

La importancia del liderazgo en las organizaciones

Autor: Esther López Martínez

Tutor: Jesús Rojas Arredondo

Facultad de Derecho, UAB

Barcelona

ABSTRACT

15/05/2013

CASTELLANO

Este trabajo trata sobre el fenómeno psicosocial del liderazgo dentro de la empresa. Para ver qué y hasta cuán punto ejerce poder éste en la empresa llevándola hacia el éxito, haremos un retroceso en el tiempo para conocer las primeras teorías que desarrollaron este concepto, qué proceso de influencia ejerce mediante valores como la confianza y credibilidad, así como, a posteriori, descubriremos por medio del campo de investigación si, ante una situación real, estas teorías pueden cumplirse de manera exhaustiva o por el contrario no es así.

CATALÀ

Aquest treball tracta sobre el fenomen psicosocial del lideratge dins l'empresa. Per veure quant i fins quin punt exerceix poder aquest dins l'empresa portant-la cap a l'èxit, farem un retrocés en el temps per conèixer les primeres teories que van desenvolupar aquest concepte, així com, a posteriori, descobrirem per mitjà del camp d'investigació si, front una situació real, aquestes teories poden complir-se de manera exhaustiva o pel contrari no es així.

ENGLISH

This project deals with the psychosocial phenomenon of leadership within the company. To see what and even how it exercises power in the company bringing it to success, we will go back in time for the first theories that developed this concept, what influence process exercised through values such as trust and credibility and, finally, discover through research field whether, in a real situation, these theories can be met in a comprehensive way or instead not.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, influencia, comunicación, grupo

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción.....	2
2. Marco teórico.....	4
2.1 ¿Qué es el liderazgo?.....	4
2.2 Antecedentes:.....	6
2.2.1 Teoría de los rasgos.....	6
2.2.2 Estilos de liderazgo.....	8
2.2.3 Teoría funcionalista o situacional.....	9
2.2.4 Rejilla gerencial.....	11
2.2.5 Teorías Contingenciales.....	12
3. Método y Procedimiento.....	16
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
3.3 Práctica y criterio.....	16
4. Resultados.....	18
5. Conclusiones.....	20
6. Referencias bibliográficas.....	23
7. Anexos.....	24
7.1 Test de Kurt Lewin.....	24
7.2 Test de liderazgo natural (Marisol Espino).....	28
7.3 Diario de campo.....	32

1. INTRODUCCION

El trabajo de final de grado que he realizado trata sobre el fenómeno psicosocial del liderazgo. Escogí estudiar este concepto porque pienso que es un tema de mucha importancia en la actualidad, y es que cada vez más se exige en todos los puestos de trabajo de una organización el "saber liderar", sin importar la responsabilidad ni el cargo que se tenga en ésta.

A diferencia del ejercicio de la autoridad, el liderazgo lo conceden los demás. Solo puedes ser líder si tienes personas dispuestas a seguirte. La clave de bóveda está en conseguir que te sigan aquellos que no lo hacen y para eso dispones de dos armas fundamentales: la confianza y la credibilidad.

¿El fenómeno de liderazgo? Podemos verlo en todas partes, en unos niños jugando en el parque, en nuestras casas entre los miembros de la familia, en la universidad, en el trabajo, etc. Es el rol, la manera que tenemos de reconducir a los demás a fin de conseguir un "algo".

No obstante no debemos confundir el liderazgo con la cultura autoritaria que ejerce ese gesto de poder, es decir que la gente haga lo que yo quiero, independientemente de lo que piense o quiera, sino que el liderazgo debemos verlo como ese factor que da un sentido ilusionante a lo que haces, al proyecto de empresa que tienes y que te ayuda a ir más allá del beneficio a corto plazo.

El trabajo que he elaborado consta de tres partes:

La primera parte del trabajo contiene: la definición de liderazgo, así como los primeros autores, teorías y estudios que realizaron, centrándome en los modelos más generales de éste: teoría de los rasgos, estilos de liderazgo, teoría situacional o rejilla gerencial, y teoría de la contingencia.

La segunda parte del trabajo expone: el campo de investigación que he escogido para realizar la parte práctica o de ensayo del trabajo, así como el método y procedimiento que he empleado.

El foco de investigación se centra en un grupo empresarial conformado por varios centros de trabajo, pero todos dirigidos por los mismos directores. La empresa se llama MONTANA COLORS, y es una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, dentro del sector de la química centrada en la pintura para aerosol y orientada principalmente en el arte del graffiti.

Dentro de dicha organización escogí el departamento de marketing para realizar mi trabajo de campo, en el cual puse a objeto de investigación nueve miembros de éste, realizándoles dos test de liderazgo: uno para definir el tipo de liderazgo que ondea en su departamento en base a la percepción que tienen éstos sobre su líder formal y un segundo test para descubrir si entre éstos miembros existe el liderazgo informal, el cual no viene decretado por un puesto de trabajo que te viene determinado por la posición jerárquica y de autoridad que puedas ocupar, sino que, ejerces esta influencia en los demás de forma espontánea y natural.

En la tercera parte del trabajo incluyo los resultados extraídos del primer test: qué estilo de liderazgo hay en el departamento mediante una figura para poder

visualizarlo mejor, así como las conclusiones, además que, en anexos, adjunto los dos test realizados como soporte al trabajo, y el diario de campo en el cual viene explicado paso a paso todo el trabajo realizado desde la primera cita con el tutor hasta que finalicé el trabajo de campo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Como dice *Mauro* (Serrano, Rincón, A. en "*Mauro: El camino del líder*", (2003) pág., 33):

"El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común".

El autor *Brown* en: Sánchez, Vázquez, J.F en "*Liderazgo: Teorías y aplicaciones*" (2010) lo define como: "aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno".

Se hace necesario que los directores de las organizaciones o todo aquel con personas a su cargo sea al mismo tiempo líder. Que ejerzan al tiempo poder institucional y poder personal. Asimismo el liderazgo no es la función exclusiva del gerente, debe combinarla con otras como planificar, controlar, tomar decisiones. A continuación paso a citar las capacidades deseables en un líder según el autor Serrano, Rincón, A en su obra: "*Mauro: El Camino del líder*" (2003) pág., 59)

CAPACIDADES DESEABLES EN UN LÍDER:

El líder, como responsable que tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobretodo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. Estas tres capacidades son:

Una **capacidad técnica**: que supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente materias primas, maquinarias, etc.; ideas y circunstancias que se traducen en la obtención de resultados tangibles.

Una **capacidad humana**, que hace referencia básicamente al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura ante las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta.

- Puede basar esta capacidad en la creación de una atmósfera de miedo e inseguridad que cree dependencia o sumisión de los otros.
- O, por el contrario, en la creación de un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre su gente.

La auténtica capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua ya que no es algo que se necesite solamente en los momentos de tomar decisiones, sino en la actuación individual de cada día.

Y por último una **capacidad intelectual**, en el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella. La capacidad intelectual se convierte en la corona que hace

que las personas que desarrollen ampliamente las capacidades anteriores tengan más ventajas para alcanzar los puestos de liderazgo más elevados de la jerarquía.

Estas tres capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que están unidas de manera sistemática.

En los niveles directivos más altos, la capacidad intelectual es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles.

En los niveles directivos más bajos, se necesitan, ante todo, capacidades técnicas y humanas por el mayor contacto entre jefes y subordinados.

Así pues veamos algunas de las diferencias entre directivo y líder siendo estos dos papeles conformados por una misma persona, de manera más gráfica a través de la siguiente tabla extraída del temario de la asignatura de: *Psicología del trabajo II* (2011) Grau de Relacions Laborals. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

DIRECTIVO	LÍDER
Quien administra	Quien invoca
El directivo es una copia	El líder es original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en el sistema y la estructura	Se centra en las personas
Controla a los demás	Inspira confianza
A corto plazo	A largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y porqué
Se fija en los resultados	Se fija en el horizonte
No es necesaria su influencia en el grupo	Influir en el grupo es su función principal
Acepta la situación actual	Desafía la situación actual

Habiendo definido qué se considera como líder y qué funciones o requisitos debe cumplir éste, vayamos ya a ver de dónde surgió éste fenómeno psicosocial, el cual está cada vez más presente en todas las empresas debido a las exigencias de la sociedad en sí misma.

2.2 ANTECEDENTES

Aunque los inicios del interés científico sobre el liderazgo son recientes pueden rastrearse las raíces en nuestra cultura a través de todo un conjunto de posiciones filosóficas, políticas, sociológicas, religiosas, antropológicas y biológicas.

Los antecedentes a éste concepto o fenómeno como algunos autores lo describen: **Nietzsche, White, Lippit, Fiedler, Blake, Mouton, Bales** o **Burke** radican en varios puntos de arranque. Según estos de entre tantos, fueron "Las teorías de los grandes hombres" posiciones filosóficas **del siglo XIX**, las cuáles, fueron bases inspiradoras del inicio de las teorías de los rasgos.

2.2.1 TEORIA DE LOS RASGOS

Quizás sea ésta la más antigua y extendida interpretación acerca del liderazgo. En ella se considera que líder es aquel sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación. Su éxito puede deberse, en buena medida, al hecho que se expresa en la popular idea de que algunas personas "nacen líderes", y poseen características peculiares que inducen a otros a querer seguirles. Nos dice E.Kaufmann. A en su obra: "*Líder global: En la vida, en la empresa*" (1999) pág., 31)

Desde esta perspectiva se considera el liderazgo como un rasgo unidimensional de personalidad que se distribuye entre la población. Se asume que la gente varía en función de él y que estas diferencias son potencialmente mensurables. A priori, el problema de delimitar estos rasgos parecía simple y fácil. Todo el énfasis se pone en las características personales de los líderes habiéndose investigado poco desde la perspectiva psicológica del problema.

Citamos las aportaciones de **Nietzsche** (1844), quien consideró que la decisión súbita de un gran hombre puede alterar el curso de la historia. Éste "superhombre" de Nietzsche definido en su obra maestra: "**Así habló Zaratrustra**" **1883-1885, citada en:** Ruíz, M. "*La encrucijada del líder*" (2003) pág., 12 que constituye la encarnación de la **voluntad de poder**, representa el ideal de las personas normales, una búsqueda de cualidades sobrenaturales, como protagonistas de la historia.

Si el poder es el tema de discusión, no hay que pasar de largo por el **humanismo marxista** y su brillante aportación, básicamente centrada en la lucha contra la **alienación (1845)** (Ruíz, M. "*La encrucijada del líder*" (2003) pág,11) en la que cae el hombre cuando es explotado, cuando se convierte en cosa, en in-humano, es decir, cuando su posición le hace perder la cabeza a favor de la visión de su realidad que le encierra sin capacidad de reflexión.

La alienación prolongada pasa de la frontera del liderazgo a un escalón más elevado que es el *idelazgo*, la conversión de personas en ídolos a los que se sigue apasionadamente.

La diferencia entre líder e ídolo la marca el seguimiento público: mientras que a los primeros se les exige para su consideración unas determinadas actitudes morales, personales, etc., a los ídolos no les exigimos nada, tan sólo que nos arrastren a mundos de sensibilidad, de paroxismo. Los primeros nos piden cuentas, tenemos

que catalogarlos, a los ídolos no se les exige nada, se les admira y punto. ¿Cabe mayor alienación? El liderazgo aumenta según se eleve la capacidad crítico-cultural de la población, el liderazgo disminuye a medida que la cultura de la reflexión se instala en las sociedades.

El ídolo, curiosamente, **tiene gran similitud con el Superhombre de Nietzsche**, desde donde arranca la primera versión de liderazgo según algunos eruditos, pero en ningún caso el llamado Superhombre goza de virtudes a semejanza con el líder, y sí con el ídolo. Al superhombre le mueve según el pensador suizo-alemán la voluntad de poder, cuando lo consigue debe hacer caso omiso de los prejuicios de la gente y centrarse en la desigualdad, porque la igualdad es una débil artimaña de los cristianos y los socialistas. Desigualdad es abrazar las jerarquías que marquen las diferencias entre los superiores y los inferiores, nada que ver con lo que luego denominaremos liderazgo informal.

Ciertamente, el liderazgo propugnado por Nietzsche se podría definir como **liderazgo inmoral**, porque acentúa las **diferencias entre las personas**; no sólo las acentúa, sino que las persigue como fórmula de **entendimiento en el mundo del poder**. Pero las jerarquías siguen funcionando con el mismo fin y siguen amparando líderes. La estructura en línea de las organizaciones no es sino una acentuación de la jerarquía de mando. "Hombres superiores, aprended esto de mí: en el mercado nadie cree en hombres superiores. Y si os empeñáis en hablar allí, sea en buena hora; pero la plebe guñará el ojo y dirá: ¡todos somos iguales! Si queréis subir más arriba, servíos de vuestras propias piernas. No pretendáis que os suban, no os sentéis sobre espaldas o sobre cabezas ajenas". Fragmento extraído de la obra de Nietzsche, F. "*Así habló Zaratrusta*", incluido en: Ruíz, M. "*La Encrucijada del líder*" (2003) pág, 12.

En general, los resultados más consistentes en la investigación señalan que no parece haber un conjunto universal de rasgos que distinga la calidad de los líderes.

No se ha encontrado ni una sola característica que discrimine consistentemente entre líderes efectivos y no efectivos en todo tipo de situaciones. La razón parece hallarse en el hecho de que aquellas personas que son líderes apropiados en una situación, pueden fracasar en otra situación.

Gibb (1969) (mencionado en: E. Kaufmann, A. "*Líder global: En la vida, en la empresa*" (1999) pág., 32) señala que rasgos tales como inteligencia, extroversión, ajuste, dominancia y empatía, parecen caracterizar a líderes de diversos tipos en ciertas situaciones y bajo condiciones específicas. Esto parece acentuar la relatividad situacional de los rasgos de personalidad. **Robbins (1979)** (*Ibíd.* pág., 32) señala que lo mejor que puede decirse es que rasgos como el de inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía, tienden a estar relacionados con el logro y el mantenimiento de la posición de líder; es decir, los líderes tienden a poseer estas características en un grado relativamente mayor que los otros miembros del grupo que dirigen.

Con el progresivo abandono de las teorías personalistas surge una nueva explicación del liderazgo para superar las incongruencias de este enfoque. El peso explicativo pasa de la personalidad del líder (lo que es) a la conducta (lo que el líder hace), su comportamiento, la manera o estilo que tiene de liderar.

2.2.2 ESTILOS DE LIDERAZGO (WHITE, LIPPIT, LEWIN, 1939 Y LIKERT, 1961)

Un punto de partida de esta orientación podemos encontrarlo en la teoría del Campo Social de **Lewin con R.Lippit y R.K.White, (1938,1939)** citados en: Sánchez, Vázquez, J.F "*Liderazgo: Teorías y aplicaciones*" (2010) sobre climas de grupo en relación con **estilos de liderazgo como los propuestos de autoritario, democrático y laissez-faire**. Varios grupos de niños jugaban bajo los diversos tipos de liderazgo adulto y se realizaron minuciosos registros observacionales de los resultados y las consecuencias que tenía cada tipo de líder en los grupos. Estos investigadores llegan a las conclusiones de que el liderazgo democrático o centrado en el grupo, produce una atmósfera de mayor satisfacción y amistad, mayor interés y motivación para el trabajo (incluso en ausencia del líder) y al menos la misma producción real, aunque con más calidad y originalidad.

En la primera dirección de investigación inicialmente se describieron los tipos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire.

AUTORITARIO:

El líder determina todas las normas. Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto.

El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. El líder está "personalmente" para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas. Se muestra más bien amistoso o impersonal que enemigo.

Aparecen reacciones de frustración y agresión, conductas restrictivas de desinterés, apatía y tendencia a huir. Las relaciones son difíciles y no se desarrolla una conciencia grupal. Se manifiesta una notoria sumisión ante el líder.

El rendimiento aunque es alto al principio va disminuyendo como consecuencia de la frustración creciente y las reacciones defensivas que se generan.

DEMOCRÁTICO:

Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo.

En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos: en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir.

Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y auto-determinan las tareas individuales.

El líder juzga "objetivamente" los trabajos individuales, intenta valer como miembro regular del grupo, sin realizar personalmente demasiadas tareas.

Las relaciones recíprocas son buenas, hay contactos espontáneos y trato mutuo amistoso. La conciencia de grupo es fuerte y la relación con el líder, que es tomado como un igual, es satisfactoria.

Los resultados iniciales son algo inferiores, pero luego se incrementan, y muestran mayor originalidad por poder expresar libremente las ideas y estimular la creatividad.

LAISSEZ-FAIRE O LIBERAL:

Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder.

El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha.

El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas.

Si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad.

Aparecen camarillas y rivalidad. El grupo está desorganizado.

Los resultados son muy bajos.

Aunque inicialmente todo avalaba la hipótesis de que el estilo democrático era más eficaz, posiblemente basada en lo que era deseable socialmente, pronto distintos estudios demostraron que no era así (Smith y Peterson, (1990) mencionados en: Sánchez, Vázquez, J.F "*Liderazgo: Teorías y aplicaciones*" (2010).

No era mejor lo democrático cuando el tiempo era un factor determinante, pues el requerido para llegar a consensos restaba eficacia. También se demostraba menos eficaz si la tarea era difícil y en algún estudio se determinó que el estilo autoritario era superior en todos los sentidos. Todo dependía de los criterios de la efectividad considerados. Además, en los experimentos iniciales se manipularon las variables para configurar los estilos de líder y se realizaron en un club de jóvenes. En este sentido podrían medirse mejor los estilos de líder si se consideraba a éstos en situaciones reales y cotidianas y se proveían instrumentos de medida objetivos y válidos. Este fue el siguiente avance de la investigación la situación en la que se encontraban estos, he aquí las teorías funcionalistas o situacionales.

2.2.3 TEORIAS FUNCIONALISTA O SITUACIONAL

En estos enfoques no eran ya los rasgos de la personalidad sino la propia conducta del líder, la que se convertía en objetivo principal del análisis o estudio.

Con el progresivo abandono de las teorías personalistas surge una nueva explicación del liderazgo para superar las incongruencias de este enfoque. El peso explicativo pasa de la personalidad del líder (lo que es) a la conducta (lo que el líder hace).

Este nuevo enfoque **considerará las situaciones en las que se encuentran los grupos**, es decir, la estructura de los mismos, tipo de tarea que realizan, objetivos, metas, necesidades, entre otros, y como **el líder se adaptará para realizar las funciones que acerquen al grupo a los resultados para los que se ha formado**. El que esa situación y esas funciones sean distintas implica que aparezca un tipo de liderazgo distinto de un grupo a otro. Así pierden importancia los rasgos de la persona o personas que van a ocupar el puesto de dirigir e impulsar al grupo hacia sus objetivos, cobrando fuerza el estilo y las funciones que tendrán que adoptar.

El desarrollo de estos estudios coincide con el auge del conductismo. Tuvieron sus principales representantes en las investigaciones realizadas en la Universidad de Estatal Ohio y en los estudios de la Universidad de Michigan citados en:

Las investigaciones desarrolladas en la **Universidad Estatal de Ohio (1950)** se centraban en intentar identificar las distintas conductas desarrolladas por los líderes, pero en este caso se desarrollaron a partir de la observación de situaciones reales. En el primero de los dos estudios que se realizaron en esta Universidad, bajo la dirección de **Hemphill (1956) y Fleishman (1951), Stodgill, Shartle, Pepinsky** (Sánchez, Vázquez, J.F en "*Liderazgo: Teorías y aplicaciones*" (2010)) Se trató de identificar las diferentes conductas llevadas a cabo por los líderes. Para ello se elaboraron cuestionarios. Estas diferentes conductas fueron agrupadas en dos dimensiones o dos tipos de conductas, que se denominaron como *iniciación de estructura y consideración*.

Iniciación de estructura: *el líder proporciona las estructuras necesarias para que se realicen las tareas, organiza y define las actividades del grupo y su relación con el mismo.*

Consideración: *el líder tiene una conducta que lleva a los subordinados a tener una relación con este de confianza, amistad, respeto y cordialidad. Aquellas conductas del líder en las cuales trata de ser receptivo a las expectativas, sentimientos y necesidades de las personas que lidera al establecer una confianza mutua.*

Así pues con el fin de investigar el comportamiento de los líderes, el equipo de la **Universidad Estatal de Ohio (1950)** estableció una nueva forma de trabajar la cual se basaba en responder a un cuestionario que describía el comportamiento del líder. Este cuestionario recibió el nombre de **Leader Behavior Description Questionnaire** o cuestionario descriptivo de la conducta del líder (LBDQ) y el (SBDQ), **Supervisory Behavior Description Questionnaire** o cuestionario descriptivo de la conducta del supervisor, una versión industrial. Ambos los aplicaron a múltiples muestras y de diferentes tipos de organizaciones. Posteriormente utilizaron una metodología factorial para determinar las dimensiones principales del comportamiento de los líderes.

Uno de los puntos críticos como así lo entendieron algunos investigadores, es que no tienen en cuenta las variables situacionales (Gil Rodríguez, (2003) y Rodríguez-Fernández (2004) en: Sánchez, Vázquez, J.F "*Liderazgo: Teorías y aplicaciones*" (2010).

Por otro lado, casi en la misma época que los otros, pero de forma independiente, se realizaron también estudios sobre el liderazgo en la **Universidad de Michigan. (1960)**. En estos estudios (**Floor, Gurin, Katz, Kahn, Likert, Maccoby, Morse, Remier**) buscaron la manera de encontrar las diferencias de conducta de lo que se consideraba como líder eficaz utilizando distintos mecanismos diseñados "ad hoc" para diferentes situaciones de evaluación.

Con este fin utilizaron empresas de diferentes sectores de la producción, y trataron de diversificar la información con la que se trabajaba. En estos estudios los investigadores identificaron dos tipos de líderes:

- **Los orientados a la producción**

Serían los que organizan y definen las tareas para la consecución de los objetivos, mientras para ellos las necesidades de los subordinados resultarían un tema intrascendente.

- **Los orientados a los empleados**

En su caso, las decisiones son compartidas, y consideran importantes las necesidades y el desarrollo individual de cada empleado. Se desarrollaron estudios para tratar de verificar las dos conductas de liderazgo identificados. Entre ellos se puede citar el estudio de Morse y Reimer (1956) (Sánchez, Vázquez, J.F en "*Liderazgo: Teorías y aplicaciones*" (2010)).

2.2.4 REJILLA GERENCIAL (BLAKE Y MOUTON)

Con estas investigaciones anteriores, se completaron con las que hicieron **Blake y Mouton (1964)** con la denominada Rejilla Gerencial.

Al examinar las dimensiones de la Rejilla Gerencial se están midiendo actitudes porque *el interés* son sentimientos o emociones hacia algo pero no conductas realizadas. Las dimensiones planteadas por Blake y Mouton, son independientes entre sí, y sus puntuaciones oscilan entre 1 y 9, por lo tanto, la rejilla que ellos establecían incluyó la existencia de 81 posibles estilos del liderazgo. A continuación se describen los cinco más destacables:

- **Estilo de liderazgo 1.1:** puntuación mínima tanto en la dimensión interés por la producción como en la dimensión interés por las personas.

- **Estilo de liderazgo 9.1:** refleja puntuación máxima en el interés por la producción y sin embargo mínimo por las personas.

- **Estilo de liderazgo 1.9:** refleja puntuación máxima en la dimensión interés por las personas y mínima en producción.

- **Estilo de liderazgo 5.5:** refleja puntuación intermedia en ambas dimensiones.

- **Estilo de liderazgo 9.9:** representa el estilo de liderazgo óptimo refleja una puntuación máxima en ambas dimensiones.

En este modelo, existe un estilo ideal de liderazgo, (el estilo 9.9), puesto que las dos dimensiones, interés por las personas y por la producción, son dimensiones

complementarias, de tal forma que para potenciar la función de liderazgo, el líder tiene que adoptar y desarrollar ambas dimensiones.

Sin embargo al igual que con los demás modelos en los que exclusivamente se tiene en cuenta la conducta del líder encontramos las mismas críticas coincidiendo todas en que no se tienen en cuenta las variables situacionales citado anteriormente como en el caso de las investigaciones realizadas por la Universidad de Ohio y Michigan (1950 y 1960 respectivamente).



Imagen extraída de Google imágenes: "rejilla gerencial de Blake y Mouton".

Para concluir el paso por las teorías funcionalistas deberíamos hacer inciso en las aportaciones que hicieron psicólogos como **Tannenbaum, R y Schmidt, W.H** (1958) junto con otros los cuales se quedaron de forma híbrida entre las teorías funcionalistas y las contingenciales. Estas contribuciones resultaron ser de gran influencia y se sumaron a la dimensión de la conducta del líder en función de la situación: vuelven a incidir en que el énfasis no sólo está en el líder sino también en la situación donde se va a desarrollar el liderazgo. Así, el estilo de liderazgo se puede representar en un continuo entre dos posiciones extremas: las conductas democráticas, que están orientadas a las personas, y las conductas autoritarias, que están orientadas a las tareas.

4.2.5 TEORIAS CONTINGENCIALES (MODELO DE FIEDLER)

El modelo de la contingencia de **Fiedler (1964, 1967, 1971)** (Sánchez, Vázquez, J.F en "*Liderazgo: teorías y aplicaciones*" (2010)) incluyó la contribución de las teorías anteriores, tanto las basadas en los rasgos como las teorías conductuales, y agregó una nueva variable: la situación. Por ello este enfoque resulta muy conveniente a la hora de predecir qué tipo de liderazgo emergerá en una situación específica dada. De esta forma se tratan de superar las visiones simplistas de la realidad de los enfoques anteriores. Para ello, y a la hora de estudiar problemas concretos, Fiedler prefiere considerar la situación de la que se parte para después aplicar el tipo de liderazgo que sea más conveniente y esté mejor relacionado con otros roles que existen en el grupo. Este autor define estilo o tipo de liderazgo como "un sistema relativamente consistente de interactuar con otros que ocupan una posición subordinada" (Fiedler, 1971).

Según su concepción existen dos estilos: el orientado a tareas y el orientado a relaciones de grupo. Ambos estilos son conductas de liderazgo, son patrones motivacionales que pueden ser expresados en varias conductas de búsqueda de metas.

Para evaluar ambos estilos Fiedler, construye **la escala LPC (Least Preferred Coworker**, o sea, colaborador menos preferido). Consiste en evaluaciones, mediante una escala bipolar de adjetivos, que el líder realiza del compañero de trabajo preferido en último lugar.

AGRADABLE	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	DESAGRADABLE
AMISTOSO	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	HOSTIL
RELAJADO	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	TENSO
SERVICIAL	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	FRUSTRANTE
ALEGRE	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	TRISTE
AFECTUOSO	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	FRIO

Un alto valor en LPC expresa que el líder considera al colaborador menos preferido desde un punto de vista positivo, es decir se trata del líder orientado a las personas o motivado por las relaciones, cuyo principal objetivo es la necesidad de la relación y conexión social, el establecer y mantener relaciones interpersonales próximas.

En cambio, un valor LPC bajo quiere decir que existe un estilo de líder orientado a la tarea o la producción, pues considera desde un punto de vista negativo a sus colaboradores o seguidores menos preferidos. El objetivo principal es ahora el cumplimiento de la misión o la tarea del grupo.

Además de esto tiene en cuenta tres variables, contingencias, relacionadas con la situación en que se da el liderazgo:

- 1- La posición de poder del líder: grado en que el puesto confiere al líder autoridad para recompensar y castigar a los miembros del grupo. Se mide a través de comprobaciones realizadas a un enjuiciador experimentado.
- 2- La estructura de las tareas: se refiere al grado en el cual las metas, procedimientos y guías de trabajo se especifican (el qué y cómo). La medición se basa también en la delimitación que realizan enjuiciadores experimentados de cuatro dimensiones: verificabilidad de la decisión, claridad de metas, variedad de caminos para la meta y especificidad de la solución.
- 3- Las relaciones personales entre el líder y los dirigidos tienen que ver con el grado en el cual los miembros del grupo apoyan, aprecian, confían en el líder. Se evalúan mediante la escala de atmósfera grupal. (Fiedler 1967).

Otra aproximación al liderazgo es la de la teoría de la contingencia, es el modelo de "liderazgo participativo" propuesto por **Victor Broom y Phillip Yetton (1973)**.

En él se relaciona la conducta de liderazgo y la participación para la toma de decisión. Los autores sugieren que la conducta del líder debe adaptarse al tipo de estructura de la tarea.

El modelo de Vroom y Yetton (E. Kaufmann, A. "Líder global: En la vida, en la empresa" (1999) pág., 37) es normativo y proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretenden determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisión, en función de los diferentes tipos de situación.

Los supuestos básicos que guiaron el desarrollo de este modelo son los siguientes:

- La conducta de líder debe especificarse sin ambigüedad;
- Ningún método de liderazgo es aplicable a todas las situaciones;
- La unidad más apropiada para el análisis de la situación es el problema particular a resolver y el contexto en el que ocurre;
- El método de liderazgo usado en una situación, no debería constreñir el método o estilo usado en otras;
- Hay un cierto número de procesos sociales discretos mediante los cuales pueden resolverse los problemas organizacionales, y esos procesos varían en términos de la cantidad potencial de participación de los subordinados en la solución de problemas;
- Los métodos de liderazgo varían con el número de subordinados que están afectados por la situación.

Las **ocho variables** que el modelo considera, son: el grado de **información** y de **experiencia** del líder para tomar una decisión de alta **calidad** por sí mismo; el grado de la información que tienen los **subordinados** para generar una **decisión** de calidad; la **estructura** del problema; el grado de **aceptación** de la decisión por parte de los subordinados; la **probabilidad** previa de que la decisión autocrática de líder reciba aceptación de los subordinados; el grado de motivación de los subordinados para alcanzar los **objetivos** organizacionales; y la probabilidad de que los subordinados entren en conflicto por diferencias en sus **soluciones** preferidas.

En términos generales, las teorías de la contingencia sugieren que el liderazgo efectivo es función del lugar que ocupa el líder en la organización, del tipo de tarea a realizar, de los atributos de personalidad del líder y de los subordinados, y de un cierto número de factores relacionados con la aceptación y la dependencia de los subordinados con respecto al líder.

Las teorías de la contingencia, continúan siendo el principal paradigma que domina el panorama de los estudios de sobre liderazgo. Sin embargo, junto a las diversas posiciones críticas, han aparecido posiciones teóricas alternativas. Un cierto número de investigadores han señalado la necesidad de estudiar las causas de la conducta del líder y, no sólo, sus efectos. Así lo expone Alicia E. Kaufmann, "Líder global: en la vida, en la empresa", (1999) pág., 39.

Con esto cierro el apartado de antecedentes en el cual como hemos podido ver, se desarrollaron diversas teorías así como visiones y percepciones sobre el factor o factores determinantes de la personalidad para saber si alguien podía ser líder o no como es el caso de la teoría de los rasgos, los efectos que tenía liderar de una manera u otra como podemos ver en los estilos de liderazgo de Lewin, qué factores además de los que aporta el líder tienen efectos en el grupo; la situación en la que éstos se encuentran, cómo podemos ver en la teoría situacional o rejilla gerencial y por último la teoría de Fiedler; estudiar e investigar los alrededores del líder y el

grupo, es decir, los factores externos, no estudiar el liderazgo de éste como si estuviera en un sistema cerrado analizando exclusivamente sus efectos sino también analizando el porqué de ese comportamiento indagando en las causas.

Habiendo visto cuáles son las principales teorías sobre el fenómeno del liderazgo, vayamos ya a ver el método y procedimiento que he empleado para llevar a cabo el trabajo de campo e investigación.

3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

3.1 OBJETIVO GENERAL:

IDENTIFICAR la visión por parte de los miembros del departamento de marketing de la empresa MONTANA COLORS, del tipo de liderazgo que ejerce su directivo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer el estilo de liderazgo que ejerce el director de su departamento.
- Identificar la existencia por parte de los miembros del departamento si existe un liderazgo paralelo informal dentro de éste o por el contrario no.
- Conocer la opinión que tienen los subordinados del departamento sobre su superior jerárquico.

3.3 PRÁCTICA Y CRITERIO:

La población con la que trabajé son: 9 miembros integrantes del departamento de marketing a los cuáles se les aplicaron los siguientes instrumentos de investigación:

1º instrumento: Se les aplicó el test de KURT LEWIN (sin fecha) que me permitió conocer qué visión tiene cada uno de ellos sobre el estilo de liderazgo que ejerce su superior jerárquico dentro del departamento, y que éstos respondieron basándose objetivamente en el criterio que creen que "su superior" aplicaría en cada situación o contexto. Este test hace referencia a los 3 estilos de liderazgo que considera que existen KURT LEWIN: autoritario, democrático y laissez-faire.

Además, incluí dentro de este test, algunas preguntas (que no puntúan dentro del test ya que son añadidas) que me sirvieron para descubrir si existen liderazgos informales dentro del departamento y por parte de quién pueden provenir, así como conocer la opinión que tienen sobre su superior jerárquico dichos miembros.

El método que empleé creo que ha sido el mejor dado el caso, puesto que formo parte de la empresa en la cual realicé la investigación de manera que, para evitar posibles posiciones de defensa por parte del director, y situaciones violentas para con sus subordinados, decidí aplicar estas preguntas dentro del test y no fuera, mediante otro instrumento como sería la entrevista, el cual había pensado utilizar pero dadas las circunstancias no creo que sea ni el más adecuado ni el más eficaz.

2º instrumento: Se les formuló otro test, ésta vez, no para evaluar qué percepción y opinión tienen sobre el estilo de liderazgo que ondea en su departamento, sino para que se auto-diagnostiquen cada uno de ellos de manera que; pueda extraer conclusiones sobre si existen líderes naturales dentro del departamento o no. El test que utilicé como instrumento de investigación, es el que emplea la licenciada Marisol Espino, fundadora de la empresa Excellence Capacitación Ejecutiva, S.C. en su página web (sin fecha) el cual ella denomina: TEST DE LIDERAZGO NATURAL.

Para llevar a cabo el proceso de investigación cité en un mismo día a las nueve personas con las que realicé el ensayo. Cité a dos en un centro de trabajo y a los otros siete en otro ya que, aunque pertenecen al mismo departamento, realizan el trabajo de manera independiente unos de otros.

Así pues, para evitar filtraciones y que se vieran alterados mis resultados, les realicé primero los dos test a un grupo y seguidamente me desplazé hacia el otro centro para realizar el mismo proceso con el resto.

El tiempo que fijé para responder los dos test fue en cómputo total 45 min. 35 minutos para el primero el cual consta de 37 preguntas, y el segundo de 15 preguntas. De manera que, para el primero dejé un tiempo relativo a 35 minutos y para el segundo 10 min, un promedio de la mitad del tiempo que para el primero ya que son la mitad de preguntas.

Adjunto los dos tipos de test que voy a realizarles, en primer lugar el de KURT LEWIN, en el cual cómo ya he citado anteriormente incluí cuatro preguntas adicionales de las cuales hay dos cerradas, y dos más abiertas que dan lugar a que el cuestionado pueda darnos una opinión más ajustada a su realidad, y por otro lado adjunto también el test de la licenciada Marisol Espino sobre liderazgo natural¹.

¹ Para más detalles en cuanto al día de aplicación del test podéis consultar en anexos donde se encuentra el diario de campo y donde explico de manera detallada paso a paso como fue el ensayo, así como los propios test para soporte al trabajo.

4. RESULTADOS

En base a los test realizados y las respuestas obtenidas de éstos los resultados han sido los siguientes; en lo que al test de KURT LEWIN se refiere la percepción de los miembros sobre el estilo de liderazgo que ondea en su departamento² es el siguiente:

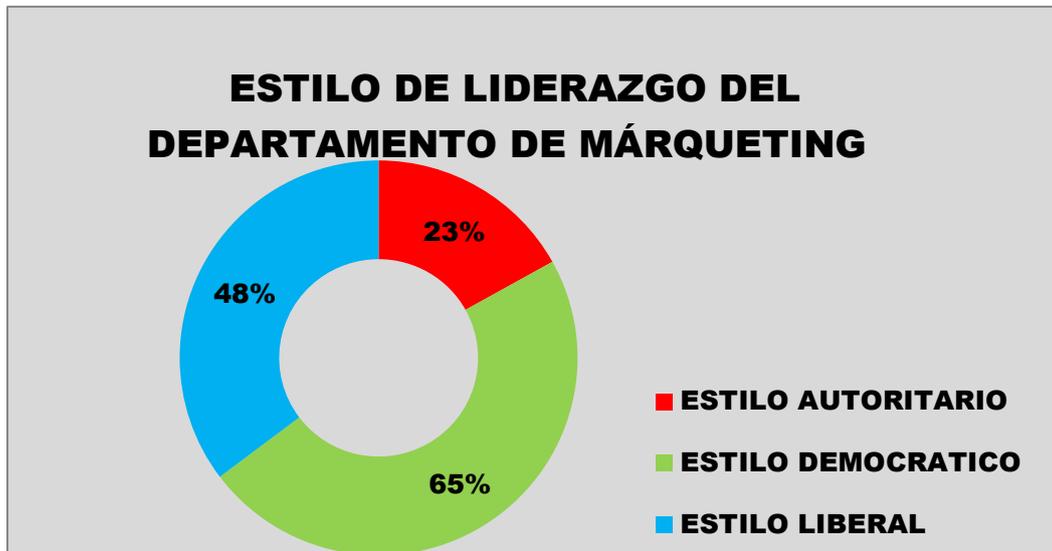


Fig. Número 1

En cuanto a las preguntas abiertas que incluí en el test de Kurt Lewin, los resultados a la que preguntaba: -tu líder se suele interesar más por las relaciones humanas o por los objetivos?- fueron los siguientes:



Fig. Número 2

En lo que respecta a la pregunta que se les cuestionó sobre si percibían que existiera otra persona que tuviera influencia en el grupo además del director estos fueron los resultados:

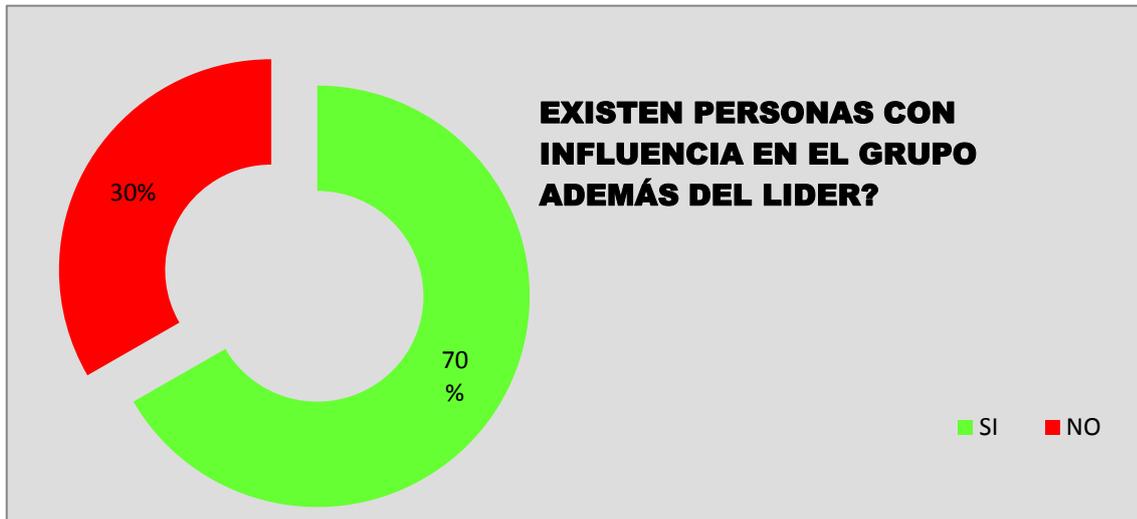


Fig. Número 3

En cuanto al test de liderazgo natural extraído de la compañía Excellence Capacitación Ejecutiva SC, a través de su Ceo & Founder Marisol Espino, los resultados fueron los siguientes:

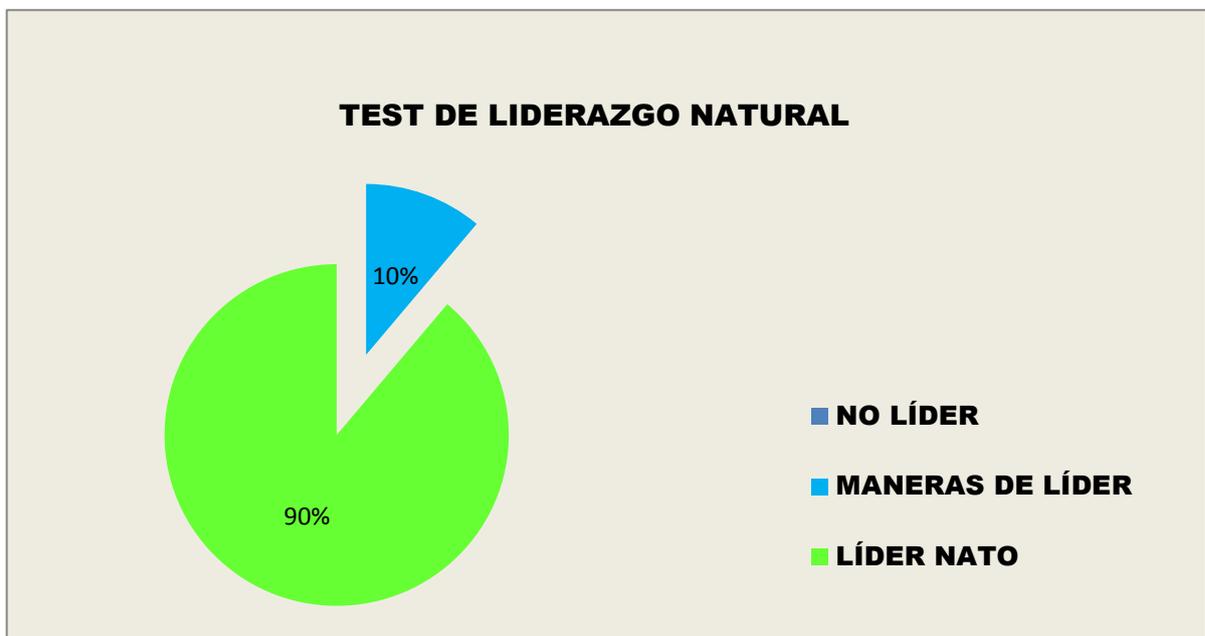


Fig. Número 4

² Para contrastar los resultados con los gráficos de manera más completa ir a conclusiones.

5. CONCLUSIONES

En lo que respecta al test de Kurt Lewin, el cual realicé para definir el estilo de liderazgo que se practica en el departamento de marketing puedo decir que:

Por un lado no hay un estilo predeterminado o definido ya que los porcentajes están bastante igualados en cuanto al estilo democrático y liberal se refiere.

De los 9 miembros que forman el departamento un 50% más o menos, sí cuentan de manera directa diariamente con la influencia del líder, comparten información, centro de trabajo y en cambio el resto trabaja de manera independiente en su casa, viendo quizás al líder una vez por semana o a veces ni eso. Si bien es cierto que los medios de comunicación electrónica permiten que pueda hacerse traspaso de la información, éste no es el mejor medio para ejercer la influencia del liderazgo, la conciencia de grupo y por consiguiente de confianza, credibilidad e ilusión.

En cuanto a las preguntas abiertas del test de KURT LEWIN, las opiniones de los miembros del departamento son principalmente las siguientes:

Como hemos visto en la figura 2 en el apartado de resultados el líder está más interesado en las relaciones humanas que en los objetivos.

En cuanto a si perciben un co-liderazgo además del que ejerce el líder formal, como podemos ver en la figura número 3, las respuestas han sido mayoritariamente que sí.

Percibo con este resultado que pese a no tener una persona identificada claramente como co-líder del grupo sí es cierto que existen los liderazgos informales, de lo contrario no hubieran citado a ningún compañero mismo del departamento, y por ende no hubieran citado tampoco a nadie del comité directivo que pese a que sean líderes formales no dejan de ejercer en estos una influencia que no les es determinada dado que no son subordinados directos de su departamento.

En cuanto al tipo de liderazgo que tiene el departamento y la forma en que se transmite, todos idealizan o les gustaría un líder más comunicativo y por tanto piden o solicitan:

- **Compartir información** → relacionado directamente con el liderazgo liberal ya que en éste, el líder dispone de la información pero no la comparte a no ser que se le solicite.
- **Trabajar desde la autoridad moral** "cosa que éste cumple al 100%" palabras textuales de una de las muestras: → relacionado directamente con el estilo democrático en el cual la relación es buena, de trato mutuo amistoso, sin ejercer un poder autoritario para que éstos cumplan con las tareas, vinculado también con el resultado que podemos ver en la figura 2 en la cual queda claro que es un líder en el cual predominan las relaciones humanas versus los objetivos.
- Más **imposición por parte de su líder, que sea algo más autoritario.** Esto, si volvemos a la figura número 1 de los resultados, vemos que el estilo autoritario es el que tiene un porcentaje inferior, es decir, ninguno lo percibe como un líder autocrático, y curiosamente es eso lo que demandan. → no les parece lo más idóneo, que el líder sea tan democrático o liberal en

situaciones en las cuales el tiempo es el actor principal como podemos ver en respuestas anteriores.

- **Implicarse** más en las **posibles situaciones de conflicto entre subordinados**, interaccionar entre ellos, y hacer que el problema se solucione, no esperar a que los demás lo solucionen por cuenta propia.→ volvemos otra ese dominio del estilo liberal en el cual pueden aparecer rivalidades debido a que el líder no interviene en la formación de grupos, ni en los posibles conflictos que de éstos puedan derivarse.

En conclusión al test de Kurt Lewin y con los resultados obtenidos podría concluir con que, no existe un estilo de liderazgo ideal en ningún caso, y que cuando hay carencia de uno, se echa de más lo que se tiene de otro.

Esto es lo que ocurre en este departamento, al inicio del trabajo, al hacer paso por las teorías y antecedentes creí firmemente que el liderazgo democrático sería el más idóneo para cualquier situación ,no obstante, está tan interiorizado que el líder es quien dirige también, que no podemos separar estas dos acciones en la misma persona cuando ésta también dirige, de manera que, en el momento que el líder/director no ejerce sobre nosotros un control más exhausto de nuestras tareas solicitamos que lo haga, esto es lo que solicitan las muestras de la investigación, no obstante también cabe decir que éstos creen en él, en la mayoría de los casos todos agradecen esa buena relación que tienen con él, aunque soliciten más autoridad por parte de éste.

En cuanto al test de liderazgo natural como podemos observar en la figura número 4 en el apartado de resultados, éstos fueron los siguientes:

No existen no líderes, sino que el 90% de los miembros del departamento, es decir 8, dicen ser líderes natos, mientras que hay un 10% es decir 1 de los miembros que muestra maneras de líder pero que no es algo que tenga demasiado interiorizado. Extraigo de este test conclusiones bastante similares globalmente hablando:

Todos consiguen la máxima puntuación en el test, algo que se contradice con las respuestas de las preguntas abiertas del otro test, ya que en varias ocasiones me encuentro con respuestas del tipo: "yo no sabría cómo liderar, "por eso no soy ni quiero ser líder", o "no tengo ni idea de cómo hay que liderar", todo esto me lleva a pensar que:

Es posible que no sepan distinguir o si más no separar lo que es liderar de lo que es dirigir, por el hecho de tener que reconducirse ellos mismos en sus tareas, y que eso les lleve a pensar que esa acción es la de liderar percepción inadecuada, ya que no debemos olvidar que aunque en la misma persona puedan haber esas dos papeles no es lo mismo dirigir y liderar.

Con esta cita cierro las conclusiones apuntando como dice: Serrano, Rincón. A (2003) "*Mauro: El camino del líder*" (pag.132):

"La gente acepta el señorío del pensamiento cuando se habla con experiencia. Si, además, se sabe pintar la meta del horizonte, éste se hará creíble y nos convenceremos de que se puede alcanzar".

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Covey, Stephen R., Whitman, B. con la colaboración de England, B. (2011) "Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre". Barcelona: Paidós Empresa.

Garriga, Martínez, F., Barquero, J.D. (2008) "Liderazgo y reputación: El éxito no llega por casualidad". Palma de Mallorca: Furtwangen Editores.

Goula, J. (2013) "Molts caps però pocs líders" artículo del diario "LA VANGUARDIA" página 16, sección "dineros". Edición del 3 de Marzo de 2013. Sup. Economía Cataluña.

<http://hemeroteca.lavanguardia.com/edition.html?edition=Sup.+Econom%C3%ADa+Cat&x=20&y=13&bd=03&bm=03&by=2013&page=2>

Kaufmann, Alicia E. (1999) "Líder global: en la vida, en la empresa". Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá, Cop.

Rincón Serrano, A. (2003) "Mauro: El camino del líder". Barcelona: Robinbook, SL Cop.

Ruíz, González, M. (2003) "La encrucijada del líder: el liderazgo en las organizaciones" Madrid: International Thomson, Cop.

Sánchez, Vázquez, J.F. (2010) "Liderazgo: Teorías y aplicaciones". Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.

Sayles, Leonard R. (1982) "Liderazgo: Estilos y técnicas -Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito". Méjico: McGraw-Hill, Cop.

Test de Liderazgo Natural (sin fecha) por cortesía de: Espino, M. Co-Founder de: "Excellence Capacitación Ejecutiva, S.C" empresa con registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Emerson 148 Piso 6, Col. Chapultepec Morales, C.P. 11570 México, D. <http://excellencecapacitacion.wordpress.com/dinamicas/>

Test de liderazgo de Kurt Lewin (sin fecha) por cortesía de: "Aposta SCCL - Escola de Cooperativisme" (2004) incluido en el Curso de Habilidades Directivas <http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>

Tiempo estimado para realizar un test de liderazgo, por cortesía de: "El mundo del talento humano, Consultores Gerenciales". Edificio Alegre, Piso 2, Oeste. El Cangrejo. Corregimiento de Bella Vista, distrito y provincia de: Panamá. http://www.elmundodeltalento.com/prueba_psicometrica.pdf

7. ANEXOS

7.1 LOS TEST

TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A/D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A /D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A/D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A/D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

- 1- ¿Tu líder se suele interesar por las relaciones humanas o por el cumplimiento de los objetivos? Teoría Situacional**
- a) Por las relaciones humanas
- b) Por los objetivos
- 2- ¿Percibes que exista otra persona que tenga influencia en el grupo además del director? Liderazgo formal/informal**
- a) Sí. Escribe su nombre:
- b) No. Es el único que tiene per se influencia en el grupo
- 3- Según tú: ¿Cómo se logra ser un buen jefe en un departamento como el vuestro?**
- 4- ¿Qué crees que tiene que le hace falta/mejor a tu líder para que sea/fuera mejor líder? Teoría de los rasgos.**

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

VEA CUÁL PREDOMINA Y EN QUÉ PROPORCIÓN.

El estilo 1 es el "autoritario"; estilo en el que el líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Es un líder paternalista, que usa técnicas directivas, rígidas, favorece estereotipos de conducta en el grupo y de esta manera favorece la dependencia.

El 2, el "democrático"; estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final tome la decisión. Sabe delegar su autoridad, es sensible, su objetivo es crear las condiciones que permiten la participación del grupo en la elaboración y ejecución de tareas.

El 3, el "laissez faire". Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como "dejar hacer-dejar pasar", y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados. Líder que deja hacer, delega al grupo se auto estructuración, al dejar al grupo librado a sí mismo, el mismo entra en confusión, y en caos y el líder los lleva a la autodestrucción.

7.2 TEST DE LIDERAZGO NATURAL

TEST DE LIDERAZGO

Lic. Marisol Espino

CEO & Founder

Excellence Capacitación Ejecutiva, S.C.

Los líderes nacen y se hacen. Esto significa que para poder actuar en un grupo como líder son necesarios unos mínimos prerequisites innatos, pero que a esta potencialidad es posible añadirle las destrezas que harán posible un ejercicio eficaz por parte del líder, mediante un correcto aprendizaje.

A continuación tienes una serie de afirmaciones, contesta **verdadero o falso** a cada una de ellas.

1.- Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.

Verdadero / Falso

2.- Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.

Verdadero / Falso

3.- Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.

Verdadero / Falso

4.- Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas.

Verdadero / Falso

5.- Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea Necesario.

Verdadero / Falso

6.- Me considero una persona abierta, flexible y generosa.

Verdadero / Falso

7.- Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.

Verdadero / Falso

8.- Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.

Verdadero / Falso

9.- Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.

Verdadero / Falso

10.- Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.

Verdadero / Falso

11.- Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.

Verdadero / Falso

12.- Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.

Verdadero / Falso

13.- Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar "en caliente".

Verdadero / Falso

14.- Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.

Verdadero / Falso

15.- Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos, Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.

Verdadero / Falso

RESPUESTAS

Para saber el resultado de tu test solo suma tu puntuación de acuerdo a la siguiente tabla y verifica cual es tu nivel de liderazgo.

1.- **F=0 V=3**

2.- **F=0 V=3**

3.- **F=3 V=0**

4.- **F=3 V=0**

5.- **F=0 V=3**

6.- **F=0 V=3**

7.- **F=0 V=3**

8.- **F=3 V=0**

9.- **F=0 V=3**

10.- **F=0 V=3**

11.- **F=3 V=0**

12.- **F=0 V=3**

13.- **F=0 V=3**

14.- **F=3 V=0**

15.- **F=0 V=3**

Puntuación entre 0 y 16

Tus conductas no corresponden con las actuaciones que describen el ejercicio de un liderazgo eficaz. Debes desarrollar aspectos para aprender a ser un buen líder. Es importante que valores la honestidad y la generosidad, como aspectos básicos a la hora de ejercer un rol de liderazgo apropiado. El líder mantiene siempre unos principios y unos valores claros, y éstos son la base de su comportamiento.

Puntuación mayor que 16 y menor que 30

Tu desempeño no corresponde al de un buen líder todavía, pero posees algunas características que son básicas para la potenciación y el desarrollo de un liderazgo eficaz. Debes replantearte ciertos aspectos, y reflexionar en profundidad respecto a la mejor manera de superarte, a fin de llegar a desempeñar el rol de líder de forma apropiada. Es importante que valores la honestidad y la generosidad, como aspectos básicos a la hora de ejercer un rol de liderazgo apropiado. Sigue en esta línea!! Vas por buen camino!.

Puntuación igual o mayor que 30

¡Eres un líder nato! Posees el carisma necesario para ejercer una influencia positiva entre tus seguidores. No obstante, tienes que continuar desarrollando, conociendo y practicando los principios aportados por tu experiencia como conductor. Recuerda.... ¡EL LIDER NACE Y SE HACE! Sin duda, no te faltan cualidades para determinar que eres un líder natural. Para ello, se requieren una serie de competencias, conocimientos, ciertas aptitudes, destrezas, habilidades y tú posees esas actitudes que favorecen el desempeño de un liderazgo eficaz. Eres un buen comunicador, pero no debes olvidar la importancia de la generosidad, y la autenticidad para con las personas que te siguen y que creen en ti. Confías en ti mismo, y tienes un gran sentido de la misión y de la responsabilidad.

7.3 DIARIO DE CAMPO.

A día 20/10/12 envié mail para ponerme en contacto con el tutor de mi trabajo de final de grado por primera vez.

A día 23/10 me responde y quedamos en vernos el día 26 que era jueves para tener una primera toma de contacto.

A día 26/10 nos vimos a las 18:00 en su despacho y la tutoría tuvo una duración de 30 minutos en la cual, éste me encargó realizar una primera tarea. Realizar una búsqueda de información sobre el tema que iba a desarrollar: qué es el liderazgo y por tanto me pidió que hiciera una investigación sobre el tema, recuperara apuntes de años anteriores, buscara fuentes bibliográficas, etc.

A día 02/11 le envié mail para informarle de que he recuperado los apuntes de años anteriores gracias a antiguos compañeros de clase, y que además he alquilado varios libros sobre liderazgo para documentarme e ir empezando a hacer el marco teórico del trabajo.

En ese mismo día envié mail a la directora de RRHH de mi empresa para comunicarle el trabajo que estoy realizando y que me gustaría enfocarlo en la empresa de la que también formo parte, pero para hacer el trabajo de campo, y que sea objeto de mi investigación.

A día 05/11 ésta me responde para decirme que no hay ningún problema y que en cuánto tenga un esquema índice sobre qué quiero hacer para determinar qué vamos a trabajar y en qué departamento nos ponemos manos a la obra. Así mismo le respondo apuntándole que, primeramente debo realizar el marco teórico del trabajo y que ésta, es una parte que debo realizar sola así que cuando pase a la fase del objeto de mi investigación me pondré en contacto con ella para ya saber qué vamos a investigar.

Ese mismo día mando mail a mi tutor para hacerle varias preguntas porque no me queda claro qué es definir el concepto de liderazgo y a su vez tengo dudas sobre las teorías que debo tratar, ya que el liderazgo es un tema muy amplio, y desde sus inicios hasta la actualidad han ido surgiendo nuevas necesidades por las cuales han ido surgiendo también nuevas maneras de liderar, así pues no sé cuáles debo incluir en mi marco teórico.

A día 6/11 me responde anotando que debo definir el concepto documentándome en las definiciones que hacen los principales autores, si cito definiciones exactas comillarlas tal y como se hace en cualquier trabajo teórico. Una vez más clara la idea del marco teórico me pongo a trabajar con los libros que había tomado prestados de la biblioteca de la facultad de sociales y empiezo a leer a autores como: Juan Francisco Sánchez Vázquez (de hecho es el autor principal en el que me he basado para mi marco teórico) el cual trata en su libro sobre el liderazgo: sus teorías, y sus aplicaciones. Hago consulta también sobre el libro de Stephen R. Covey "Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre" pero realmente desvía la atención de lo que yo realmente quiero tratar que es: el liderazgo, la capacidad de liderar. Asimismo consulto también la obra de José Daniel Barquero y Ferrán Martínez "Liderazgo y reputación" pero igual que con la de Covey los liderazgos que me describe son los nuevos liderazgos y no hace referencia a las primeras teorías

de manera que no puedo centrar mi marco teórico en estos, no obstante sí pueden servirme en mis conclusiones para orientar a la empresa objeto de investigación en posibles recomendaciones de cambio, además de leer y documentarme un poco más sobre el tema que estamos tratando.

Así pues escribo la primera parte del trabajo en la cual inicialmente parto de los antecedentes del liderazgo y a continuación paso a definir las principales teorías.

A día 11/11 le envío al tutor en lo que he estado trabajando. A día 22/11 me responde invitándome a hacer una tutoría para hablar sobre lo que estoy trabajando apuntando que no está mal pero debo profundizar más en el tema.

A día 26/11 intercambiamos e-mails y quedamos en vernos el 28/11 a las 16h en su despacho. De la tutoría extraemos que debo hacer inciso en la bibliografía consultada, en mi marco teórico debo incluir citar de qué libro extraigo ciertas definiciones así como afirmaciones de algunos autores, y quedamos en vernos una vez tenga arreglado esto.

Llega el período de exámenes y con esto dejo un poco aparcado el trabajo, así que, hasta mediados de enero no volví a ponerme a trabajar en él.

A día 27/01 envío mail al tutor para comunicarle que tal y como quedamos, he ido perfilando aquello que había que corregir así como ampliar, y que en breves le enviaré el trabajo -realizado. En lo que él me responde diciéndome que cuando tenga algo nos vemos para comentarlo.

A día 28/01 le envío lo que he citado anteriormente y me comenta si podemos vernos en esa semana en horario de mañanas lo que me resulta imposible debido a que trabajo así que lo dejamos para más adelante, además de que en la semana inter-semestral me marché de viaje y no pudimos vernos.

Así pues intercambiamos e-mails el 31/01 para vernos ya el día 12/02 ya que como he comentado anteriormente me marché 7 días de viaje, y además me pide que vaya pensando en mi objeto de investigación, qué quiero hacer, qué quiero investigar, etc. De todas formas poder combinar sus horarios con los míos es complicado y finalmente terminamos viéndonos el 22 de febrero ya con los objetivos generales y específicos que inicialmente yo misma me había fijado de manera orientativa. El tutor me pide que los adecúe más y que a la vez los concrete mucho más ya que son muy ambiguos.

Ese mismo viernes 22/02 me cito con la directora de RRHH para hablar sobre qué vamos a hacer y como primera toma de contacto me pasa una serie de recursos informáticos para poder realizar el trabajo de campo mejor, así como para que lo contraste con el tutor y ya nos pongamos los tres de acuerdo en base a qué expectativas tiene el tutor con mi trabajo, qué quiero realmente hacer yo, y qué puede ser útil para mi empresa a través de las directrices de mi directora.

A día 24/02 quedo por la mañana durante 2 horas con mi directora para definir el objeto de mi investigación. De primer momento lo teníamos claro. Queríamos identificar liderazgos naturales en distintos departamentos. Y a su vez, queríamos identificar qué estilo de liderazgo tienen los líderes formales de la organización a través de la opinión de sus subordinados. El método para llevar esto a cabo

inicialmente pensamos que serían tres test. Uno para descubrir el liderazgo natural, y quién realmente estuviese dotado de éste, le íbamos a realizar un test de personalidad, para saber si se adecua a las necesidades de la organización en base a los líderes formales que ya tiene y el liderazgo que ejercen. Y otro para determinar qué estilo de liderazgo ejercen los líderes en la organización en función de la opinión que tienen sus subordinados directos de ellos.

De manera que inicialmente pensamos hacer un estudio primero al comité de dirección, y por otro lado hacer un estudio a 4 departamentos que escogimos minuciosamente en los cuáles estábamos interesadas y nos inquietaban ciertas cuestiones.

No obstante, quedamos a día 27 con mi tutor y cuando le presento en lo que hemos estado trabajando la directora de RRHH y yo, no le parece ajustado al trabajo de fin de grado. Por qué? Pues porque éste trabajo se limita a 30 páginas y el trabajo de campo que queríamos realizar se podría haber agrandado a 100 páginas mínimo, además de no centrarme en un objetivo general concreto. De modo que nos vemos con el tutor, y estoy con él dos horas en su despacho de tutoría, definimos entre los dos el objetivo general, y anotamos los específicos también, además de eliminar todo lo que con la directora de RRHH habíamos pensado ya que el trabajo se alargaba demasiado.

Así pues dejamos a un lado al comité de dirección, y dejamos de lado tres de los cuatro departamentos que inicialmente habíamos pensado que fueran objeto de investigación. Y me encargó el tutor que me decidiera por uno.

De la misma forma se lo hice saber a mi directora de RRHH con la cual, me cité, una vez acabé de definir el objetivo general (ésta vez más preciso) y los objetivos específicos, así como las modificaciones oportunas que hicimos con el tutor en base al procedimiento y método de la investigación, es decir, cambiamos los tres test por dejar uno y preparar un guion de entrevista para los sujetos a los que fuera a entrevistar.

Me cité con ésta a día 28/02 por la tarde y estuve con ella una hora y media pensando en cuál departamento centrábamos nuestra investigación. Finalmente nos decantamos por el de marketing ya que es un departamento muy disperso e independiente pero que tiene su líder, así pues queremos descubrir que liderazgo existe, y si realmente hay o no líderes informales en él. De igual modo deliberamos que la entrevista quizás no era el mejor instrumento para aplicar a los sujetos ya que dada la circunstancia de que yo también formo parte del grupo Montana, y todos me identifican como trabajadora de ésta, sería mejor aplicar un test en el cual pudiésemos añadir algunas preguntas que puedan contestarme de manera más abierta y así conocer un poco más de la opinión y visión que tengan ellos del líder que tienen.

Así pues ese mismo fin de semana trabajo en la posibilidad de incluir las preguntas que había formulado para la entrevista en el test de Kurt Lewin, que es en el que definirán en base a sus respuestas el estilo de liderazgo que ejerce su director, y con estas preguntas abiertas darme una opinión no tan cerrada en base a un test sino de manera más personal y directa. Incluyo estas preguntas, en concreto cinco, y luego por otro lado determino que el test de liderazgo natural que aplicaré es el

de una manager de RRHH de una multinacional MARISOL ESPINO GONZALEZ, ya que anteriormente encontré uno sobre capacidad de liderazgo pero era enfocado a las aulas académicas del cual la autora era Carmen Ávila, estaba bien, pero creo que el que he determinado aplicar se ajusta más a las expectativas del trabajo ya que me centro en una organización, no en una clase de alumnos.

Una vez tengo definidos: objetivo general, objetivos específicos, método y procedimiento, a día 06/03 le envió al tutor el trabajo que he realizado, y al mismo tiempo me pongo en contacto con la responsable de RRHH para que le comunique a su vez al director de marketing el estudio que voy a realizar en su departamento, ya para ponernos todos de acuerdo y poder fijar un día con sus subordinados, el cuál en principio tengo previsto que sea para el 27 de marzo ya que tengo vacaciones en la universidad por ser semana santa y los miércoles no trabajo, así como es un día en el cuál en los dos centros de trabajo que tengo que aplicar los test trabajan todos los miembros del departamento.

Así mismo quedo con el tutor para vernos el miércoles 13/03 y comentar todo lo que hemos realizado hasta ahora, así como para realizar este diario de campo el cual no había empezado hasta día 8/03 por el cuál he tenido que recopilar la información de e-mails, whatsapps y memoria en sí para poder realizarlo.

Después de hablar con el tutor, y comentar todo lo que hemos avanzado, quedo con él en pulir la parte del marco teórico en cuánto a citas de autores, bibliografía consultada se refiere, y por otro lado quedo con él en irlo informando a través de e-mails sobre como llevo mi trabajo de campo, estando yo a la espera de que la responsable de recursos humanos me conteste si puedo ya aplicar los test o no.

Comento con el tutor de realizarlo el día 27/03 y está de acuerdo en que lo aplique tal día. Así pues lo único que falta es:

- Informar al director (líder) de ese departamento para que sepa que se va a aplicar un test a sus subordinados directos.
- Citar a los miembros del departamento para que confirmen asistencia en el día que quiero aplicarles el test.

Como todo el trabajo ha sido seguido por la directora de RRHH y en colaboración de ella, ésta procede a informar al líder primero sobre lo que vamos a hacer a fecha 18/03 a lo que éste responde inmediatamente alegando que le parece bien hacer ese estudio dentro de su departamento asimismo también le parecen correctas las preguntas que les voy a hacer.

Así pues ya lo único que falta es informar al equipo, que debido a las características de éste, la directora de RRHH decide avisarlos a día 25/03 a las 17:00 de la tarde para que a lo largo del día siguiente confirmen asistencia, ya que me comenta ésta, que de haberlos avisado con más antelación hubiesen olvidado la cita y ni se hubieran presentado.

A día 26/03 a las 17:00 aún falta por confirmar asistencia la mitad del grupo, a lo que informo a través de whatsapps a la directora de RRHH, y ésta me dice que me pasará los teléfonos para que me ponga yo personalmente en contacto con ellos, y

me advierte de que ya se temía algo así, ya que son un grupo especialmente despistado y que hay que insistirles más para este tipo de cosas.

Sin ningún reparo, me dispongo a llamarlos e enviarles mensajes, en los cuáles aprovecho que el departamento de RRHH de la empresa está colaborando conmigo para intimidarlos un poco y que se tomen las cosas en serio todo y siendo en principio un estudio para un proyecto de universidad. Finalmente logro que me confirmen todos, su asistencia, a día 26/03 a las 20:00 de la tarde. Asimismo se lo hago saber a la responsable de RRHH a lo que ésta me responde que he hecho muy bien, y que ya le explicaré qué tal ha ido todo, ya que en esta parte del estudio ella no interviene. Soy yo quien tengo que ir al lugar de citación sola, explicarles en qué consiste la encuesta que van a realizar y con qué objetivo se les hace.

Siento cierto temor ya que para mí es doble esfuerzo el que debo hacer, siendo como es la empresa donde trabajo. Por un lado quiero hacer mi trabajo de universidad lo más brillante que se pueda, y por otro quiero hacerlo bien profesionalmente hablando, estar a la altura de la situación ya que intuyo que en cierto modo es una prueba por parte de la directora de RRHH para ver qué tal me podría desenvolver en estas situaciones, pensando en el futuro que pueda depararme dentro de la empresa en caso de poder llegar a promocionar al departamento de RRHH.

Son las 21:00 creo que tengo todo listo, compré dos sobres grandes para poder llevar los test, en uno inicialmente los llevo todos, los 18 test totales, y el otro sobre es para ir guardando los que hayan sido contestados.

Me preparo la ropa que voy a llevar, y pienso en qué ponerme de manera que no les sea demasiado cercana mi persona, pero tampoco quiero intimidarlos ya que al fin y al cabo esto es un estudio de universidad, y quiero buscar un punto medio en el cual respeten lo que quiero transmitirles pero sin generar un muro de desconfianza. Así pues decido llevar camisa, con unos tejanos, algo casual pero sin ir informal. Ya tengo todo listo, pienso a qué hora me voy a levantar ya que la cita en Barcelona es a las 10:00 pero yo vivo en Sant Vicenç de Castellet y como tal teniendo en cuenta la distancia kilométrica y los atascos en la C-58 por la mañana, y el entrar a Barcelona centro a esas horas decido ponerme el despertador a las 7:30 de la mañana. Ya tengo todo listo, así que me voy a dormir.

A las 6:00 de la mañana me despierto, estoy nerviosa, y recuerdo que no he preparado bolígrafos para aplicar los test, es responsabilidad mía, no debo esperar que cada uno traiga un bolígrafo para contestar mis preguntas, repaso todos los detalles mentalmente para que no se me haya olvidado nada más, ok, está todo bien, solo me falta esto. Así pues cuando finalmente me levanto por suerte tengo un paquete de bolígrafos Bic sin empezar, así que lo cojo y me lo preparo junto con los test.

A las 8:15 salgo de casa, rumbo a Barcelona Ciudad, hace un día horrible, está llovisnando y hay un tráfico bastante espeso, ya desde que me incorporo a la carretera general, en el cruce con la autopista pienso si cogerla o no, para ir más rápido pero puesto que es pronto aún, y creo que llego de sobras, decido ir por la general. Al llegar al "nus de la trinitat" el tráfico está parado, y tardo media hora en

entrar a Barcelona, me pongo algo nerviosa pero aún voy bien de tiempo, son las 9:10 de la mañana y solo me faltan 6 salidas para llegar al lugar de encuentro.

Finalmente consigo llegar 30 minutos antes de las 10 de la mañana, aparco en un parking que hay a pocos metros del restaurante, y decido ir a tomar un café en otro bar que hay cerca, para hacer hora, y repasar 10 minutos los test, las preguntas, etc.; preparándome para las dudas que les puedan surgir cuando les explique lo que vamos a hacer.

Como ya comenté anteriormente la encuesta de liderazgo debo pasarla al grupo en dos centros de trabajo distintos, a siete miembros finalmente la paso en el centro de trabajo de Barcelona, en el restaurante que tiene la empresa en C/Comerç, 6 y a los otros dos miembros restantes en el Pol. Ind. de les Vives en Sant Vicenç de Castellet, pueblo donde yo resido.

DIA DE APLICACIÓN DE LOS TEST

Día 27/03 10:00 am de la mañana, tengo cita con 7 miembros del departamento de marketing para realizar la encuesta de liderazgo. Formalmente más o menos todos cumplen con la hora de citación, salvo uno, al cual tenemos que esperar hasta 30 min más. Finalmente aparece, y empezamos el test.

Como ya comenté anteriormente es la empresa en la cual trabajo, y todos se extrañan de que yo, técnica del departamento de investigación y desarrollo, es decir, del laboratorio, venga a practicarles un test de liderazgo, así que les explico qué estoy estudiando, y porqué vengo a hacerles tal test, que ha colaborado conmigo el departamento de RRHH, y que hemos escogido este departamento al azar, sin algún motivo aparente.

Todos me miran con cierta desconfianza, lo noto, percibo ese escudo, se crea esa distancia que no hay en otras ocasiones puesto que yo soy de otro departamento que no es de RRHH, y seguidamente, paso a explicarles en lo que consiste el cuestionario. Les explico que consta de dos partes, una primera parte, que es el test de KURT LEWIN, en el cual vamos a definir a través de su percepción el estilo de liderazgo que ejerce su líder sobre ellos, y luego una segunda parte en la cual van a auto-diagnosticarse como líderes naturales.

El primer test, el test de KURT LEWIN, podría decir que, de todos los sujetos, un 50% ha agradecido la encuesta, la valora como algo positivo y que puede ayudarles a integrarse mejor como grupo, a mejorar ciertas funciones que pueda tener su líder y el otro 50% del grupo ha percibido el estudio como algo negativo, algo que no es necesario, desde la desconfianza, y poniendo obstáculos a la hora de responder a las preguntas, sugestionados a que si responden sinceramente esto tendrá consecuencias negativas bien para ellos bien para su líder, aun sabiendo que el test es anónimo, y que los resultados van a valorarse de manera general y no individualmente.

Finalmente iniciamos el test de KURT LEWIN a las 10:35 aproximadamente, todos inician el test a la vez, aunque no todos terminan al mismo tiempo, de los 7 miembros a los que realizo el cuestionario, 3 no se toman las cosas demasiado en serio, se ríen, burlan incluso de para qué puede servir algo así, si no es para perjudicarles, hablan entre ellos, hasta que finalmente tengo que llamarles la

atención y pedirles que tomen las cosas con la seriedad que merecen y que no olviden que el test es individual y no colectivo, así pues, les pido que guarden silencio y se concentren en las preguntas que van a responder. Finalmente consigo imponer un poco de autoridad en este "grupo rebelde" y se concentran para contestar el test.

No acaban todos a la vez, por lo cual, me piden que les haga entrega de la segunda parte del cuestionario, es decir, el test de MARISOL ESPINO, sobre liderazgo natural, a algunos los noto impacientes por terminar, y casi me atrevería a decir que no responden consecuentemente a las preguntas sino que responden un poco a voleo, ya que en algunos test he podido observar comparando las respuestas cerradas con las abiertas que son totalmente contradictorias, algo que me da que pensar a lo que vengo comentando.

Finalmente terminan los siete de hacer el test, y de nuevo vuelvo a darles las gracias por su colaboración, a lo que éstos me responden que no hay de qué y que esperan poder saber los resultados finales, a lo que yo les respondo que tendrán noticias de los resultados generales del test; sin más tomo un café son las 11:35 y tengo que estar a la 13:00 del mediodía en Sant Vicenç de Castellet para poder realizar el test a los dos miembros del grupo que faltan.

Salgo de Barcelona, encuentro bastante tráfico, aun así llego antes de la 13 al lugar de destino, y como me sobra algo de tiempo, decido ir a ver a la directora de RRHH antes de empezar el test.

Me pregunta qué tal me ha ido, y le digo que bien, pero que realmente no se es consciente de la dificultad o facilidad de algo hasta que no se practica, hoy he podido ver lo difícil que puede llegar a resultar tener que controlar tus miedos, tus inseguridades, tener que aparentar estar seguro de lo que uno dice o hace cuando por dentro está muerto de miedo o nervioso, puesto que nunca ha hecho lo que va a hacer, le comento todo esto, además de que es muy difícil tratar con las personas como materia prima de trabajo, porque al final es eso, en la gestión de RRHH la materia prima con la que se trabaja son las personas, y es difícil, complicado, puesto que no todos tenemos el mismo carácter (cosa que un buen profesional no tiene porqué siquiera pararse a pensar), en definitiva, tiene su envergadura lidiar con personas como herramienta de trabajo.

Ella me responde que tengo razón, y que de hecho si me dedico a los RRHH tendré que saber muy bien controlar mis emociones entre otras cosas, asiento con la cabeza, miro el reloj, y me doy cuenta que quedan solo 10 minutos para la 13. Así pues me dirijo a la sala de reuniones donde he quedado con los otros dos miembros, y me encuentro solo a uno, el otro me comenta que no tardará en llegar. No obstante, tocan la 13 y éste sigue sin aparecer, así que para no hacer esperar a la persona que sí se ha presentado, le hago entrega del primer test (EL DE KURT LEWIN), le explico en qué consiste y ésta se dispone a comenzar. Ya más tranquila que por la mañana puedo observar como el comportamiento de ésta no tiene nada que ver con los miembros de la primera tanda a la hora de hacer la encuesta, la veo concentrada en lo que está leyendo y/o respondiendo y después de explicarle cómo debe responder, no vuelve a hacerme ninguna pregunta ni objeción.

A la 13:15 aparece el último miembro del grupo, disculpándose por la tardanza, pero estaba en una reunión muy importante a lo que no podía salir sin que esta terminara. Acepto sus disculpas, le explico de nuevo en qué consiste la encuesta, que empezaremos por el test de KURT LEWIN, y que debe responder como si de su líder se tratase, lo comprende y se dispone a responder.

Los dos terminan más o menos al mismo tiempo el primer test, estos tardan unos 20 minutos, recojo los test, y les explico en qué consiste el otro cuestionario que les paso, es un test de liderazgo natural y que ahora sí deben responder en función de tal y como actuarían ellos. Asienten los dos, entienden el objetivo de la encuesta y responden.

Al cabo de 10 minutos han terminado. Es decir en 30 minutos me han respondido los dos test, cuando en Barcelona han tardado el doble, es decir 60 minutos aproximadamente.

Recojo los test, y les doy las gracias por su colaboración, estos me las devuelven, e incluso me felicitan por el trabajo que he hecho, uno de ellos ni sabía que estaba estudiando la carrera de relaciones laborales, y me desean ambos buena suerte en el proyecto y en este último tramo de la carrera.

A las 13:45 terminé mi trabajo de campo, ya tengo los test realizados, ahora toca corregir.

Llegando a casa, le escribo un mensaje a la directora de RRHH y quedamos en vernos después de semana santa, el sábado o domingo de la semana siguiente para comentar los resultados de los test.

A las 15:30 me pongo a corregir, y extraigo resultados que esperaba pero a la vez interesantísimos, a rasgos generales, todos identifican al líder como un líder democrático y liberal, en ningún caso autoritario, algo que ya sospechaba puesto que conozco al líder de éstos y a simple vista ya desprende ese tipo de carácter y manera de hacer.

A rasgos generales también, en el test de liderazgo natural, extraigo también conclusiones bastante similares globalmente hablando, todos son líderes natos, consiguen la máxima puntuación en el test, algo que me choca bastante con las respuestas abiertas que he realizado en el otro test.

Todos sabemos lo que es considerado como correcto, como perfecto, como ideal, no es de extrañar que aun sin pensar así hayan contestado todos de la misma forma. En cierta manera también me lleva a pensar que sí puedan ser líderes naturales, por el hecho de que como departamento no están tampoco organizados de una manera rígida, ni en el mismo centro de trabajo, trabajan de una manera muy descentralizada, autónoma, lo que me conduce a pensar que realmente sí se deben tener ciertas dotes innatas de liderazgo para poder conducirte con total autonomía en tu trabajo.