

Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar

Alejandro Jiménez Collante
Administración y Dirección de Empresas
Universidad de Cádiz
alejandro.jimenezcollante@alum.uca.es

Mercedes Villanueva Flores
Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Cádiz
mercedes.villanueva@uca.es

RESUMEN

El presente trabajo se centra en estudiar la importancia del liderazgo en las organizaciones, por lo que se analizan diferentes estilos de liderazgo recogidos en la literatura. Se pone de manifiesto que el estilo de liderazgo democrático es el considerado más adecuado en algunas empresas del sector tecnológico, en el Campo de Gibraltar. Este estilo de liderazgo influye en el clima organizativo, el estrés laboral, el compromiso y la motivación del trabajador, así como en la resolución de los conflictos en el trabajo.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, organización, sector tecnológico.

ABSTRACT

This work is dedicated to study the importance of leadership and the different existing ways and they can be adapted by the companies to favor their enterprise results. Several theories are studied, as well as leadership styles. It is also emphasized how leadership styles influence different organizational variables. It becomes clear that the democratic style is considered the most suitable in some of the technological sector enterprises in the Campo Gibraltar. This style of leadership influences the organizational climate, work stress, commitment and motivation of the worker, as well as the resolution of conflicts at work.

Keywords: Leadership styles, organization, technology sector.

1. INTRODUCCIÓN

La organización y el tratamiento de los equipos de trabajo en las organizaciones es un tema recurrente en los estudios recientes. Esto es debido a la enorme necesidad de responder ante los objetivos marcados en un mercado muy competitivo, que lleva a las empresas a ser solventes laboralmente y de forma constante para no quedar rezagadas en el mercado que las acoge. Esta situación obliga a tomar el liderazgo en gran consideración, ya que es una de las claves para que una organización goce de buena salud laboral. Por tanto, es esencial saber gestionar y liderar a los trabajadores en cualquier empresa que pretenda cumplir con sus objetivos organizativos.

Actualmente, en las organizaciones y núcleos de trabajo, el liderazgo toma un papel fundamental. Se pasa de grupos de trabajo muy marcados por el descontento a grupos laborales que también necesitan sentirse queridos y bien tratados para rendir de una manera adecuada y satisfactoria, de cara a la consecución de los objetivos. La existencia de la figura de un líder puede repercutir de manera positiva en las organizaciones, ya que otorga un plus a los equipos que se sienten respaldados y bien entendidos por una figura superior en rango, que se preocupa por el bienestar de los empleados. Sin embargo, no siempre sucede esto, ya que algunas organizaciones se encuentran en muchas ocasiones dirigidas por líderes que carecen de la capacidad suficiente para gestionar los grupos de trabajo.

El estudio planteado cobra relevancia sobre todo en los tiempos en los que nos encontramos. La evolución constante que están tomando las organizaciones, llevan a un aumento de la necesidad en la plantilla de la figura de un líder que sea capaz de gestionar al grupo. Un líder debe encontrar la manera más fácil de lograr los objetivos.

Los estilos de liderazgo que se recogen en este trabajo son algunos de los estilos más representados en las distintas organizaciones. Cada estilo cuenta con unos condicionantes propios, con ventajas e inconvenientes en cada uno de ellos.

El objetivo que tiene este estudio es doble. Por un lado, se pretende realizar una revisión de la literatura sobre el liderazgo y los diferentes estilos que utilizan los líderes en las organizaciones. Por otro lado, se analizan los estilos de liderazgo utilizados en dos jóvenes empresas con base tecnológica. Ambas empresas han nacido en el Campo de Gibraltar, donde tienen sus sedes, aunque su desempeño es de ámbito internacional.

La metodología empleada para la realización de este trabajo ha consistido en acudir a revistas especializadas de la base de datos Abis Inform y google académico. Además, se ha llevado a cabo un estudio de casos con un enfoque cualitativo, acudiendo a entrevistas semi-estructuradas y en profundidad realizadas a los directivos y responsables de los recursos humanos de dos empresas del Campo de Gibraltar. Los entrevistados han respondido abiertamente y sin limitaciones a las preguntas formuladas. Las cuestiones realizadas han sido previamente diseñadas y ordenadas en función de la temática. Además, han ido dirigidas a conocer la influencia de los estilos de liderazgo en la organización, en el clima organizacional, en los conflictos laborales, en el estrés laboral, en el compromiso y en la motivación del trabajador.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma. En la introducción, se recogen los objetivos y la metodología empleada en este trabajo. En el segundo apartado, se exponen las características de algunos de los estilos de liderazgo a los que se hace

referencia en diferentes trabajos y su influencia sobre algunas variables organizativas. En el tercer apartado, se realiza un estudio sobre los estilos de liderazgo llevados a cabo en dos empresas tecnológicas del Campo de Gibraltar. Finalmente, se recogen las conclusiones y limitaciones del trabajo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Concepto de liderazgo

El significado de liderazgo ha sido modificado según los cambios que se han desarrollado a lo largo de los años. La figura que representa el líder salta a la vista por su poder e influencia hacia otras personas. Su concepto ha generado gran cantidad de debates dentro de la literatura científica y han sido muchos los autores que han analizado dicho concepto. Durante la época de las dos guerras mundiales hubo una frase que tuvo cierta trascendencia, la cual consideraba que el liderazgo dependía básicamente de rasgos personales como la inteligencia, iniciativa, pasión o el valor. Según este punto de vista, quien gozaba de estos rasgos personales tenía grandes capacidades de ser un buen líder. Aunque, se llegó a constatar que esto era incoherente, por lo que se reformuló de nuevo apareciendo diferentes definiciones sobre el liderazgo. Una definición que aclara la autoridad del liderazgo es su capacidad de influir en un grupo para alcanzar una visión o conjunto de metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la que puede proporcionar un cargo directivo en una organización (Robbins, 2002). Otra definición sobre el liderazgo recoge que es un proceso altamente interactivo y compartido que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a su vez a las personas y motivándolas (French y Bell, 1996). Son muchas las teorías que intentan explicar el liderazgo, como pueden ser la teoría X y la teoría Y, la teoría de la parrilla gerencial y la teoría de los rasgos, entre otras. Sin embargo, en este trabajo nos centraremos en los estilos de liderazgos a los que se hace referencia en la literatura y su influencia sobre diferentes variables organizativas.

2.2 Estilos de liderazgo

En un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas. Según Chiavenato (1999), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Sin embargo, cabe destacar que Ayaub (2011) afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización. Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana (Stoner, 1996).

Existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos. Encontramos diferentes clasificaciones sobre los estilos de liderazgo en la literatura.

Liderazgo autocrático

El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro. Ayaub (2011), pone de manifiesto que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Diversos autores que analizaron este estilo de liderazgo, lo han colocado en la misma categoría del liderazgo autoritario sin distinciones ni diferencias entre ellos. Los líderes autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir mientras que los líderes autocráticos resuelven los problemas o toman las decisiones por ellos mismos, usando la información que tienen disponible en el momento.

Liderazgo democrático

El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. Hackman y Johnson (2013) relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por tanto, es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, un apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados.

Liderazgo laissez-faire

Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Para Robbins (2002), es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente.

Liderazgo transformacional y transaccional

Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano y Castro, 2008). Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la

organización y no como un mero instrumento de trabajo. Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores. Por tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización.

Sin embargo, el estilo de liderazgo transaccional se diferencia con respecto al estilo anterior en su carácter metódico para influir en el compromiso de los trabajadores. Su modo de dirigir la organización se apoya en las recompensas o castigos de los seguidores teniendo en cuenta su productividad. Los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas. Predomina por saber cómo guiar o impulsar a sus seguidores mediante la especificación de su finalidad y lo que repercute la tarea en sí. Este modelo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados (Barbosa y Contreras, 2013).

Por tanto, el estilo de liderazgo utilizado por los directivos en las organizaciones repercute de manera significativa en las mismas.

2.3 Influencias del estilo de liderazgo en diferentes variables.

Los estilos de liderazgos influyen en diferentes variables organizativas como la conflictividad laboral, el clima organizacional y el estrés laboral.

Clima Organizacional

Para que fluya un clima participativo y abierto en la organización, obteniendo como resultado una alta productividad y una eficiente satisfacción de los empleados, debería ser conveniente que la entidad presente una administración que muestre grandes dotes de gestión. Ello quiere decir que el estilo de liderazgo que se aplique en la organización influirá sobre el clima laboral que se extiende en la compañía.

Tanto el liderazgo transformacional como el democrático desarrollan un estilo de liderazgo basado generalmente en la participación de los empleados en la toma de decisiones. Además, tienen en consideración las necesidades y capacidades que presentan los trabajadores o incluso considera, de forma significativa, la manera de mostrar la pequeña línea de separación que existe entre el poder del líder y de los miembros de la organización. Todo esto ligado con la manera de comunicar a sus seguidores la visión de la empresa y de incrementar el compromiso y la responsabilidad de los subordinados para obtener un mejor rendimiento, hacen que estos estilos tengan un resultado primordial y favorecedor con respecto al clima laboral de la organización.

Estrés laboral

El estrés es un estado de tensión que es producido por distintas situaciones que se dan en las empresas y en algunas ocasiones por las exigencias del trabajo. Davis y Newstrom (1991) manifiestan que la causa por la cual se origina el estrés laboral, es debido a que en algunas ocasiones los trabajadores pueden mostrar un cansancio emocional y apatía por el trabajo que realizan, lo cual explica que se sientan íntegramente incapacitados para conseguir sus metas. Es por ello, que muchos trabajadores que sufren estrés laboral muestran múltiples quejas por cualquier acción que realizan, achacan sus fallos a sus compañeros o incluso llegan a abandonar su puesto de trabajo. Los líderes juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de sus seguidores. Hay que apreciar que el comportamiento que tome un líder con respecto a sus subordinados puede provocar diversas tensiones, puesto que en ciertas ocasiones

dicha conducta del líder conlleva finalmente a un nivel de estrés afectando al bienestar de la organización. A este respecto, Tepper (2000) indicó que los empleados que perciben que sus supervisores muestran un comportamiento abusivo y dañino, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral, menores niveles de compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia. Los líderes que utilizan un estilo de liderazgo transformacional o democrático, tienen capacidad para controlar el estrés laboral y favorecer la motivación de los trabajadores. Estos líderes se esfuerzan por hacer lo que es correcto y justo para todas las partes interesadas de la organización y pueden sacrificar con gusto los propios intereses por el bien colectivo de su equipo de trabajo o su organización.

Conflictividad laboral

El conflicto es un enfrentamiento que se produce entre dos o más personas, las cuales tienen distintas inclinaciones que defienden con solidez y determinación. En el momento que alguien impone su posición y vela porque sus intereses sean los beneficiados, hay posibilidades de que comience un conflicto laboral. Son muchos los factores causantes de alterar y llevar consigo un conflicto laboral en la empresa, como los desacuerdos personales y económicos. No obstante, un líder que resuelva con facilidad y simplicidad aquellas situaciones en las que se ocasionen conflictos de distinta índole dentro de la organización, entre varios individuos, será un líder eficaz. Algunos autores apuestan por un liderazgo democrático para la resolución de conflictos, sin embargo otros prefieren un estilo autocrático para resolver con astucia los problemas y conflictos producidos en la organización.

Como se ha comentado anteriormente, son muchas las clasificaciones sobre los estilos de liderazgo encontradas en la literatura. En este trabajo nos centraremos en los tres tipos de liderazgo más básico (autocrático, democrático y *laissez faire*), para poder analizar posteriormente el estilo utilizado en las empresas objeto de estudio.

3. ESTUDIO DE CASO: INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERZGO EN LA ORGANIZACIÓN

3.1 Metodología

Para analizar los estilos de liderazgo y la influencia que estos tienen en las organizaciones, se han seleccionado dos empresas que desarrollan sus actividades en la comarca. A partir de este estudio se identificarán las diferencias y similitudes dentro de estos casos, englobando más allá de las impresiones iniciales para mostrar un mayor conocimiento del tema a analizar. El motivo por el que se acude a la realización de estudios bajo esta metodología, está argumentada por la dificultad de recopilar datos a partir de otras, ya que cada vez son más las organizaciones que se niegan a prestar su apoyo a otro tipo de metodología, como los cuestionarios. Se optó por desarrollar el estudio en dos organizaciones. Este método favoreció las comparaciones de ambas empresas para poder obtener conclusiones útiles sobre el tema objeto de estudio.

Las empresas que fueron seleccionadas para el estudio son; Omnium Lab (empresa 1) y Adhoc Webs (empresa 2) pertenecen al sector TIC y de nuevas tecnologías. Son dos empresas jóvenes ubicadas en el Campo de Gibraltar, aunque desarrollan sus actividades en todo el territorio nacional gozando de una buena reputación en lo que confiere a sus sectores. Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas y en profundidad, que fueron realizadas a los directores generales de ambas compañías, quienes respondieron abiertamente y sin limitaciones a las preguntas formuladas sobre cuestiones previamente diseñadas y ordenadas.

3.2 Análisis e interpretación de datos

En este punto se recoge la percepción de los directivos sobre los estilos de liderazgo utilizados en sus organizaciones, con el objetivo de analizar si estos estilos influyen de manera en diferentes variables organizativas. Es decir, si son estilos que fomentan el compromiso en los trabajadores de cara a un mejor desempeño de éstos en la organización, la motivación, favorecen el clima laboral y si son capaces de controlar situaciones en las que se producen conflictos laborales. Por consiguiente, se procede a analizar la información obtenida de las entrevistas para llegar a unas conclusiones finales.

El estilo de liderazgo aplicado en las organizaciones

El liderazgo presume de su capacidad para influir en un grupo de personas y alcanzar un conjunto de metas. El estilo de liderazgo que se aplique va a depender de las facultades y habilidades de la persona a cargo del puesto. Con ello, el directivo de la empresa 1 adopta en su organización un estilo de liderazgo democrático pues considera que,

El estilo de liderazgo democrático es una premisa que se sabe en los orígenes de la empresa, en la que se quiere hacer partícipe a los trabajadores en la toma de decisiones y de tomar responsabilidades del puesto al que pertenece. Es decir, es más favorable este estilo con una actitud positiva a la hora de desarrollar sus habilidades y así se sienta más reforzado para obtener mejores resultados.

Por su parte, el directivo de la empresa 2 también se decanta por un estilo de liderazgo democrático, donde sus empleados tienen voz y voto en la toma de decisiones. Por tanto, el directivo de la empresa 2 afirma que,

Me siento mucho más identificado con el liderazgo democrático. En nuestro equipo somos 7 personas y todos tienen capacidad de toma de decisión. Cada semana nos reunimos y se establecen objetivos a corto, medio y largo plazo juntos.

Ambas empresas estudiadas estiman que un estilo de liderazgo democrático puede facilitar el desarrollo de los trabajadores tanto en sus puestos de trabajo como en la consecución de objetivos de la organización. Asimismo, en los departamentos inferiores al puesto directivo se utiliza también el estilo de liderazgo democrático. En el caso de la empresa 1, el directivo afirma que,

Este estilo se aplica con mayor predominio en toda la organización, ya que al tratarse de una empresa pequeña se imprime el espíritu de realización de actividades de una sola manera, es decir, no es conveniente utilizar un estilo de liderazgo diferente.

Por tanto, ambos directivos están de acuerdo en la unificación de los diferentes estilos de liderazgo para todos los líderes que componen la organización. Siguiendo esta pauta, el directivo de la empresa 1 afirma,

La forma de liderar en toda la organización debe ir al unísono, debido a que permitiría un nivel de gestión alto en cuanto a toda la organización.

Deseos similares tiene el directivo de la empresa 2, que considera que,

Es esencial que los equipos de trabajo sean proactivos y tengan energías. Para eso es imprescindible que se les escuche.

El liderazgo y el clima organizacional

Las organizaciones analizadas impulsan la buena sintonía entre todas las partes que componen la organización para el desarrollo de las actividades y por consiguiente para la consecución de objetivos. En la empresa 1, al tratarse de una empresa pequeña, permite la posibilidad de que se establezca un clima de trabajo categórico y donde fluye la buena armonía entre los diferentes trabajadores. Asimismo, la influencia del estilo de liderazgo democrático promueve el buen clima de la organización. El directivo de dicha empresa menciona,

Es fundamental y una de las bases por la cual aplico el liderazgo democrático en mi organización. Ya que en la medida que cada integrante se ve motivado porque tiene sus cuotas de responsabilidad y pueden gestionar sus actividades, esto se traduce en un trabajo más propicio y productivo y con un buen ambiente laboral.

Siguiendo la misma tónica, el directivo de la empresa 2 manifiesta la repercusión del estilo de liderazgo en el clima de trabajo y afirma que,

En el mundo en que vivimos se valora más positivamente la retribución emocional que la económica. Estilos de liderazgo autocráticos no generan equipos productivos, debido al estado emocional de los mismos. En cambio, los proyectos en los que se tiene en cuenta a los compañeros son mucho más exitosos, porque con un estilo de liderazgo democrático se aumenta el compromiso de cada miembro, además de un buen clima en la empresa.

A su vez, se alude al hecho de la importancia de este estilo en el momento en el que pueda surgir un problema para volver a la situación de inicio. Por ello, el directivo de la empresa 1 esclarece que el estilo democrático es significado de éxito en los casos de conflictos, así manifiesta,

Al aplicar el estilo de liderazgo democrático previene males mayores cuando surgen problemas o conflictos. Es una forma adecuada de reconducir esos problemas de un modo más sencillo y confiable para todos. Entonces, lo veo como una garantía de éxito en este sentido.

De la misma manera el directivo de la empresa 2 afirma que,

El estilo de liderazgo que se aplica en nuestra organización ayuda a prevenir los posibles problemas que pueden surgir en el desarrollo del trabajo. Hay que atajar el problema desde el principio de la fricción, ya que la fricción genera chispas y las chispas fuego. Si se llega a ese punto, es muy difícil reconducir la situación.

Liderazgo y la resolución de conflictos laborales

El directivo de la empresa 2 es tajante en lo que a resolución de conflictos se refiere. Se muestra claramente abierto al diálogo para solucionar los problemas que puedan surgir en el ámbito laboral. Por lo que manifiesta que,

Los conflictos deben resolverse mediante diálogo. El diálogo permite a todos los trabajadores expresar sus sentimientos sin cortapisas. De esta manera es más sencillo empatizar con ellos y llegar de una manera más correcta a la resolución del problema.

En la misma órbita se mueve el directivo de la empresa 1. Cada vez que surge un conflicto que pueda repercutir en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, se gestiona a través de una magnífica colaboración entre todos los miembros que componen el equipo de trabajo. El objetivo es resolver el problema desde su base y evitar que se alargue, llegando a una situación peor.

Intentamos solucionar cualquier conflicto que surja en la organización de un modo muy participativo sin mirar a otro lado y con ello descartar una opción que pueda dar solución a la cuestión, sino que se intenta atajar el problema desde su raíz. Además, también se procura que los trabajadores que no han sido involucrados tengan consideración para la determinación del fin del problema.

Asimismo, el directivo de la empresa 1 cree claramente que la adopción del estilo de liderazgo democrático podría simplificar el conflicto de un modo más sencillo y rápido que otro tipo de estilo de liderazgo, aunque esto siempre está condicionado a la magnitud del problema.

Nunca hemos tenido que recurrir al cambio de estilo de liderazgo para poder tomar solución a un problema, porque creo que no es una manera correcta para acabar con el problema en sí, ya que puede enrarecer el ambiente organizativo de la empresa y complicar aún más las cosas.

Dentro de esta misma parcela, el directivo de la empresa 2 aboga por la transparencia y ensalza las utilidades del estilo de liderazgo democrático para la resolución de conflictos. A la vez, se muestra muy reacio a un sistema autocrático argumentando que,

Quizás los problemas sí queden resueltos a corto plazo, pero el problema nunca queda resuelto del todo si se opta por solventarlo de forma dictatorial.

Liderazgo y estrés laboral

Para reducir el estrés que se puede generar en los trabajadores en situaciones conflictivas, ambas empresas intentan unificar a todo el equipo de trabajo a través del apoyo grupal. Por tanto, para el directivo de la empresa 1, el líder debe realizar un esfuerzo para apoyar al trabajador que sufre esta presión y ayudarlo de una manera clara.

Intento que en todo momento se vea a la empresa, al líder y a los compañeros como un apoyo y una solución a su posible problema. Considero que si el empleado en cuestión se siente cómodo se puede llegar a una más rápida solución. Con un estilo más pasivo también se podría resolver, pero en la medida en que se ayude al trabajador, se sentirá más reconfortado y se puede alcanzar antes una solución y así reducir su estrés.

Por su parte, el directivo de la empresa 2 opta por empatizar con sus trabajadores. Considera que ponerse en la piel de la persona afectada es una buena manera de comprender las cuestiones que generan el problema y ayudarlo a la resolución de los mismos. Cuando se entra a analizar la aplicación del estilo de liderazgo en este tipo de cuestiones, ambos coinciden en que el liderazgo democrático es la mejor opción para liberar de peso a los trabajadores y mantener un buen rendimiento a nivel de resultados. El directivo de la empresa 1 afirma que,

Es cierto que el estilo laissez faire puede liberar de más presión al trabajador, pero creo que cuando surge un problema es adecuado el estilo democrático para ayudar a los trabajadores y liberarles de cierta presión y estrés.

Liderazgo y compromiso del trabajador

En cuanto al compromiso del trabajador y la responsabilidad del directivo para dirigir a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización, se obtiene que la práctica de un estilo de liderazgo democrático puede incrementar el compromiso del trabajador en su puesto de trabajo e influir de esta forma en el crecimiento organizativo. Por su parte, en la empresa 1 aluden al compromiso como uno de sus prioridades a conseguir, por lo que manifiesta,

Absolutamente, estoy convencido de que al actuar de otra manera no llega a producirse la fidelización. Por tanto, opto por un modelo de trabajo en el que el trabajador se siente partícipe e identificado, más comprometido y, por consecuencia, actúa y responde a los objetivos que se plantean en la organización.

El directivo de la empresa 2 manifiesta que resulta muy positivo escuchar a los trabajadores, ya que esto genera un mayor compromiso con la organización. Por tanto, ambos directivos coinciden en la relevancia positiva que tiene el estilo de liderazgo democrático en el compromiso y en empresas con estas características, tal y como argumenta el directivo de la empresa 2,

Con un estilo democrático obtenemos trabajadores comprometidos. Esta afirmación la aplico en nuestro caso, que somos una empresa de servicios. Entiendo que en otros casos más orientados a la producción, la productividad de los empleados puede medirse con otra vara distinta y centrar menos el foco en el compromiso del equipo.

Liderazgo y motivación del trabajador

En la empresa 1 creen que la motivación es un pilar clave para el desempeño de las funciones a realizar dentro de la empresa. El directivo considera que un clima en el que reine el estilo democrático de liderazgo es un clima en el que se fomenta la motivación del trabajador y la clave para que exista este nivel de motivación viene dado por la solvencia del líder. En cuanto a otros estilos de liderazgos aplicados para motivar al trabajador, en la empresa 1, el líder se muestra muy reticente.

Creo que no. No creo en los otros estilos. Es cierto que personas concretas necesitan que estés un poco más encima de ellos o les propongas metas más concretas y definidas, pero es diferente a que esa persona se sienta responsable. Si tú a esa persona no la motivas y no haces que se sienta responsable, no te va a responder igual. Puede que ese caso concreto de persona necesite otros estilos. Ese es el secreto de los recursos humanos, sacar lo bueno de cada trabajador de una forma diferente.

Por su parte, el directivo de la empresa 2 manifiesta la eficacia del estilo autocrático, aunque en casos muy concretos y a corto plazo, ya que expone que,

El estilo autocrático a lo mejor a corto plazo y en casos concretos puede ser positivo, aunque a la larga puede traer problemas.

Liderazgo y comunicación con el trabajador

Para ambos directivos es muy importante que la comunicación fluya, aunque recalcan el hecho de que no todo debe ser comunicado a sus empleados. Consideran que utilizan el sistema correcto de comunicación y liderazgo, como pone de manifiesto el directivo de la empresa 1,

Considero qué utilizando el sistema de liderazgo democrático, la buena comunicación con la organización viene implícita dentro del concepto. El concepto democrático lleva aparejado una buena política de comunicación entre los miembros de una organización.

De la misma manera, ambos cuestionan la capacidad de otros estilos de liderazgo para favorecer la comunicación con el resto del equipo. Así el directivo de la empresa 2 afirma,

No entiendo como el estilo de liderazgo autocrático o el laissez faire puede influir de forma positiva en ningún caso. No favorecen la comunicación y lo que hacen es limitarla. La desinformación genera dudas y desconfianzas. Esto influye de manera directa en la motivación y en el rendimiento del trabajador.

Liderazgo y resultado de los trabajadores

El liderazgo democrático influye en la consecución de los logros de los trabajadores. El directivo de la empresa 2 cree que,

La motivación es un factor claramente influyente en el desempeño de la empresa y en los resultados y el rendimiento individual de cada persona del equipo. Un trabajador feliz y en sintonía con la empresa es más productivo que un trabajador infeliz que no se sienta parte de la organización. La desgana generada por el segundo caso influye negativamente en los resultados.

De la misma manera y dado el sector donde se encuadra la empresa 1, su directivo cree que otro estilo de liderazgo tendría consecuencias negativas en los resultados del trabajo y en la creatividad.

En mi sector creo que no sería bueno utilizar otros estilos de liderazgo que no sea el democrático. Es un sector en el que predominan los equipos pequeños muy cohesionados. La autoridad excesiva merma la creatividad individual. Lógicamente, debe existir una jerarquía, pero dando a cada trabajador su punto de motivación.

4. CONCLUSIONES

Tras el análisis de las entrevistas realizadas a dos empresas punteras en el Campo de Gibraltar en el ámbito informático, se obtienen algunas conclusiones. El hecho de realizar el estudio con dos directivos jóvenes pertenecientes a dos empresas creadas hace menos de diez años, nos permite manifestar que los resultados obtenidos podrían ser un reflejo de las corrientes que se avencinan en cuanto a liderazgo en las empresas de la Comarca.

Una de las conclusiones más destacadas extraídas es la predominancia evidente del estilo de liderazgo democrático frente a los otros estilos estudiados en este trabajo. El laissez-faire y el estilo autocrático quedan claramente a la zaga según lo revelado en el

estudio. Se prefiere un estilo democrático que permita y facilite el buen ambiente en el entorno laboral de cara al desempeño profesional del trabajador. Ambos directivos son parejos en sus expresiones cuando se trata de definir un estilo idóneo de liderazgo que fomente la felicidad del asalariado, sin que esto repercuta de manera negativa en el rendimiento laboral del trabajador. Un estilo democrático hace que el trabajador se sienta más importante en el espacio laboral, lo que produce efectos positivos en la implicación y en su compromiso con el trabajo, y por ende, en la consecución de los objetivos marcados por la organización a corto y medio plazo.

Otra de las conclusiones que obtenemos en este trabajo es la falta de aplicaciones positivas en la práctica habitual de las otras dos corrientes de pensamiento, en lo que a liderazgo se refiere. Ambos directivos estiman que no existe efectividad en un estilo extremista que coarte de manera total la capacidad de opinión y decisión del trabajador. Tampoco se debe caer en el otro lado de la balanza, que deja a la plena libertad del trabajador la toma de decisiones. Por tanto, los otros dos estilos de liderazgo repercuten de manera negativa en el trabajador, que puede sentirse desmotivado (en el caso del liderazgo autocrático) o excesivamente abandonado por el directivo (en el caso del liderazgo *laissez-faire*).

Por último, destacar la suprema importancia que se le otorga al liderazgo. Las empresas son lo que llegan a ser sus trabajadores. No solo importa la capacidad laboral de un trabajador, ya que la falta de motivación desencadena una falta de resultados que de manera lógica, afecta al rendimiento de la empresa como proveedor de productos y servicios. Este trabajo ha servido para poner de manifiesto la vital importancia que tiene el liderazgo en las empresas y cómo influye en la resolución de conflictos laborales, el estrés, el compromiso, la motivación, la comunicación y los resultados organizativos. Sí el líder falla en su cometido de dirigir al equipo, se pueden producir situaciones que influyan en los diferentes aspectos comentados anteriormente. Por tanto, el líder con el estilo de liderazgo que utilice es fundamental en cualquier empresa.

Para finalizar, comentar que una de las limitaciones de este estudio ha sido no haber podido entrevistar a un líder que utilizara el estilo de liderazgo autocrático o *laissez faire* para poder comparar los resultados. De esta manera, podríamos estudiar las percepciones de un líder que opta por un estilo diferente para tratar que sus empleados alcancen los objetivos propuestos por la organización. Habría sido interesante conocer otros estilos de liderazgo que nos permitan hacer comparaciones.

BIBLIOGRAFÍA

-Ayoub-Pérez, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises, Inc.

-Barbosa, D., y Contreras, F. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. *Revista Virtual de Universidad Católica del Norte*, 39, (152-164).

-Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*, Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A.

-Davis K., y Newstrom J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc Graw Hill.

-French, L., y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. 5ª edición. México, D.F. Prentice-Hall Hispano-Americana.

-Hackman, M. Z., y Johnson, C. E. (2013). Leadership: A Communication Perspective. Waveland Press.

-Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate* 6: Psicología, Cultura y Sociedad, 8 (107-122).

-Robbins, S. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

-Stoner J. (1996). *Administración* 5a ed. Primera parte. México, DF: Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana.

-Tepper B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*. Vol. 43, 2 (178-190).