

Material Imprimible

Curso Liderazgo para mandos medios

Módulo Gestión de procesos y liderazgo de personas

Contenidos:

- Introducción histórica sobre el liderazgo
- Características, comportamientos y valores
- Paradigma de líder en la sociedad
- Estilos de personalidad
- Estilos de liderazgo: descripción
- Los nuevos modelos de liderazgo en el siglo XXI

Introducción histórica sobre el liderazgo

En el mundo de la empresa, la figura del **líder** ha ido variado a través del tiempo para ir ajustándose a las demandas de la sociedad y los ritmos de producción de bienes y servicios.

Si repasamos un poco la historia de la humanidad, ya en las primeras culturas como la egipcia, existía un tipo de liderazgo organizativo que fue necesario para guiar la logística que permitió construir las pirámides y el resto de obras de dimensiones monumentales que han permanecido a través de los siglos.

Estas obras se ejecutaron con medios que distan enormemente de los que poseemos en la actualidad, sumado a que su realización se llevó a cabo con métodos de trabajo y dirección de equipos que en nuestros días no se contemplarían en absoluto por su carácter despótico.

En las culturas clásicas como la griega, existían líderes especializados según su conocimiento en diversas artes, ciencias y tecnologías. En la sociedad griega destacaron importantes filósofos, matemáticos y astrónomos que contribuyeron al avance del pensamiento científico y cultural con sus descubrimientos.

En el área del pensamiento social y político debemos mencionar a los legisladores que sentaron las bases de la organización social. Al liderazgo en Grecia se llegaba a través de una meritocracia donde era posible ascender socialmente debido al estudio y el conocimiento, si bien el acceso al saber todavía estaba restringido a las clases más pudientes.

Roma, capital del imperio, extrapolaba el sistema de organización militar jerarquizada de sus tropas a la vida cotidiana de los ciudadanos, dictando normas sobre regulación de comportamientos en el ámbito público y privado.

Los romanos fueron los primeros que realizaron una descripción exhaustiva de funciones laborales en los rubros de ingenieros, arquitectos, comerciantes etc., de cara a que cada ciudadano supiera exactamente en qué lugar de la sociedad ubicarse e igualmente, ejercer control sobre la población para que cada cual se mantuviera en su estrato social.

Avanzando en la historia, durante la Edad Media, el concepto de líder fue aún más rígido. La influencia de la religión y el sistema de estamentos (nobleza, clero y tercer estado o ciudadano común) no facilitaban la posibilidad de acceso al liderazgo para estos últimos, ya que el sistema feudalista implicaba que se pertenecía a un estamento u otro por

circunstancias de nacimiento. Sin embargo, existía la posibilidad de cambiar de estamento por méritos excepcionales como una brillante carrera militar, por matrimonio con nobles o ingresando en el clero.

Con la caída del Antiguo Régimen y la Revolución Francesa, surgió un tipo de liderazgo nuevo, el de masas. Danton era un joven abogado que animó y condujo a la población a sublevarse para reclamar sus derechos y dictó normas para evitar abusos, lo que le convirtió en un líder-guía que no pensaba en sí mismo y en mantener sus privilegios, sino que puso su conocimiento al servicio de la masa poblacional, que, confiando en un líder honesto, no tuvo dudas en seguir sus ideas revolucionarias de igualdad.

Con la Revolución Industrial y el empleo masivo en las fábricas se acrecienta la división social entre empleadores y obreros que deben obediencia al patrón. El patrón ejerce su liderazgo de forma totalmente autoritaria, los trabajadores no tienen prácticamente derechos.

El líder desarrolla su rol eminentemente en forma de control dado que el poder económico es lo que le habilita para ejercer este tipo de autoridad. Hay que conseguir resultados, para lo que hay que presionar al trabajador.

Este sistema donde fueron habituales los abusos de poder, fue tolerado por la masa obrera que deseaba conservar su puesto de trabajo.

A partir de este momento, y hasta aproximadamente la segunda mitad del siglo XX, el concepto de liderazgo aplicado en las empresas oscila entre los valores autoritarios y permisivos en función principalmente de la situación económica.

A través de las diferentes crisis y recuperaciones del país, hemos podido observar cómo se invierte la tendencia al liderazgo consensuado en tiempos de bonanza, hasta el cambio total de paradigma y orientación a la tarea en tiempos de crisis, donde los principales motivadores son el miedo a perder el trabajo.

Ahora bien. Es un hecho que la figura del mando intermedio es la que más presión recibe en una organización. Pero... ¿Por qué decimos esto? Debe, por un lado, acatar las órdenes de sus superiores, y por otro, recibir las demandas de los subordinados, tarea que en numerosas ocasiones genera conflicto debido a que resulta complicado contentar a las dos partes y actuar de mediador en los casos en los que las demandas que provienen de uno y otro lado no son compatibles entre sí.

Es por esto que el **mando intermedio** debe poseer una serie de habilidades y conocimientos sobre manejo de equipos que le permitan satisfacer las demandas de los dos grupos con los que trabaja estrechamente.

Tengan en cuenta que en este curso vamos a enmarcar las habilidades básicas de liderazgo propias de la posición de mando intermedio, dentro del paradigma de la inteligencia emocional.

En general, cuando hablamos de liderazgo nos referimos a una serie de capacidades y conductas que son necesarias para guiar a un equipo de trabajo hacia la culminación exitosa de un proyecto.

Las capacidades que vamos a ver a continuación pueden darse en un líder de forma natural, debido a sus propias características de personalidad y habilidad social, y también pueden ser aprendidas mediante entrenamiento orientado a obtener resultados.

Sabemos que en terrenos como el del mundo del deporte, los entrenadores de los equipos a menudo son ex deportistas que guían al equipo utilizando su propia experiencia. Estos líderes aúnan en conocimiento sobre la materia con años de práctica. Sin embargo, en el mundo de la empresa, una persona puede ascender laboralmente a un puesto superior legitimado por una titulación conseguida, pero teniendo una experiencia laboral muy limitada (normalmente por una cuestión de juventud). Este hecho puede ser fuente de conflicto con miembros del equipo con mayor antigüedad y experiencia que desconfían de una persona más joven.

Aquí es donde es muy importante que el jefe junior aplique unas técnicas de comunicación óptimas que describiremos a continuación:

- Primeramente, capacidad de comunicarse. La comunicación siempre es en dos sentidos. El líder debe expresar claramente sus ideas y detallar las instrucciones para la tarea que debe realizar el equipo. Debe conseguir la atención de los miembros y su interés. Esta habilidad comprende también saber escuchar el feedback que proviene del equipo y manejar las posibles objeciones al método de trabajo propuesto tratando de llegar a un consenso.
- La segunda técnica tiene que ver con la inteligencia emocional, que es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y los de los demás, diferenciar

claramente entre ambos y utilizar esta información para poder guiar el pensamiento y la acción del equipo a un bien común

- Asimismo, la capacidad de establecer metas y objetivos, ya que para dirigir un equipo, hay que saber hacia dónde lo vamos a dirigir. Sin una meta clara y visible, todos los esfuerzos serán inútiles. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo, debemos conocer por tanto al equipo, sus fortalezas y debilidades para obtener el máximo rendimiento de cada miembro
- Además, es necesario que el líder tenga capacidad de planificación. Establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. Hay que planificar hitos a conseguir en varias secuencias temporales y hacer una revisión de la planificación periódicamente, y por último, mostrar flexibilidad para crear cambios si se necesitan
- En quinto lugar podemos mencionar el conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades. Habilidad para conocerse a sí mismo, detectar sus puntos fuertes y débiles, y minimizar los primeros y maximizar los últimos.
- A su vez, la capacidad de crecer. Y para esto, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Otras capacidades importantes son la capacidad carismática, puesto que carisma es el don de atraer y caer bien. Para adquirir carisma, basta con preocuparse por la gente y demostrar verdadero interés en ella
- También la capacidad de innovación, dado que siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- De igual manera, un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y lo utiliza en beneficio de todos

Por último, y no menos importante:

- Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información.
- Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa

Paradigma de líder en la sociedad

Liderar es guiar, lo que significa que el líder debe aportar una visión y transmitir seguridad y confianza. Lo que aquí llamamos visión no es una idea individual del líder, sino que surge y se mantiene como resultado de la interacción creativa y participativa entre todos los miembros del equipo entre sí y con el líder.

El piloto de aviación francés Antoine de Saint Exupéry decía lo siguiente: “Si quieres construir un barco, no empieces por cortar las maderas y distribuir el trabajo, sino que primero haz de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto”.

En suma: Liderar es aportar visión del mundo a partir de la proximidad a las emociones de las personas y transmitir seguridad y confianza.

Encuestas realizadas en diversos países del mundo arrojaron resultados sobre lo que las personas consideran que es un líder, dando lugar a unas características de personalidad y comportamiento que son bastante similares entre las diferentes culturas, como por ejemplo:

- Capacidad para crear un buen equipo
- Capacidad de diálogo
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para el cambio
- Capacidad para pactar
- Cercanía a los trabajadores
- Conocimiento de los problemas de su equipo
- Estar preparado para actuar de forma rápida
- Inspirar confianza
- Modernidad, ajuste a las nuevas tecnologías y pensamiento moderno
- Proyección a futuro y crecimiento
- Ser eficaz
- Ser honesto
- Tener buen proyecto
- Tener experiencia
- Transmitir seguridad

La personalidad de un líder es el conjunto de características que le convierten en un guía, un motivador, un ejemplo a seguir.

Por eso, un buen líder debe contar entre sus características de personalidad básicas las siguientes:

- En primer lugar, la autoeficacia. Eficacia personal supone ser resolutivo, saber enfrentar los problemas sin dudar y mostrar al equipo que se puede acometer cada reto por difícil que parezca con éxito

Para ello es fundamental tener:

- Capacidad de aprendizaje
- Flexibilidad mental
- Ser capaz de encontrar información
- Estimular el aprendizaje
- Ser creativo e innovador
- Cuestionar los paradigmas existentes
- Ser curioso y tener pensamiento creativo
- Ser capaz de asumir riesgos
- Poseer capacidad de adaptación
- Saber cómo actuar en diferentes situaciones

También autoconocimiento, lo que significa que el líder debe poseer:

- Conocimiento personal
- Recursos interiores (paciencia, por ejemplo)
- Capacidad de reflexionar sobre sus propias actuaciones
- Capacidad para hablar de sus propias emociones

De igual manera, autocontrol, que comprende:

- Gestionar los propios sentimientos
- Automotivación
- No proyectar emociones negativas
- Optimismo
- Demostrar pasión por lo que se hace
- Gestionar las emociones de los otros
- Gestión de la soledad

Por último, honestidad, y un líder honesto se gana la aceptación por parte del equipo en la medida en que:

- Muestra lo que debe hacerse dando ejemplo
- No manipula a los trabajadores, no les transmite un mensaje falso para acallar sus demandas y actúa por detrás de forma distinta
- Posee y muestra una ética y moral coherentes con sus actos, facilita que las relaciones entre los miembros del equipo se basen en términos igualitarios, justos e imparciales
- Fomenta el respeto a la igualdad y diversidad

Estilos de liderazgo

Y... ¿cuáles son los estilos de liderazgo más comunes en las organizaciones? El primero que podemos mencionar es el autoritario, que posee las siguientes características:

- La dirección no confía en sus empleados
- La mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización
- Los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor
- Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo
- La comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

El segundo es el autoritario paternalista, del que podemos decir lo siguiente:

- Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados
- Se establece con base en el miedo
- La comunicación sólo existe en forma de instrucciones
- También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima
- Algunas veces se decide en los niveles inferiores
- Los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.
- En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

A diferencia de los dos anteriores, el liderazgo que se trata de potenciar para crear equipos creativos y motivados son los dos siguientes: el consultivo, en donde:

- La dirección tiene confianza en sus empleados
- Las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos
- Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales
- Se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima
- Existe la interacción por ambas partes
- Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Por su lado, el Participativo o Democrático, del que podemos manifestar lo siguiente:

- Se obtiene participación en grupo
- Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección
- La toma de decisiones se da en toda la organización
- La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral
- La forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo
- Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planificación estratégica.

Aparte encontramos lo que se conoce como Liderazgo Situacional, donde el modelo más empleado es el Modelo Hersey-Blanchard de estilos de liderazgo. En él, el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.

Pero... ¿Cómo aplicamos este modelo? El líder diagnostica el nivel de disposición en el que se encuentran sus subordinados, y en función de este, adopta el estilo más adecuado, que puede ser directivo, persuasivo, participativo o delegador.

Por ejemplo: un equipo de alto rendimiento necesitará menos liderazgo directivo que un equipo desmotivado en una empresa en crisis, donde es más importante que el empleado sienta que está participando del esfuerzo de levantar la empresa.

El modelo de liderazgo situacional tiene mucha aceptación porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. A esto se suma que al ser un liderazgo ejercido de forma cambiante, se deben evaluar constantemente las habilidades

y experiencia aprendida y motivación de los trabajadores para ir efectuando ajustes de mejora.

Al nivel del propio líder repercute igualmente de forma positiva, ya que el entorno cambiante le hace replantearse la dirección a tomar en cada momento, unido a tener que aprender a gestionar la incertidumbre, los cambios imprevistos etc. le dota de un aprendizaje excelente para sí mismo y una reserva de recursos.

Otro modelo de estilos de liderazgo es el de Daniel Goleman. Este es el psicólogo que creó el término Inteligencia Emocional, y en su obra titulada *“Leadership that gets results”* describe que solo pueden ser efectivos quienes tienen “inteligencia emocional”, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo.

Según el autor, este talento se puede aprender y cultivarse en las organizaciones.

Los 6 estilos de liderazgo según Goleman son:

- Líder coercitivo, que exige cumplir tareas de forma inmediata
- Líder visionario u orientativo, que motiva a través de su visión
- Líder afiliativo, que constituye lazos emocionales
- Líder democrático o participativo, que crea recuerdos mediante la participación
- Líder ejemplar, que espera excelencia en la autonomía del desempeño
- Líder coach o capacitador, que busca el desarrollo profesional de su equipo

Es decir, él suma dos tipos de liderazgo a los tradicionales: el ejemplar y el coach.

- En el ejemplar el propio líder es el ejemplo, por lo que funciona en equipos de alto rendimiento, como por ejemplo en deporte. Requiere un elevado grado de motivación por parte del equipo, lo que provoca que apenas necesiten supervisión
- En el liderazgo coach, el líder funciona más como un mentor que un jefe, ayuda emocionalmente a los trabajadores descubriendo y potenciando sus fortalezas y debilidades de forma constructiva y orientada a metas. La supervisión constante hace que este tipo de liderazgo solo aplique a equipos con pocos miembros.

Los nuevos modelos de liderazgo en el siglo XXI

El siglo XXI nos enfrenta a una serie de transformaciones sin precedentes en la historia de la humanidad: avances tecnológicos disruptivos, crisis medioambientales, pandemias globales, dinámicas geopolíticas inestables, y una sociedad civil cada vez más activa y consciente. Estos factores impactan profundamente la forma en que las organizaciones funcionan, y especialmente la manera en que se ejerce el liderazgo.

Ya no basta con liderar para alcanzar objetivos productivos; hoy se espera que el liderazgo promueva culturas saludables, sostenibles, innovadoras y justas. Es así como la capacidad de adaptación, la escucha activa, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional se vuelven competencias indispensables para liderar en este nuevo paradigma.

A continuación, les presentaremos algunas de las principales características del liderazgo contemporáneo:

Primeramente podemos mencionar el liderazgo en entornos digitales y trabajo remoto, ya que la transformación digital y la expansión del trabajo remoto redefinieron los límites de las organizaciones. La oficina dejó de ser el único centro de interacción, y los equipos comenzaron a colaborar desde distintas geografías y husos horarios.

En este contexto, el liderazgo se enfrenta a nuevos retos:

- Gestión de la confianza a distancia: sin la presencia física, los líderes deben aprender a construir confianza a través de la comunicación transparente, la responsabilidad compartida y el cumplimiento de compromisos. La microgestión ya no es viable ni deseable.
- Uso estratégico de herramientas digitales: plataformas como Slack, Asana, Zoom o Notion son ahora extensiones del espacio de trabajo. Un buen líder digital debe conocer estas herramientas, pero también saber cómo combinarlas para evitar la sobrecarga informativa y el agotamiento digital.
- Cultura sin fronteras: los valores, rituales y la identidad organizacional deben poder expresarse y mantenerse vivos, incluso en entornos remotos. Los líderes necesitan ser intencionales en crear momentos de conexión que reemplacen lo informal del café de oficina.
- Autonomía con responsabilidad: el nuevo liderazgo promueve estructuras menos jerárquicas, donde las personas se autogestionan y toman decisiones informadas. Esto requiere fomentar una mentalidad de rendición de cuentas clara y objetivos bien definidos.

- También podemos mencionar el liderazgo inclusivo y centrado en la diversidad. Las demandas sociales por equidad, justicia e inclusión han llegado al corazón de las organizaciones. Ya no es suficiente declarar compromiso con la diversidad; el liderazgo debe demostrarlo con acciones consistentes y estructurales.

Un liderazgo inclusivo se caracteriza por:

- Promover activamente entornos seguros y equitativos, donde todas las personas puedan expresarse, ser escuchadas y acceder a las mismas oportunidades de desarrollo.
- Reconocer y cuestionar los sesgos inconscientes: esto implica tanto formación continua como revisión de prácticas y políticas internas que puedan reproducir discriminaciones estructurales (por género, edad, etnia, neurodiversidad, etc.).
- Implementar liderazgos compartidos: abrir espacio para distintas voces en los procesos de toma de decisión, especialmente de personas históricamente subrepresentadas.
- Cuidar el lenguaje y la simbología organizacional: desde los mensajes institucionales hasta los procesos de selección, es importante usar un lenguaje inclusivo y respetuoso, y cuidar la representación visual de la diversidad humana.

El liderazgo inclusivo no es una moda, sino un imperativo ético, social y estratégico. Los equipos diversos son más innovadores, resilientes y capaces de responder a los desafíos complejos que enfrentan las organizaciones modernas.

A su vez podemos mencionar el liderazgo sostenible y orientado a un propósito, puesto que la crisis climática y la presión social hacia un capitalismo más consciente han llevado a muchas empresas a repensar su papel en la sociedad. Hoy, los consumidores, los empleados y los inversores esperan que las organizaciones asuman un compromiso activo con la sostenibilidad ambiental y el impacto positivo.

Por tanto, el liderazgo actual debe ser:

- Capaz de articular un propósito claro y motivador, que inspire a su equipo más allá de los beneficios financieros. Este propósito debe estar alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la economía circular o los marcos ESG (ambiental, social y gobernanza).

- Ejemplar en el actuar ético y responsable: el líder con propósito no delega la sostenibilidad en el área de Responsabilidad Social Corporativa, sino que la integra en la estrategia central del negocio, tomando decisiones alineadas con principios de largo plazo.
- Promotor de prácticas responsables en toda la cadena de valor: desde los proveedores hasta los consumidores, incluyendo impactos indirectos como el bienestar de las comunidades locales o la reducción de emisiones.
- Capaz de medir y rendir cuentas sobre el impacto, ya que para que el liderazgo sea creíble y transformador, debe incorporar indicadores y sistemas de evaluación que permitan monitorear y ajustar sus acciones.

Tengamos en cuenta que un liderazgo con propósito da sentido al trabajo, alinea los intereses individuales con los colectivos y genera lealtad tanto dentro como fuera de la organización.

También podemos mencionar un liderazgo adaptativo y aprendizaje continuo. ¿Por qué decimos esto? Porque el mundo actual exige una capacidad de adaptación constante. Las crisis son impredecibles, la información cambia rápidamente y las competencias pierden vigencia con facilidad. En este contexto, el liderazgo debe dejar atrás la idea del "experto que lo sabe todo" para asumir una posición más humilde, experimental y resiliente.

Este liderazgo se caracteriza por:

- Tolerar la incertidumbre sin paralizarse, ya que actuar en contextos ambiguos requiere tomar decisiones con información incompleta, asumiendo riesgos calculados y aprendiendo del error.
- Impulsar el aprendizaje organizacional: esto incluye fomentar espacios donde se comparta el conocimiento, se evalúen resultados de forma constructiva, y se celebren tanto los éxitos como los aprendizajes derivados del fracaso.
- Escuchar al entorno y reconfigurar estrategias: el líder adaptativo está conectado con las señales del mercado, los cambios tecnológicos, las expectativas sociales y las necesidades del equipo, y ajusta su dirección en consecuencia.
- Formarse constantemente: los líderes contemporáneos son aprendices perpetuos, tanto en habilidades técnicas como blandas. Participan activamente en procesos formativos, retroalimentación y reflexión.

En un entorno tan cambiante, liderar es también aprender, y aprender es un acto de liderazgo.

Por último, mencionamos el liderazgo ético y emocionalmente inteligente. En medio del ruido digital, el estrés y el agotamiento colectivo, el liderazgo que realmente marca la diferencia es el que se ejerce desde la ética, la empatía y la autenticidad. La inteligencia emocional, que es la capacidad de reconocer y gestionar las propias emociones y las de los demás, es hoy una competencia crítica.

Este tipo de liderazgo implica:

- Conocerse profundamente: reconocer fortalezas, limitaciones, emociones y motivaciones. Un líder emocionalmente inteligente no reacciona impulsivamente, sino que actúa con conciencia y regulación emocional.
- Relacionarse desde la empatía y la escucha activa: los equipos necesitan sentirse comprendidos y valorados. El líder que sabe ponerse en el lugar del otro crea relaciones de confianza duraderas
- Mantener la coherencia entre valores y acciones: liderar con ética no solo es "hacer lo correcto", sino también construir credibilidad y legitimidad. Un liderazgo ético no sacrifica el bienestar colectivo por el logro individual.
- Cuidar el bienestar psicosocial del equipo: reconocer signos de agotamiento, fomentar el equilibrio vida-trabajo, proteger la salud mental y emocional del grupo.

Este enfoque humanista del liderazgo es cada vez más valorado en las organizaciones que buscan sostenibilidad no solo económica, sino también relacional y emocional.