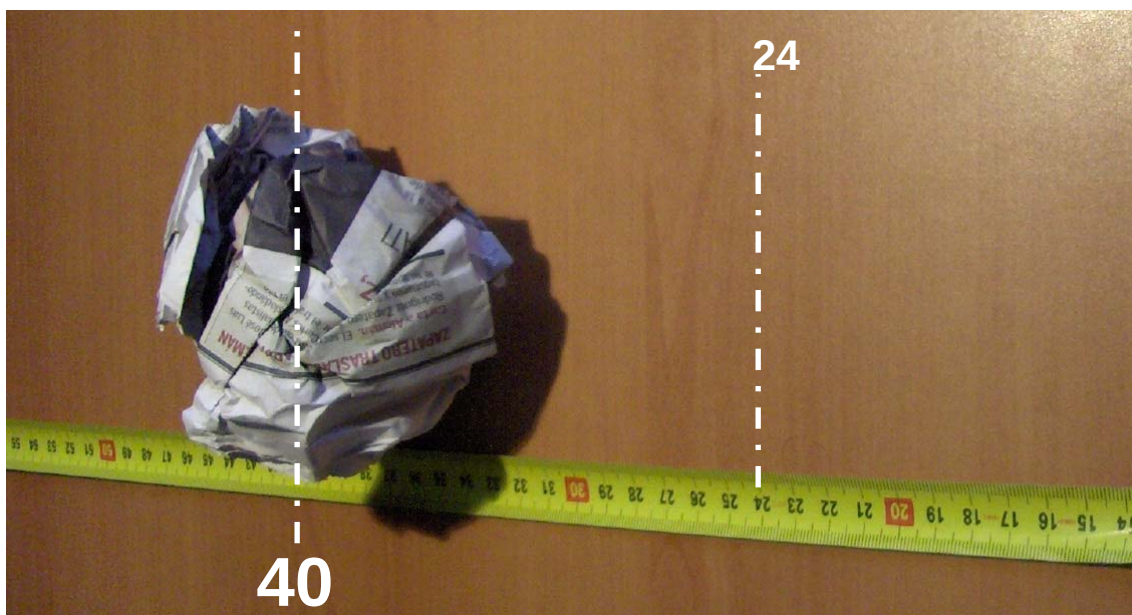
Pero ¿cómo explicar esto de sinérgicar de una manera clara?, para ello, nos vamos a servir de este ejercicio que animamos a que lo reproduzcan y explica lo que es sinérgizar con el complemento de lo que significa sumar en las organizaciones.



Cojamos cuatro hojas completas de periódico. Luego cogemos una de ellas y la arrugamos hasta convertirla en una pelota hacemos con otra hoja lo mismo. Las ponemos en una misma mano e intentamos hacer una sola pelota y las tiramos con una fuerza determinada que llamamos “Fuerza de Emprendeduría”. Observamos que nos avanza una distancia y se separan las dos bolas de papel llegando una más lejos y otra se queda un poco más atrás, pero no con mucha diferencia. Podemos concluir que el trabajo sumado en equipo nos permite llegar lejos.



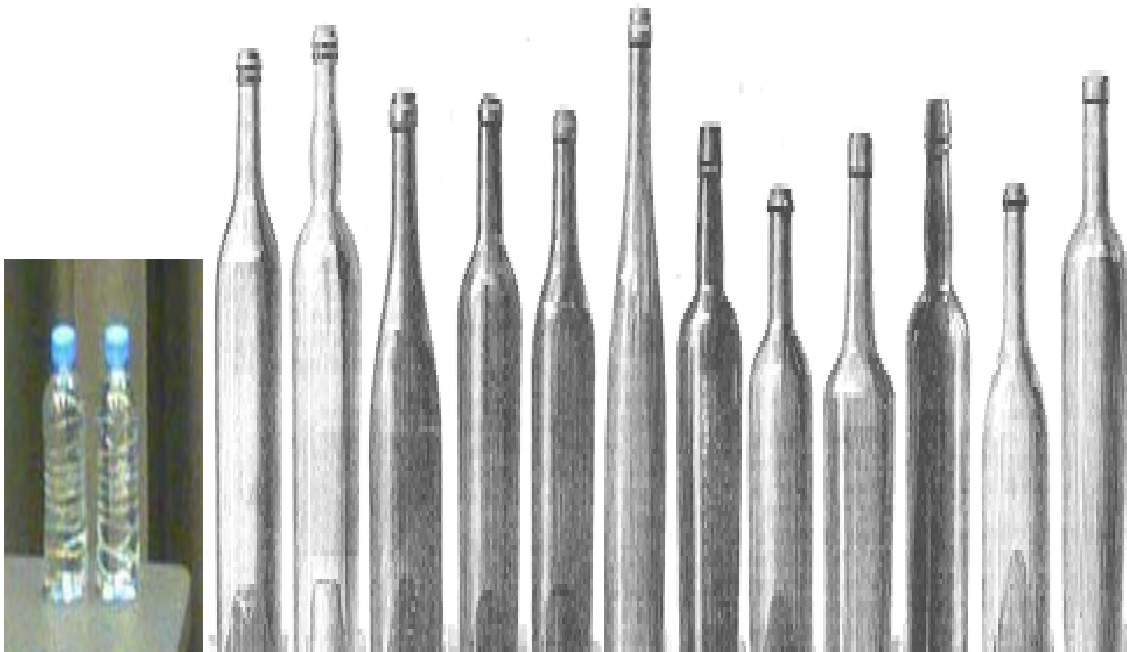
Luego cogemos las otras dos hojas que quedan, las ponemos las dos juntas y las arrugamos hasta convertirla en una pelota. Posteriormente las tiramos con una fuerza determinada que llamamos “Fuerza de Emprendeduría” con la misma intensidad que en el primer caso. Observamos que avanza junta la bola en una distancia mayor que cuando tiramos las anteriores bolas de papel llegando más lejos. Podemos concluir que el trabajo sinérgico en equipo nos permite llegar más lejos que cuando sumamos el trabajo.



Para ello, los elementos que entran en el equipo y que se pretenden sinérgicos tienen unas características previas que nos permite hacerlo y las condiciones del ambiente son compatibles a dicho proceso. Fuerzas internas (fortalezas y debilidades) y Fuerza externas (oportunidades y amenazas).

Toda visión de un líder debe estar marcada por la virtud del optimismo, por ello, este trabajo trata de reflexionar un poco sobre el mismo.

Para buscar la coherencia el famoso análisis DAFO se cambiará de nombre en el presente trabajo, para ver la botella de agua media llena y no medio vacía, como afirma el dicho. Lo denominaremos análisis FODA que corresponde a ver primero las Fortalezas y Oportunidades, y luego ver las Debilidades y Amenazas.



Hace falta una coherencia y una autenticidad. Es importante luchar por vivirla, para ello, se debe vivir en una escala de valores universales como la justicia, la verdad, la igualdad, la laboriosidad, el orden, la sociabilidad, la generosidad, la sinceridad, la fortaleza, la sobriedad, la sencillez, la amistad, el respeto, el pudor, la lealtad, la audacia, la humildad, la paciencia, la prudencia, la obediencia, la flexibilidad, la comprensión, la perseverancia, la responsabilidad, ...

El optimismo



LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA, TEORÍA Y APLICACIONES, en lo que afecta al liderazgo.

Los sistemas de dirección y de liderazgo hacen referencia a las distintas alternativas de dirigir a los recursos humanos en las organizaciones, alternativas que influyen en la actitud, habilidades, motivaciones y responsabilidad de los individuos hacia una estrategia diseñada.

La dirección y el liderazgo

Para implantar una estrategia hace falta una estructura que sustente su realización.

Uno de los elementos cruciales en dicha estructura es el sistema de dirección y liderazgo, cuya principal función es responsabilizarse de los objetivos generales de la empresa y canalizar los esfuerzos de sus miembros hacia ellos.

Aunque los conceptos de liderazgo y dirección se emplean como equivalentes, sus significados en principio son diferentes.

Según Menguzzato y Renau (1991) la función de “dirección”, concebida por Fayol(1916), tiene por objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los miembros de una organización, de modo que se puedan realizar las actividades conducentes al logro de los objetivos.

La dirección implica a todos los miembros de la organización dotados de autoridad formal, y este hecho es el que le diferencia del liderazgo. Es la autoridad formal la que diferencia entre dirección y liderazgo.

El liderazgo es la clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de la organización colaboren

voluntariamente y entusiastamente en el logro de los objetivos organizativos. La persona que ejerce este tipo de poder es el líder.

El líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además en sus acciones y decisiones, sin que este dotado de autoridad formal.

El director necesita de la autoridad formal para poder intervenir en el colectivo u organización.

La diferencia entre el entusiasmo y la desgana en las actitudes de la organización a la hora de aplicar las directrices es a menudo la diferencia entre el éxito y el fracaso de la organización, especialmente en los momentos de cambio. Por ello, cuando se incorpora una persona para ocupar un puesto directivo, se requiere que en ella esté presente la característica de líder.

Existen líderes que conocen sus grandes limitaciones, estos son los más líderes, pues saben rodearse de personas expertas que pueden suplir todas sus deficiencias, construyendo equipos directivos eficaces que conducen organizaciones eficaces.

Los cambios son cada vez más necesarios para sobrevivir y competir eficazmente y más cambio exige más liderazgo.

Por tanto, dirección y liderazgo son dos habilidades distintas pero complementarias y necesarias para asegurar el éxito de la organización.

Estilos de dirección y liderazgo y tipos de estrategia

Los estilos de dirección y liderazgo son fundamentales en los distintos tipos de estrategias, pudiendo llegar a condicionar toda la organización, así distintos trabajos intentan justificar esto como el formulado por Ibrahim y Kelly (1986), que son cuatro: Entrepreneur o emprendedor, Profesional, care-taker o resolutor de problemas y visionario.

1.- Entrepreneur o emprendedor

Dirección Estratégica: Crecimiento

Características del estilo de liderazgo: Innovador, creativo, intuitivo, extrovertido, optimista, motivado, arriesgado, ...

2.- Profesional

Dirección Estratégica: Cosecha, crecimiento estable.

Características del estilo de liderazgo: Hombre de equipo, burocrático, conformista, estable, maduro, conservador, precavido, acepta pequeños cambios, ...

3.- care-taker o resolutor de problemas

Dirección Estratégica: Estabilidad

Características del estilo de liderazgo: Fuerte, dominante, calculador, egoísta, eficiente, dogmático, legalista, orientado hacia las prioridades,...

4.- visionario

Dirección Estratégica: Supervivencia

Características del estilo de liderazgo: Fuerte, analítico, asume riesgos, espíritu de ganador, exigente, calculador, flexible en la asignación de recursos, ...

Otros autores como Hart y Quinn (1993) desarrollan un modelo en los que se relacionan los estilos de liderazgo con la capacidad para crear motivación en los individuos y como impulsor de una visión dinámica de la organización.

En definitiva cabe afirmar que existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia de la organización y para ello hace falta que se ponga de manifiesto un determinado estilo de dirección.

Las actividades del liderazgo en la implantación estratégica

El liderazgo asume la importante misión genérica de gestionar el cambio. El papel del líder en una organización se puede concretar a través de cuatro actividades esenciales que debe desempeñar para que su función sea realmente eficaz (Dess y Miller, 1993; Thompson y Strickland, 2001):

- 1.- Fijar la orientación básica de la empresa.
- 2.- Diseño de la organización.
- 3.- Inculcar una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.
- 4.-Gestión de las presiones políticas.

1.- Fijar la orientación básica de la empresa.

Esta actividad del liderazgo va más allá de una implantación a largo plazo, supone crear visiones y estrategias claramente articuladas y fácilmente comprensibles que describen actividades o una cultura de la organización. Westley y Mintzberg (1989) analizan las distintas formas de ejercer el liderazgo y de transmitir ese propósito común.

2.- Diseño de la organización.

Esta implicación del liderazgo está dirigida entre otras cosas la evaluación del funcionamiento general de la organización y, cuando sea necesario, cambiar las estructuras, los sistemas y los procesos de la organización. Este cambio no puede ser el de una

sóla persona o de un equipo reducido, es tarea de la dirección establecer y promover un ambiente interno flexible, sensible e innovador, capaz de generar ideas de todos los niveles organizativos.

3.- Inculcar una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

Encaminada a lograr compromisos de todos los miembros con la consecución del éxito de la organización y el cumplimiento de su misión.

El enfoque del liderazgo consiste en alentar y apoyar a las personas que sean capaces de aportar nuevas ideas y formas de hacer las cosas dentro de la organización. Para ello hay que fomentar la creatividad e imaginación que se transmitirá sus ideas a través de la participación y la negociación. Normalmente se entienden a las personas creativas como las conflictivas o problemáticas.

El apoyo a la creatividad tiene que estar recompensado suficientemente con un sistema de incentivos.

4.-Gestión de las presiones políticas.

Para la formulación y la implantación de un modelo de organización, la dirección suele verse sometida a ciertas presiones políticas procedentes de los stake holders o grupos de

interés de la organización (trabajadores, sindicatos, partidos políticos, proveedores, asociaciones, clientes, otros).

Un líder debe saber cómo funciona la estructura de poder en la empresa, quienes son y cómo piensan las personas decisivas, cuáles son las alianzas que se han formado y en que dirección se orientan. Debe dotarse de habilidades para la negociación y búsqueda del consenso, es fundamental que la dirección de la organización apoye la tarea del líder.

Es importante, ante todo nuevo cambio de estrategia de la organización o renovación de los directivos que el líder tenga un adecuado sistema de información.

Caso de liderazgo



Como ya hemos comentado existen diferentes estilos de dirección-liderazgo según Ibrahim y Kelly (1986), que son: Entrepreneur o emprendedor, Profesional, care-taker o resolutor de problemas y visionario.

Será este último, el liderazgo visionario, en el que profundicemos, en esta ocasión, con un caso como es en el de Steve Jobs fundador de una empresa de ordenadores.

En 1976 junto con Steve Wozniak, Steve Jobs funda una empresa de ordenadores pionera en el mundo de la informática. Jobs sabía poco de informática y nunca pensó que se dedicaría a la venta de los mismos pero, una vez introducidos en el negocio, su insistencia consiguió la permanencia en el negocio.

Lo visionario en el liderazgo de Jobs fue su perseverancia en demostrar públicamente el futuro potencial del producto. Jobs preveía un mundo donde en cada mesa de oficina, privada o profesional, existiera un ordenador, dándole una importancia similar en aquel momento histórico a tener un teléfono fijo en cada casa.

Así con esta idea empezó a conquistar un mercado muy amplio antes que otro líder se hiciera con el mismo. Jobs se constituyó en un autentico misionero tanto para los clientes como para los propios empleados de se empresa.

La empresa se parecía más a una organización no gubernamental que a una seria organización empresarial. No obstante, los trabajadores de la empresa se adhirieron en su gran mayoría a la visión de Jobs y trabajaron con mucha energía por ese propósito. El resultado fue uno de los comienzos de más éxito de una empresa en la historia de los negocios de los EEUU.

No obstante, en la medida que la empresa se posicionaba mejor y ganaba respetabilidad en los mercados, las debilidades de Jobs comenzaron a oscurecer su liderazgo visionario. Su intolerancia, megalomanía y sus frecuentes e irracionales altas expectativas hicieron perder a sus empleados la confianza depositada en él.

Así cuando la Junta Directiva de la Empresa Informática decidió cesarlo en 1985, de sus funciones directivas, pocas personas quedaban en la empresa que le apoyasen y abandonó la organización.

A los pocos años del abandono de Jobs se empezó a tener graves problemas como caídas sistemáticas de facturación, perdidas de cuota de mercado, fuerte endeudamiento y despidos masivos, que desembocaron en una situación de cuantiosas pérdidas entre 1996 y 1997.

Paralelamente Jobs había fundado una empresa de software NeXT y la compañía de animación audiovisual Pixar, que revolucionó la industria de los dibujos animados como Toy Story, Bichos o Monstruos SA.



Jobs volvió de nuevo a su compañía informática 11 años después, concretamente en 1996 cuando estaba la empresa en crisis. Se incorporó con el puesto de asesor de la compañía y un sueldo simbólico de 1 dólar anual. Pues la compañía informática había comprado la empresa NeXT que era suya por 400 millones de dólares. En este período se hizo llamar iPresidente, en alusión a su situación de interinidad y como símbolo de los nuevos y

revolucionarios productos que desarrolló la compañía informática: iMAC y el iBook. Con ellos, consiguió que la empresa volviera a beneficios a finales de los noventa.



En enero de 2000 Jobs fue nombrado presidente de su empresa.

La personalidad de Jobs poco había cambiado se unían las cualidades de inteligente, creativo y ambicioso con las de déspota, intolerante y de difícil trato. Para reflejar esto nos hacemos eco de dos anécdotas. En el caso inteligente, creativo y ambicioso en cierta ocasión la forma de convencer a un alto directivo de una importante marca americana de refrescos para que fichará con ellos, le dijo: ¿Quieres pasarte el resto de tu vida vendiendo agua con azúcar o quieres cambiar el mundo?. Y para el caso de déspota, intolerante y de difícil trato se dice que era capaz de preguntar a un trabajador que justificara en medio minuto su trabajo y si no le parecía bien la justificación lo despedía.

No obstante, como toda persona que es Jobs continúa su vida y encuentra su fin último y en una intervención grabada en video, que viene adjunta en internet, interviene y da un repaso

significativo en su vida y cuenta su última fase, donde tiene conciencia de tener un cáncer y eso le lleva a plantearse muchas cosas...

Se adjunta dirección web:

<http://video.google.es/videoplay?docid=3014637678488153340&q=Steve+Jobs>

Discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford (subtitulos en español)



Bibliografía básica y web:

1.- Autor: D. José M. Arias Febles. Profesor de la Escuela de Ingenieros Superiores en Organización Industrial de la ULPGC.

Título: Apuntes de Organización del Trabajo y Factor Humano.

Edición: 2007.

2.- Autores: Navas López, José Emilio

Guerras Martín, Luis Ángel

Título: La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones / José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín

Edición: 3ª ed.

Editorial: Madrid : Civitas, 2002

3.-

[http://video.google.es/videoplay?docid=3014637678488153340](http://video.google.es/videoplay?docid=3014637678488153340&q=Steve+Jobs)
[&q=Steve+Jobs](http://video.google.es/videoplay?docid=3014637678488153340&q=Steve+Jobs) **Discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford (subtitulos en español)**

4.- Autor: D. David Isaacs.

Título: La educación de las virtudes humanas y su evaluación.

Edición: 13ª ed.

Editorial: EUNSA, 2000.



índice:

- 1.- Introducción**
- 2.- Desarrollo del rol de líder-coordinador.**
- 3.- Sinergia.**
- 4.- La dirección estratégica de la empresa en lo que afecta al liderazgo.**
- 5.- Caso de liderazgo.**
- 6.- bibliografía y webs.**

Las Palmas de Gran Canaria a 12 de junio de 2007.

Fdo.: Bernardo Díaz Almeida