

ÍNDICE

Introducción	7
--------------------	---

PRIMERA PARTE EL AUTOLIDERAZGO

Hacia una definición de liderazgo compartida	13
Motivaciones para el trabajo	14
La forja del carácter y de la identidad personal	16
El desarrollo de la confianza	24
El desarrollo de la autoridad	26
El camino hacia la mejora personal	29
Integridad. ¿Cómo afrontar la decisión ante los conflictos de valores?.....	30
Motivación racional por motivos trascendentes.....	34
A modo de resumen	38

SEGUNDA PARTE LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO

Las dimensiones de la acción directiva.....	43
1. Dimensión estratégica del líder	44
2. Dimensión ejecutiva del líder	46
3. Dimensión específica del líder.....	48
Conclusión. Liderar... ¿para qué?.....	53
BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	57
APÉNDICE I: Competencia en la toma de decisiones.....	59
APÉNDICE II: La persona y su autoconocimiento	67
APÉNDICE III: ¿Qué eliges ser en la vida?	77

APÉNDICE IV: ¿Qué significa pensar <i>correctamente</i> o ejercitar el hábito de la sabiduría práctica?.....	83
APÉNDICE V: El trabajo en equipo. Fundamentos y procedimientos.....	91

La condición *suficiente* para liderar a los demás
es saber *cómo* hacerlo

Las motivaciones que hemos analizado para el trabajo se corresponden con las tres dimensiones que una organización tiene como tal:

- 1) *La eficacia de la organización*, que no es otra cosa que la capacidad para satisfacer la motivación extrínseca. Se mide normalmente por criterios económicos: rentabilidad, utilidad.
- 2) *La atractividad de la organización* es la capacidad de la organización para satisfacer la motivación intrínseca de las personas que en ella trabajan, el desarrollo de su talento, etc.
- 3) *La unidad de la organización* es la capacidad de satisfacer la motivación trascendente; hace referencia a la confianza mutua entre las personas, su identificación con los fines y los modos de operar de la organización. Una unidad mínima sería la justicia: que nadie se sienta engañado. Pérez López⁶ llama líder a aquel directivo que contribuye eficazmente al logro de la unidad —confianza mutua entre las personas participantes de la organización—, además de mantener la organización por encima de unos mínimos de eficacia y atractividad. Así pues, la calidad de un directivo es pésima, si no consigue alguno de los mínimos; muy bueno, el que supere los tres mínimos; es muy bueno el que logra alguno de los tres fines, y genial el que consigue los logros muy buenos en los tres fines.

LAS DIMENSIONES DE LA ACCIÓN DIRECTIVA

Son tres dimensiones diferentes e irreductibles entre sí⁷: la estratégica es la capacidad para aumentar la eficacia, el incremento del valor

⁶ J. A. Pérez López (1998) *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Ediciones Deusto, SA (en nuestra exposición seguimos el modelo de liderazgo por él elaborado).

⁷ AAVV (2001) *Paradigmas del liderazgo. Claves en la dirección de personas*. Madrid: McGraw-Hill

económico. La ejecutiva es la capacidad para adaptar las operaciones que hay que hacer a lo que las personas están inclinadas a realizar por motivación intrínseca o trascendente; mejora pues la atractividad de dicha organización. El liderazgo es la capacidad para aumentar la unidad, para impulsar a actuar movidos por motivación trascendente. Esta búsqueda de la unidad entre todos los colaboradores supone desarrollar la dimensión ética de las organizaciones humanas junto con las demás.

Vamos a ir viendo cada una de ellas:

1. Dimensión estratégica del líder

Las tareas directivas de esta dimensión son:

- Descubre oportunidades en el entorno donde los demás ven problemas.
- Requiere una adecuada concepción del entorno donde se mueve.
- Ofrece soluciones, emprende, toma la iniciativa.
- No deja que las cosas pasen, toma él la gestión del cambio.
- Tiene la habilidad de descubrir metas y objetivos inmediatos de gran valor para a organización.
- Es un gran descubridor de oportunidades.
- Encuentra los modos cómo la organización es viable económicamente, y pasa a la acción.
- Es gestor de los recursos financieros.

Configurar una buena estrategia es una capacidad verdaderamente distintiva de un buen directivo. Esta dimensión afecta al plano de la eficacia de la organización; sin ésta, existe el riesgo de que dicha organización desaparezca o se hunda por muy buenas intuiciones que tenga como directivo. ¿Cómo se capacita en el ámbito de la eficacia? El argumento principal para que la persona acceda a capacitarse es el económico: si aprendes a hacer algo mejor, serás más productivo y, por tanto, recibirás una mayor remuneración. No hay más diálogo: los jefes deciden en qué, cuándo y cómo capacitar, y se capacita en aquello que facilita un mayor rendimiento en su puesto de trabajo.

Conviene tener en cuenta, como asegura Pérez López, que «el dinero no es un motivador universal»⁸, y todas las empresas deberían analizar el peligro que corren al intentar maximizar la eficacia sin considerar en su medida la importancia de las otras dimensiones.

Tenemos un PRIMER NIVEL de análisis de una Organización, que es lo externo, lo que se ve de ella, con tres elementos en su organigrama diferentes:

1. Se denomina **plan estratégico o formal** porque trata de explicar cómo opera la empresa desde el punto de vista simple e inmediato. Es el nivel que más se estudia en los programas de formación empresarial: características del entorno, del mercado, de la competencia, de los productos y servicios que proporcionan, de sus sustitutos, etc.
2. **Estructura formal** son datos de las personas que componen la organización, pero consideradas *solo* como componentes naturales, manipulables, como meros peones que cumplen un rol material para satisfacer sus necesidades.
3. **Sistema de control** (sistema formal de dirección) donde se incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar que cumpla su estrategia definida. El primero y más evidente sistema de control que funciona a este nivel está relacionado con el sistema de remuneraciones y las políticas de incentivos basadas en resultados.

¿Qué ocurre en realidad? que los problemas no se terminan solo cuadrando cifras, y esto es así porque las personas son libres, aprenden con independencia de que su jefe *solo* quiera rentabilizar su negocio; no se han cubierto las expectativas de estos colaboradores de manera suficiente, no se han previsto algunas circunstancias, o porque se da por supuesto que la coordinación se da de manera espontánea sin tener en cuenta que *han de querer* coordinarse dichos colaboradores, etc.

Los sistemas formales son insuficientes (aunque imprescindibles) para el gobierno de una organización, y esto es así porque las personas son dinámicas (no estáticas), van cambiando según su aprendizaje,

⁸ J. A. Pérez López (1993) *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp. SA, pág. 41.

adquieren virtudes o vicios (mañas o habilidades) que tampoco son estables, etc.

2. Dimensión ejecutiva del líder

Las tareas directivas de esta dimensión son:

- Capacidad de descubrir y utilizar los talentos, habilidades, aspiraciones e impulsos de las personas que dirige.
- Capacidad de aprovechar la motivación intrínseca y trascendente de sus subordinados, es decir, la satisfacción de las personas por hacer lo que hacen dentro de la empresa.
- Saber encontrar nuevas capacidades —capacidades potenciales— en dichas personas, que incluso ignoran que tiene esta capacidad.
- Tener la habilidad de asignar metas difíciles pero que motiven a un buen número de personas.
- Habilidad para comunicar objetivos difíciles.
- Saber encontrar el puesto de cada persona en la organización.
- Consiguir que cada cual haga lo que tiene que hacer por *aceptación interna*, apelando al amplio abanico de tendencias humanas.

Este talento hace que la organización sea atractiva. ¿Cómo se capacita en este ámbito? Lo que busca en este caso el líder es ampliar el desarrollo profesional de manera que las personas sepan más, y que ese mayor saber esté mejor coordinado para contribuir a potenciar las competencias distintivas de la empresa. Es muy necesario conocer bien a las personas, sus características individuales y su ajuste con el resto de la organización y con el entorno. El líder sabe despertar los talentos, llenar las carencias, mejorar los modos de trabajar y desarrollar su potencial profesional de modo que los profesionales que trabajan en su empresa aporten su ingenio a la detección y solución de problemas que se vayan presentando.

Un profesional del nuevo milenio ha de entender por qué hace las cosas de la manera en que las hace —las razones de lo que hace y las causas por las cuales lo que hace funciona—. Esto supone tanto detectar los problemas como buscar soluciones. Son personas con visión de

conjunto y amplitud de miras, que saben comprender lo que pasa aquí y ahora con una perspectiva más global y supra-temporal. De ahí, que lo fundamental de la capacitación en esta dimensión de la atraktividad es *enseñar a pensar*, a desarrollar la racionalidad de las personas que componen la organización. Y para pensar no existen fórmulas⁹. Exige adoptar una actitud realista, diferenciar lo dudoso de lo cierto, atenerse a los hechos, buscar causas más profundas, ayudar a superar el pesimismo ante aparentes dilemas y generar nuevas alternativas operativas.

Ayudar en el desarrollo de la racionalidad requiere del directivo-líder mucho dialogo con sus gentes acerca de su propia capacitación: ha de averiguar cuáles son sus intereses para perfeccionarse teniendo en cuenta, al mismo tiempo, los intereses de la empresa educativa (o cualquier otro tipo de empresa) y las posibilidades que le puede ofrecer en su futuro profesional. Se le pide que aporte su iniciativa y se busca que la capacitación le haga más atractivo el vínculo con la empresa. Aquí se encuentra la clave de la empleabilidad de un profesional.

Tenemos un SEGUNDO NIVEL en las Organizaciones, que incluye al anterior, de ahí que pongamos una numeración seguida con las del primer nivel. Son las relaciones que tienen los participantes en la organización: nivel y calidad de la comunicación, delegación, evaluación, motivación, etc.

4. **Competencia diferencial o saber distintivo:** tiene mucho que ver con la satisfacción de las necesidades cognoscitivas de los participantes. Básicamente se trata de saber cómo funciona la comunicación y la participación en la organización empresarial. Aquí se dan los aprendizajes (concretamente los operativos) que van configurando las capacidades específicas, de tipo técnico o administrativo, desarrollado en las empresas.
5. **Estilos directivos,** donde se recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos de la empresa en términos de las dos competencias síntesis que acabamos de señalar: comunicación y participación.
6. **Estructura real,** donde se ubican los datos referentes a dichas capacidades que se dan entre los partícipes de la organización. Por

⁹ Dada la importancia de este punto lo desarrollamos más ampliamente en el Apéndice IV

ejemplo: si se da trabajo en equipo o no, qué tipo de preocupaciones hay entre las personas (miedo, fastidio, ilusión, etc.).

Aunque en este segundo nivel se habla de solidaridad, frustración, impotencia, etc., es importante señalar que *no se ha alcanzado todavía el nivel más profundo, el nivel ético, intrínseco al comportamiento humano.*

Nos movemos en el plano de la psicología, que solo es capaz de manejar a una persona con cierto grado de persuasión, demagogia, etc. Los directivos que se mueven solo a este nivel son personas que abusan del poder, normalmente incapaces de denunciar los abusos y falta de justicia que en aquella Organización se comenten habitualmente; los dejan pasar haciéndose cómplices de ellos; hablamos de personas que en fondo no han alcanzado un nivel ético que influya en el comportamiento lo suficiente como para hacer frente a injusticias y manipulaciones.

3. Dimensión específica del líder

Las tareas directivas de esta dimensión son:

- Además de tener por encima del mínimo las otras dos cualidades, el directivo se preocupa porque su gente desarrolle el sentido del deber, es decir, la motivación trascendente: que valoren su actuar en cuanto que afecta a terceras personas y busquen que éstas crezcan como tales.
- Intenta que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen la misión de la organización.
- Implica la capacidad de descubrir las *necesidades reales* de estas y no solo las actuales.
- Utiliza su poder en beneficio de todos, evitando la tentación de hacerlo por fines egoístas cuando lo fácil sería hacerlo, al menos a corto plazo.
- Da confianza y su gente puede confiar en él porque confían en sus intenciones.

Al líder le interesa influir en *todos* los motivos que tienen las personas al actuar, buscando que lo hagan por motivos trascendentes como él actúa. Desde fuera no se pueden imponer las intenciones del sujeto

que obra; sí se puede pedir una acción externa, o un resultado. Por eso el líder —desde su ejemplaridad— intenta influir en la libertad humana: que su subordinado quiera poner su cabeza y su corazón en la organización. Esto significa que el directivo no estará satisfecho en cuanto tal sí un subordinado solo le obedece y obtiene los resultados que se le piden por temor o porque espera un premio, ya que esto significa que dicho subordinado no activa su motivación trascendente, y, por lo tanto, no está creciendo en algo esencial como es «la valoración del otro como otro yo».

La empresa educativa excelente en el siglo XXI será aquella que busque desarrollar la empleabilidad y que sepa, a la vez, ganarse la lealtad y la identificación de los que allí trabajan. El líder quiere *enseñar a pensar* (el desarrollo de las virtudes intelectuales) y *enseñar a querer* (el fortalecimiento de la voluntad para alcanzar todo lo más valioso que se pueda alcanzar), de ahí que su formación sea integral. La formación de líderes así entendida es una formación ética para que las personas quieran poner todos los recursos a su alcance, al servicio de lo que vean más conveniente, aquello que solucione realmente los problemas humanos con los que se enfrentará. ¿Cómo se enseñan estas cualidades? De modo personalizado, lo que implica mayor dedicación por parte del directivo. Ha de mostrar las consecuencias de las propias acciones sobre los demás y sobre la organización; dar buen ejemplo y mantener un ámbito de amistad y confianza mutua. El que forma debe apreciar realmente al otro, y el que se forma ha de querer realmente pedir ayuda. La formación de virtudes —cualidad de nuestra inteligencia, voluntad y afecto por la cual tratamos al otro según su dignidad, por encima de otro tipo de bienes materiales o cognoscitivos— no puede ser impuesta por nadie: nos movemos en el terreno de la libertad. Elegimos comportarnos así o no. Es una elección libre que nace de dentro.

Esta formación tiene infinidad de efectos positivos sobre la empresa: propicia un mejor conocimiento de todos y por lo tanto facilita el trabajo en equipo; fomenta además el ser buenos profesionales, ser buenos compañeros, padres de familia y ciudadanos; crea un ambiente solidario y de cooperación, ahorrando situaciones de agobio, y garantiza la continuidad de la empresa porque construye identificación con la misma.

El grado de unidad expresa la medida en que las personas se mueven de acuerdo con las conveniencias de su empresa porque estiman que,

de ese modo, están satisfaciendo necesidades de otras personas, lo que no excluye que también estén presentes las motivaciones extrínsecas e intrínsecas. Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de trabajos que les ofrece y del aprendizaje profesional que les proporciona, ya está a otro nivel profesional; ya no es solo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los subordinados, a descubrir el valor y *el sentido* (el para qué) de lo que están haciendo, entonces y solo entonces, es un líder.

Este plano de la *unidad* corresponde a los fenómenos propios del dinamismo de la motivación trascendente, fenómenos que son objeto estricto de la ética: la capacidad de apreciar lo *valioso* como *valioso*; y lo más valioso son las realidades personales, únicas, irrepetibles. Las personas son, además, fundantes de los otros tipos de valores, ya sean de conocimiento o materiales. El grado de unidad expresa la *dimensión ética* de las organizaciones humanas: todo el proceso de aprendizaje por el que las personas adquieren o pierden la capacidad de moverse por los demás. Y esto ha de intentarlo el líder: desde su ejemplaridad y diciéndoles cómo han de llegar a tener una estructura de motivos completa.

El TERCER NIVEL de la organización es un nivel más profundo, que incluye los dos anteriores. En este se realiza la satisfacción de las necesidades afectivas de los participantes en la organización. Forman parte de este nivel las misiones internas e internas y los valores.

7. La **misión externa** hace referencia a las necesidades reales de los consumidores que la empresa debe atender: la realidad, lo que de hecho ocurre y que sea expresamente buscado por los directivos de la organización (no los deseos o declaraciones que se hagan de modo formal, sino la realidad de lo que, de hecho, ocurre).
8. Se llama **misión interna** al mismo propósito de la empresa, pero ahora referido al personal interno (clientes internos): ver cómo se trata a *todos* en la empresa, los que tienen un papel relevante o los más débiles, los próximos a la jubilación, los enfermos, etc.
9. Los **valores** hacen referencia a lo que la empresa entiende por persona, que se deducirá por la manera concreta cómo trate a

sus componentes. Es decir, ver si las personas son meros medios o fines en sí mismas. Si hay contradicciones entre lo que se dice formalmente y lo que se hace, eso constituye un problema, porque las personas están molestas y no responden como los jefes piensan que van a responder etc.

El *entorno interno* recoge los aspectos comunes que tienen las personas de esa empresa, y que la empresa no maneja directamente. Por ejemplo, si hay o no sindicato, cómo se ven afectadas las familias, si hay consultores implicados, etc.

Cuando se intentan resolver los problemas enfocados con esta profundidad, llegamos hasta lo hondo de la persona, no se ponen meros parches. La permanencia de la organización a lo largo del tiempo —la sostenibilidad—, requiere alcanzar unos mínimos de eficacia, por lo menos, y de forma especial, la unidad entre sus miembros, entendida esta como confianza mutua e interdependencia.



2

Fuente: Nuria Chinchilla *Nueve elementos de la empresa sostenible*. Seminario a Mujeres directivas 2016 IESE Business School.

Figura 2: Cuadro que resume las tres dimensiones en las Organizaciones Humanas.

Con el modelo de decisión que analiza los tres niveles de valor implicados en la misma y su aplicación a las dimensiones de las Organizaciones Humanas, se hace operativo, es decir, se puede implementar en la