Deloitte.

Instituto de Empresa

La concepción española del liderazgo.

Marzo 2004

Equipo que ha colaborado en la realización del estudio:

Juan Carlos Pastor, Instituto de Empresa

Ricardo Olmos, Instituto de Empresa

Enrique de la Villa, Deloitte

Sebastián Vera, Deloitte

Beatriz Fernández, Deloitte

Javier Fernández Aguado

Miguel Ángel Alcalá

Índice.

Presentación del estudio 2

Resumen ejecutivo 4

Metodología y perfil de la muestra 6

Estilos de liderazgo 10

Creencias sobre la dirección de personas 16

Relación entre variables socio-laborales y la concepción del liderazgo 18

Relación entre las creencias de los directivos y sus estilos de liderazgo 21

Conclusiones 23

Presentación del estudio.

Enrique de la Villa
Socio de Deloitte
Responsable del área de Human Capital

Dirección Técnica del Estudio

En un entorno económico como en el que actualmente vivimos de alta competitividad y con el mismo objetivo presente en todas las organizaciones: buscar una alta rentabilidad en todas aquellas actividades que realizan sus empleados, muchas empresas se ven en la necesidad de reducir sus costes. Este hecho hace que, dentro de las empresas, sea cada vez más importante la implicación de todas las áreas y de todos los profesionales para lograr conseguir los objetivos establecidos. Por ello la implicación y el desarrollo son muy importantes, pero la gestión de las personas que componen la organización, tanto responsables, como mandos, debe ser un factor fundamental para hacer funcionar correctamente las organizaciones.

Esta descentralización de la gestión proporciona autonomía y responsabilidad a todos los niveles, por lo que nos encontramos con un nutrido número de personas que, de forma rápida, han tenido que aprender a liderar a sus equipos y a liderar una gestión que hasta ahora había sido solo responsabilidad de los mandos más altos de la empresa.

Desde nuestro punto de vista y tras largos años de experiencia trabajando con empresas para asesorarlas en la definición de sus estrategias de gestión y motivación de equipos y en el desarrollo del talento de sus líderes, hemos comprobado que lo importante no es sólo la alineación y la definición correcta de la dirección de personas, sino el grado de madurez de los equipos y sus líderes para conseguir una autogestión de liderar personas, algo que resulta vital para la supervivencia de las organizaciones.

Nuestro estudio presenta los diferentes estilos de liderazgo que aplican los líderes de las empresas españolas y apunta cuáles son las tendencias de gestión en las principales organizaciones de nuestro país. El resultado es diverso, sin embargo, el objetivo de todos los líderes encuestados es común: conseguir hacer crecer profesionalmente a sus colaboradores.

Esto es algo que se consigue, obteniendo lo mejor de cada persona, motivando y valorando sus aportaciones pero también exigiendo un alto nivel de compromiso e involucración, haciéndoles participar en la toma de decisiones, gestión y desarrollo de la organización.

Juan Carlos Pastor
Director del Center for Global Leadership Instituto de Empresa

Dirección Académica del Estudio

En los últimos años las fuerzas competitivas de la nueva economía están forzando a las organizaciones a competir en costes y calidad de productos hasta niveles previamente desconocidos. Para hacer frente a estos retos, se requieren organizaciones flexibles y con una alta rapidez de respuesta. Por ello, muchas organizaciones están reemplazando sus estructuras piramidales por estructuras horizontales, organizadas alrededor de grupos de trabajo. Estos cambios incrementan los abanicos de control y las interdependencias entre los miembros de la organización. Los directivos se enfrentan ahora al reto de liderar equipos de trabajo más amplios y diversos. Para ser efectivos en este nuevo ambiente los directivos necesitan adaptar su estilo de liderazgo. El líder, que es a su vez un coach y un capacitador, se centra en desarrollar a sus subordinados, en proveerles de las habilidades y conocimientos necesarios para funcionar efectivamente y de forma coordinada dentro de sus equipos. Este nuevo estilo de liderazgo es fundamental para la competitividad y la supervivencia de las organizaciones de hoy en día.

Es en este contexto en el que realizamos el presente estudio, que tiene por objetivo examinar la concepción del liderazgo de la alta dirección en las principales empresas españolas. Este estudio es pionero en el campo del liderazgo porque va dirigido a los presidentes, directores generales y consejeros delegados de las principales organizaciones españolas e incorpora un amplio abanico de estilos de liderazgo. Las escalas utilizadas para examinar las percepciones de liderazgo valoran nueve estilos de dirección diferentes que se pueden agrupar en cuatro arquetipos básicos de liderazgo con una alta fiabilidad y validez. Además de los estilos de liderazgo, el informe examina las creencias y la filosofía de gestión de los directivos como precursores de su estilo de liderazgo.

El estudio presenta además un análisis de las relaciones entre los estilos de liderazgo y la filosofía de gestión de los directivos. Esta sección es la más novedosa ya que incorpora un análisis de las relaciones entre creencias y estilos de liderazgo que sugiere importantes implicaciones para los directivos. El estudio es útil para obtener una visión general de los estilos más aceptados de liderazgo y la filosofía de gestión que prevalece por parte de la alta dirección española.

Resumen ejecutivo.

El estudio sobre "La Concepción Española del Liderazgo" que publican conjuntamente Deloitte y el Instituto de Empresa tiene por objetivo examinar la concepción del liderazgo que predomina en la alta dirección en las principales empresas españolas. Este estudio es pionero en el campo del liderazgo porque va dirigido exclusivamente a los presidentes, directores generales y consejeros delegados de las principales organizaciones españolas e incorpora un amplio abanico de estilos de liderazgo. En concreto, el estudio examina la frecuencia con la que los altos directivos españoles utilizan nueve estilos de liderazgo --coercitivo, participativo, dirección por excepción, refuerzo contingente, carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individual y capacitador. Las escalas utilizadas para examinar las percepciones de liderazgo en estos nueve estilos de dirección se agrupan en cuatro arquetipos básicos de liderazgo con una alta fiabilidad y validez. Estos cuatro arquetipos de liderazgo se denominan Directivo, Transaccional, Visionario y Coach.

Los directivos de nuestro estudio señalan como estilo de liderazgo preferido el Refuerzo Contingente, es decir, recompensar a los subordinados por su compromiso y la obtención de resultados. En segundo lugar aparecen los estilos Capacitador, -centrarse en objetivos retadores, e Inspiración, -motivar a los subordinados hacia la consecución de las metas. Los estilos de liderazgo menos utilizados son el estilo Coercitivo, -utilizar un estilo directivo y unidireccional con poca o nula participación por parte del empleado, y la Dirección por Excepción, -intervenir únicamente cuando se producen errores. El estilo Participativo aparece como el tercero menos utilizado de los nueve estilos de liderazgo.

Además de los estilos de liderazgo, el informe examina también las creencias y la filosofía de gestión de los directivos como precursores de su estilo de liderazgo. Los comportamientos y actitudes de los líderes hacia sus subordinados se basan en presunciones asumidas por estos directivos respecto a las personas y a la función directiva en general, y a los empleados de una compañía en particular. A su vez, estas presunciones fundamentan una filosofía de dirección de personas que influye en el nivel de satisfacción y en la productividad de los subordinados.

En este estudio hemos evaluado dos modelos de filosofía de gestión de los directivos españoles: La Teoría XY de Douglas McGregor y las Teorías Implícitas del Rendimiento. Primero, la Teoría XY sugiere que existen dos premisas opuestas sobre la naturaleza humana. La concepción del liderazgo basada en la Teoría X se fundamenta en la creencia de que la gente se muestra básicamente reacia a trabajar a favor de los intereses de la empresa y no es capaz de asumir responsabilidades. Por el contrario, la Teoría Y se basa en la creencia de que los empleados están intrínsecamente predispuestos a aceptar responsabilidades, a hacer bien las cosas y a trabajar en favor de los altos intereses de la empresa. Los directivos de nuestra muestra reflejan una gran dispersión en su filosofía de gestión sobre la naturaleza reacia o colaboradora de los empleados con los objetivos de la organización. Las respuestas obtenidas de los directivos que han participado en el estudio indican que un 26% tiene creencias que son consistentes con la Teoría X, mientras que el 46% de los directivos tiene creencias consistentes con la Teoría Y.

Segundo, las Teorías Implícitas del Rendimiento se refieren a la disposición interna que orienta a los individuos a esforzarse por alcanzar metas o mejorar su aprendizaje. Aquellos individuos orientados a metas piensan que las habilidades personales son fijas e inamovibles y por tanto el esfuerzo debe orientarse a alcanzar los mejores resultados. Por el contrario, aquellos individuos orientados al aprendizaje creen que las habilidades se componen de una serie de destrezas que se pueden mejorar a través del esfuerzo y la experiencia. Estas dos orientaciones son independientes y pueden existir directivos con una orientación mixta, a metas y desarrollo. Las respuestas obtenidas de los directivos que han participado en el estudio indican que un 57% está ligeramente orientado a metas, mientras que un porcentaje muy similar, (58%) dice estar ligeramente de acuerdo en su orientación hacia el aprendizaje. Por otro lado, un 21% afirma estar fuertemente orientado hacia resultados y un 30% afirma estar fuertemente orientado hacia el aprendizaje.

El estudio comparativo indica que tanto los estilos de liderazgo como la filosofía de gestión varían en función de variables socio laborales. Los resultados indican que las empresas con menos antigüedad están

lideradas por directivos que prefieren utilizar los estilos de liderazgo visionario y coach. Los líderes de empresas de más reciente creación también puntúan más alto en orientación a metas, orientación a desarrollo y en Teoría Y. Los resultados también indican que los directivos del sector de Finanzas tienden a utilizar estilos de liderazgo más directivos y transaccionales. Además, estos directivos son los que poseen creencias más cercanas a la Teoria X y menos orientadas al aprendizaje. Por otra parte, los directivos que han pasado tiempo en el extranjero muestran una menor tendencia a utilizar estilos Directivos y una mayor preferencia por estilos Coach.

El estudio presenta además un análisis de las relaciones entre los estilos de liderazgo y la filosofía de gestión de los directivos que sugiere importantes implicaciones para los líderes. Los datos indican que los directivos en los que predomina un tipo de filosofía de gestión tienden a preferir un estilo de liderazgo determinado. En concreto, los líderes con creencias consistentes con la Teoría Y, tienden a preferir estilos de liderazgo que enfatizan el desarrollo de la persona (Coach) y utilizan estrategias de influencia como el carisma, la consideración y la participación. Por el contrario, los directivos con creencias consistentes con la Teoría X, tienden a preferir estilos de liderazgo directivos y estrategias de influencia que enfatizan las recompensas materiales por logros conseguidos. En cuanto a las teorías implícitas del rendimiento, la orientación a metas no parece estar relacionada con los estilos de liderazgo. Se puede estar en mayor o menor medida orientado a metas y utilizar estilos tan diferentes como el coach y el directivo para motivar a los subordinados. Sin embargo, la orientación al aprendizaje sí aparece relacionada con los estilos de liderazgo. Los líderes orientados al aprendizaje prefieren utilizar estilos de liderazgo como el coach o visionario sobre el directivo y el transaccional.

Metodología y perfil de la muestra.

Diseño del cuestionario: El cuestionario a realizar por la población objeto de estudio ha sido diseñado por el Centro de Liderazgo del Instituto de Empresa e incluye preguntas para recoger las percepciones de los líderes españoles sobre su repertorio de conductas de liderazgo en nueve escalas de estilos de liderazgo. También se incorporan tres escalas para medir su filosofía de gestión. Todas las escalas incluidas en el estudio han sido previamente validadas en numerosos estudios de liderazgo y filosofía de gestión.

Recogida de información: En una segunda fase, se envió el cuestionario a una muestra de 1.000 presidentes y consejeros delegados de las principales empresas españolas. Esta fase fue supervisada por el Servicio de estudios de Deloitte. A las tres semanas de enviar el cuestionario, se contactó nuevamente con las empresas. En total, se recibieron 76 cuestionarios utilizables, lo que supone un índice de respuesta del 7,6%.

Tratamiento de datos: El análisis estadístico de los datos se realizó por el Center for Global Leadership con el programa SPSS empleándose elementos de estadística descriptiva (medias y desviaciones típicas), análisis de tendencias y análisis comparativo de medias. Para visualizar mejor los datos se empleó la misma escala en todas las preguntas. Las respuestas a las escalas de liderazgo se realizaron en una escala de cinco puntos del 1 al 5 (1-Casi Nunca y 5-Casi Siempre), en la que los participantes tenían que señalar la frecuencia con la que utilizaban cada estilo para motivar a sus subordinados. Las respuestas a las escalas de filosofía de gestión se realizaron en una escala de cinco puntos del 1 al 5 (1-Totalmente en Desacuerdo y 5-Totalmente de Acuerdo) donde los participantes tenían que señalar el grado de acuerdo con cada una de las posibilidades que se presentaban.

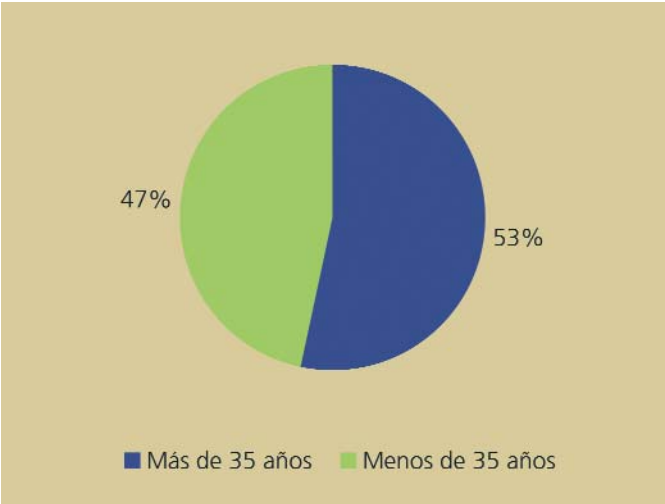
Perfil de la muestra

Los datos recogidos representan una variedad de organizaciones y de sectores de actividad. Los directivos también varían en función de las características de sus equipos de trabajo y de sus características personales.

Datos sobre la Organización

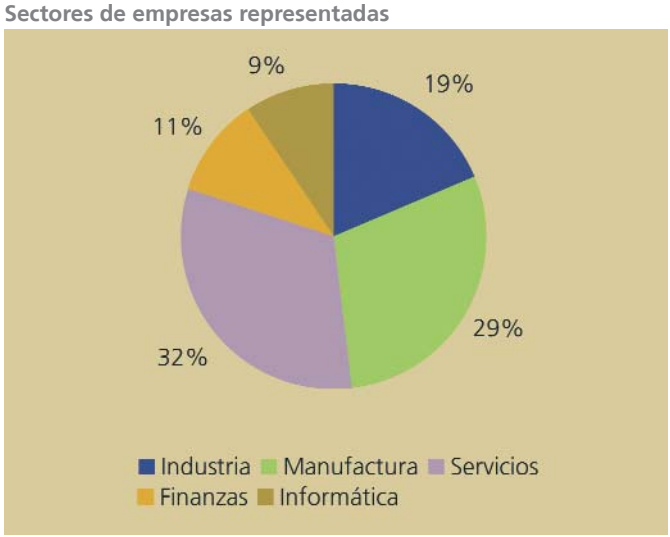
Antigüedad de la organización: El siguiente gráfico muestra la antigüedad de la organización del directivo encuestado: casi la mitad de los encuestados (47%) trabajan en empresas con menos de 35 años de antigüedad. El 53% de las empresas, en cambio, tienen más de 35 años de antigüedad.

Antigüedad de la Organización



Sectores de las empresas: Se presenta a continuación el porcentaje de empresas ubicadas por sectores de actividad. Se puede observar que el sector servicios es el que tiene mayor representación (32% del total). Le sigue el sector de manufactura con un 29,3% de la muestra, industria con un 19%, finanzas con un 11% e informática y telecomunicaciones con un 9,3% del total.

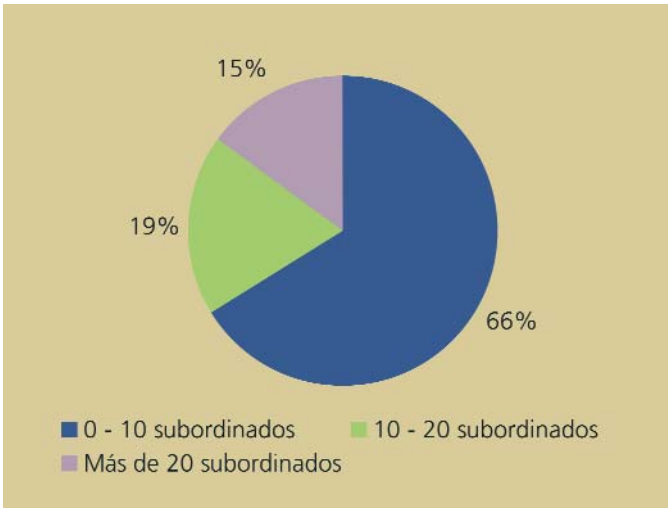
Sectores de empresas representadas



Datos sobre el Equipo de Trabajo

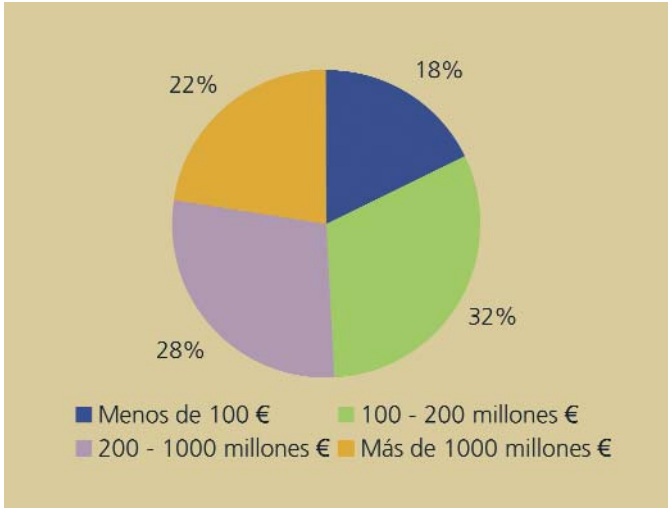
Número de Subordinados: En cuanto al número de subordinados que están a cargo de los directivos encuestados, aproximadamente un 66% de la muestra tiene a su cargo hasta 10 empleados y alrededor de un 34% tiene más de 10 empleados.

Nº de subordinados



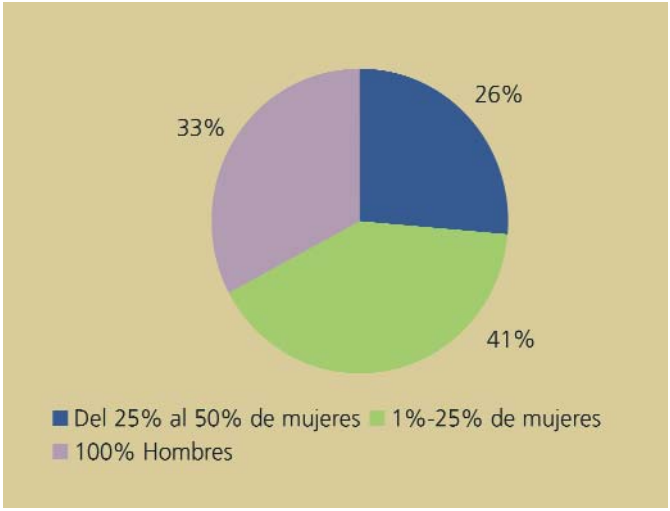
Volumen de Facturación: Del análisis descriptivo de la muestra se desprenden los siguientes resultados: el 18% de las empresas que han participado en el estudio tienen una facturación inferior a 100 millones de €. Entre 100 y 200 millones de € están comprendidas el 31,3% de las empresas de la muestra. Ésta es la categoría más frecuente. Entre 200 y 1.000 millones de € de volumen de facturación anual se encuentra el 28,4% de la muestra y con más de 1.000 millones de € de facturación existe un 22,4% de empresas representadas.

Volumen de facturación



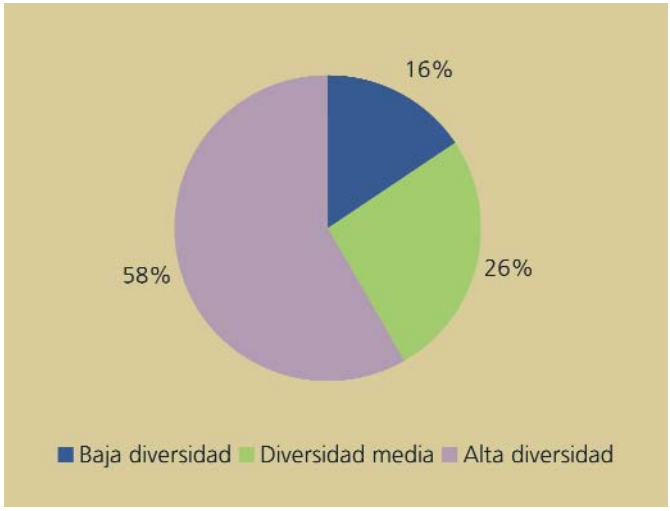
Diversidad del equipo -Sexo: Dentro de los grupos de subordinados, el 26% son grupos heterogéneos, donde existe equilibrio entre hombres y mujeres. La categoría más frecuente de equipos de subordinados es la que muestra que hay aproximadamente entre un 1% y un 25% de mujeres en el grupo. Un 33% de los grupos son homogéneos (100% hombres). El siguiente gráfico muestra la diversidad de hombres y mujeres que los líderes encuestados tienen en el equipo a su cargo.

Diversidad por sexo



Diversidad del Equipo-Función: Para analizar estos datos se consideraron 6 funciones distintas que podían desempeñar los subordinados de los directivos encuestados: Finanzas, Marketing, RRHH, Operaciones, Tecnología y Otros. El 16% de los líderes coordinan grupos de empleados con menos de cuatro funciones distintas, un 26% de los líderes coordinan empleados con cuatro tipos de funciones distintas y un 58% de los líderes coordinan empleados con más de cuatro funciones distintas. Cabe concluir, por lo tanto, que los ejecutivos encuestados tienen a su cargo gente con una gran cantidad de funciones diferentes.

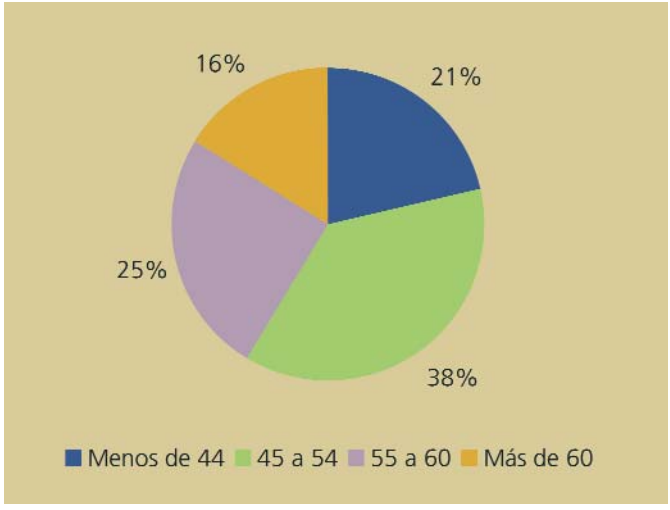
Diversidad por función



Datos sobre los Líderes

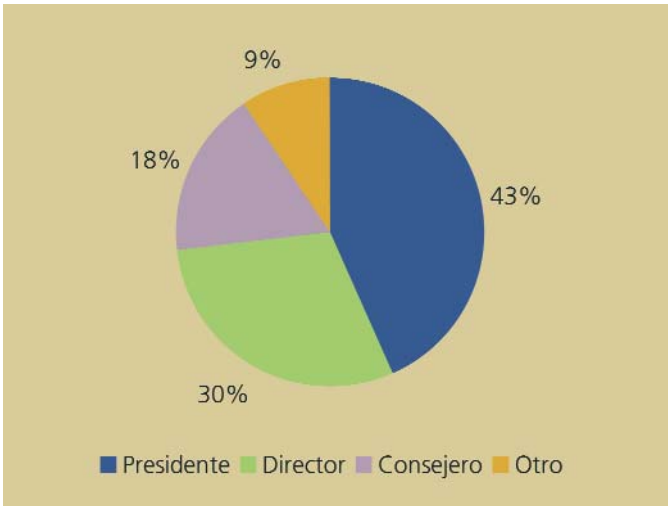
Edad: Con respecto a la edad de los directivos, se observa que casi el 80% de la muestra tiene más de 45 años, siendo el grupo mayoritario el que está entre los 45 y los 54 años.

Edad



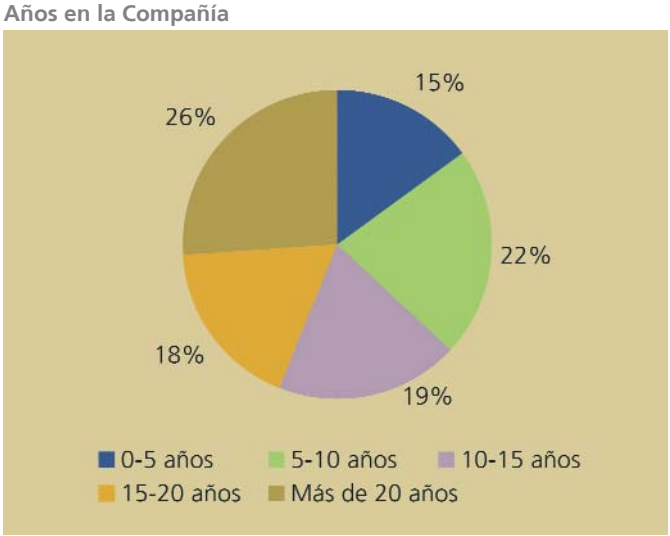
Puesto: El 43% de los encuestados son presidentes de la compañía, el 30% directores generales y el 18% consejeros delegados. Un 9% de la muestra pertenece a otras categorías que en la tabla se etiqueta como 'otro'.

Puesto



Años en la Compañía: En cuanto a los años en el puesto, la muestra está dividida por cada quinquenio trabajado dentro de la compañía. Nótese que los grupos son bastante homogéneos .

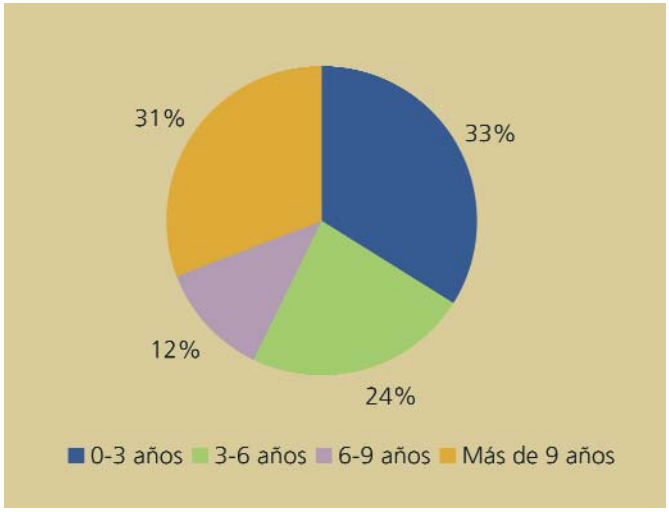
Años en la Compañía



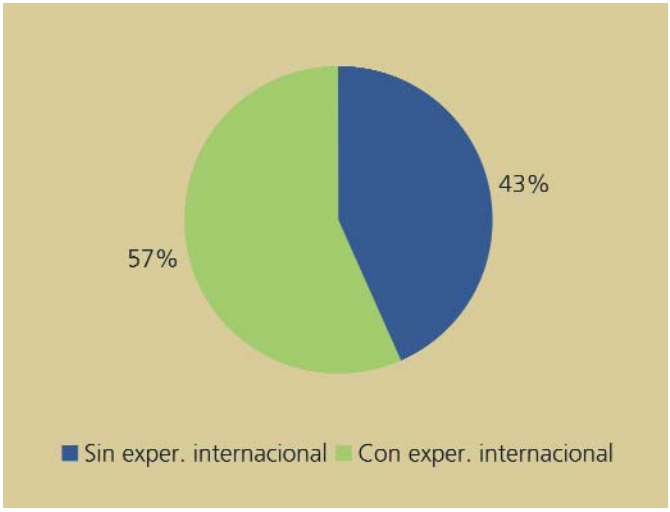
Años en el puesto: En cuanto a los años en el puesto, los datos indican que un 33% de la muestra lleva menos de 3 años en el mismo puesto, un 24% menos de 6 años y un 12% menos de 9 años, por lo que cabe pensar que las empresas del estudio están bastante orientadas al cambio teniendo en cuenta que los ejecutivos no llevan mucho tiempo en el puesto.

Experiencia Internacional: En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de ejecutivos que han tenido una experiencia profesional fuera de España. Casi el 43% de la muestra no ha trabajado fuera de nuestro país, mientras que el 57% asegura haber tenido una experiencia profesional internacional.

Años en el puesto



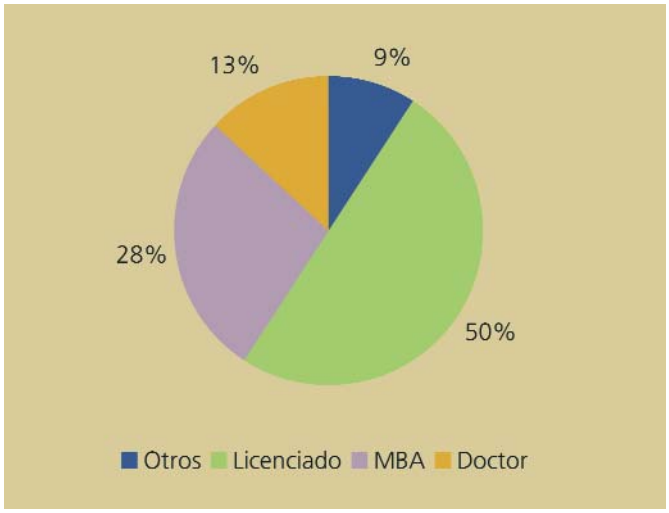
Experiencia Internacional



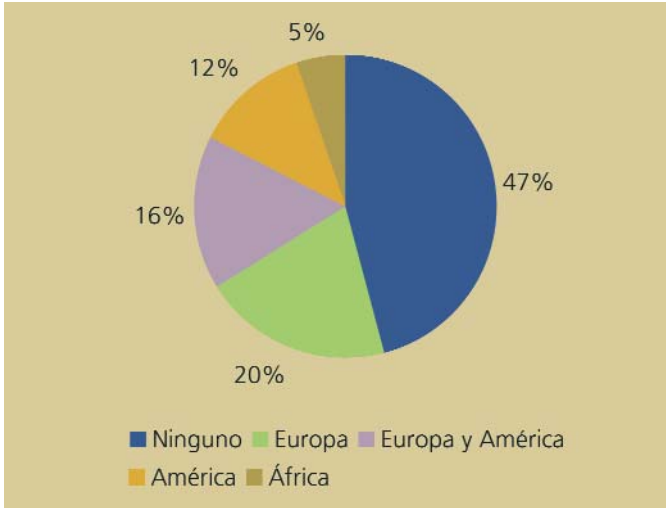
Nivel de estudios: El gráfico que se muestra a continuación refleja los niveles de estudio de los ejecutivos entrevistados. Se puede ver cómo el 50% de la muestra tiene el grado de licenciado, un 28% es MBA y un 13,2% de los directivos son doctores .

Experiencia Internacional (Países): Casi el 20% de la muestra ha realizado proyectos profesionales en Europa (no se incluye España). Un 12% ha trabajado en América y un 16% en América y Europa. Asimismo, el 5% de la muestra asegura haber trabajado en África.

Nivel de estudios



Experiencia internacional por continentes



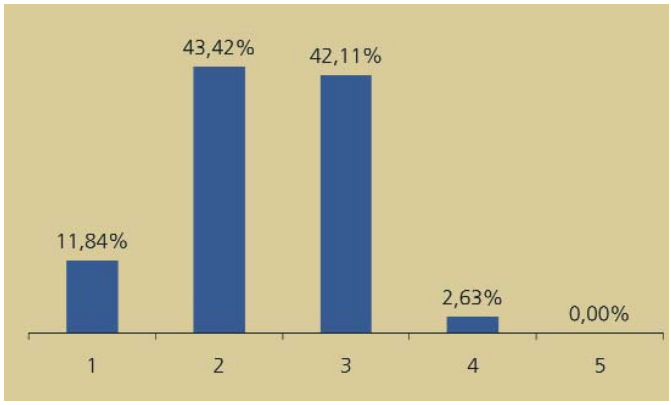
Estilos de liderazgo.

La esencia del liderazgo es la influencia. Los estilos de liderazgo representan patrones conductuales de influencia de cierta constancia en el tiempo que definen la relación entre un líder y sus seguidores. Las definiciones de liderazgo abundan en la literatura sobre el tema y representan el interés de los investigadores por diferentes aspectos del proceso de liderazgo. En nuestro estudio, estamos interesados en los estilos de liderazgo preferidos por los altos directivos de nuestra muestra y entendemos el liderazgo como un estilo o patrón de influencia relativamente estable en la relación entre el líder y sus seguidores.

Estilo de Liderazgo Coercitivo (COE)

El liderazgo coercitivo se caracteriza por hacer que los subordinados actúen de acuerdo con las normas del líder para eludir posibles castigos que se les puedan aplicar. Este tipo de liderazgo ha sido uno de los más comunes a lo largo de la historia. Los líderes coercitivos suelen establecer metas y reglas arbitrarias, limitan el rango de actuación de los subordinados, controlan la información y establecen pautas y reglas a seguir para evitar castigos. Este estilo de liderazgo suele manifestarse cuando los líderes actúan bajo presión o han perdido su capacidad de recompensa. En nuestro estudio, la utilización del estilo coercitivo es escasa entre los directivos de la muestra. Cerca de un 12% indica que casi nunca utiliza este estilo, un 43% asegura que lo utiliza en raras ocasiones, un 42% que lo utiliza a veces y algo más de un 2.5% indica que normalmente utiliza este estilo para influenciar a sus subordinados. En el conjunto de la muestra, la media es de 2.32 y la desviación típica 0.65.

Nivel de Utilización del Estilo Coercitivo (COE)

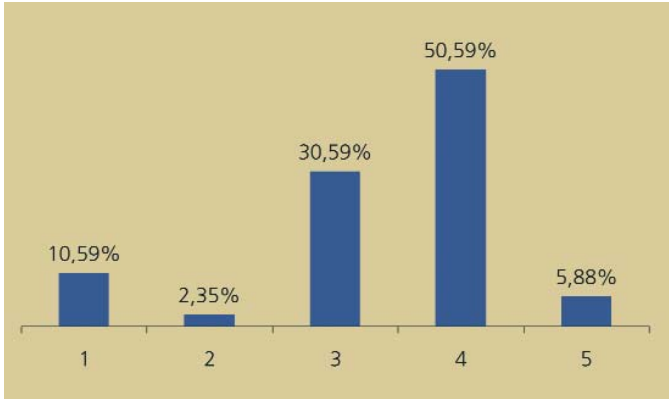


1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Estilo de Liderazgo Participativo (PAR).

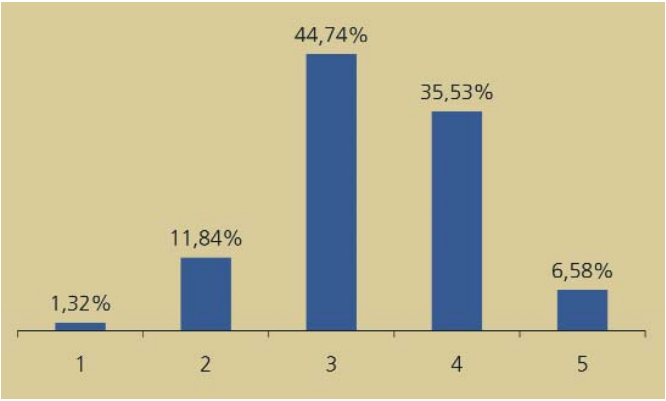
El liderazgo participativo engloba la utilización de mecanismos que permiten a los subordinados influir en las decisiones del líder, como son consultas, toma de decisiones conjuntas, compartir el poder, descentralizar, o una gestión democrática del grupo. Según se desprende del gráfico, este estilo de liderazgo presenta una distribución bastante atípica, puesto que no se distribuyen uniformemente a lo largo de las cinco categorías. No obstante, la media de 3,77 indica que es un liderazgo bien aceptado entre los participantes del estudio. Un porcentaje de la muestra indica que el 13% de los líderes no utiliza casi nunca este estilo o lo utiliza en raras ocasiones. Sin embargo más de un 80% de los líderes lo utiliza normalmente o a veces y un porcentaje superior al 5% lo hace casi siempre.

Nivel de Utilización de Liderazgo Participativo (PAR)



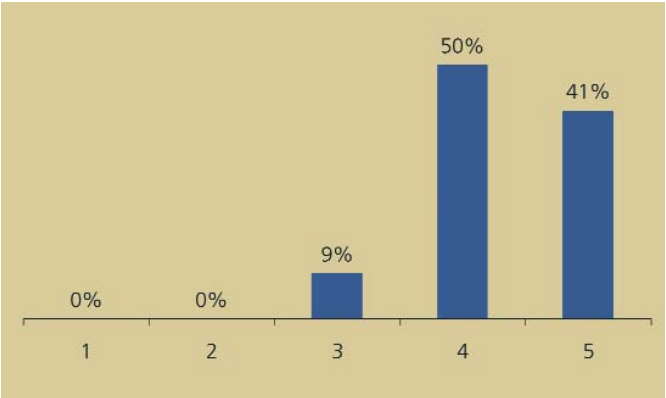
1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Nivel de Utilización de Liderazgo por Excepción (DpE)



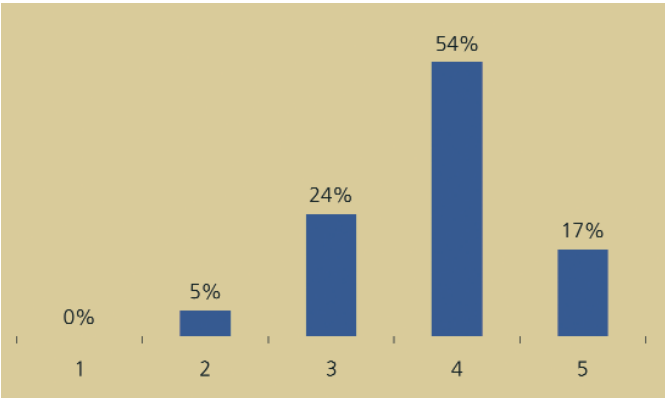
1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Nivel de Utilización de Liderazgo de Refuerzo Contingente (RC)



1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Nivel de Utilización de Liderazgo Carismático (CAR)



1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Estilo de Dirección por Excepcion (DpE).

El estilo de dirección por excepción engloba el uso de acciones correctivas únicamente cuando se producen errores. Al poner en práctica este estilo de liderazgo, los directivos pueden buscar activamente las desviaciones de los estándares prefijados o ser más pasivos y actuar únicamente cuando los errores se producen. La mayor parte de los ejecutivos de la muestra están de acuerdo, por lo menos en parte, con este tipo de estilo de liderazgo. Los resultados presentan una media de 3.28 y la desviación típica tiene un valor de 0.78. En este gráfico se observa cómo la mayoría de los líderes encuestados (más de un 80%) dice utilizar a veces o normalmente las acciones correctivas cuando hay errores. Mientras que un 13% dice utilizar raras veces o casi nunca este estilo de dirección. Un porcentaje de líderes, superior al 6% dice utilizarlo casi siempre.

Estilo de Liderazgo de Refuerzo Contingente (RC).

El estilo de liderazgo del refuerzo contingente se refleja en un líder que deja claros los términos del trabajo requeridos para obtener las recompensas y utiliza los incentivos y recompensas de forma contingente para motivar a sus subordinados. El estilo de liderazgo contingente es el estilo que obtiene mayores puntuaciones entre los ejecutivos de la muestra, su media es de 4.28, por lo que podríamos decir que se trata de la escala más afín a dichos ejecutivos. En este caso la desviación típica es de 0.57. En cuanto a porcentajes de utilización, la mitad de los líderes asegura utilizar este tipo de liderazgo de forma habitual y un 41% dice utilizarlo casi siempre. Únicamente un 9% dice que lo utiliza a veces.

Estilo de Liderazgo Carismático (CAR).

Son líderes que a través de su visión y su fuerte personalidad, tienen un verdadero impacto en los subordinados. Los resultados del esfuerzo del líder en los seguidores no solo llevan a actuaciones esperadas sino que actúan más allá de lo que se espera de ellos. El líder carismático desarrolla fuertes relaciones emocionales con sus subordinados que se identifican con el líder, son entusiastas hacia sus ideas, y trabajan duro para apoyarle. Con una media de 3.86, los directivos del estudio muestran una preferencia alta por el estilo de liderazgo carismático. En una representación porcentual de las respuestas dadas por los líderes, se aprecia que una gran mayoría (71%), dice utilizar normalmente o casi siempre el estilo de liderazgo carismático. Mientras que un 24% asegura utilizarlo a veces.

Estilo de Liderazgo Inspiracional (INS).

El liderazgo inspiracional, se basa sobre todo en la comunicación de una visión de futuro atractiva para los subordinados. Esta visión se articula utilizando símbolos para enfocar al subordinado a esforzarse. El líder inspiracional da sentido al trabajo de los subordinados, es entusiasta y contagia el entusiasmo a sus seguidores hacia las metas del grupo. Los líderes inspiracionales saben crear un espíritu de equipo con normas y valores de alto rendimiento y sacrificio personal. Este estilo está muy aceptado por los directivos con una media de 4.21. El gráfico muestra en porcentaje cómo el 89% de los líderes dice utilizar este tipo de liderazgo normalmente o casi siempre. Mientras que un porcentaje superior al 10% dice utilizar a veces este tipo de estilo.

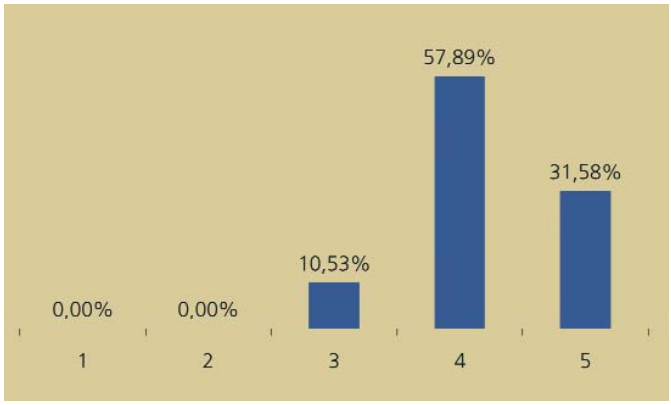
Estilo de Liderazgo Estimulación Intelectual (EST).

El liderazgo de estimulación intelectual enfatiza la innovación de los subordinados al hacerles reflexionar sobre sus creencias, marcos de actuación y estrategias para abordar viejos problemas y tomar decisiones. Se evita la crítica, sobre todo en público y se anima a que los subordinados tomen riesgos para aumentar su creatividad. Los subordinados son involucrados en el planteamiento de los problemas y la toma de decisiones. Este estilo está muy aceptado por los directivos, su media es de 3.98 y la desviación estándar 0.57. La utilización de este estilo de liderazgo, representada de forma porcentual en el gráfico, es muy elevada por parte de los líderes, ya que el 83% de ellos dicen utilizarlo normalmente o casi siempre. Un 17% asegura hacerlo a veces o en raras ocasiones.

Estilo de Liderazgo Consideración Individual (CON).

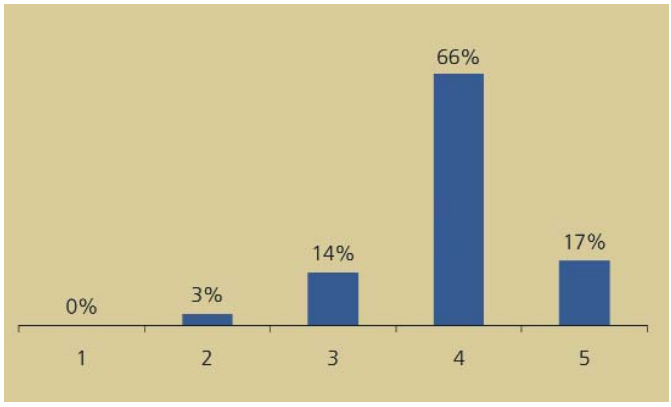
El liderazgo de Consideración Individual se caracteriza por una aceptación de las diferencias individuales de los subordinados. El líder crea oportunidades de aprendizaje para el subordinado y le ofrece apoyo y coaching. Las interacciones con los seguidores son personalizadas, el líder escucha activamente al subordinado y delega tareas que ofrecen retos y desarrollan a los subordinados. Este estilo presenta una alta aceptación entre los líderes españoles con una media de 4,14 y una desviación estándar de 0.55. El 84% de los líderes que han participado en la encuesta aseguran utilizar este tipo de liderazgo normalmente o casi siempre. Mientras, cerca del 16% dice hacerlo sólo a veces.

Nivel de Utilización de Liderazgo Inspiracional (INS)



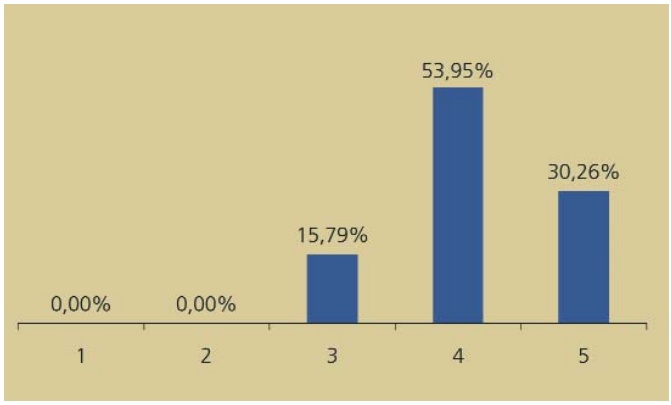
1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Nivel de Utilización de Estimulación Intelectual (EST)



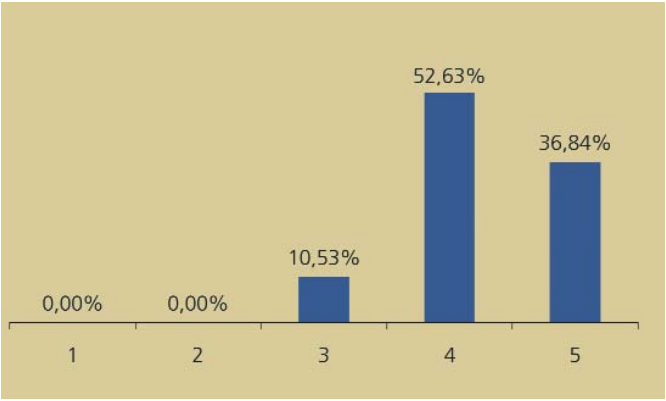
1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Nivel de Utilización de Liderazgo Consideración Individual (CON)



1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Nivel de Utilización de Liderazgo Capacitador (CAP)



1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Estilo de Liderazgo Capacitador (CAP).

Este estilo de liderazgo se basa en la dirección por objetivos para la consecución de metas, y su premisa principal es que los objetivos en las tareas pueden aumentar la motivación, si están correctamente fijados y bien dirigidos. El líder capacitador siempre involucra a sus subordinados en el proceso de establecimiento de metas, bien estableciendo sub-metas o en la determinación de las estrategias a seguir para alcanzar las metas. Este estilo de liderazgo también incluye otorgar apoyo, alentar y desarrollar a los subordinados. La media de este estilo es alta, 4,24 y la desviación estándar 0.54 que refleja una alta aceptación por parte de los líderes españoles. El estilo capacitador cuenta con mucha aceptación en su uso por parte de los líderes, un 52% de ellos dice utilizar este estilo normalmente, mientras que cerca del 37% asegura utilizarlo casi siempre.

Estilos de liderazgo	Arquetipos de liderazgo
• Coercitivo • Participativo	Directivo
• Dirección por excepción • Refuerzo contingente	Transaccional
• Carisma • Inspiracional	Visionario
• Capacitador • Estimulación intelectual • Consideración individual	Coach

Cuatro arquetipos de liderazgo de personas

Mediante la técnica de Análisis Factorial y sustentándonos en un análisis teórico de los estilos de liderazgo, se agruparon los nueve estilos de liderazgo en cuatro arquetipos generales de liderazgo. Estos cuatro arquetipos se refieren al liderazgo Directivo, Transaccional, Visionario y Coach. El liderazgo Directivo esta conformado por los estilos Coercitivo y Participativo. En un polo de esta dimensión se agrupa el estilo Participativo y en el opuesto se acumula el estilo Coercitivo. El liderazgo Transaccional está compuesto por las escalas de Dirección por Excepción y liderazgo del Refuerzo Contingente. Por su parte, la dimensión Visionario incluye las variables de liderazgo Carismático e Inspiracional. Por último, la cuarta dimensión de Coach está compuesta por los estilos Capacitador, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.

Medias de los cuatro arquetipos de liderazgo en la muestra

Liderazgo Directivo.

El liderazgo directivo enfatiza la comunicación vertical sobre qué se espera de los subordinados y cómo tienen que comportarse para conseguir los objetivos. Los líderes establecen guías específicas de acción, piden que sigan unas reglas determinadas por ellos y que se adapten a una planificación y coordinación de su trabajo. Este liderazgo viene definido por dos estilos, el estilo coercitivo y el

participativo. En el gráfico se observa cómo el liderazgo directivo posee unos valores muy bajos en la muestra, la media es de 2.27 con una desviación típica de 0.49, y es de los menos aceptados. Sin embargo, para un grupo significativo de directivos (37%), este es un estilo utilizado a veces para dirigir a sus subordinados. Un 63% de los encuestados dice no utilizarlo casi nunca o utilizarlo en raras ocasiones.

Liderazgo Transaccional.

El líder transaccional se centra en la administración de recompensas y castigos a sus subordinados para motivarles y orientarles en sus trabajos. El líder transaccional define su relación con los subordinados en términos transaccionales y de intercambio. Para que este estilo de liderazgo sea efectivo, el líder debe tener acceso a recursos valorados por los seguidores. A largo plazo, sin embargo, necesita de refuerzos continuos para mantener la motivación de los subordinados. El liderazgo transaccional representa la media entre las sub-escalas Dirección por Excepción y Refuerzo Contingente, y su media es 3.78 con una desviación típica de 0.57. Su nivel de utilización entre los directivos, como se ve en el gráfico es alto. Un 58% dice utilizarlo normalmente, mientras que un 34% dice hacerlo a veces. Un 7% de los líderes dice utilizarlo casi siempre.

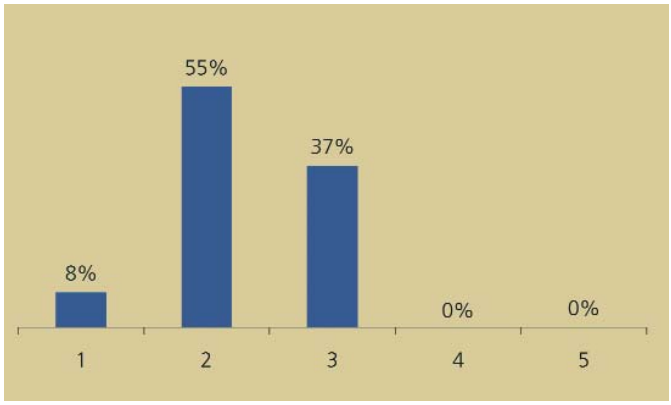
Liderazgo Visionario.

El término liderazgo visionario describe a alguien que utiliza su carisma y cualidades personales para hacer suscitar aspiraciones y obtener el compromiso de los subordinados. El líder visionario actúa como modelo de conducta para los subordinados y establece relaciones emocionales con ellos. Los subordinados se identifican con el líder y manifiestan una motivación y un rendimiento extraordinario especialmente en contextos de innovación y cambio. Los líderes visionarios suelen tener pensamiento estratégico, actitudes de emprendedores y muy buenas habilidades de comunicación. El liderazgo visionario representa una media de 4.04 y una desviación típica de 0.49. Como se muestra en el gráfico un 71% de los líderes se identifican con el liderazgo visionario, ya que dicen aplicarlo normalmente. Un 11%, asegura practicarlo casi siempre.

Liderazgo Coach.

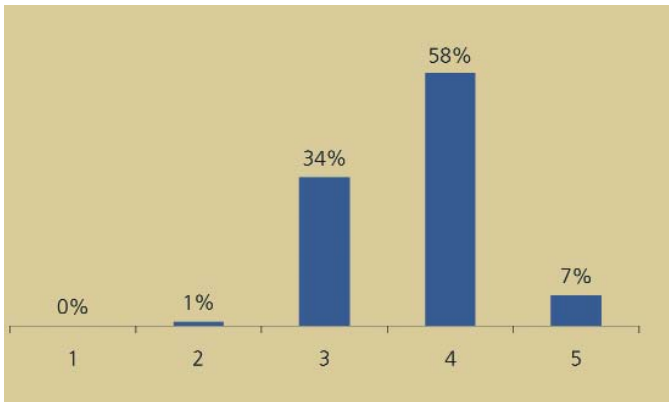
Este estilo de liderazgo está compuesto por subescalas como liderazgo capacitador, estimulación intelectual y consideración individual. Este estilo se basa en el desarrollo de las subordinados, proveyéndoles de habilidades e información que les permitan desarrollarse personal y profesionalmente. Los coaches son buenos observadores, saben escuchar activamente a sus subordinados y les dedican tiempo. Son también grandes expertos en el arte de dar feedback constructivo y apoyar a los subordinados en el proceso de mejora y desarrollo. Este es un estilo muy valorado entre los

Nivel de Utilización de Liderazgo Directivo



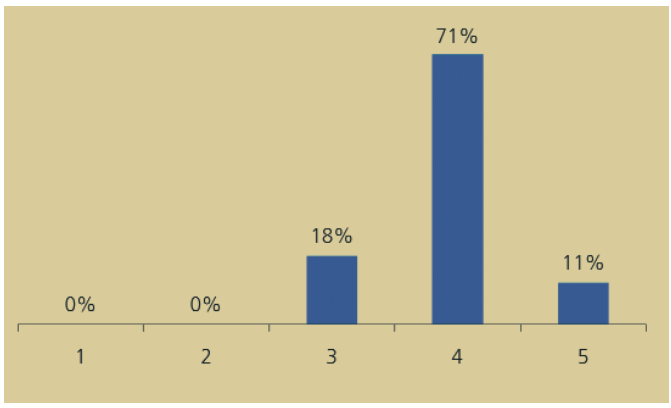
1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Nivel de Utilización de Liderazgo Transaccional



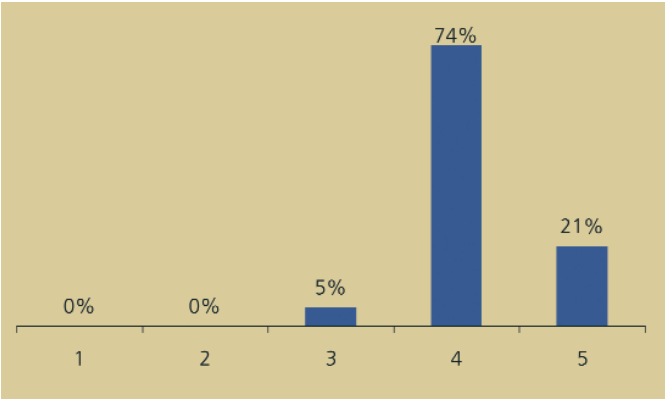
1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Nivel de Utilización de Liderazgo Visionario

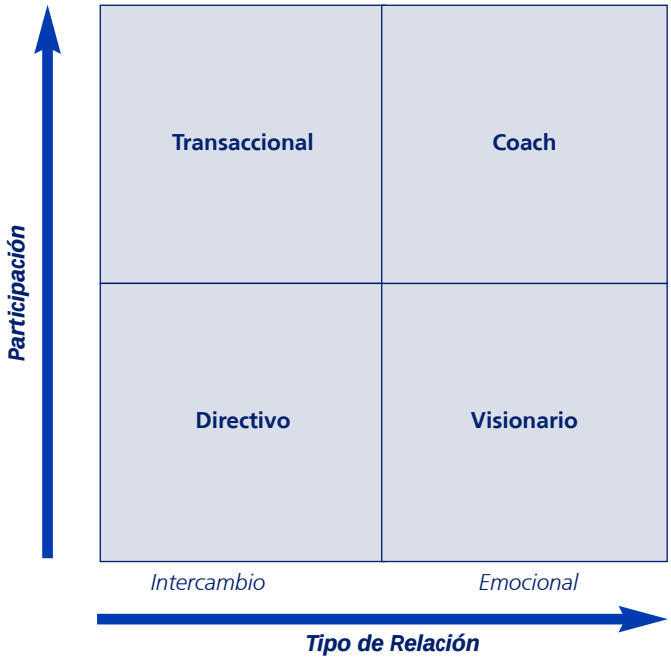


1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.

Nivel de Utilización de Liderazgo Coach



1: Casi nunca. 2: Raras veces. 3: A veces. 4: Normalmente. 5: Casi siempre.



ejecutivos de la muestra con una media de 4,12 y una desviación típica de 0.41. El nivel de utilización es alto, tal y como representa el gráfico. Un 74% de los líderes dice utilizar este tipo de liderazgo normalmente, mientras que un 21% lo utiliza casi siempre.

Estos cuatro estilos generales o arquetipos de liderazgo se pueden organizar en una tabla de 2x2 basándonos en (1) el grado de participación que los líderes dan a los subordinados y (2) el tipo de relación que los líderes establecen con sus seguidores. Los líderes Directivos y Transaccionales suelen establecer relaciones de intercambio con sus seguidores. En el liderazgo Directivo, los seguidores suelen ser considerados "recursos" o meros instrumentos para conseguir los objetivos y las metas del líder. Los líderes Transaccionales, por el contrario, suelen establecer condiciones "win-win" en las que las metas de ambos, el líder y el seguidor, se puedan obtener y por lo tanto, el subordinado puede involucrarse en el proceso de toma de decisiones. En ambos casos, la relación está basada en el intercambio de lealtad y esfuerzo por recompensas o la prevención de castigos. Los líderes visionarios y coaches, por el contrario, suelen establecer relaciones de vínculo emocional con sus seguidores. En ambos casos se producen lazos muy fuertes entre el líder y el seguidor. Sin embargo, mientras que el líder visionario solo motiva a los seguidores hacia su propia visión, el coach ayuda al subordinado a establecer sus propias metas actuando únicamente como facilitador en el proceso de obtención de establecimiento y consecución de los objetivos.

Creencias sobre la dirección de personas.

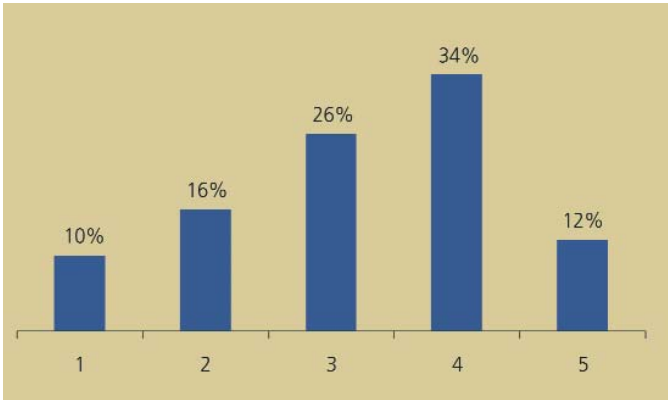
Todos llevamos con nosotros una serie de creencias o teorías implícitas acerca de nosotros mismos y del mundo en general. Estas creencias gobiernan en gran medida hacia dónde dirigimos nuestra atención, cómo interpretamos el mundo y cómo debemos comportarnos para conseguir nuestros objetivos. Para este estudio hemos seleccionado dos modelos de creencias sobre la motivación de las personas que parecen estar directamente relacionadas con los estilos de dirección: La Teoría XY de Douglas McGregor y las Teorías Implícitas del Rendimiento de Carol Dweck.

Filosofía de gestión

Teoría XY de McGregor. El modelo Teoría XY de McGregor sugiere que la filosofía de gestión de los directivos determina su práctica posterior. Los comportamientos y actitudes de los líderes hacia sus subordinados se basan en presunciones asumidas por estos directivos respecto a las personas en general, a los empleados de una compañía en particular y a la función directiva. A su vez, estas presunciones fundamentan una filosofía de la dirección de personas que influye en el nivel de satisfacción y en la productividad de los subordinados. El modelo indica que existen dos premisas opuestas sobre la naturaleza humana. La primera, llamada teoría X, se basa en la creencia de que la gente se muestra básicamente reacia a trabajar a favor de los intereses de la empresa, no es capaz de asumir responsabilidades y debe ser estrechamente supervisada, presionada y sancionada para que haga su trabajo. Por el contrario, la Teoría Y se basa en la creencia de que los empleados están intrínsecamente predispuestos a aceptar responsabilidades, a hacer bien las cosas y a trabajar en favor de los altos intereses de la empresa. Es responsabilidad de la dirección la creación de unas condiciones que permitan a los empleados materializar todas sus posibilidades.

El siguientegráfico presenta las respuestas de los participantes en nuestro estudio. Las respuestas bajas representan creencias consistentes con la Teoría X (la gente se muestra básicamente reacia a trabajar a favor de los intereses de la empresa, no es capaz de asumir responsabilidades y debe ser estrechamente supervisada, presionada y sancionada para que haga su trabajo) y las respuestas altas representan creencias consistentes con la Teoría Y (los empleados están intrínsecamente predispuestos a aceptar responsabilidades, a hacer bien las cosas y a trabajar en favor de los altos intereses de la empresa). La media del estudio es 3,21 y la desviación estándar es 1,17. Existe una gran dispersión en los datos, lo que indica que ambas creencias están representadas en los directivos españoles. Las respuestas obtenidas de los directivos que han participado en el estudio, y reflejada en los siguientes gráficos, indican que un 26% de los directivos tienen creencias que son consistentes con la Teoría X, mientras que el 46% de los directivos tiene creencias consistentes con la Teoría Y.

Teoría XY

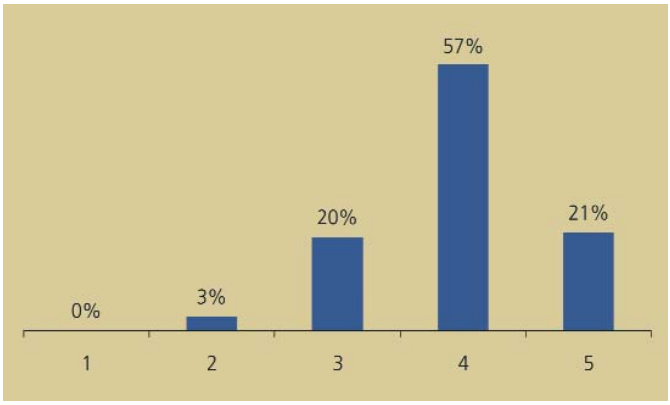


Teorías Implícitas del Rendimiento

Las Teorías Implícitas del Rendimiento se refieren a la disposición interna que orienta a los individuos a alcanzar metas o mejorar su aprendizaje. Aquellos individuos orientados a metas piensan que las habilidades personales son fijas e inamovibles y por tanto el esfuerzo debe orientarse a alcanzar los mejores resultados. Por el contrario, aquellos individuos orientados al aprendizaje creen que las habilidades se componen de una serie de destrezas que se pueden mejorar a través del esfuerzo y la experiencia. Estas dos orientaciones son independientes y pueden existir directivos con una orientación mixta, a metas y desarrollo. En nuestro estudio, ambas escalas presentan una media elevada, 3,97 y 4,13 respectivamente. La desviación típica es de 0,66 y 0,49.

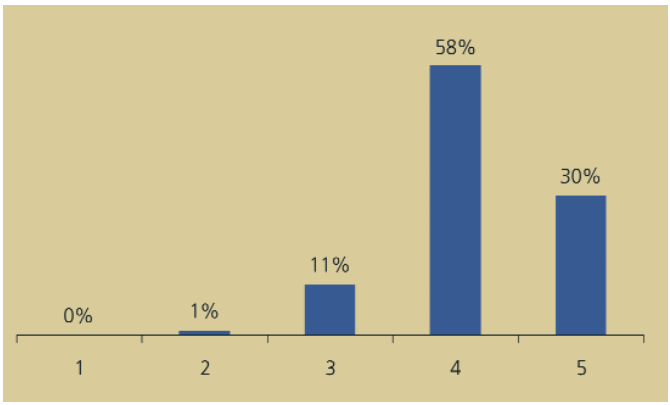
Las respuestas obtenidas de los directivos que han participado en el estudio, y reflejada en los siguientes gráficos, indican que un 57% de los directivos están ligeramente orientados a metas, mientras que un porcentaje muy similar (58%) dice estar ligeramente de acuerdo en orientarlos hacia el aprendizaje. Por otro lado, un 21% afirma estar fuertemente orientado hacia resultados y un 30% afirma estar fuertemente orientados hacia el aprendizaje.

Orientación a metas.



1: Totalmente en desacuerdo. 2: Ligeramente en desacuerdo.
3: Ni acuerdo ni desacuerdo. 4: Ligeramente de acuerdo.
5: Totalmente de acuerdo.

Orientación al aprendizaje.



1: Totalmente en desacuerdo. 2: Ligeramente en desacuerdo.
3: Ni acuerdo ni desacuerdo. 4: Ligeramente de acuerdo.
5: Totalmente de acuerdo.

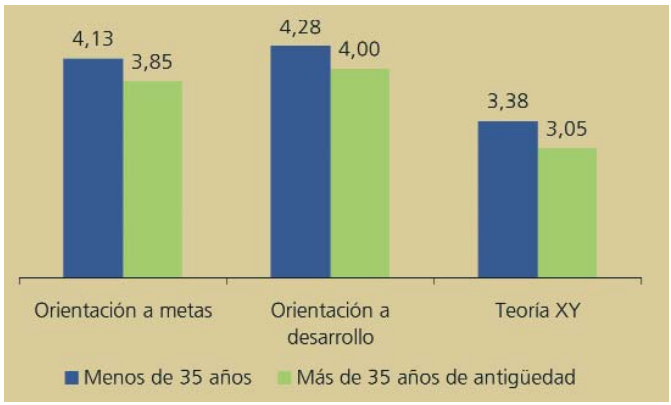
Relación entre las variables socio-laborales y la concepción del liderazgo.

En este apartado vamos a examinar las diferencias en la concepción del liderazgo dentro de las variables sociolaborales de la muestra. Para cada categoría se presentan unos gráficos en los que aparecen las medias de los estilos de liderazgo segmentados por los sectores sociolaborales y otra en la que se muestran las medias de las creencias y filosofía de gestión también segmentado por sectores sociolaborales. En este apartado, se examinan las áreas en las que apreciamos diferencias significativas referentes a la organización -antigüedad, sector de actividad, y a los líderes -años en la compañía, años en el puesto y experiencia en el extranjero.

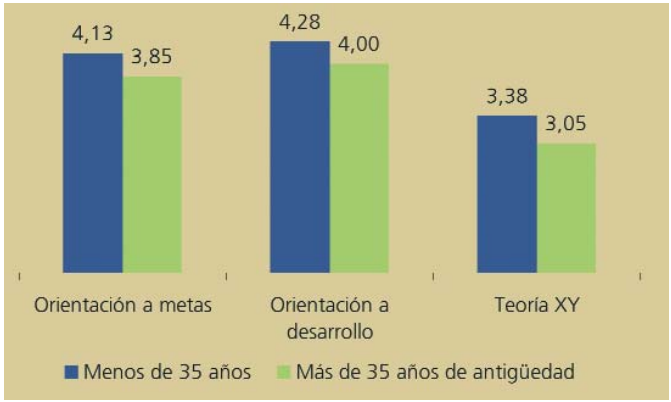
Antigüedad de la compañía.

Existen diferencias estadísticamente significativas en las medias de determinados estilos de liderazgo entre las empresas que tienen más de 35 años de antigüedad y las que tienen menos de 35 años de antigüedad. Las empresas con menos antigüedad están lideradas por directivos que prefieren utilizar los estilos de liderazgo visionario y coach. Los líderes de empresas de más reciente creación también puntúan más alto en orientación a metas, orientación a desarrollo y en teoría XY (muestran más creencia de teoría Y).

Antigüedad en la compañía



Antigüedad en la compañía



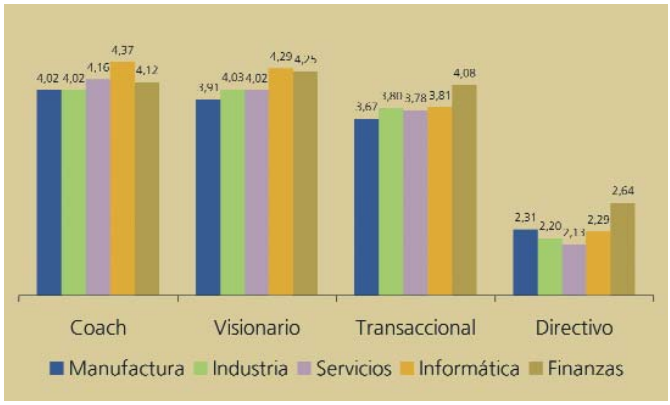
Sector de la organización.

En cuanto a la concepción del liderazgo por sectores de actividad, encontramos que en el sector de informática se otorga más importancia al liderazgo coach y visionario. En el sector de finanzas parece predominar el liderazgo transaccional y directivo. En cuanto a la filosofía de gestión, no parece haber mucha diferencia por sectores en su orientación a metas y desarrollo. Sin embargo, sí apreciamos que en el sector de informática predominan creencias consistentes con la teoría Y mientras que en el sector financiero las creencias se aproximan más a la teoría X.

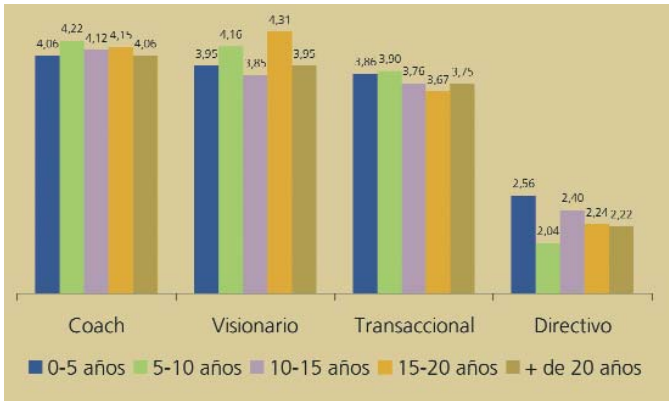
Antigüedad del líder en la compañía.

A medida que los líderes pasan más años en la compañía, su estilo de liderazgo es menos directivo. Así mismo, los líderes que llevan entre 5 y 10 años en la compañía manifiestan una preferencia por los estilos Coach y Visionario. Se aprecia también que los que llevan más tiempo en la compañía tienen una filosofía de gestión más alejada de la Teoría Y, y parecen menos orientados a metas y desarrollo.

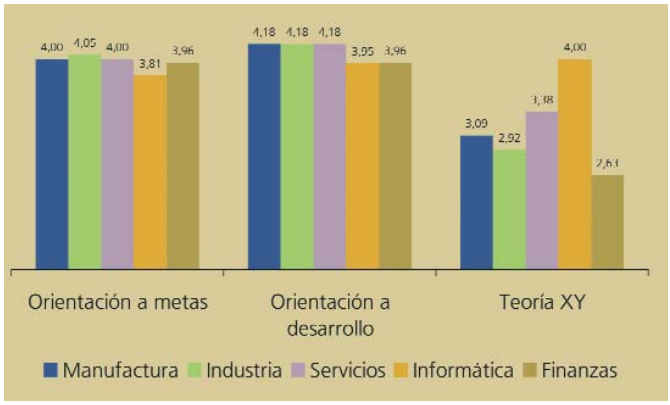
Sector de actividad



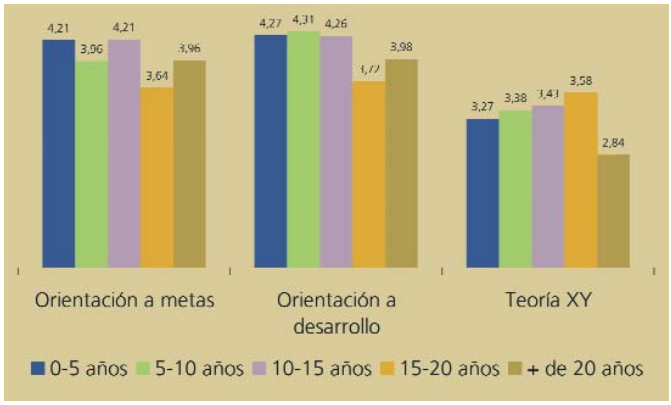
Antigüedad del líder



Sector de actividad



Antigüedad del líder



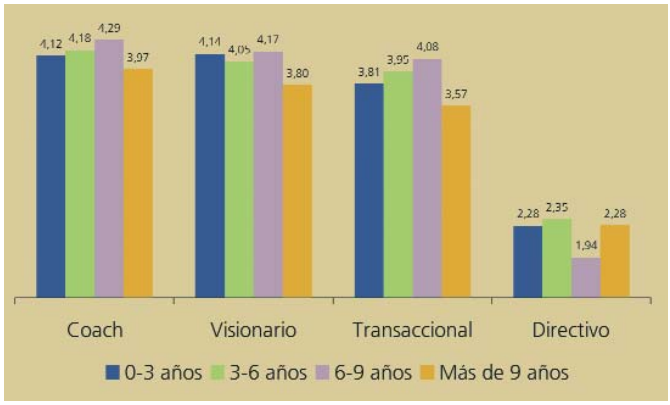
Años en el puesto.

Lo más destacable de este análisis es que los líderes que llevan más tiempo en el puesto parecen manifestar menos preferencia por los estilos de liderazgo coach, visionario y transaccional. Sin embargo, mantienen el mismo nivel de liderazgo directivo que sus compañeros de puesto con menos antigüedad. Se observa también que a medida que llevan más años ocupando el cargo tiende a disminuir su orientación hacia las metas. En cuanto a su filosofía de gestión, los que llevan muy poco en el puesto y los que llevan mucho en él son los que menos Teoría Y presentan.

Experiencia en el extranjero.

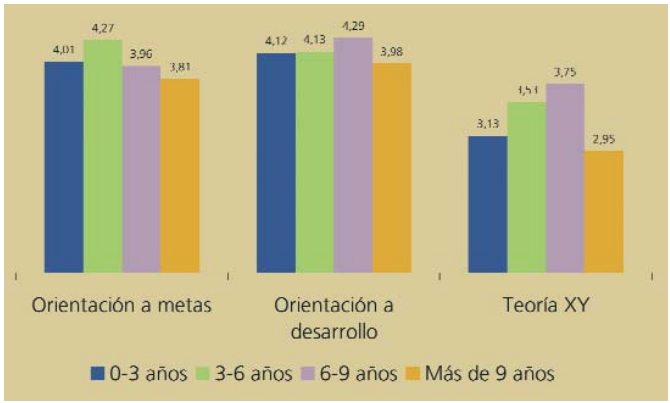
La experiencia en el extranjero está fuertemente asociada a la concepción del liderazgo y la filosofía de gestión. Los líderes que han tenido experiencia fuera de España manifiestan una preferencia por estilos de liderazgo consistentes con los estilos coach, visionario y transaccional. A su vez son menos directivos. Sobre la filosofía de gestión y las creencias se obtiene que siempre que se ha tenido experiencia en el extranjero se tiene más orientación a metas, desarrollo y una filosofía de gestión cercana a postulados consistentes con la Teoría Y que cuando no se ha tenido.

Años en el puesto



Experiencia en el extranjero

Años en el puesto

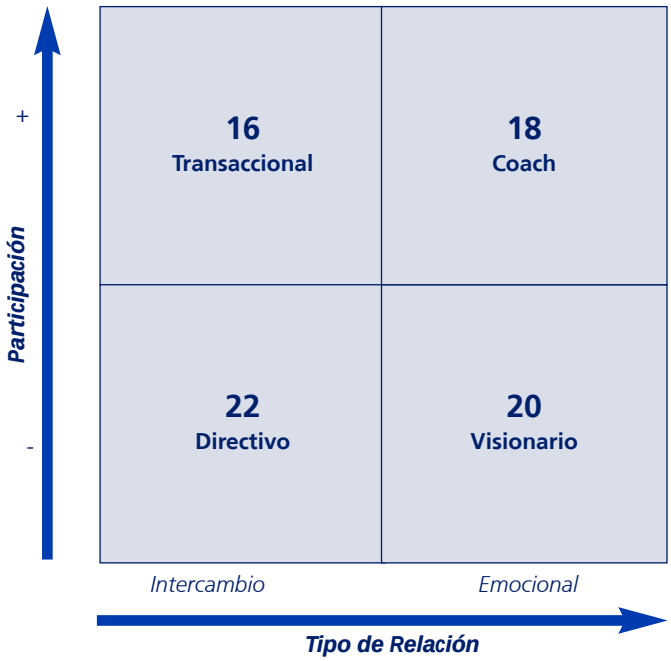


Experiencia en el extranjero

Relación entre las creencias de los directivos y sus estilos de liderazgo.

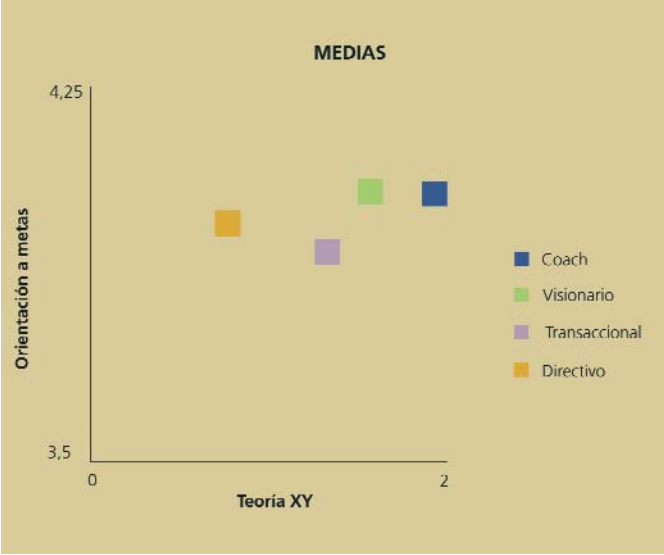
Uno de los objetivos del estudio es explorar la relación entre las creencias, la filosofía de gestión y los estilos preferidos de los líderes españoles. Con ello intentamos responder a la pregunta ¿Se puede predecir el estilo de liderazgo de los líderes basándonos en sus creencias sobre las motivaciones de los subordinados?. En este apartado se examina la relación entre la filosofía de gestión y la preferencia de los líderes españoles por uno de los cuatro arquetipos de liderazgo. Para ello, se clasifica a los 76 líderes en cuatro categorías de liderazgo y después se examinan sus puntuaciones en las tres escalas de filosofía de gestión así como sus puntuaciones en las escalas de filosofía de gestión.

Para clasificar a los líderes en una de las cuatro categorías nos basamos en su perfil de puntuaciones tipificadas en cada uno de los cuatro arquetipos de liderazgo (directivo, transaccional, visionario y coach). El análisis comparativo de estas puntuaciones indica el peso relativo que tiene cada unos de estos estilos de liderazgo en las preferencias de los directivos. De manera que, aunque todos los directivos de la muestra presentan algún rasgo de los cuatro estilos de liderazgo, se les clasificó sólo en uno de ellos. Por ejemplo, si un líder es clasificado como directivo, eso no quiere decir que no manifieste preferencias por otros estilos de liderazgo, sino que comparado con el resto de líderes de la muestra, manifiesta menos predilección por los estilos coach, visionario y transaccional y una alta predilección por el estilo directivo. De esta forma se clasificaron 18 líderes como coaches, 20 visionarios, 16 transaccionales y 22 directivos. Si se agrupan a los líderes en la tabla anterior esta es la distribución.

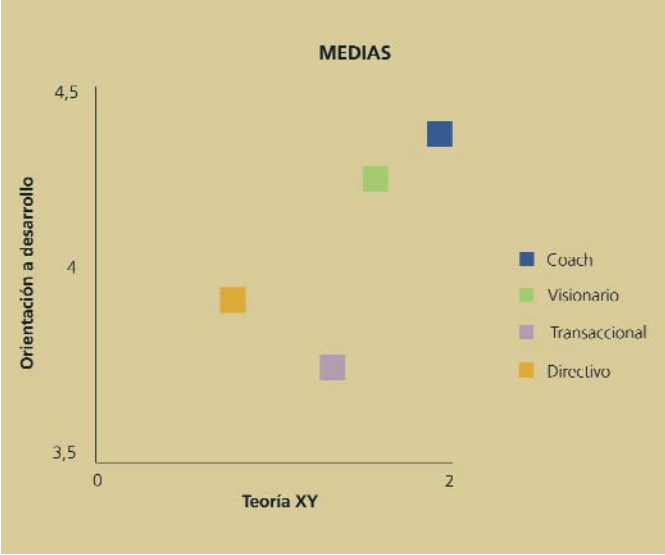


Para determinar la relación entre las creencias y filosofía de gestión de los líderes, se calcula la media para cada grupo (directivo, transaccional, visionario y coach) en cada una de las tres escalas (teoría xy, orientación a metas y orientación a desarrollo). Utilizando la filosofía de gestión como uno de los ejes de coordenadas y cada una de las dos dimensiones de creencias sobre orientación a metas y desarrollo como el otro eje, se obtienen dos tablas en las que se distribuyen las medias de cada uno de los cuatro grupos. Estas medias aparecen en los siguientes gráficos. Los resultados muestran que la filosofía de gestión (Teoría XY) aparece fuertemente relacionada con las preferencias por estilos de liderazgo. Una mayor puntuación en esta escala indica una preferencia por un estilo de coach, seguido por un estilo visionario, transaccional y por último directivo. La dimensión Orientación a Metas no parece discriminar entre los cuatro estilos de liderazgo. Sin embargo, cuando distribuimos las medias de los cuatro grupos por filosofía de gestión y orientación a desarrollo, la relación con los estilos de liderazgo aparece de forma clara. Los coaches están fuertemente orientados al desarrollo y tienen creencias que son consistentes con la Teoría Y. Después les siguen los líderes visionarios, y por último los transaccionales y directivos, estando los líderes directivos algo más orientados al desarrollo que los transaccionales y los transaccionales llevan creencias más consistentes con la Teoría Y.

Distribución de los estilos de liderazgo en función de su orientación a metas y su filosofía de gestión.



Distribución de los estilos de liderazgo en función de su orientación a desarrollo y su filosofía de gestión.



Conclusiones.

Las nuevas estructuras organizativas, más planas y más flexibles, demandan nuevos estilos de liderazgo que consigan aumentar el compromiso y la motivación de los subordinados. Mientras que los estilos de liderazgo tradicionales producen resultados que caen dentro de lo esperado, los líderes de las nuevas organizaciones necesitan obtener resultados excepcionales y a menudo con menos recursos. El líder que es a su vez un coach y un capacitador se centra en desarrollar a sus subordinados, en proveerles de las habilidades y conocimientos necesarios para funcionar efectivamente y de forma coordinada dentro de sus equipos. Este nuevo estilo de liderazgo es fundamental para la competitividad y la supervivencia de las organizaciones actuales.

Los resultados de nuestro estudio muestran que los líderes españoles están en gran medida de acuerdo con el uso de un estilo de dirección Coach-Visionario y manifiestan cierta disposición a utilizar estos estilos. Sin embargo, cuando analizamos las respuestas en las subescalas de liderazgo, los estilos predominantes son el Refuerzo Contingente, el Capacitador e Inspiración. Estos estilos pueden funcionar bien con subordinados que posean las habilidades y los conocimientos necesarios para realizar el trabajo. Sin embargo, pueden llegar a ser muy frustrantes y desmotivar a aquellos subordinados que necesitan formación para asumir nuevas responsabilidades. En estos casos, el estilo Coach es el mas apropiado porque se centra en el desarrollo y en la atención personalizada al subordinado.

También es significativo en los resultados del estudio la baja frecuencia de uso del estilo de liderazgo participativo. La involucración de los subordinados se hace cada vez más necesaria, sobre todo en las organizaciones planas y flexibles. Sin embargo, los estilos de liderazgo participativos y la delegación están poco extendidos en la alta dirección española. Delegar significa no sólo transferir responsabilidades sino también perder el control y dejar que otros tomen decisiones, alcancen resultados y reciban crédito pos sus éxitos. Los directivos con una alta necesidad de poder e influencia suelen tener dificultades para realizar esta transición. Por otra parte, cuando la organización tiene procedimientos muy rígidos o formalizados y los directivos tienen dudas sobre la competencia de los subordinados se hace difícil delegar e involucrar a los empleados. Los resultados del estudio muestran que existe una necesidad importante por parte de los directivos españoles de adaptar su estilo de liderazgo para hacerle más participativo.

Los cuatro arquetipos básicos de liderazgo se pueden organizar en dos dimensiones, -el grado de participación y el tipo de relación establecida entre el líder y sus seguidores. Los líderes de nuestra muestra están distribuidos casi por igual en el tipo de relación que establecen con sus subordinados, -instrumental o emocional, pero el bajo número de directivos en la dimensión de participación indica que las relaciones líder-subordinado suelen tomar dos formas. Un tipo de relación es la formal-instrumental en la que el líder no se involucra emocionalmente con los subordinados y utiliza procesos formales para motivar y dirigir a su equipo. El otro tipo de relación es la paternalista, donde el líder se involucra emocionalmente con el subordinado pero las decisiones se toman unilateralmente con poca o nula participación por parte del empleado. Aunque los directivos de nuestra muestra están bien distribuidos en los cuatro arquetipos, deberíamos esperar en los próximos años un movimiento significativo del cuadrante Directivo al cuadrante Coach.

Además de los estilos de liderazgo, el informe examina también la filosofía de gestión de los directivos como precursores de su estilo de liderazgo. Este aspecto del estudio es importante porque si tenemos que cambiar las conductas y los estilos de liderazgo, es importante conocer las creencias y actitudes que mantienen y son el origen de estos estilos de liderazgo. Los resultados en las escalas de Teoría XY y Teorías Implícitas del Rendimiento son reveladores de la concepción del liderazgo de los directivos de nuestra muestra ya que están fuertemente asociados al estilo de liderazgo utilizado por los directivos. En nuestro estudio un 26% de los directivos tienen creencias que son consistentes con la Teoría X. El problema de estas creencias es que se convierten en "Profecías Autocumplidas." La falta de confianza en los subordinados se manifiesta en una abundancia de procesos formales de control. Los subordinados suelen acabar alienados del proceso organizativo y acaban comportándose de forma consistente con la creencias reflejadas en la Teoría X.

En resumen, este primer estudio sobre la Concepción Española del Liderazgo muestra que existe una necesidad importante entre los altos directivos españoles de adoptar estilos de liderazgo consistentes con el modelo Coach. Este modelo de liderazgo implica una involucración del subordinado en el proceso de toma de decisiones y una relación más personal y cercana del líder con sus seguidores. Los Coaches efectivos además de preocuparse por el desarrollo de los subordinados, utilizan metas retadoras y una atención individualizada a cada subordinado. Esta transición de un estilo de liderazgo directivo a otro participativo implica un cambio en la filosofía de gestión y reexaminar el sistema de creencias de los directivos. Este proceso lleva tiempo y requiere un compromiso importante por parte del directivo.

Segundo, las Teorías Implícitas del Rendimiento se refieren a la disposición interna que orienta a los individuos a esforzarse por alcanzar metas o mejorar su aprendizaje. Aquellos individuos orientados a metas piensan que las habilidades personales son fijas e inamovibles y por tanto el esfuerzo debe orientarse a alcanzar los mejores resultados. Por el contrario, aquellos individuos orientados al aprendizaje creen que las habilidades se componen de una serie de destrezas que se pueden mejorar a través del esfuerzo y la experiencia. Estas dos orientaciones son independientes y pueden existir directivos con una orientación mixta, a metas y desarrollo. Las respuestas obtenidas de los directivos que han participado en el estudio indican que un 57% de los directivos están ligeramente orientados a metas, mientras que un porcentaje muy similar (58%) dice estar ligeramente de acuerdo en orientarlos hacia el aprendizaje. Por otro lado, un 21% afirma estar fuertemente orientado hacia resultados y un 30% afirma estar fuertemente orientado hacia el aprendizaje.

El estudio comparativo indica que tanto los estilos de liderazgo como la filosofía de gestión varían en función de variables socio laborales. Los resultados indican que las empresas con menos antigüedad están lideradas por directivos que prefieren utilizar los estilos de liderazgo visionario y coach. Los líderes de empresas de más reciente creación también puntúan más alto en orientación a metas, orientación a desarrollo y en Teoría Y. Los resultados también indican que los directivos del sector de Finanzas tienden a utilizar estilos de liderazgo más directivos y transaccionales. Además, estos directivos son los que poseen creencias más cercanas a la Teoría X y menos orientadas al aprendizaje. Por otra parte, los directivos que han pasado tiempo en el extranjero muestran una menor tendencia a utilizar estilos Directivos y una mayor preferencia por estilos Coach.

El estudio presenta además un análisis de las relaciones entre los estilos de liderazgo y la filosofía de gestión de los directivos. Esta sección incorpora un análisis de las relaciones entre creencias y estilos de liderazgo que sugiere importantes implicaciones para los directivos. Los datos indican que los líderes en los que predomina un tipo de filosofía de gestión tienden a preferir un estilo de liderazgo determinado. En concreto, los líderes con creencias consistentes con la Teoría Y, tienden a preferir estilos de liderazgo que enfatizan el desarrollo de la persona y utilizan estrategias de influencia como el carisma, la consideración y la participación. Por el contrario, los directivos con creencias consistentes con la Teoría X, tienden a preferir estilos de liderazgo directivos y estrategias de influencia que enfatizan las recompensas materiales por logros conseguidos. En cuanto a las teorías implícitas del rendimiento, la orientación a metas no parece estar relacionada con los estilos de liderazgo. En otras palabras se puede estar en mayor o menor medida orientado a metas y utilizar estilos tan diferentes como el coach y el directivo para motivar a los subordinados. Sin embargo, la orientación al aprendizaje sí aparece relacionada con los estilos de liderazgo. Los líderes orientados al aprendizaje prefieren utilizar estilos de liderazgo como el coach o visionario sobre el directivo y el transaccional.

Contacta con nosotros

Deloitte
Raimundo Fdez. Villaverde, 65
28003 Madrid
España
Tel: + 34 915 14 50 00
Fax: + 34 915 14 51 80
www.deloitte.es

Enrique de la Villa
edelavilla@deloitte.es

Instituto de Empresa
María de Molina, 11, 13, 15
28006 Madrid
España
Tel: + 34 91 568 96 00
Fax: + 34 91 411 55 03
www.ie.edu

Juan Carlos Pastor
jpastor@ie.edu

© 2004 Deloitte e Instituto de Empresa
Todos los derechos reservados

Realizado por **CIBS**
Dpto. Comunicación, Imagen Corporativa y Business Support

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser total ni parcialmente reproducido, transmitido ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, de ninguna forma ni a través de ningún medio o soporte, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del copyright.

La información contenida en este informe es únicamente a título informativo. Deloitte y el Instituto de Empresa no se hacen responsables del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Deloitte y del Instituto de Empresa

A member firm of
Deloitte Touche Tohmatsu