

**MÁSTER INTERUNIVERSITARIO EN
XESTIÓN E DIRECCIÓN LABORAL**

Liderazgo en el Sector Naval
Liderazgo no Sector Naval
Leadership in the Naval Sector

TRABAJO FIN DE MÁSTER. CURSO: 2019-2020

ESPECIALIDAD: RECURSOS HUMANOS

PENABAD CASTRO, ANA ISABEL
DNI:

DIRECTOR: José María Rolón Varela

RESUMEN

En este trabajo se ha realizado un análisis del liderazgo desde la perspectiva de las personas, aprovechando su experiencia y su gestión en equipos de trabajo.

La investigación se ha centrado en un sector de especial relevancia para nuestra comarca, como es el sector naval, a través de una muestra representativa constituida por quince cargos directivos de empresas de este sector, que han compartido su experiencia en el ejercicio del liderazgo, apoyándose en recomendaciones, consejos o barreras encontradas a lo largo de su trayectoria profesional, pero también, a través de la definición de sí mismos, tomando como base los distintos enfoques de liderazgo. Para obtener esta información se han aplicado técnicas cualitativas y de encuesta, con el objetivo de determinar cómo es percibido el liderazgo en este sector en la comarca de Ferrol.

Palabras clave: Liderazgo, enfoques, experiencia, gestión de equipos, sector naval

ABSTRACT

In this work, a leadership analysis has been carried out from people's perspective, taking advantage from their experience and management in work teams.

The research has focused on a sector of special relevance to our region, such as the naval sector, through a representative sample consisting of fifteen management positions of companies, who have shared their experience in the exercise of leadership, based on recommendations, advice or barriers found throughout their professional career, but also, through the definition of themselves, based on the different approaches of leadership. Qualitative and survey techniques have been applied to obtain from this information, with the aim of determining how leadership in this sector is perceived in the Ferrol region.

Key words: Leadership, approaches, experience, team management, naval sector.

RESUMO

Neste traballo realizouse unha análise do liderazgo dende a perspectiva das persoas, aproveitando a súa experiencia e a súa xestión en equipos de traballo.

A investigación centrouse nun sector de especial relevancia para a nosa comarca, como é o sector naval, a través dunha mostra representativa constituída por quince cargos directivos de empresas, que partillaron a súa experiencia no exercicio do liderazgo, apoiándose en recomendacións, consellos ou barreiras atopadas ao longo de súa traxectoria profesional, pero tamén, a través da definición de si mesmos, tomando como base os distintos enfoques de liderazgo. Para obter esta información aplicáronse técnicas cualitativas e de enquisa, co obxectivo de determinar como é percibido o liderazgo neste sector na comarca de Ferrol.

Verbas chave: Liderazgo, enfoques, experiencia, xestión de equipos, sector naval.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	5
2	MARCO TEÓRICO	6
2.1	Liderazgo.....	6
2.1.1	Origen etimológico y concepto.	6
2.1.2	Diferencias entre Líder y Directivo.....	6
2.2	Teoría de los rasgos.....	7
2.3	Enfoques conductuales.....	8
2.4	Enfoques situacionales.....	10
2.5	Nuevos enfoques.....	10
3	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	13
3.1	Objetivos.....	13
3.2	Metodología.....	13
4	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	14
4.1	Participantes	14
4.2	Instrumentos utilizados.....	15
4.2.1	Cuestionarios de autoinforme.....	15
4.2.2	Entrevista semi estructurada.....	15
4.3	Procedimiento.....	16
4.4	Resultados.....	17
4.4.1	Cuestionarios	17
4.4.2	Entrevista.....	18
4.5	Discusiones sobre los resultados	33
4.5.1	Cuestionarios	33
4.5.2	Entrevista.....	34
5	CONCLUSIONES.....	41
6	BIBLIOGRAFÍA	44
7	WEBGRAFÍA	44
8	ANEXOS.....	46
8.1	Anexo I_ Participantes.....	46
8.2	Anexo II_ Cuestionarios.....	46
8.3	Anexo III_ Entrevistas e información complementaria a los resultados.....	67
8.4	Anexo IV_ Ejercicio propuesto como posible fuente de investigación.....	196

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales características de la muestra analizada.....	14
Figura 2. Resultado al cuestionario Estilos de Dirección (Blake y Mouton).	17
Figura 3. Resultado al cuestionario Sistema X e Y (McGregor).....	17
Figura 4. Resultado al cuestionario MLQ de Bass y Avolio.....	18
Figura 5. Aplicación de la inteligencia emocional: Clima emocional adecuado.	27
Figura 6. Incidencia coronavirus en el entorno de trabajo	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales rasgos de los líderes.	7
Tabla 2. Componentes del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo.....	11
Tabla 3. Consejos y recomendaciones sobre el liderazgo.	19
Tabla 4. Evaluación de la eficacia de un líder desde la perspectiva de las personas.....	20
Tabla 5. Rasgos o cualidades que más los autodefinen (pregunta abierta).	21
Tabla 6. Valoración de los 5 factores-rasgos del Modelo Big Five.....	21
Tabla 7. Conductas que más los autodefinen (pregunta abierta).	22
Tabla 8. Valoración de los componentes de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo.....	24
Tabla 9. Necesidades correspondientes a la parte alta de la pirámide de Maslow.	25
Tabla 10. Formas de motivación identificadas.	26
Tabla 11. Resultado sobre cómo consiguen la felicidad o el flow en sus equipos.	26
Tabla 12. Aspectos relativos al liderazgo con una mayor evolución.	28
Tabla 13. Cualidades y comportamientos de sus líderes anteriores.	29
Tabla 14. Principales barreras encontradas en el ejercicio del liderazgo.	30
Tabla 15. El fallo en las organizaciones: Principales aspectos identificados.	31
Tabla 16. Innovación.	32
Tabla 17. Agentes del cambio.	32
Tabla 18. Transformación digital.	32

1 INTRODUCCIÓN

Este Trabajo trata sobre el liderazgo en el sector naval y pretende detallar cómo es percibido por quince cargos directivos de empresas de dicho sector.

Los motivos por los que se eligió desarrollar este tema fueron los siguientes:

Primeramente, pesó mi estrecha relación con el sector naval, al haber cumplido este año, 25 años de trayectoria profesional en el sector, y a pesar de que mis estudios académicos me ubican en una formación mucho más técnica, los últimos 10 años he estado gestionando equipos de personas.

En segundo lugar, el hecho de que, desde finales del 2019, la Dirección de mi Empresa está apostando por la implantación de un modelo de liderazgo en todos los niveles organizativos, que sirva de guía en la evolución cultural de la Compañía. Dicho Modelo promueve un liderazgo responsable y ejemplar, entendiendo que el primer cambio que debemos hacer como Organización debe comenzar en nosotros mismos, reflexionando en cómo hacemos las cosas, conociéndonos mejor y orientando adecuadamente nuestras emociones.

Por último, el deseo de querer profundizar sobre este complicado proceso, como es el liderazgo, no sólo a través de las teorías y enfoques desarrollados a lo largo de los años, sino a través de las personas, como pilar principal de las organizaciones, y en particular, a través de una muestra representativa formada por quince cargos directivos de distintas empresas relacionadas con el sector naval de la comarca de Ferrol.

La estructura del trabajo la podemos dividir en cuatro partes:

La primera, corresponde al marco teórico donde están incluidas las principales teorías sobre las que se apoya el desarrollo de este trabajo.

La segunda parte incluye los objetivos planteados y la metodología empleada gracias a la cual, se ha recabado la información necesaria para la correcta realización del desarrollo de este trabajo, que correspondería a la tercera parte.

Y para finalizar, la cuarta parte, correspondiente a las conclusiones, en la que se revisará el cumplimiento con los objetivos planeados comparándolos con el resultado obtenido en el análisis que servirá para abrir posibles nuevas vías de investigación.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo.

A lo largo de la historia, han sido numerosos los estudios, teorías o definiciones relacionadas con el liderazgo, por lo que no es de extrañar que uno de sus principales estudiosos afirmase que “hay casi tantas definiciones del liderazgo como hay personas que han intentado definir el concepto” (Bass, 1990, citado en Ganga y Navarrete, 2013, p.55).

2.1.1 Origen etimológico y concepto.

Liderazgo deriva de la palabra latina “lis-litis” que significa “disputa, querrela o proceso”, lo que implica que quien lo ejerza requerirá de capacidades especiales asociadas a una adecuada resolución de conflictos. En la cultura anglosajona, el término inglés “leader”, tiene su origen en la raíz “laed” que significa “camino” y el verbo “laeden” que significa “viajar”, pero también “llevar a alguien de la mano” y, por lo tanto, servir de guía indicándole el camino correcto a seguir. Podríamos decir que el origen etimológico de esta palabra es más claro a la propia definición del concepto realizada por sus estudiosos.

Centrándonos en el propio concepto, podríamos afirmar que el liderazgo se refiere a un proceso colectivo en el que se establece una interacción entre el líder y sus seguidores, entre los que existe una influencia mutua, unas metas compartidas a alcanzar. Es crear juntos una visión futura atractiva y alcanzable, tratando de mantener la identidad de lo valioso, pero también dejando paso a la innovación (Boonstra, 2018).

2.1.2 Diferencias entre Líder y Directivo.

Existe un cierto debate entre los significados de dirigir y liderar. En la documentación especializada, podremos encontrar autores que defienden la postura de diferenciar ambos conceptos, mientras que otros consideran que debieran ser considerados como sinónimos.

En este sentido, Bennis y Nanus (1985, citado en Yulk, 2013) afirman “que los directores son personas que hacen las cosas bien y los líderes son personas que hacen lo correcto” (p.6). Para estos autores, los directivos son aquellos que ponen en valor la estabilidad, el orden y la eficiencia, mientras que los que son líderes, destacan la importancia de la flexibilidad, innovación y adaptación. Los directores trabajan con una perspectiva de objetivos y resultados más a corto plazo, frente a la de los líderes que sería más a largo plazo. Los

directivos están preocupados por la tarea, para ellos las personas son un medio, sin embargo, los líderes son aquellos que hacen ver a las personas la importancia de las cosas y tratan de llegar a un consenso.

Desde otra perspectiva, Yulk (2013) afirma, que la mayoría de los estudiosos de la materia parecen estar de acuerdo en que el éxito como directivo en las organizaciones modernas también implica ser líder. En este sentido Carnegie (2011) afirma que los directivos que realmente lideran equipos, en lugar únicamente de dirigirlos, consiguen un mejor resultado a nivel laboral y equipos comprometidos que alcanzan el éxito, tanto a nivel profesional como personal.

2.2 Teoría de los rasgos.

Este enfoque surge a principios del s. XX y dura hasta la década de los 40 y tiene su inspiración en las Teorías del Gran Hombre. En este enfoque prevalece la idea de que el liderazgo es innato y, por lo tanto, el líder nace, no se hace. Sugiere la existencia de atributos o rasgos en las personas que permiten diferenciar el que es líder, del que no lo es.

Durante la Primera Guerra Mundial esta teoría surge como una necesidad al tener que buscar y seleccionar eficientemente personas para el servicio militar. Todo ello, llevó a los autores a buscar rasgos que explicaran la influencia de los líderes en los demás.

Antes de la Segunda Guerra Mundial se realizaron centenares de estudios para identificar los rasgos de los líderes exitosos, pero las conclusiones no fueron muy prometedoras, al no existir demasiadas coincidencias entre ellos.

Tabla 1. Principales rasgos de los líderes.

STOGDILL (1948)	MANN (1959)	STOGDILL (1974)	LORD, DE VADER, Y ALLIGER (1986)	KIRKPATRICK Y LOCKE (1991)
Inteligencia	Inteligencia	Orientación al logro	Inteligencia	Capacidad Cognitiva
Agudeza	Masculinidad	Persistencia	Masculinidad	Mando
Intuición	Capacidad de Adaptación	Espíritu cooperativo	Dominancia	Conocimiento de la tarea
Responsabilidad	Dominancia	Iniciativa		Motivación
Iniciativa	Extraversión	Autoconfianza		Integridad
Autoconfianza	Conservadurismo	Tolerancia		Confianza
Sociabilidad		Influencia		
		Socialidad		

Fuente: Castro Solano (2007) p. 21

A partir de los años 40 este enfoque cayó prácticamente en el olvido y no fue hasta la década de los 90 en que fue revitalizado gracias a los Estudios de los 5 Grandes Factores de la Personalidad: Neuroticismo, Extraversión, Apertura a la experiencia, Afabilidad (Amabilidad) y Responsabilidad. Destaca la extraversión como el factor que ofrece mayor evidencia de estar positivamente vinculado con el liderazgo, así como con la consecución de objetivos (Castro Solano, 2007).

El poseer ciertos rasgos sólo quiere decir que una persona puede llegar a ser un líder efectivo, pero para ello además debe desarrollar unas conductas adecuadas, siendo éste el punto de partida de los enfoques conductuales.

2.3 Enfoques conductuales.

Durante la Segunda Guerra Mundial, como parte del esfuerzo por preparar a los mejores líderes militares, se inicia esta etapa de investigación sobre liderazgo que alcanza su mayor auge en las décadas de los 50 y 60. Este enfoque, al igual que el de los rasgos, estudia el liderazgo centrándose en el líder, pero en función de su conducta y no de sus atributos. Aquí, el líder no nace, sino que se hace. En este enfoque los estilos de liderazgo pueden definirse como patrones relativamente estables de conducta manifestados por los líderes.

Dentro de los trabajos enmarcados en esta aproximación al estudio de liderazgo, destacarían por su implicación en el desarrollo de este trabajo las siguientes teorías:

Los estilos de liderazgo clásico, donde Lewin, Lippit y White (1939) en la Universidad de Iowa, realizaron varios estudios con el objetivo de determinar qué conductas eran más características de un líder efectivo, llegando a establecer tres estilos de liderazgo diferentes: **Autocrático** (centralización del poder), **Democrático** (participación del equipo) y **Laissez-faire** (líder liberal, el dejar hacer). Los resultados de los experimentos con diversos grupos de niños llevados a cabo por estos investigadores concluyeron que los grupos dirigidos por un líder laissez-faire eran los menos efectivos, siendo los dirigidos por un líder de estilo democrático los que obtuvieron mejores resultados (Canal de Sociología, 2016).

Los trabajos de la Universidad Estatal de Ohio, bajo las directrices de J.K. Hemphill, gracias a los cuales se identificaron dos dimensiones independientes de la conducta del líder: **Estructura de inicio**, relativa a conductas orientadas a la tarea y **Consideración**, relativa a

conductas orientadas al mantenimiento y mejora en las relaciones entre el líder y sus seguidores. El descubrimiento de estas dimensiones fue posible gracias a la utilización de los siguientes instrumentos de medición: LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) y el SBQ (Supervisory Behavior Description). Este modelo teórico dominó la literatura relativa al liderazgo hasta mediados de la década de los 80 (Castro Solano, 2007).

La malla o rejilla gerencial de Robert Blake y Jane Mouton. Estos autores elaboraron un esquema al que denominaron “Managerial Grid” utilizando dos dimensiones, estilo orientado a las tareas y estilo orientado a las personas. Como en el caso de la Universidad de Ohio, consideraban que eran independientes, pudiendo ser representadas en un gráfico con unos ejes de coordenadas cartesianas (véase figura 2 en el apartado 4.4.1). En este modelo se podría situar a un líder en 81 posiciones de celdas (9x9), pero sólo 5 de ellas son objeto de atención por estos investigadores por permitir obtener cinco estilos de liderazgo¹. Los autores identifican como estilo más deseable, el del líder que tiene alta orientación tanto a las tareas como a las personas (Blake y Mouton, 1964).

Los estilos X e Y de Douglas Mc Gregor. Este autor, en su obra “El lado humano de las organizaciones” presenta una teoría que tiene en cuenta que muchas de las decisiones que toman los gerentes derivan de las suposiciones que éstos hacen sobre el comportamiento humano. El autor identifica dos teorías totalmente contrarias que se basan en esa actitud del líder con sus seguidores: **La teoría X y la teoría Y**. La primera se correspondería con un estilo más autocrático, en el que el gerente tiene un punto de vista negativo y pesimista de los subordinados. Mientras que, en la segunda, el gerente tiene una consideración positiva hacia su equipo y se correspondería con un estilo mucho más participativo y la más acertada para adoptar por la gerencia según el autor (Mc Gregor, 1960).

El problema de este enfoque es que se centró en la conducta del líder, sin considerar que el líder efectivo debe adaptar su conducta a la situación o entorno en que ejerce su liderazgo.

¹ Estilo 1.1: bajo interés por las personas y por las tareas. Estilo 9.1: alto interés por las tareas y bajo por las personas. Estilo 1.9: bajo interés por las tareas y alto por las personas. Estilo 5.5: interés intermedio tanto por las tareas como por las personas y el Estilo 9.9: alto interés por las tareas y por las personas.

2.4 Enfoques situacionales.

Este tipo de enfoque, también llamado de contingencia, estudia el liderazgo desde una perspectiva que tiene en cuenta la situación y el entorno dinámico en el que se vaya a ejercitar ese liderazgo. Ofrece una visión más flexible de lo que constituye un liderazgo efectivo, para lo que los directivos, para tener éxito como líderes deberían comprender los estilos de liderazgo y diagnosticar las situaciones, con el objetivo de obtener una combinación adecuada entre los estilos de liderazgo y las situaciones en las que lo deben ejercer.

Una de las principales teorías pertenecientes a este enfoque es **la Teoría del liderazgo situacional (TLS) de Paul Hersey y Kenneth Blanchard** desarrollada por estos autores a partir del 1969 en Ohio. En esta teoría, la principal variable moderadora de la efectividad del liderazgo es la situación, y dentro de sus factores el que más va a incidir en la eficacia de ese liderazgo será el grado de madurez² de los subordinados. Esta teoría señala la importancia de cómo un líder se debe ir adaptando a uno u otro estilo de liderazgo³ teniendo en cuenta este factor. Como ejemplo, debiera de aplicarse un liderazgo de control cuando el subordinado sea un M1 (madurez escasa) o uno de delegación cuando sea un M4 (madurez alta) (Hersey y Blanchard, 1988).

2.5 Nuevos enfoques.

Dentro de los nuevos enfoques de liderazgo cabe destacar el enfoque transformacional por ser actualmente uno de los marcos teóricos más estudiados. Su principal precursor fue Bernard Bass (1985) con dos aportaciones importantes al mismo: la primera, con la elaboración teórica del liderazgo transformacional y la segunda, haciendo operativo este modelo de liderazgo con la creación del cuestionario para poder medirlo. Para explicar los comportamientos del líder transformacional que incluye este modelo teórico, se ha utilizado la versión desarrollada por Bass y Avolio en el año 2005 en el que se distinguen tres estilos de liderazgo: **el transformacional, el transaccional y el pasivo** (Salcedo Fernández, 2018).

² Como grado de madurez distinguiremos entre la madurez técnica (nivel de competencia) y la madurez psicológica (nivel de disposición) que combinadas entre sí derivan en cuatro niveles de madurez: M1 (baja madurez técnica y psicológica); M2 (baja técnica y alta psicológica); M3 (alta técnica y baja psicológica) y M4 (alta técnica y psicológica)

³ En esta teoría se distinguen cuatro tipos de liderazgo: Dar órdenes (alta tarea y poca relación); Persuasivo (alta tarea y relación); Participativo (baja tarea y alta relación) y Delega (baja tarea y relación). Entendiendo la relación entre el líder y sus subordinados.

Es importante matizar, que una de las características del líder transformacional, mencionada por Bass y Avolio (2006, citado en Bracho y García 2013), es el **carisma**. Para estos autores, cuando el líder es carismático, sus seguidores le demuestran lealtad y respeto, queriendo imitarlo por la seguridad que transmite. Debe poseer ciertos rasgos que le permitan transmitir confianza, ser admirado y respetado por los demás, demostrando una conducta ética y moral. Pero el líder transformacional es mucho más que un líder carismático como se evidencia en la tabla 2 en la que el carisma aparece como uno de sus componentes.

Tabla 2. Componentes del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	COMPORTAMIENTOS
Influencia idealizada/carisma (atribuida y conductual)	El líder tiene la capacidad de evocar una visión atrayente, y generar respeto y admiración.
Motivación inspiradora	Se comporta de manera que motiva a sus colaboradores, proporcionándoles un sentido a su trabajo y a los cambios que propone.
Estimulación intelectual	Favorece enfoques innovadores, haciendo hincapié en la inteligencia y en la creatividad para la solución de problemas.
Consideración individualizada	Vincula las necesidades individuales de sus seguidores con las de la organización, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	COMPORTAMIENTOS
Recompensa contingente	Explica claramente a los subordinados lo que necesita que hagan, y lo que espera de ellos. A cambio les recompensa o castiga.
Dirección por excepción activa	Supervisión estrecha de las desviaciones y errores, a fin de tomar medidas con rapidez cuando ocurran.
LIDERAZGO PASIVO	COMPORTAMIENTOS
Dirección por excepción pasiva	Interviene cuando ya ha ocurrido el problema. Hasta entonces deja que las cosas sigan su curso.
Laissez-faire	No se compromete y se inhibe cuando se le necesita, demorando responder a cuestiones urgentes.

Fuente: Bass y Avolio, 2005

Con el objeto de ejercer un liderazgo eficaz no podemos omitir en este apartado la Psicología Positiva, siendo dos de sus máximos impulsores Martin Seligman y Mihail Csikszentmihalyi (2000) que se centraron en temas de contenido positivo como el desarrollo de las fortalezas de las personas, las emociones positivas o el Flow (Salanova y Llorens, 2016).

El concepto de Flow (fluir) se puede definir como el estado mental en el que la persona está completamente inmersa en la actividad que está realizando. Dentro de los elementos que lo

componen se podría destacar: el equilibrio entre el reto y la habilidad, la existencia de unas metas claras y una retroalimentación que permita tener la sensación de control. (Csikszentmihalyi, 2010).

Las emociones positivas incluyen la felicidad, descrita como reacción breve experimentada cuando ocurre alguna circunstancia relevante para una persona (Contreras y Esguerra, 2006).

La Psicología Positiva aplicada al ámbito laboral contribuye a mejorar la satisfacción en el trabajo al ayudar a las personas a sentirse realizadas o a alcanzar el estado de flujo (Flow) (Salanova y Llorens, 2016). En cuanto al rendimiento laboral, los resultados obtenidos en diversas investigaciones constatan que las personas optimistas y alegres obtienen mejores resultados que las personas tristes (Moccia, 2016).

Uno de los mayores retos de las empresas va a ser el tener líderes que generen confianza, afinidad, que apelen a las emociones y que se puedan convertir en fuente de motivación para los demás. En este tipo de liderazgo eficaz la inteligencia emocional será una de las competencias más demandadas (Escobar, 2019). Por lo tanto, en el ejercicio del liderazgo, debemos tener en consideración:

Por un lado, la motivación, con Abraham Maslow y su teoría sobre la motivación humana (1943) donde propone una pirámide o jerarquía de las necesidades humanas, basada en 5 niveles: Fisiología (parte inferior de la pirámide), Seguridad, Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización (parte superior de la pirámide).

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas, sólo ocuparán nuestra atención una vez hayamos satisfecho las correspondientes a la parte inferior de la pirámide (Acosta, 2012).

Y por el otro, la inteligencia emocional, competencia entendida como la capacidad de controlar y regular nuestras propias emociones y las emociones de los demás gracias a la cual, un buen líder será capaz de transmitir buenas emociones y contagiarlas al equipo.

Según Drucker (citado en Goleman, 1996) en el caso de los trabajadores del conocimiento, “la unidad del trabajo no será el individuo sino el equipo” (p. 139), y por ese motivo, la inteligencia emocional cobra cada vez mayor relevancia a nivel laboral, siendo el factor principal de la inteligencia colectiva, por encima del coeficiente intelectual CI, llegando a transformarse en una ventaja intelectual garantizando el crecimiento y hasta la supervivencia de las empresas (Goleman, 1996).

3 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

3.1 Objetivos

El principal objetivo que se pretende alcanzar con el presente trabajo sería el de identificar cómo es percibido el liderazgo en el sector naval en la comarca de Ferrol por aquellos que lo ejercen.

Dicho objetivo se descompone en las siguientes partes u objetivos específicos:

1. Identificar consejos y recomendaciones descritas por quince directivos relativas al ejercicio de liderazgo en sus empresas.
2. Determinar cómo es el estilo de liderazgo de los participantes a través de la definición realizada de sí mismos como líderes, apoyados en los distintos enfoques de liderazgo.
3. Conocer su opinión sobre aspectos ligados a la Felicidad, el Flow, la Motivación, la Inteligencia Emocional y a cómo la ejercitan con sus equipos.
4. Averiguar cómo les ha influido el entorno en el que han ido evolucionando profesionalmente, teniendo en cuenta, la incidencia de líderes anteriores, la experiencia adquirida, barreras detectadas, fallos cometidos en el ejercicio de su profesión, o en cómo les está afectando actualmente la transformación digital.
5. Hacer con los participantes un ejercicio de reflexión sobre las técnicas utilizadas y su contenido.

3.2 Metodología

El método de trabajo utilizado está basado en libros relacionados con la materia, y en otras fuentes secundarias obtenidas principalmente a través de bases de datos, como Google Académico y Dialnet, utilizando los siguientes términos de búsqueda: liderazgo, enfoques, estilos, psicología positiva, felicidad en el trabajo, flow, inteligencia emocional y motivación.

Para el desarrollo del trabajo, adicionalmente a estas fuentes secundarias, se han utilizado fuentes primarias mediante una metodología cualitativa basada en entrevistas personales y cuestionarios de autoinforme.

4 DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 Participantes

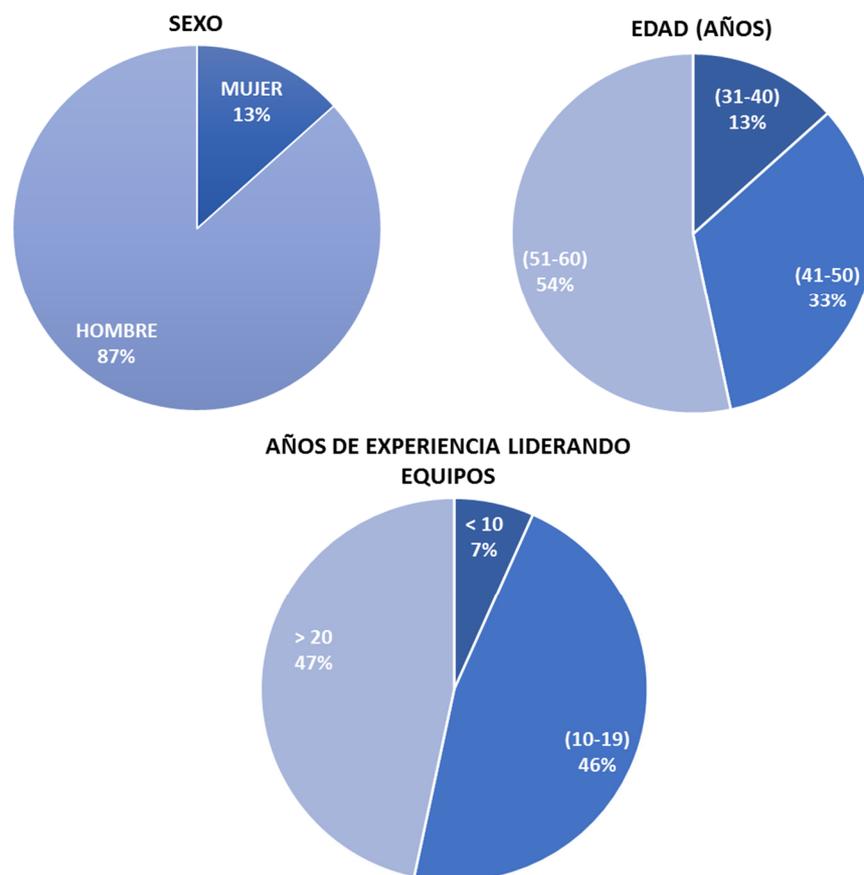
En este apartado aportaremos características de los participantes que compondrán la muestra objeto de este trabajo.

La muestra, en cuestión, está formada por quince cargos directivos pertenecientes a empresas relacionadas con el sector naval en la comarca de Ferrol.

Con el objeto de que la muestra tuviese un contenido lo más diverso posible, hemos incluido en la misma a directivos de la empresa privada pero también de la pública que operan en el ámbito local, nacional e incluso internacional liderando equipos, en alguno de los casos, en grandes empresas multinacionales.

Manteniendo su anonimato y el de las empresas a las que pertenecen, la figura 1 resume las principales características de la muestra analizada atendiendo a la edad, sexo y años de experiencia gestionando equipos:

Figura 1. Principales características de la muestra analizada.



Fuente: Elaboración propia

Por lo que podemos afirmar que el participante medio de nuestra muestra corresponde a un hombre de más de 50 años con más de 10 años de experiencia liderando equipos de trabajo, llegando en parte de los casos a superar los 20 años de experiencia.

Los datos específicos de cada uno de los participantes están incluidos en el Anexo I.

4.2 Instrumentos utilizados

4.2.1 Cuestionarios de autoinforme

Como técnica de encuesta se han utilizado los siguientes cuestionarios de autoinforme que ayudarán, junto con el resto de los instrumentos utilizados, a identificar el estilo de liderazgo de cada participante:

- Cuestionario sobre estilos de dirección de Blake y Mouton.
- Cuestionario del sistema X e Y de McGregor.
- MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio.

Los cuestionarios constan de 18, 20 y 45 afirmaciones respectivamente, que cada participante deberá valorar mediante una escala Likert.

Para información detallada acerca de la composición de estos cuestionarios y el criterio de evaluación utilizado se debe consultar el Anexo II.

4.2.2 Entrevista semi estructurada

Esta técnica cualitativa ha sido utilizada con el objetivo de poder explorar respuestas implícitas en la muestra estudiada y ha tenido una duración media de 57 minutos.

Salvo la primera de las preguntas relativa a consejos y recomendaciones que sobre el liderazgo nos podía dar cada participante, el resto de las preguntas, no eran conocidas por ellos. Se ha preferido la espontaneidad en la respuesta a otra más meditada si conociesen la pregunta con antelación.

La mayoría de las preguntas formuladas eran preguntas abiertas, lo que ha permitido recopilar una cantidad importante de información. Únicamente se incorporaron dos preguntas cerradas, planteadas como un juego, para ayudarles a detectar aquellas cualidades o comportamientos con los que se sintieran más identificados.

Salvo para la primera, no siempre se ha mantenido el mismo orden de preguntas: se ha preferido condicionarlo a la respuesta que el participante nos iba facilitando en cada momento, lo que ha hecho más laborioso el análisis posterior.

El registro de preguntas contenidas en la entrevista ha ido evolucionando e incrementándose a lo largo del proceso y así, la relativa a la “felicidad, flow, motivación, inteligencia emocional” o la correspondiente a la “reflexión sobre los instrumentos utilizados” la preguntamos a partir del participante nº 2. En la pregunta referida a la identificación de las distintas barreras encontradas a lo largo de su vida profesional, fueron incorporados aspectos relativos al Coronavirus, a partir del participante nº10, con el objeto de conocer cómo estaban gestionando esta situación en sus equipos y empresas.

Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los participantes y su transcripción se puede consultar en el Anexo III.

4.3 Procedimiento

Como fase previa de la administración a los participantes de los instrumentos utilizados para el desarrollo de este trabajo, se contactó en el mes de febrero, presencial o telefónicamente, con cada uno de ellos para explicarles el estudio del que queríamos que formasen parte.

Una vez constituida la muestra de los 15 participantes, se solicitó por correo electrónico, entre el 22 de febrero y el 18 de marzo de 2020, que cubriesen los tres cuestionarios de autoinforme y los devolviesen por esa misma vía o entregados en mano, como paso previo a la realización de la entrevista. En ese mismo correo se incluía la primera de las preguntas de la entrevista, la relativa a los consejos y recomendaciones que sobre el liderazgo nos podían facilitar, con el objeto de que la pudiesen meditar y preparar con suficiente antelación.

A continuación, se realizó la entrevista con cada uno de ellos desde el 25 de febrero hasta el 31 de marzo. La entrevista fue realizada presencialmente con cuatro de los participantes, con el resto se mantuvo telefónicamente o vía Teams debido al inicio del estado de alarma por el Coronavirus (COVID-19).

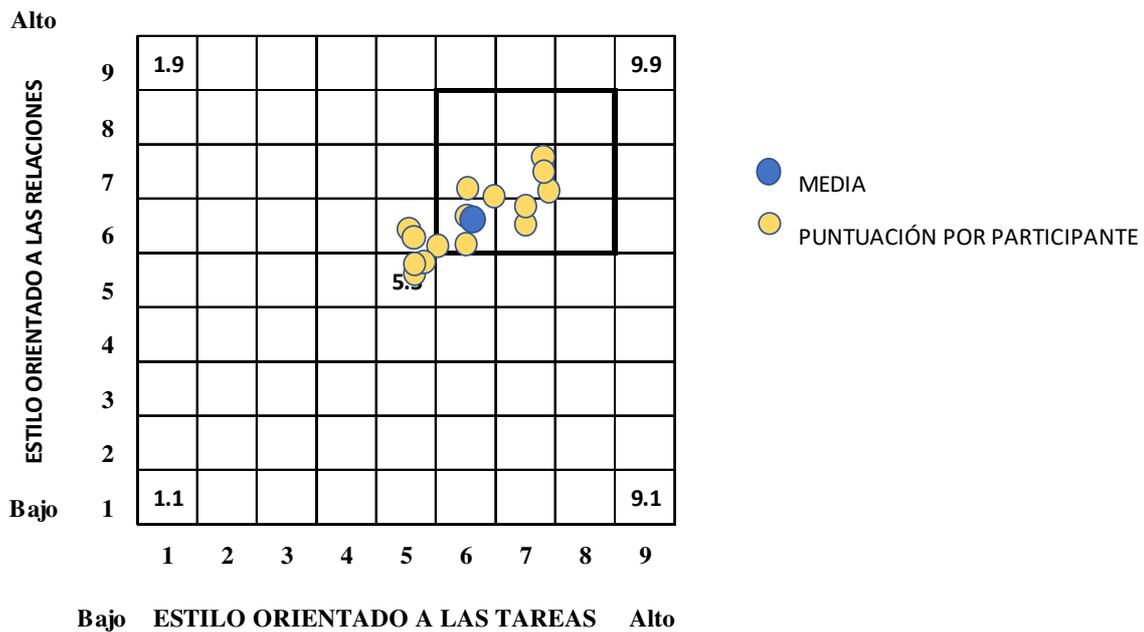
Finalmente, una vez obtenido el resultado de los instrumentos, se le propuso a uno de los participantes un ejercicio que podría servir de punto de partida para la investigación individualizada propuesta en las conclusiones de este trabajo. Para ello a mediados de Julio, se le enviaron los tres cuestionarios de autoinforme para que fuesen cubiertos por miembros de su equipo. El proceso y resultado de este ejercicio se ha incluido en el Anexo IV.

4.4 Resultados

4.4.1 Cuestionarios

A continuación, se detallan los resultados de los tres cuestionarios de autoinforme utilizados como instrumento de identificación del estilo medio de liderazgo de esta muestra de participantes. El resultado obtenido para cada uno de los participantes se debe consultar en el Anexo II.

Figura 2. Resultado al cuestionario Estilos de Dirección (Blake y Mouton).

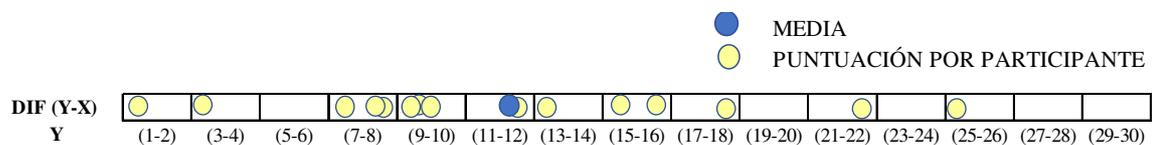


Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 se puede apreciar que la mayoría de los resultados obtenidos se mueven en el intervalo del (5,5) y (7,4 .7,4) siendo la media de los 15 participantes (6,23.6,24).

Como dato curioso, cabe destacar que la puntuación media obtenida coincide dentro del cuadrante que rodea a la puntuación (7.7), y que, por lo tanto, se encuentra dentro de los resultados habitualmente obtenidos en este tipo de cuestionario.

Figura 3. Resultado al cuestionario Sistema X e Y (McGregor)



Fuente: Elaboración propia

En esta Figura 3 se observa que todos los participantes serían tipo “y” y que la media obtenida para esta muestra es de “11,7 y”.

Figura 4. Resultado al cuestionario MLQ de Bass y Avolio



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4 podemos apreciar que el líder medio tendría un estilo de liderazgo principalmente transformacional y transaccional con una valoración media de 3,09 y 2,97 puntos respectivamente frente al liderazgo pasivo o evitativo de tan solo 0,82.

“La motivación inspiradora”, “la recompensa contingente” y “la influencia idealizada” han sido los componentes mayor valorados, con 3,25, 3,18 y 3,14 puntos respectivamente.

La variable del resultado mayor valorada de media ha sido la “efectividad” con 3,08 puntos, seguida de la “satisfacción con el liderazgo” con 2,97 puntos y el “esfuerzo extra” con 2,84.

4.4.2 Entrevista

En este apartado se detalla el resultado de la entrevista. Para conocer el resultado indicado en las tablas para cada uno de los participantes se debe consultar en el Anexo III.

A) Consejos o recomendaciones sobre el liderazgo.

En la primera pregunta de la entrevista se les pidió que indicasen qué consejos o recomendaciones darían sobre el liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el

Máster de Gestión y Dirección Laboral, pensando que en un futuro ellos sean los que lideren equipos de personas y deban cumplir con los objetivos marcados por sus empresas.

Al tratarse de una pregunta abierta, fueron muchos los consejos y recomendaciones recibidas. Realizado el análisis y comparación de cada una de las respuestas, en la tabla 3 se detallan aquellos consejos que mayor número de veces han sido identificados por los participantes.

Tabla 3. *Consejos y recomendaciones sobre el liderazgo.*

CONSEJOS Y RECOMENDACIONES	Nº (*)
Tener una estrategia clara a seguir	7
Buena comunicación con el equipo	
Trabajar dando ejemplo al equipo	
Conocer a los miembros del equipo	6
Crear un buen ambiente de trabajo	
Empoderar al equipo	4

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado ese consejo o uno similar.

Fuente: Elaboración propia.

B) Cómo definen a un líder, miden su eficacia o lo diferencian de un jefe.

El siguiente resultado responde al análisis de respuestas recibidas a preguntas generales acerca del líder.

A la pregunta de si para ellos como líderes, **un líder nace o se hace:**

La gran mayoría está de acuerdo en que el buen líder nace, pero también que se hace, es decir, por un lado, debe tener un porcentaje de características o de rasgos personales con los que haya nacido o desarrollado a una edad temprana, pero por el otro, también precisa de una evolución gracias a la experiencia vivida, al aprendizaje diario, al entrenamiento o a su adaptación en los distintos entornos.

A la pregunta de **cómo creen ellos que se puede medir la eficacia de un líder, tanto desde el punto de vista de la tarea como de las personas y relaciones:**

- Desde la perspectiva de la tarea: la respuesta fue unánime. Esa eficacia del líder la miden en base a los resultados y a los objetivos alcanzados. Dos de los participantes,

profundizaron un poco más en su respuesta, al afirmar, que no sólo el resultado es lo importante, sino que también lo es el camino para alcanzarlo.

- Desde la perspectiva de las personas y relaciones: la respuesta fue mucho más dispar. Estas serían las formas de evaluación más identificadas:

Tabla 4. *Evaluación de la eficacia de un líder desde la perspectiva de las personas.*

FORMAS DE EVALUAR LA EFICACIA DE UN LÍDER	N° (*)
Grado de fidelización de los miembros de su equipo	6
Evaluaciones realizadas por el equipo y resto colaboradores sobre el líder	3
Buen ambiente de trabajo	3
Crecimiento personal de sus miembros	1
Influencia que el líder pueda tener sobre su equipo	

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado esta forma o una similar.

Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta de **qué es para ellos un líder y un jefe**, la diferencia entre el auctóritas y el potestas:

La mayoría ha identificado que la principal diferencia es que al jefe le corresponde el poder formal que da la empresa y por lo tanto es alguien impuesto. Tradicionalmente el jefe era quien mandaba, ordenaba, tenía una actitud imperativa y se le obedecía por la posición que representaba. Mientras que el líder estaría identificado con el poder informal, aquel que, sin tener un cargo, es capaz de influir sobre el equipo por su propia personalidad, que es capaz de generar confianza, ilusión, de convencer y conseguir ponerse de acuerdo con el equipo, aunándolo hacia un objetivo común, siendo el propio equipo realmente, el que elige que esa persona los lidere.

C) Autoidentificación desde la perspectiva de rasgos del líder.

Esta parte se centra en un resultado basado en la identificación de aquellos rasgos que los participantes han interpretado que mejor los definen como líderes.

La primera de las preguntas formuladas, teniendo en cuenta este punto de vista, era una pregunta abierta. Ante el número elevado de rasgos identificados con puntuaciones muy bajas, se les propuso una segunda pregunta planteada como un juego, basada en el **Modelo de los Cinco Grandes Factores de la Personalidad (o Modelo Big Five)**. En ella, se les pidió que ordenasen los 5 factores o rasgos que componen el modelo, poniendo en primera

posición, aquel factor con el que mejor se identificaba cada participante, y en la última, con el que peor. Los factores que les pedimos que ordenasen fueron los siguientes: Responsabilidad, extraversión, amabilidad, control de las emociones (en lugar de neuroticismo) y apertura a la experiencia.

En las tablas 5 y 6 se indica el resultado obtenido como respuesta a estas dos preguntas:

Tabla 5. Rasgos o cualidades que más los autodefinen (pregunta abierta).

RASGOS QUE MÁS LOS AUTODEFINEN	Nº (*)
ESCUCHA ACTIVA	6
EXTRAVERSIÓN (<i>capacidad de comunicar, interactuar a distintos niveles, tener don de gentes, ser accesible...</i>)	5
CAPACIDAD DE APRENDER (<i>asumir errores, ser autocrítico</i>)	
EMPATÍA	4
DAR EJEMPLO (<i>siendo honesto, íntegro, constante en tu trabajo</i>)	
RESPONSABILIDAD	3
OTROS: <i>Apertura a nuevas ideas y a la innovación; Flexibilidad-Adaptabilidad; Ejercer influencia; Toma de decisión; Sinceridad-Confiianza ;</i>	2
OTROS: <i>Amabilidad; Seguridad; Resiliencia; Soportar la soledad; Optimismo-Positividad; Le gustan los retos</i>	1

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado ese rasgo o uno similar.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se observa que el rasgo más identificado es la escucha activa, seguido de la extraversión y la capacidad de aprender, que contrasta con el elevado número de rasgos de menor puntuación.

Tabla 6. Valoración de los 5 factores-rasgos del Modelo Big Five.

FACTOR A VALORAR	Nº VECES VALORADO POR POSICIÓN					RESULTADO
	1º	2º	3º	4º	5º	Puntos
RESPONSABILIDAD	12		3			69
EXTRAVERSIÓN	2	2	1	3	7	34
AMABILIDAD	1	5	4	5		47
CONTROL DE LAS EMOCIONES	2	1	2	3	7	33
APERTURA A LA EXPERIENCIA	1	6	6	1	1	47

(*) Puntuación considerando: 1º con 5puntos; 2º con 4 puntos; 3º con 3 puntos; 4º con 2 puntos y 5º con 1 punto.

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, en la tabla 6 se observa que la cualidad más valorada es la de la responsabilidad. En una posición intermedia estaría la amabilidad y apertura a la experiencia y en última posición el control de las emociones seguida muy de cerca por la extraversión.

D) Autoidentificación desde una perspectiva conductual.

En este caso, el resultado se centra en determinar aquellas conductas o comportamientos que los participantes han interpretado como los que mejor los identifican como líderes.

De igual modo que en la perspectiva de rasgos, se les formuló una primera pregunta abierta, cuyas respuestas fueron analizadas y comparadas entre sí. Fueron muchas las conductas identificadas, entre ellas, la de fomentar el trabajo en equipo, desarrollar a las personas, conocerlas bien para ubicarlas en el puesto idóneo, mantener la ilusión, motivarlas, planificación y organización, apoyarlas, delegar, supervisar, comunicar objetivos claros, tareas... Para disponer de un resultado más claro y concreto se elaboró una tabla en la que se incluyeron **conductas asociadas tanto a una orientación a las tareas como a las relaciones**, además del número de participantes que hubiesen identificado, en su respuesta, dicha conducta u otra similar a la aquí incluida. El resultado se muestra en la tabla 7:

Tabla 7. Conductas que más los autodefinen (pregunta abierta).

CONDUCTAS ASOCIADAS AL LIDERAZGO ORIENTADO A LAS RELACIONES	Nº (*)	CONDUCTAS ASOCIADAS AL LIDERAZGO ORIENTADO A LAS TAREAS	Nº (*)
MOTIVAR	5	PLANIFICAR Y ORGANIZAR	2
CONSULTAR		SOLUCIONAR PROBLEMAS	
DELEGAR	5	CLARIFICAR ROLES Y OBJETIVOS	3
APOYAR	5	INFORMAR	
DESARROLLAR	1	SUPERVISAR	3
INTEGRAR SOCIALMENTE	1		8
GESTIONAR CONFLICTOS Y DESARROLLAR EQUIPOS DE TRABAJO	4		
RECONOCIMIENTO			
RECOMPENSAR			
	21		

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado esta conducta o una similar.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que las conductas identificadas como aquellas que mejor los autodefinen están más orientadas a las relaciones y personas que a las tareas.

Adicionalmente, de la pregunta abierta formulada desde este punto de vista, se obtiene otro resultado, relativo a **conductas autocráticas, democráticas y laizzer-faire**, de modo que, de los ocho participantes que hicieron mención en su respuesta a este tipo de conductas se resume:

- Cinco de ellos se identificaron como líderes más democráticos que autocráticos, al favorecer la participación del equipo.
- Dos se identifican como una mezcla de líder autocrático y democrático, utilizando un estilo u otro dependiendo de la situación.
- Uno se identifica como un líder más autocrático.

La segunda pregunta formulada hacía referencia a si estaban de acuerdo con un estilo de liderazgo compartido con el equipo, es decir, a un **estilo de liderazgo que favoreciera su participación**.

La respuesta mayoritaria fue afirmativa: todos estuvieron de acuerdo en que el aporte de distintos enfoques por parte de los miembros del equipo, a la hora de analizar el impacto o implicación de las posibles decisiones a tomar, era necesario teniendo en cuenta que la responsabilidad final en la toma de decisión es del líder.

Parte de los participantes reconocieron haber cambiado una solución preconcebida por otra más favorable, gracias a las aportaciones dadas por el equipo.

E) Autoidentificación desde una perspectiva situacional.

Dentro de la autoidentificación como líderes, debemos de tener en cuenta el entorno en el que nuestros directivos ejercen su liderazgo. En este sentido, les hemos preguntado **si estaban de acuerdo con la siguiente afirmación de los autores, Paul Hersey y Kenneth Blanchard, referida al modelo de liderazgo situacional**, por el cual, la cualidad principal de un líder es la flexibilidad para ajustar su estilo de mando a las exigencias de cada situación, es decir, al nivel de madurez de cada uno de los miembros de su equipo.

El resultado obtuvo una respuesta unánime, estando todos de acuerdo en que se debe ejercer un estilo de liderazgo flexible y adaptado a cada miembro del equipo, aunque no sea fácil y pueda generar, en ocasiones, algún tipo de conflicto.

F) Nuevos enfoques: Liderazgo Transformacional vs transaccional. Carisma.

En esta parte, primeramente, se les preguntó **si se consideraban unos líderes carismáticos y si habían conocido a este tipo de líder en el sector naval.**

El resultado fue que once de ellos no se veían como un líder carismático, de los cuatro restantes, sólo uno afirmó que se veía como un líder carismático, y los otros tres, quizás con un poco de carisma.

En cuanto a si ellos habían conocido a muchos líderes carismáticos en el sector naval, todos respondieron que a muy pocos. Curiosamente, sólo un nombre fue repetido en tres ocasiones como líder carismático de este sector dentro de los identificados por los participantes de la muestra.

A continuación, se les propuso un nuevo juego en el que se les pidió que seleccionasen dos⁴ de los ocho comportamientos correspondientes al liderazgo transformacional, transaccional y evitativo, especificados en la tabla 2 del marco teórico, con los que se sentían más identificados. Analizadas las respuestas, el resultado se resume en la tabla 8.

Tabla 8. Valoración de los componentes de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo.

COMPONENTES DE LIDERAZGO	Nº (*)	TIPO DE LIDERAZGO
Motivación Inspiradora (M.I)	11	Transformacional
Consideración Individualizada (C.I)	8	
Dirección por Excepción Activa (D.E.A)	5	Transformacional y Transaccional
Estimulación Intelectual (E.I)	4	
Recompensa Contingente (R.C)		
Influencia Idealizada (I.I)	2	Evitativo o Pasivo
Dirección por Excepción Pasiva (D.E.P)	0	
Laissez-faire (L.F)		

(*) Corresponde al número de participantes que ha seleccionado ese componente de liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla 8 se puede comprobar que han sido seleccionados un mayor número de comportamientos asociados al liderazgo transformacional, seguido del transaccional y ninguno del tipo evitativo o pasivo.

⁴ Dos de los participantes identificaron 3 comportamientos y un tercero indicó que se identificaba con todos los comportamientos transformacionales, es decir, 4, lo que justifica que la suma sea de 34 en lugar de 30.

G) Psicología positiva: Felicidad y Flow en el trabajo. Motivación. Inteligencia emocional.

El resultado incluido en este apartado corresponde al análisis realizado de las respuestas recibidas sobre cuestiones relacionadas con la psicología positiva y en cómo la aplicaban a su forma de liderar.

A la pregunta formulada de **por qué trabajamos:**

La mayoría de los participantes la contestó desde dos perspectivas distintas:

- Una de ellas asociada a la parte baja de la pirámide de Maslow: relacionada con la motivación económica para cubrir las necesidades básicas, tanto de ellos como de sus familias.
- Y la otra, más ligada a la parte alta de esta pirámide, a niveles como el **reconocimiento y la autorrealización.**

Para esta segunda parte, se han podido detectar las siguientes necesidades ligadas a estos niveles, de acuerdo con lo indicado en la tabla 9:

Tabla 9. *Necesidades correspondientes a la parte alta de la pirámide de Maslow.*

NECESIDADES DETECTADAS	Nº(*)
Desarrollo personal, crecimiento, aprendizaje	5
Necesidad de sentirse útil	
Satisfacción del trabajo bien hecho, logros conseguidos	4
Le gusta lo que hace	

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado esa necesidad o una similar

Fuente: Elaboración propia

En la segunda de las preguntas, se les pidió que hablasen de la **motivación y de cómo motivaban a su equipo.** En la tabla 10 se muestra el ranking con las formas de motivar más identificadas, siendo la empatía, el dotarles de libertad y autonomía en su trabajo o el fomentar el trabajo en equipo, las que ocupan las primeras posiciones.

Tabla 10. Formas de motivación identificadas.

FORMAS DE MOTIVAR A SUS EQUIPOS	Nº(*)
A través de la empatía	6
Dándoles libertad, autonomía, confianza y seguridad	4
Fomentando el trabajo en equipo	
Generando buen ambiente	3
Motivación económica	
Creando una atracción permanente por el trabajo	
Convenciendo no imponiendo	1
Dando flexibilidad para solventar problemas personales	
Marcando unos objetivos claros	

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado esa forma o una similar.

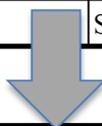
Fuente: Elaboración propia

La tercera de las preguntas es la relativa a la **felicidad en el trabajo, a si eran felices o a cómo lideraban cuando estaban felices** y la cuarta **al Flow, a cómo consiguen ese estado en sus equipos**. El resultado de ambas se indica en la tabla 11.

Tabla 11. Resultado sobre cómo consiguen la felicidad o el flow en sus equipos.

Nº (*)	FELICIDAD	FLOW	Nº (*)
3	CREANDO UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO		5
1	Empatizando con los miembros del equipo	Definiendo bien las tareas, funciones, objetivos	3
1	Permitiendo flexibilidad horaria, conciliación, vacaciones	Con apoyo y ayuda fortaleciendo lo que no sale bien	3
1	Gestionando la presión adecuadamente aguas abajo	Con buena comunicación	2
1	Conociendo bien a todo el equipo (conocer sus inquietudes)	Fomentando la participación, siendo uno más	2
1	Permitiendo que aprendan todos los días	Empatizando con ellos	1
1	Conseguendo que mantengan el interés por el trabajo	Reconduciendo la situación, cuando hay obstáculos	1
1	A nivel individual, con una estabilidad emocional familiar	Capacidad y compromiso de los miembros	1
1	Cubriendo las necesidades básicas	Sacando productos nuevos al mercado	1

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado esa forma o una similar



BUEN RESULTADO DE LA EMPRESA

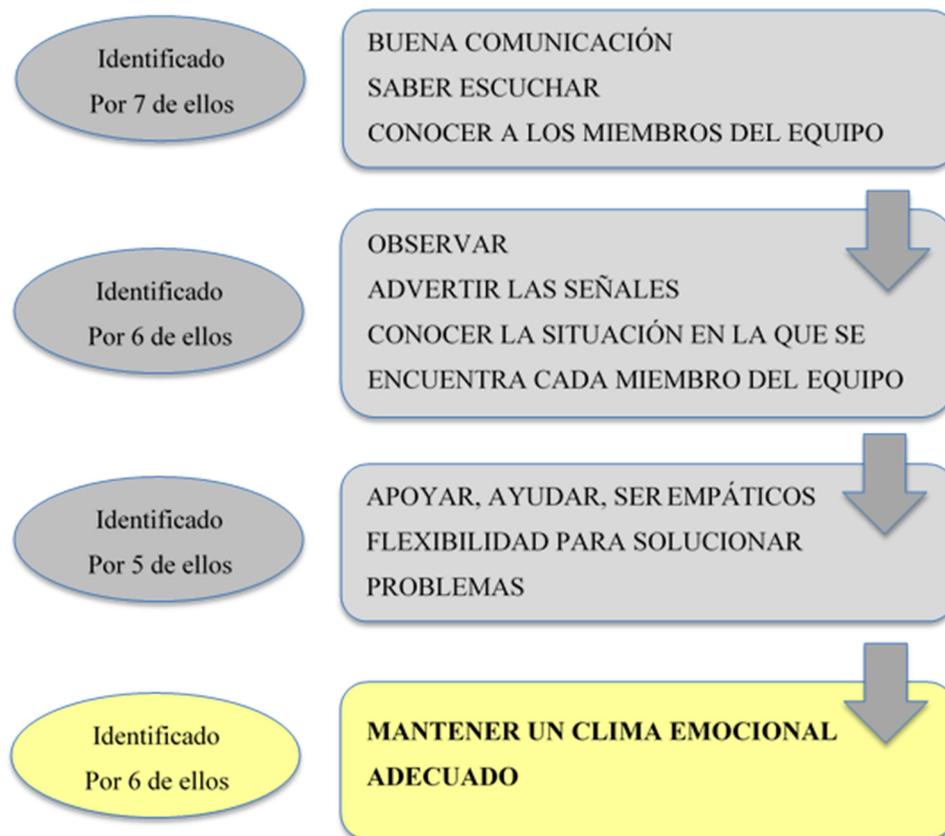
Fuente: Elaboración propia

Para la obtención del resultado anterior se ha llevado a cabo un análisis conjunto de ambas respuestas con el objeto de apreciar las similitudes, pero también las diferencias entre ellas. Para ambas preguntas se coincide en que es necesario generar un buen ambiente de trabajo que desembocaría en el buen resultado de la empresa.

En relación con la felicidad en el trabajo, indicamos otro resultado en el que han coincidido todos los participantes de forma unánime, y es que todos lideran mejor siendo felices.

Como resultado de la última de las preguntas de este apartado, la correspondiente a la **inteligencia emocional y a cómo la utilizan nuestros líderes en su trabajo**, se ha identificado con las distintas respuestas analizadas una posible secuencia de pasos a seguir entre aquellas que han sido mencionadas un mayor número de veces por los participantes y que detallamos en la figura 5. Gracias a dicha secuencia se podría obtener como resultado, aplicando esta competencia, un clima emocional adecuado.

Figura 5. *Aplicación de la inteligencia emocional: Clima emocional adecuado.*



Fuente: Elaboración propia.

H) **Incidencia del entorno en su liderazgo: evolución experimentada, influencia de anteriores líderes, barreras detectadas o fallos cometidos.**

Para la obtención del resultado de esta parte, se les han formulado varias preguntas sobre la incidencia de determinados aspectos en el ejercicio de su liderazgo que, con el transcurso del tiempo, los han llevado al tipo de líderes que son en la actualidad.

En primer lugar, se les preguntó **cómo ha sido la evolución de su liderazgo desde sus inicios hasta la actualidad.**

La tabla 12 muestra el resultado obtenido, tras el pertinente análisis a las respuestas recibidas. El resultado se puede resumir en que aspectos como la gestión del equipo, la agilidad en la toma de decisión o aprender a delegar en miembros de su equipo, han sido los que han experimentado una mayor evolución con el paso del tiempo entre los participantes de esta muestra:

Tabla 12. Aspectos relativos al liderazgo con una mayor evolución.

ASPECTOS CON UNA MAYOR EVOLUCIÓN	Nº (*)
Gestión del equipo	8
Toma de decisión	7
Aprender a delegar	4
De estilo más autocrático a democrático	3
Comunicación	
Ser más reflexivo	
Resiliencia / Control emociones	1
Conseguir un equilibrio entre tarea y personas o relación	

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado ese aspecto o uno similar.

Fuente: Elaboración propia.

La segunda de las cuestiones hace referencia a **cómo les han influido sus anteriores líderes, qué se han llevado de ellos en su mochila** durante este largo recorrido.

La tabla 13 muestra el resultado a esta cuestión, clasificando en tres apartados los aspectos positivos y negativos más identificados por los participantes.

En esta tabla se observa como el número de participantes que ha identificado aspectos positivos de sus anteriores líderes, es mayor que el que los ha identificado negativos.

Tabla 13. Cualidades y comportamientos de sus líderes anteriores.

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS		
Cualidades del líder anterior	N° (*)	Cualidades del líder anterior	N° (*)	
Integridad	6	Innacesibilidad	1	
Seriedad				
Sinceridad				
Dar ejemplo				
Responsabilidad con la tarea				
Esfuerzo en el trabajo				
Aplicar sentido común				
Inconformismo				
Control de emociones / Resiliencia				
Flexibilidad/Adaptación a los cambios				
(*) Corresponde al n° de participantes que ha identificado alguna de estas conductas				
Comportamientos asociados a tareas	N° (*)	Comportamientos asociados a tareas	N° (*)	
Capacidad de control	7	Falta de planificación	2	
Priorizar correctamente las tareas				
Agilidad en la toma de decisión				
Capacidad de gestión en el negocio (antes situaciones complicadas)				
Cumplimiento con la tarea y objetivo (terminar lo que se empieza)				
Excesivo control	(*) Corresponde al n° de participantes que ha identificado alguno de estos comportamientos			
	Comportamientos asociados a relaciones	N° (*)	Comportamientos asociados a relaciones	N° (*)
Buen trato	5	Actitudes imperativas o de excesiva autoridad	9	
Cómo gestionan a las personas				
Saber dar píldoras de autonomía como sistema de motivación				
Comunicar, sentir que te escuchan pero también el saber escuchar				
Equilibrio entre tarea/relación, a la hora de interactuar con las personas				
Detectar puntos fuertes de las personas y aprovecharlos				
Capacidad de hacer equipo				
(*) Corresponde al n° de participantes que ha identificado alguno de estos comportamientos				
N° de Participantes que han identificado aspectos positivos	13	N° de Participantes que han identificado aspectos negativos	9	

Fuente: Elaboración propia.

En la tercera de las cuestiones, se mostró interés por **aquellas barreras con las que se hayan podido encontrar a la hora de liderar sus equipos.**

El pertinente análisis de respuestas obtenidas ha desembocado en el resultado indicado en la tabla 14, en el que se puede observar que las barreras relacionadas con las personas,

prejuicios y el propio entorno en que el líder ejercita su liderazgo, han sido las más identificadas.

Tabla 14. Principales barreras encontradas en el ejercicio del liderazgo.

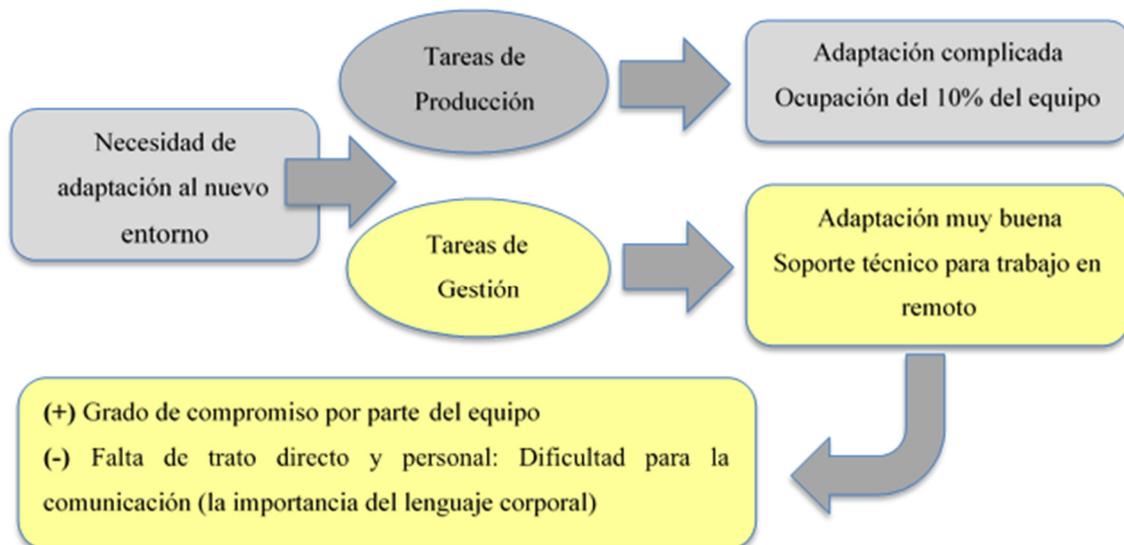
BARRERAS IDENTIFICADAS		Nº (*)
PERSONAS	Superiores, Miembros del equipo u Otros	7
PREJUICIOS	Edad, Inexperiencia, Sexo, Lugar de procedencia, ser 2ª generación	6
ENTORNO	Legislación, Ofertas no materializadas, Presión por el resultado, Plazos de entrega, Otros Países: situación socio-política	4
CULTURA DE EMPRESA	Falta de apoyo, Resistencia al cambio, Costumbres arraigadas	3
FORMACIÓN ACADÉMICA	No disponer de una determinada formación académica, Idiomas	3
FALTA DE PODER	Falta de herramientas de recompensa o castigo	2

(*) Corresponde al nº de participantes que ha identificado alguna de estas barreras o una similar

Fuente: Elaboración propia.

El entorno en que un líder debe trabajar es muy cambiante y un ejemplo es que durante el desarrollo de las entrevistas todos lo sufrimos con el **Estado de Alarma consecuencia del Coronavirus**. En este sentido, a los seis participantes que faltaban por entrevistar en el momento de declaración de la crisis, se les preguntó como un subapartado dentro de la pregunta anterior, **cómo estaban gestionando con sus equipos esta situación**. El resultado a esta cuestión se resume en la Figura 6:

Figura 6. Incidencia coronavirus en el entorno de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

A la cuarta y última pregunta de este apartado, referida a **si el fallo está permitido en sus organizaciones y en cómo lo gestionan**.

El resultado fue unánime al reconocer todos los participantes que el fallo sí que estaba permitido en sus organizaciones. Otros aspectos relevantes derivados del análisis de las respuestas recibidas se detallan en la tabla 15, siendo el aspecto más destacado la consideración del fallo como parte del aprendizaje por el aporte de lecciones aprendidas que ello conlleva:

Tabla 15. *El fallo en las organizaciones: Principales aspectos identificados.*

ASPECTOS RELEVANTES ASOCIADOS AL FALLO	Nº(*)
Aporta lecciones aprendidas, es una parte del aprendizaje	13
El fallo analizado aporta más que el éxito	5
Necesidad de llevar un control y un registro de los fallos	4
Se deben tomar las medidas oportunas que eviten su repetición a futuro	3
El fallo puede llegar a transformarse en ventaja competitiva	2
La importancia de detectarlo lo antes posible, nunca se debe negar el fallo	2
Utilizarlo de forma positiva, así siempre aportará mucho más	1

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado ese aspecto o uno similar.

Fuente: Elaboración propia.

I) Innovación, agentes del cambio y transformación digital.

Pensando en la visión que debe tener todo líder de su empresa, en esta parte se ha tratado de hacerles reflexionar sobre el futuro y en la incidencia de la digitalización en el entorno de trabajo. Por ello, se les ha preguntado **qué opinan de la innovación, de los agentes del cambio y de la transformación digital**.

En las tablas 16, 17 y 18, se muestra el resultado a esta pregunta con los principales aspectos identificados por los participantes para cada uno de estos conceptos:

Tabla 16. Innovación.

ASPECTOS IDENTIFICADOS RELATIVOS A LA INNOVACIÓN	Nº(*)
El cliente es el motor principal	5
Es enriquecedor el poder innovar, ser críticos y generar ideas	4
Se debe apostar por ella, se debe considerar como el ADN de la empresa	3
Es necesario asumir riesgos a la hora de realizar inversiones importantes	3
Afirma adoptar una postura más conservadora	1

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado ese aspecto o uno similar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Agentes del cambio.

ASPECTOS IDENTIFICADOS RELATIVOS A LOS AGENTES DEL CAMBIO	Nº(*)
Necesidad de adaptación por parte de todos	5
Importancia de tener dentro del equipo a personas que ayuden al líder formal a que los cambios se lleven a cabo	4
El cambio debe realizarse siempre que sea a mejor, nunca cambiar por cambiar	3
Si tú no te mueves, acabarán por hacerlo tus clientes o proveedores	1

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado ese aspecto o uno similar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Transformación digital.

ASPECTOS IDENTIFICADOS RELATIVOS A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Nº(*)
La definen como una herramienta de ayuda en sus procesos	11
Los clientes son quienes la demandan (compatibilidad de sistemas)	4
Debe venir de forma natural, nunca forzada	3
Necesidad de continua adaptación	1

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado ese aspecto o uno similar.

Fuente: Elaboración propia

J) Reflexiones sobre el contenido de los instrumentos utilizados.

En la última pregunta de la entrevista les hemos pedido un **ejercicio de reflexión sobre los cuestionarios y entrevista realizados.**

El resultado fue que todos han confirmado que ambos instrumentos les han hecho reflexionar y en su mayoría esa reflexión ha sido mayor en la entrevista que en los cuestionarios.

- En la parte de los cuestionarios: por el debate interno a la hora de responder entre aquello que les gustaría ser y lo que realmente son.
- En la parte de la entrevista: afirman que hay temas que les han hecho reflexionar más que otros, destacando:
 - Identificar aquello que se llevan en esa mochila de sus jefes y etapas anteriores.
 - Recordar las barreras a lo largo de su trayectoria profesional.
 - Tener que hablar de uno mismo y todo lo relativo al control de las emociones y a la felicidad en el trabajo.

4.5 Discusiones sobre los resultados

En este apartado se incluyen los comentarios y explicaciones que motivan el resultado obtenido en el apartado anterior, manteniendo el mismo orden de exposición con el objeto de facilitar la comprensión.

4.5.1 Cuestionarios

De los resultados obtenidos de los cuestionarios de autoinforme se puede interpretar, que el líder medio analizado en la muestra trata de conseguir un mayor número de objetivos que los imprescindibles requeridos por la empresa (correspondientes a la gerencia 5.5 del cuestionario de Blake y Mouton) a través de un equilibrio entre el trabajo y el buen ambiente laboral. Es un líder tipo “y” si consideramos el cuestionario de McGregor, por lo que tiende a considerar a sus empleados en forma positiva y a manifestar un estilo de liderazgo más participativo a través de una motivación interna y de recompensas.

Todo ello, guarda coherencia con el resultado del último de los cuestionarios, el de Bass y Avolio, en el que la “motivación inspiradora” y la “recompensa contingente” fueron los componentes del liderazgo transformacional y transaccional más valorados.

En cuanto a las variables del resultado de este último modelo, el líder medio ha obtenido unas puntuaciones medio-altas, en particular la variable de la efectividad superó los 3 puntos. Pudiéndose interpretar que este tipo de líder provoca que los miembros de su equipo consigan los objetivos establecidos, tanto de forma individual como conjunta.

4.5.2 Entrevista

A) Consejos o recomendaciones sobre el liderazgo.

En el resultado correspondiente a los consejos y recomendaciones más identificadas, voy a profundizar en los argumentos que motivaron esta elección por parte de los participantes.

En relación con **la estrategia clara a seguir**, se están refiriendo a que el equipo debe conocer la misión y visión de su empresa para lo que ven necesario marcar unos objetivos claros y que todos trabajen en la misma dirección. Lo importante para ellos es que el líder y su equipo tengan un objetivo claro final, debiendo marcar el líder el qué y el cuándo, y el equipo el cómo hacerlo, facilitándoles el líder los medios necesarios para alcanzarlo.

Si ahora nos centramos en la **comunicación**, recomiendan que sea clara y fluida, con mensajes coherentes. Debe haber siempre una retroalimentación (feedback) para que no se pierda información por el camino. La comunicación debe ser a todos los niveles, priorizando la comunicación transversal. Otros consejos como la **escucha activa** o el **fomentar la participación del equipo**, aun no estando dentro de los más identificados, se complementan con la comunicación y se convierten en factores estratégicos dentro de cualquier organización.

Para finalizar el trío de consejos más valorados, estaría el de **trabajar dando ejemplo**: el ser íntegro, honesto, sincero consigo mismo y con los demás. Ser buena persona pensando más en los demás que en uno mismo, transmitir cercanía para que te vean como a la persona con la que les gusta trabajar, ganarse su respeto, adaptarse a ellos cuando la situación lo requiere o el demostrar lo que se exige predicando con el ejemplo, han sido los principales argumentos que nos han facilitado asociados a este consejo.

En repetidos momentos de la entrevista con cada uno de ellos se ha hablado de las personas que componen sus equipos y de lo importante que son para la organización. Por ello no es de extrañar que consejos como **el conocer bien a los miembros del equipo o crear un buen ambiente de trabajo**, hayan sido otros de los más identificados.

Para el primero de ellos, recomiendan **conocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo**, con la intención de redirigir o subsanar las debilidades y poner las fortalezas al servicio del trabajo en equipo. El líder debe ser capaz de sacar lo mejor de cada

miembro, de ahí la importancia de conocerlos bien para ubicarlos en el puesto más idóneo, aquel en el que puedan estar más motivados, sean más felices y, por lo tanto, puedan rendir mucho mejor.

Para el consejo de **crear un buen ambiente de trabajo**, indican la necesidad de conseguir que cada miembro se vea como parte del grupo destacando la importancia de hacer equipo, hacer familia, de forma que el conjunto sea más que la suma de las partes. Para ello, aconsejan mostrar una actitud positiva y motivadora, dando a esa actitud mayor importancia que a los conocimientos técnicos que se puedan tener sobre la materia. Como indica uno de los participantes (nº 13), “a las personas hay que saber ganárselas, nunca llegas a saber todos los beneficios que te pueden reportar, buscar el lado humano de la persona es la mejor parte”.

B) Cómo definen a un líder, miden su eficacia o lo diferencian de un jefe.

Si ahora nos centramos en el resultado ligado a las preguntas generales realizadas acerca del líder, cuando afirmaban que **el líder nace, pero también se hace**, indican la necesidad de puntualizar que, aunque un porcentaje mínimo debe ser innato, la actitud que se tenga a la hora de desarrollar esas cualidades, de formarse, de querer aprender, va a ser esencial para llegar a ser un buen líder. Como afirma uno de los participantes (nº 12), “el nacer ayuda, pero es algo que se debe desarrollar y ejercitar todos los días”.

En cuanto a la **eficacia del líder**, tiene especial consideración lo que matizaban dos de los participantes al afirmar que, para medir esta eficacia desde la perspectiva de la tarea, el resultado no es lo único importante. El grado de compromiso, la implicación del equipo en querer alcanzar ese objetivo también debe de contar y mucho, así como el aprendizaje adquirido, en caso de que el resultado no haya sido el esperado.

Relacionado con la eficacia del líder, pero ahora desde la perspectiva de las relaciones, cabe destacar la dificultad a la hora de llevar a cabo esta evaluación. Uno de los participantes comentó que, como método de medición, en su empresa se estaban comenzando a realizar evaluaciones 360º entendiéndose que al líder no lo debe evaluar únicamente su equipo, sino que también el resto de colaboradores de los que es importante conocer su opinión siempre que ésta sea constructiva.

Otro resultado incluido de esta parte fue el relativo a la **diferencia entre un líder y un jefe**, sobre el que matizan que lo deseable es que el jefe, además de ser jefe también sea líder, aunque no siempre es así. Hay un ejemplo muy gráfico y representativo de esta diferencia

facilitado por uno de los participantes (nº 14). Para ello debemos de pensar en una montaña “el jefe siempre va a querer llegar el primero aun que vaya dejando a gente por el camino, mientras que el líder tratará de llegar el primero, pero con todo el equipo arriba en la cima”.

C) Autoidentificación desde la perspectiva de rasgos del líder.

En el resultado relativo a la autoidentificación desde la perspectiva de rasgos del líder, cabría resaltar el elevado número obtenido de cualidades con puntuaciones bajas. Esto no quiere decir que el participante que no haya identificado un rasgo concreto en el momento de la entrevista, realmente no lo tenga, debiendo ser achacable este hecho a que las respuestas fueron obtenidas en un entorno de cierta espontaneidad.

Como dato curioso, resaltar que la extraversión en la pregunta abierta fue unas de las cualidades más identificadas, sin embargo, en el juego de los 5 factores (Modelo Big Five), fue el segundo factor con menos valoración, siendo cierto que cinco de los participantes lo han considerado dentro del primer, segundo o tercer factor mejor valorado.

D) Autoidentificación desde una perspectiva conductual.

En el resultado sobre la autoidentificación desde una perspectiva conductual, había comentado que las conductas más identificadas por los participantes a la pregunta abierta fueron las orientadas a las relaciones y a las personas. Dentro de éstas, las relativas a la motivación, delegación o al apoyo a los miembros del equipo fueron las de mayor valor. Este hecho guarda coherencia con otro de los resultados incluidos en este apartado, aquel por el que todos los participantes estuvieron de acuerdo en un estilo de liderazgo que permitiese la participación del equipo, favoreciendo de ese modo la motivación de sus miembros.

E) Autoidentificación desde una perspectiva situacional.

En cuanto a la autoidentificación desde una perspectiva situacional, todos los participantes estuvieron de acuerdo en ejercer un estilo de liderazgo adaptado a cada miembro. Ello conlleva conocer muy bien a cada miembro del equipo lo que implica que habrá tareas que, en función de la persona, se podrán delegar o, por el contrario, requieran de una mayor supervisión. La mayoría ha reconocido que el ejercer este tipo de liderazgo flexible le ha generado en alguna ocasión algún tipo de conflicto. En estas situaciones reconocen que la comunicación es esencial, explicando las razones por las que actúan de un modo u otro. Nos

indican que el mostrar cercanía, aproximaciones como tomar un café con ellos y hacer que comprendan los motivos de su forma de actuar, resuelve este tipo de conflictos.

F) Nuevos enfoques: Liderazgo Transformacional vs transaccional. Carisma.

En cuanto a los nuevos enfoques: Liderazgo transformacional vs transaccional y el carisma, en el liderazgo transformacional, la “motivación inspiradora” ha sido el comportamiento más valorado tanto en la entrevista como en el cuestionario. Este resultado guarda coherencia con el obtenido en la tabla 7 sobre conductas, en el que “motivar” había sido una de las conductas orientadas a las relaciones más valorada. En este tipo de liderazgo, el comportamiento menos valorado en la entrevista fue la “influencia idealizada”, comportamiento directamente relacionado con el “carisma”. Este resultado guarda coherencia con la afirmación por parte de la gran mayoría de los participantes de no verse identificado como un líder carismático. Sin embargo, si lo comparamos con el resultado del cuestionario de Bass y Avolio, éste fue el tercer comportamiento mayor valorado, lo que puede ser motivado a que, en una pregunta abierta, con la espontaneidad que exige el momento, hayan pensado en los grandes líderes carismáticos de la historia, y como tal, no se hayan podido comparar con ellos. Tampoco se debe despreciar el hecho de que aspectos como el carisma son primeramente reconocidos por los demás antes que por uno mismo.

G) Psicología positiva: Felicidad y Flow en el trabajo. Motivación. Inteligencia emocional.

El resultado a las preguntas relativas a la psicología positiva se completa afirmando por parte de los participantes que cuando son **felices en el trabajo** transmiten con mayor seguridad, ilusión, positividad al equipo lo que se traduce en que el equipo se contagia de esa positividad y trabaja mucho mejor, obteniendo en consecuencia, mejores resultados. Un efecto similar acontece cuando los miembros de sus equipos alcanzan el **estado de flow**, cuando tienen unas tareas claras, buena comunicación (feedback) o se les permite que potencien su creatividad. Para todo ello, como se indica en la parte relativa a consejos y recomendaciones, es necesario crear un buen ambiente de trabajo, empatizando con el equipo (la forma de **motivación** más identificada en la tabla 10), comprendiéndolos y conociéndolos mejor, mostrando una actitud positiva y motivadora que permita mantener un **clima emocional adecuado**. Las personas se mueven por emociones y el escucharlas y ponerse en su lugar es importante. Uno de los participantes (nº 10) afirmaba que el día que una persona se levante y vaya obligada a trabajar, la habremos perdido como trabajador.

Aun así, no podemos olvidar, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la tabla 6 relativa a los rasgos, que nuestros participantes han reconocido que tienen un importante margen de mejora en todo lo relativo al control de las emociones y como tal, debe ser un aspecto que deben fortalecer y potenciar en el ejercicio de su liderazgo.

H) Incidencia del entorno en su liderazgo: evolución experimentada, influencia de anteriores líderes, barreras detectadas o fallos cometidos.

En el resultado correspondiente a la incidencia del entorno en el liderazgo, en la parte correspondiente a la **evolución experimentada** por nuestros participantes a lo largo de su trayectoria profesional, voy a profundizar en los argumentos que motivaron que **la gestión del equipo y la toma de decisión**, fuesen los dos aspectos con mayor puntuación.

Más de la mitad de los participantes coincidieron en que **la gestión del equipo** había sido el aspecto de mayor evolución. Lo justificaron indicando que ahora son capaces de realizar una lectura de cada uno de sus miembros de un modo más ágil y sencillo, gracias a la cual pueden ubicarlos en el puesto más idóneo y sacar lo mejor, tanto de ellos y como del equipo. Uno de los participantes (nº 6) afirmaba que, para él, era más importante actuar de psicólogo, para poder entender bien a su gente, que tener muchos conocimientos técnicos. En línea con este comentario, Canonici y Núñez (2019), indican la necesidad de buscar un equilibrio entre esta doble dimensión técnico-humanística, para ellos, estos perfiles unidos son los realmente ganadores. Y para el segundo de los aspectos, la **toma de decisión**, afirman que la experiencia, el tener una visión más global o distintas visiones ante un problema, les ha ayudado a relativizar su importancia y a poder analizarlos desde una perspectiva más objetiva, siendo por ello más ágiles en la resolución o toma de decisión.

En relación con la **influencia de anteriores líderes**, se indicó en el resultado que las cualidades o comportamientos positivos que les han podido influir de sus anteriores líderes han sido superiores a los negativos. Si profundizo en cada uno de los tres apartados de la clasificación obtenida, existe un mayor número de participantes que han identificado cualidades positivas que negativas y lo mismo sucede con los comportamientos asociados a las tareas. Sin embargo, en los comportamientos asociados a las relaciones, ha sucedido lo contrario, siendo mayor el número de participantes que han identificado comportamientos negativos que positivos, siendo el más destacable el relativo a conductas asociadas con la excesiva autoridad. En relación con esta parte, la mayoría afirma que ha tratado de quedarse con todo lo bueno, con aquellos comportamientos que podían funcionar mejor a la hora de

gestionar un equipo, y de lo malo, han tratado de aprender lo que no se debe hacer y evitarlo en la medida de lo posible.

Dentro de las **barreras detectadas a la hora de liderar equipos**, y particularizando la relativa al Estado de Alarma, caben resaltar las siguientes cualidades y comportamientos que los participantes han tenido que reforzar en el ejercicio de su liderazgo:

- **Control de las emociones.** El participante que lo mencionó (nº 10) tenía a parte de su equipo trasladado en otro país y reconoció un esfuerzo de gestión como nunca había realizado antes.
- **Priorizar los objetivos.** El tener claras las prioridades, tal y como comentaba uno de los participantes (nº 12). La primera, la salud de las personas potenciando la coordinación con los servicios médicos para tener identificados, por ejemplo, a los trabajadores tipo TES (trabajador especialmente sensible).

Para finalizar este apartado, hago referencia a la parte del **fallo en las organizaciones** y en particular a uno de los aspectos mayor puntuados: el fallo analizado aporta más que el éxito. Como justificación a la identificación de este aspecto, me pareció interesante destacar lo que afirmó uno de los participantes (nº6) cuando lo identificó “los éxitos a veces te dejan ciego, no ves lo que podrías hacer si lo hubieses hecho de otra manera”. Lo cual se puede interpretar como que todo fallo analizado se puede transformar en una ventaja competitiva frente al resto de empresas de tu sector.

I) Innovación, agentes del cambio y transformación digital.

Relacionado con la innovación, agentes del cambio y transformación digital, independientemente del origen del problema que podamos tener a futuro, lo que es seguro es que la tecnología va a formar parte de la solución en mayor o en menor medida (Canonic y Núñez, 2019). Por lo que el entorno, en ocasiones, puede que no esté preparado para una nueva tecnología y precise de la ayuda de la innovación. Cuando se comentó el resultado de este concepto, el de **la innovación**, se indicaba que era enriquecedor el poder innovar, siendo para ello necesaria la generación ideas. El principal problema que se presenta es cómo canalizar o encauzar esas ideas para que lleguen a buen puerto. Alguno de los participantes ven la necesidad de orientarlas a la consecución de ciertos objetivos, como la mejora de la productividad optimizando los tiempos de realización de las tareas; otros proponen establecer una clasificación de ideas donde se prioricen aquellas que tengan el mayor

impacto con el menor coste posible, otros proponen canalizarlas a través de los respectivos departamentos de I+D+i fomentando la participación de toda la organización; y en algún caso, están indicando la intención de dar un paso más y crear una empresa específica en I+D para la gestión de todas las ideas generadas. En mayor o en menor medida, todos la están teniendo en cuenta en sus empresas, principalmente porque en muchos casos, van a ser los clientes, los verdaderos impulsores de esa innovación. Lo mismo sucede con la **transformación digital**, siendo realmente ellos quienes la demanden para garantizar la compatibilidad de los sistemas con los que vaya a trabajar el binomio cliente-empresa. Empresa que como indicaba uno de los participantes (nº 7) primero tiene que entender de verdad que es lo que quiere ser, cómo se va a transformar. La tecnología vendría después, como una herramienta o un medio que ayude en esa transformación, sin olvidar que quienes la van a tener que utilizar son las personas, y es por eso, que será necesario que dentro de las organizaciones emerjan aquellas que puedan actuar como **agentes del cambio**. A nivel del equipo, como líderes, el éxito o fracaso va a depender de cómo comuniquemos, cómo generemos confianza, cómo convenzamos y lo abordemos, aplicando con ello, un verdadero ejercicio de liderazgo.

J) Reflexiones sobre el contenido de los instrumentos utilizados.

Para finalizar este apartado de discusión sobre los resultados, debo hablar del resultado relativo a las **reflexiones realizadas por los participantes sobre el contenido de los instrumentos utilizados en este trabajo**. En cuanto a los cuestionarios afirman que han tratado de ser honestos y contestar cómo creen que son realmente. En las entrevistas, ya no están ellos solos, y el hecho de hacerla de persona a persona les provoca que el trato sea todavía más sincero, siendo ese uno de los motivos por los que afirman que la entrevista les ha hecho reflexionar más que los cuestionarios. En esta reflexión, cuando han tenido que hablar de ellos mismos, con la dificultad que ello supone, es cuando realmente han detectado la importancia de saber cómo los ven los miembros de su equipo y otros colaboradores.

5 CONCLUSIONES.

Primeramente, voy a ir vinculando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos al inicio del presente trabajo para constatar su cumplimiento:

1. He identificado **consejos y recomendaciones** relativas al ejercicio del liderazgo destacando entre ellos: tener una estrategia clara, buena comunicación con el equipo, trabajar dando ejemplo, conocer bien a los miembros del equipo y crear un buen ambiente de trabajo.

2. He podido determinar cómo es el **estilo de liderazgo** a través de la definición realizada de sí mismos como líderes, apoyados en los distintos enfoques de liderazgo:

- Desde la perspectiva de los rasgos, como una persona responsable que sabe escuchar, pero que debe mejorar en todo lo concerniente al control de las emociones.
- Desde la perspectiva conductual, tiene un comportamiento más participativo y democrático que autocrático con conductas orientadas más a las relaciones que a las tareas.
- Desde la perspectiva situacional, está de acuerdo en ejercer un estilo de liderazgo adaptado a cada miembro del equipo, siendo consciente de que ello conlleva conocer muy bien a cada miembro del equipo.
- Desde la perspectiva de nuevos enfoques, es una combinación del liderazgo transformacional y transaccional, siendo el comportamiento más identificativo de todos los analizados, el de motivar al equipo proporcionando sentido a lo que realiza.

3. A pesar de haber reconocido que el control de las emociones es una de las cualidades que deben fortalecer y potenciar en el ejercicio de su liderazgo, han dado su opinión sobre aspectos ligados a la **felicidad**, el **flow**, la **motivación**, la **inteligencia emocional** y a cómo la ejercitan con sus equipos. Afirman que cuando experimentan emociones positivas éstas se contagian al equipo lo que permite que trabaje mucho mejor y obtenga mejores resultados. Reconocen que las personas se mueven por emociones y empatizar con ellas es esencial, así como el mostrar una actitud positiva y motivadora que permita mantener un clima emocional adecuado.

4. He averiguado cómo les ha influido el **entorno**, destacando de entre las partes analizadas los siguientes aspectos:

- La gestión del equipo y la agilidad en la toma de decisión son los aspectos en lo que han experimentado una mayor evolución.
- Relativo a la incidencia de líderes anteriores, llevan en su mochila un mayor número de cualidades y comportamiento positivos que negativos, tratando de evitar o corregir estos últimos, entre ellos la excesiva autoridad.
- Las principales barreras detectadas han sido las relativas a las personas, a los prejuicios y al propio entorno, profundizando para este último sobre el coronavirus.
- El fallo está permitido en sus empresas y reconocen que de él se obtienen lecciones aprendidas que pueden ser utilizadas como ventaja competitiva en este sector.
- En cuanto a la transformación digital, ellos la definen como una herramienta de ayuda en sus procesos, siendo los clientes los verdaderos impulsores. Reconocen que primeramente la empresa debe tener clara su visión, hacia donde quiere ir, cómo se debe transformar. Luego, como líderes, el éxito va a depender de cómo comuniquen y convenzan a sus equipos.

5. He realizado un **ejercicio de reflexión** con los participantes sobre las técnicas utilizadas y su contenido. Todos han reconocido que les ha hecho reflexionar en mayor medida la entrevista que los cuestionarios. Los cuestionarios, por el debate interno a la hora de escoger entre aquello que les gustaría ser y en cómo creen que son realmente. Las entrevistas, por la dificultad a la hora de hablar de sí mismos.

Con lo hasta ahora expuesto, considero haber cumplido razonablemente cada uno de los objetivos específicos, así como el objetivo principal, al haber identificado cómo es percibido el liderazgo en el sector naval en la comarca de Ferrol.

El trabajo realizado pone de manifiesto un punto de mejora en el ejercicio de liderazgo: la gestión de las emociones. Por lo que se sugiere seguir investigando en el campo de la psicología positiva e inteligencia emocional aplicado a este sector. En este trabajo se ha tratado de obtener una visión general de estos enfoques, siendo interesante para trabajos futuros, la aplicación de técnicas adecuadas que permitan profundizar más en esta materia y sector.

Y como punto final del trabajo, otra posible vía de investigación recomendada, en este caso, más personal y enfocada a cada uno de los participantes de la muestra, sería la de profundizar

más en ellos mismos. En la reflexión realizada sobre los instrumentos utilizados, quedó evidenciada la necesidad de saber cómo los ven los miembros de su equipos y colaboradores. Sólo de este modo aprenderán a conocerse a sí mismos, a identificar sus fortalezas y debilidades con el objetivo de tener una visión más realista de ellos mismos.

Como evidencia de esta necesidad y pudiendo servir como punto de partida de la investigación personal planteada, en el Anexo IV se ha incluido un último ejercicio realizado con uno de los participantes en el que se ha comparado su resultado con el de tres miembros de su equipo, resultando más favorable, en ese caso, la puntuación obtenida por el equipo que lo ha valorado como líder, que la obtenida por él mismo.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire FeedBack Report*. Mind Garden, Inc.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Canonici, T. y Nuñez, A. (2019). *El líder ante la innovación*. Publicación independiente.
- Carnegie, D. (2011). *Cómo se un buen líder*. Barcelona: Obelisco.
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Csikszentmihalyi, M (2010). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1960). *The Human side of Enterprice*. New York: Mc Graw-Hill.
- Yulk, G. (2013). *Leadership in Organizations. 8th ed*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice- Hall.

7 WEBGRAFÍA

- Acosta Oviedo, K.C. (2012). *La pirámide de Maslow*. Recuperado el 26 de junio de 2020 de EOI (Escuela de Organización Industrial): <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>
- Boonstra, J. (2018). Perspectivas sobre el liderazgo. *Harvard Deusto Business Review*, 282, 8-21. Recuperado el 8 de Febrero de 2020 de Google Académico: <https://www.sioo.nl/wp-content/uploads/2019/05/Harvard-Deusto-Boonstra-Liderazgo.pdf>

- Bracho Parra, O y García Guilliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177. Recuperado el 10 de Febrero de 2020 de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
- Canal de sociología (11 de octubre 2016). *Estilos de liderazgo- Kurt Lewin*. [Archivo de Vídeo] Recuperado el 19 de Febrero de 2020 de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=clATcieiNgk>
- Contreras, F. y Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas-Perspectivas en psicología*, 2(2), 311-319. Recuperado el 11 de Junio de 2020 de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285838>
- Escobar, Enrique (2019). Retos para el liderazgo del futuro. *Harvard Deusto Management & Innovation*, 16. Recuperado el 8 de Febrero de 2020 de Harvard Deusto: <https://www.harvard-deusto.com/retos-para-el-liderazgo-del-futuro>
- Ganga, F y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77. Recuperado el 10 de Febrero de 2020 de Google Académico: <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151. Recuperado el 10 de junio de 2020 de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5573450>
- Salanova Soria, M. y Llorens Gumbau, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 161-164. Recuperado el 8 de junio de 2020 de Google Académico: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916001.pdf>
- Salcedo Fernández, A. (2018). *Liderazgo Transformacional: que es y como medirlo*. ESIC Editorial. Recuperado el 8 de Febrero de 2020 de ProQuest Ebook Central: <http://ebookcentral.proquest.com/lib7bibliotecaudcsp/detail.action?docID=5758465>

8 ANEXOS

8.1 Anexo I_ Participantes

A continuación, se detalla para cada participante sus principales características:

PARTICIPANTE Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
EDAD	39	50	31	52	55	54	45	43	56	52	54	54	48	45	54
SEXO	H	H	M	H	H	H	H	H	H	H	H	H	M	H	H
AÑOS EXPERIENCIA	12	24	6	11	22	25	15	13	38	20	21	17	18	17	28

Pudiendo resumir lo arriba detallado en la siguiente tabla, que corresponde a los datos comentados en el apartado 4.1 del desarrollo del trabajo:

EDAD				SEXO		AÑOS EXPERIENCIA			
MEDIA	31-40	41-50	51-60	M	H	MEDIA	< 10	10 - 19	> 20
48,8	13,33%	33,33%	53,33%	13,33%	86,67%	19,13	6,67%	46,67%	46,67%

8.2 Anexo II_ Cuestionarios

Como continuación a lo indicado en el apartado 4.2 del desarrollo del trabajo, aportamos información más detallada de cada uno de los cuestionarios de autoinforme que han sido objeto de análisis.

Para cada uno se aportará:

- Enunciado de cada una de las preguntas y baremo utilizado.
- Criterio de evaluación llevado a cabo para la obtención del resultado.
- Resultado obtenido para cada uno de los participantes.
- Resumen del resultado que ha dado lugar al gráfico incluido en el desarrollo de este trabajo.

Cuestionario sobre estilos de Dirección de Blake y Mouton.

Las siguientes preguntas se refieren a aspectos sobre la conducta del líder. Imagínate que eres el coordinador de un grupo y responde a cada pregunta según lo que probablemente realizarías, según el siguiente baremo:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

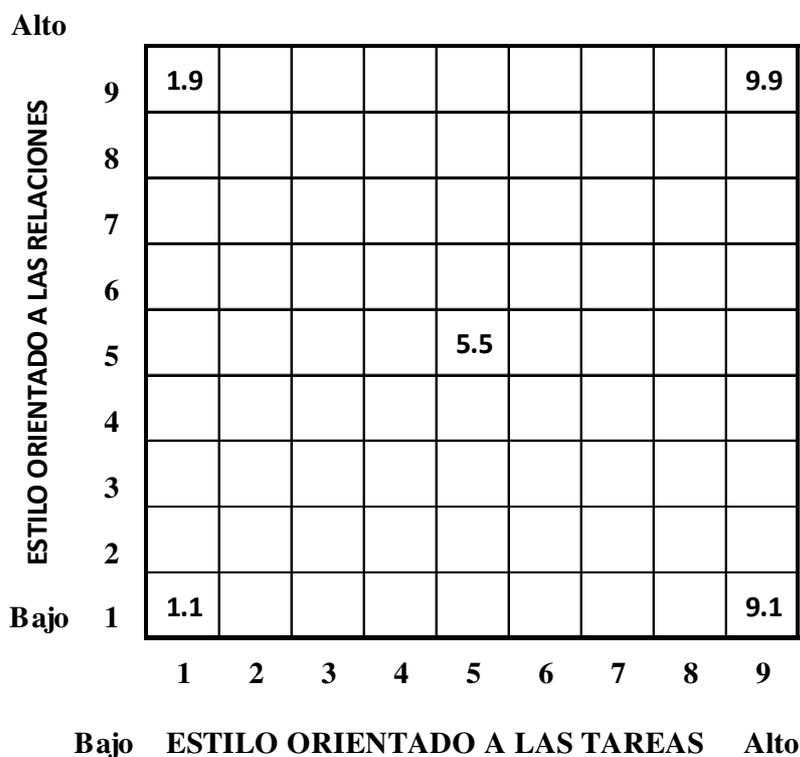
Considerando: Como 0 = Nunca y como 5 = Siempre.

- 1- Animo a mi grupo a participar en la toma de decisiones y trato de recoger sus ideas y sugerencias.
- 2- Lo fundamental es alcanzar un objetivo o cumplir la tarea.
- 3- Dirijo de cerca la planificación para asegurar que la tarea o el proyecto se realice en su tiempo.
- 4- Disfruto dirigiendo a la gente a nuevas tareas y procedimientos.
- 5- La tarea más desafiante es la que más me gusta.
- 6- Animo a mis empleados a que sean creativos en su trabajo.
- 7- Cuando observo que una tarea compleja está para terminar me aseguro que todos los detalles están recogidos.
- 8- Encuentro fácil llevar varias tareas complicadas al mismo tiempo.
- 9- Me gusta leer artículos, libros y periódicos acerca de la gerencia, el liderazgo y cuestiones de Psicología y después llevar a la práctica lo leído.
- 10- Cuando corrijo los errores, no importa poner en peligro la relación.
- 11- Organizo mi tiempo muy eficientemente.
- 12- Me gusta explicar los entresijos y detalles de un proyecto o tarea compleja a mis empleados.
- 13- Descomponer grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es algo natural para mí.
- 14- Lo más importante es construir un gran equipo.
- 15- Me gusta analizar los problemas.
- 16- Admiro a las personas que son arriesgadas.
- 17- Asesorar a mis empleados para mejorar en su trabajo o conducta es habitual para mí.
- 18- Me gusta leer artículos, libros y noticias periodísticas acerca de mi profesión y después llevo a la práctica los nuevos procedimientos que he aprendido.

Evaluación: Apunte en cada celda la puntuación que le haya dado cada ítem. Sume la puntuación que haya seleccionado en cada grupo y multiplique cada columna por 0,2.

PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL	x 0.2	RESULT.
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL	x 0.2	RESULT.

Una vez obtenida la puntuación se traslada a la rejilla.



Resultado obtenido para cada uno de los participantes:

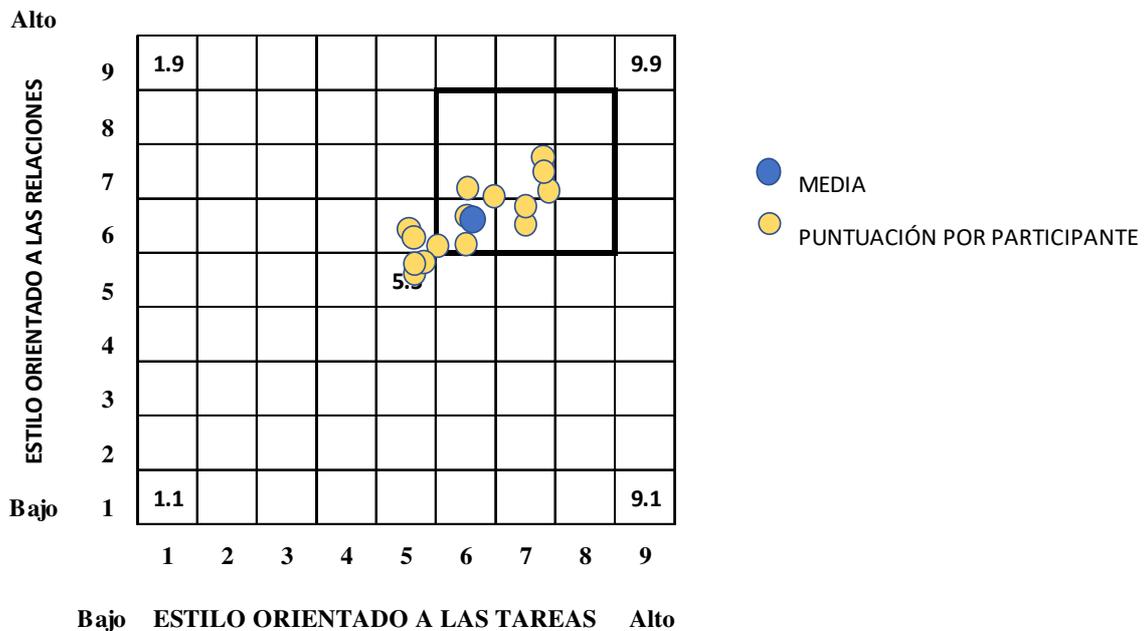
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE N° 1	4	3	3	2	2	3	4	3	4	28	x 0.2	5.6
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE N° 1	3	3	4	4	3	2	3	4	2	28	x 0.2	5.6

PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 2	5	5	5	5	3	3	5	2	4	37	x 0.2	7,4
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 2	3	3	5	4	5	5	5	4	3	37	x 0.2	7,4
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 3	5	4	4	3	3	4	4	2	4	33	x 0.2	6,6
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 3	4	4	4	5	3	3	3	4	3	33	x 0.2	6,6
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 4	5	3	4	1	4	4	3	2	4	30	x 0.2	6
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	35	x 0.2	7
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 5	5	4	4	2	0	3	4	3	4	29	x 0.2	5,8
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 5	4	2	4	3	3	2	2	4	2	26	x 0.2	5,2
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 6	5	5	4	3	0	5	5	3	4	34	x 0.2	6,8
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 6	4	3	2	4	3	3	5	4	2	30	x 0.2	6
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 7	4	4	5	3	1	3	3	3	5	31	x 0.2	6,2
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 7	4	4	3	4	0	3	4	4	4	30	x 0.2	6
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 8	5	4	4	2	1	5	5	4	4	34	x 0.2	6,8
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 8	4	4	3	4	4	4	5	5	4	37	x 0.2	7,4

PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 9	4	3	4	2	3	2	2	5	1	26	x 0.2	5,2
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 9	5	3	5	3	3	1	2	4	0	26	x 0.2	5,2
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 10	4	4	3	3	3	3	4	4	4	32	x 0.2	6,4
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	x 0.2	7
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 11	5	3	4	3	3	3	4	3	4	32	x 0.2	6,4
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 11	4	5	3	4	2	4	3	4	3	32	x 0.2	6,4
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 12	4	3	4	1	3	4	5	4	3	31	x 0.2	6,2
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 12	4	3	4	3	2	1	3	4	1	25	x 0.2	5
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 13	4	3	4	5	0	2	4	0	5	27	x 0.2	5,4
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 13	4	3	4	3	4	1	2	4	1	26	x 0.2	5,2
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 14	4	5	4	3	1	4	5	5	4	35	x 0.2	7
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 14	4	5	5	4	4	3	4	5	3	37	x 0.2	7,4
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 15	5	4	2	1	2	4	5	3	3	29	x 0.2	5,8
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 15	3	4	3	4	4	3	3	4	2	30	x 0.2	6

Resumen del resultado que ha dado lugar al gráfico incluido en el desarrollo de este trabajo.

Cuestionario Blake y Mouton																
Nº PARTICIPANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	MEDIA
ESTILO ORIENTADO A LAS RELACIONES	5,6	7,4	6,6	6	5,8	6,8	6,2	6,8	5,2	6,4	6,4	6,2	5,4	7	5,8	6,24
ESTILO ORIENTADO A LAS TAREAS	5,6	7,4	6,6	7	5,2	6	6	7,4	5,2	7	6,4	5	5,2	7,4	6	6,23



Cuestionario Sistema X e Y de McGregor.

Valore las siguientes frases.

4	3	2	1
---	---	---	---

Puntúe con un 4 las que le parecen más verdaderas o acordes con sus criterios. Con un 1 las más erróneas. Puede matizar con el 2 y 3.

- 1- Las personas no trabajan cuando no tienen motivos para hacerlo.
- 2- Si las personas tienen toda la información que desean, mejoran sus actitudes y son más responsables.
- 3- Es natural que las personas no trabajen cuando el jefe no está presente.
- 4- Si tienen más información de la estrictamente necesaria para su trabajo, hacen mal uso de ella.

- 5- Si la gente no demuestra imaginación ni ingenio en el trabajo, es porque carece de estas capacidades.
- 6- La gente tiende a relajarse si no se castiga las faltas.
- 7- La gente tiende a superarse si se controla a sí misma.
- 8- La mayoría de la gente es creativa, pero no puede demostrarlo por culpa de los jefes y del trabajo.
- 9- El prestigio de un jefe aumenta cuando mantiene sus decisiones.
- 10- Si un empleado se marca los objetivos, se los marcará bajos, para trabajar menos.
- 11- Si se da trabajo interesante, la preocupación por el dinero disminuye.
- 12- Un jefe se prestigia cuando admite un error y da la razón a un subordinado.
- 13- Si se da más iniciativa al empleado, menos hay que controlarlo.
- 14- La gente se hace vaga a través de sus experiencias laborales.
- 15- La responsabilidad compartida es un signo de debilidad y una fuente de desorden.
- 16- La autoridad es el medio más eficaz para cambiar a los demás.
- 17- La autoridad es un don que poseen sólo ciertas personas.
- 18- El papel de una persona que tiene autoridad es, sobre todo, el de estar a disposición de la gente.
- 19- El principal obstáculo de la delegación de funciones es la falta de iniciativa de los subordinados.
- 20- Los jefes no suelen delegar por no querer aceptar la independencia de los subordinados.

Criterio de evaluación:

Valore ahora los puntos de valoración (por separado los valores de las frases según el siguiente cuadro). ¿Cuál de las dos sumas es mayor? ¿Las del tipo “X” o las del tipo “Y”?

PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (X-Y)
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	

Resultado obtenido para cada uno de los participantes:

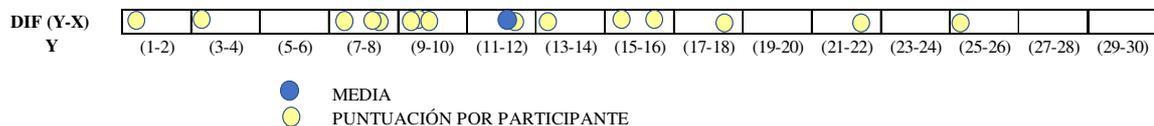
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	7
PARTICIPANTE N° 1	2	3	2	1	3	3	3	1	2	3	23	

PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	16
PARTICIPANTE N° 2	1	3	4	2	1	4	3	1	4	4	27	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 3	1	2	2	3	3	2	1	2	3	3	22	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	1
PARTICIPANTE N° 3	2	4	3	1	2	3	2	1	3	2	23	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 4	1	1	2	3	4	2	1	1	1	2	18	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	9
PARTICIPANTE N° 4	3	3	3	1	3	4	3	1	3	3	27	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	12	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	15
PARTICIPANTE N° 5	2	4	3	2	2	4	4	2	2	2	27	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 6	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	12	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	25
PARTICIPANTE N° 6	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	37	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 7	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	14	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	9
PARTICIPANTE N° 7	2	4	2	1	3	4	3	1	2	1	23	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 8	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	13	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	13
PARTICIPANTE N° 8	3	4	2	2	2	4	3	2	3	1	26	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 9	1	1	1	3	3	3	3	2	2	3	22	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	3
PARTICIPANTE N° 9	2	4	1	2	2	4	2	2	3	3	25	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 10	1	3	2	2	2	3	4	2	2	2	23	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	8
PARTICIPANTE N° 10	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	31	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 11	3	3	2	2	4	2	1	1	3	2	23	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	8
PARTICIPANTE N° 11	2	4	4	3	3	3	4	2	3	3	31	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 12	1	2	2	3	2	3	1	1	1	2	18	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	12
PARTICIPANTE N° 12	3	4	3	2	4	4	3	2	3	2	30	

PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	22
PARTICIPANTE N° 13	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	32	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 14	2	2	1	2	4	2	1	2	1	2	19	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	9
PARTICIPANTE N° 14	4	4	3	2	3	4	1	3	3	1	28	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE N° 15	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	12	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	18
PARTICIPANTE N° 15	4	4	3	2	4	4	2	1	4	2	30	

Resumen del resultado que ha dado lugar al gráfico incluido en el desarrollo de este trabajo.

CUESTIONARIO SISTEMA X e Y (MC GREGORY)																
N° PARTICIPANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	MEDIA
SISTEMA X	16	11	22	18	12	12	14	13	22	23	23	18	10	19	12	16,33
SISTEMA Y	23	27	23	27	27	37	23	26	25	31	31	30	32	28	30	28,00
DIF (Y-X)	7 y	16 y	1 y	9 y	15 y	25 y	9 y	13 y	3 y	8 y	8 y	12 y	22 y	9 y	18 y	11,7 y



Cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio.

A continuación, se indica de las dos posibles versiones del Cuestionario MLQ (5x-Corto), la utilizada para este trabajo, la Leader Form, que es la que permite valorar el estilo de dirección de cada uno de los participantes pertenecientes a esta muestra.

Use la escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o círculo.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente o siempre
0	1	2	3	4

A/con mis colaboradores...

- 1- Les ayudo siempre que se esfuercen.
- 2- Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
- 3- No intervengo hasta que los problemas se vuelven serios.
- 4- Presto atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares para que sean corregidos.
- 5- Evito involucrarme cuando surge un asunto relevante.
- 6- Expreso abiertamente mis valores y creencias más importantes.
- 7- No estoy cuando se me necesita.
- 8- Considero diferentes perspectivas a la hora de resolver los problemas.
- 9- Hablo de forma optimista acerca del futuro.
- 10- Hago que se sientan orgullosos de trabajar conmigo.
- 11- Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno en el logro de los objetivos.
- 12- Espero a que las cosas vayan mal antes de actuar.
- 13- Hablo con entusiasmo sobre las metas a conseguir.
- 14- Pongo de manifiesto la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace.
- 15- Dedico tiempo a enseñarles y a orientarles.
- 16- Dejo claro lo que cada uno/a podría recibir, si se logran las metas propuestas.
- 17- Soy de la opinión de que “si algo funciona es mejor no tocarlo”.
- 18- Voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo.
- 19- Les trato como una persona individual y no solo como miembros de un grupo.
- 20- Sostengo que para actuar, los problemas deben llegar a ser crónicos.
- 21- Actúo de modo que me gano su respeto.
- 22- Me concentro en resolver errores, quejas y fallos.
- 23- Considero las consecuencias morales y éticas de mis decisiones.
- 24- Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.
- 25- Me muestro seguro/a y genero confianza.
- 26- Construyo una visión estimulante del futuro.
- 27- Les hago ver sus errores para alcanzar los estándares propuestos.
- 28- Evito tomar decisiones.

- 29- Considero que cada uno tiene necesidades, habilidades y aspiraciones que son distintas a las de los otros.
- 30- Consigo que vean los problemas desde diferentes puntos de vista.
- 31- Les ayudo a desarrollar sus fortalezas.
- 32- Les sugiero nuevas formas de hacer el trabajo.
- 33- Demoro la respuesta a los asuntos urgentes.
- 34- Destaco la importancia de compartir la misión de la empresa.
- 35- Les expreso mi satisfacción cuando cumplen con lo esperado.
- 36- Muestro confianza en que se alcanzarán las metas propuestas.
- 37- Respondo adecuadamente a sus necesidades relacionadas con el trabajo.
- 38-. Utilizo métodos de liderazgo que les resultan satisfactorios.
- 39- Consigo que hagan más de lo que esperaba que hicieran.
- 40- Soy efectivo/a al representarles ante los superiores.
- 41- Trabajo con ellos de forma satisfactoria.
- 42- Aumento su deseo de hacer las cosas bien.
- 43- Soy eficaz en el cumplimiento de los requerimientos de la organización.
- 44- Les motivo a trabajar más duro.
- 45- Logro que el grupo que dirijo sea efectivo.

Criterio de evaluación:

El modelo MLQ 5X corto es una escala compuesta por 45 ítems que miden, en primer lugar, los diferentes estilos de liderazgo a través de nueve variables (IIA + IIC, EI, MI, CI, RC, DEA, DEP, LF). Cada una de estas variables está representada por cuatro ítems.

En segundo lugar, la parte final del cuestionario la componen tres variables de resultado: Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción con el liderazgo representadas por 3, 4 y 3 ítems respectivamente.

La puntuación total de cada una de las variables se obtiene de promediar las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento.

La siguiente tabla muestra cómo se ha evaluado a cada una de las personas que componen la muestra, teniendo en cuenta lo anteriormente explicado.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
ÍTEMS PARA INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34	TOTAL (I.I) / 8 = A	
ÍTEMS PARA ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32	TOTAL (E.I) / 4 = B					
ÍTEMS PARA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36	TOTAL (M.I) / 4 = C					
ÍTEMS PARA CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31	TOTAL (C.I) / 4 = D					
MEDIA LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL									PROMEDIO (A,B,C,D)	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO	
ÍTEMS PARA RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35	TOTAL (R.C) / 4 = A					
ÍTEMS PARA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27	TOTAL (D.E.A) / 4 = B					
MEDIA LIDERAZGO TRANSACCIONAL									PROMEDIO (A,B)	
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO	
ÍTEMS PARA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20	TOTAL (D.E.P) / 4 = A					
ÍTEMS PARA LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33	TOTAL (L.F) / 4 = B					
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									PROMEDIO (A,B)	
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO	
ÍTEMS PARA ESFUERZO EXTRA	39	42	44	TOTAL (ESF. EXT.) / 3						
ÍTEMS PARA EFECTIVIDAD	37	40	43	45	TOTAL (EFFECT.) / 4					
ÍTEMS PARA SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41	TOTAL (SATISF.)/2							

Resultado obtenido para cada uno de los participantes:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE Nº 1	3	2	3	2	3	4	4	3	3,00	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE Nº 1	3	3	2	3	2,75					
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE Nº 1	4	4	4	4	4,00					
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE Nº 1	3	2	2	3	2,50					
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE Nº 1)									3,06	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO	
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE Nº 1	4	3	3	4	3,50					
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE Nº 1	3	2	2	2	2,25					
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE Nº 1)									2,88	
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE Nº 1	3	1	2	0	1,50					
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE Nº 1	1	1	0	1	0,75					
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE Nº 1)									1,13	
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO	
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE Nº 1	2	3	3	2,67						
EFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE Nº 1	3	3	3	3	3,00					
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE Nº 1	3	3	3,00							

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE N° 2	4	3	2	3	3	3	4	4	3,25	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE N° 2	3	3	2	4					3,00	
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE N° 2	4	4	4	3					3,75	
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE N° 2	4	1	4	3					3,00	
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 2)									3,25	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO	
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE N° 2	3	4	2	4					3,25	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE N° 2	3	2	1	2					2,00	
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 2)									2,63	
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE N° 2	4	0	0	0					1,00	
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE N° 2	0	0	4	0					1,00	
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 2)									1,00	
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO	
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE N° 2	3	2	3						2,67	
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE N° 2	3	4	3	3					3,25	
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE N° 2	2	2							2,00	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL									RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34	
PARTICIPANTE N° 3	2	3	4	4	3	3	4	3	3,25
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32					
PARTICIPANTE N° 3	4	4	4	3					3,75
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36					
PARTICIPANTE N° 3	3	3	3	4					3,25
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31					
PARTICIPANTE N° 3	3	0	3	4					2,50
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 3)									3,19
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35					
PARTICIPANTE N° 3	4	3	4	4					3,75
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27					
PARTICIPANTE N° 3	3	2	3	4					3,00
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 3)									3,38
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20					
PARTICIPANTE N° 3	3	0	2	0					1,25
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33					
PARTICIPANTE N° 3	0	0	0	0					0,00
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 3)									0,63
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44						
PARTICIPANTE N° 3	3	4	4						3,67
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45					
PARTICIPANTE N° 3	3	3	3	4					3,25
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41							
PARTICIPANTE N° 3	3	4							3,50

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE N° 4	1	2	3	3	3	4	3	3	2,75	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE N° 4	3	4	2	3					3,00	
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE N° 4	2	3	2	4					2,75	
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE N° 4	4	3	4	3					3,50	
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 4)									3,00	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO	
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE N° 4	3	4	2	4					3,25	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE N° 4	3	4	2	3					3,00	
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 4)									3,13	
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE N° 4	1	0	1	0					0,50	
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE N° 4	0	0	0	0					0,00	
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 4)									0,25	
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO	
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE N° 4	2	2	3						2,33	
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE N° 4	3	2	3	3					2,75	
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE N° 4	2	3							2,50	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL									RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34	
PARTICIPANTE N° 5	3	4	3	3	4	3	4	3	3,38
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32					
PARTICIPANTE N° 5	3	3	3	3					3,00
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36					
PARTICIPANTE N° 5	4	3	4	3					3,50
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31					
PARTICIPANTE N° 5	2	4	3	3					3,00
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 5)									3,22
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35					
PARTICIPANTE N° 5	1	3	3	3					2,50
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27					
PARTICIPANTE N° 5	3	2	3	3					2,75
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 5)									2,63
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20					
PARTICIPANTE N° 5	3	1	1	0					1,25
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33					
PARTICIPANTE N° 5	1	2	0	1					1,00
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 5)									1,13
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44						
PARTICIPANTE N° 5	3	3	3						3,00
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45					
PARTICIPANTE N° 5	3	3	3	3					3,00
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41							
PARTICIPANTE N° 5	3	3							3,00

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE Nº 6	4	3	3	1	3	2	4	4		3,00
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE Nº 6	2	3	3	3						2,75
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE Nº 6	3	3	3	3						3,00
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE Nº 6	4	3	4	4						3,75
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE Nº 6)										3,13
LIDERAZGO TRANSACCIONAL										RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE Nº 6	4	4	4	4						4,00
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE Nº 6	2	2	3	3						2,50
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE Nº 6)										3,25
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO										RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE Nº 6	1	1	1	0						0,75
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE Nº 6	0	0	0	1						0,25
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE Nº 6)										0,50
VARIABLES DEL RESULTADO										RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE Nº 6	4	3	3							3,33
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE Nº 6	3	4	3	4						3,50
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE Nº 6	3	4								3,50

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE Nº 7	4	3	3	3	4	4	4	3		3,50
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE Nº 7	3	4	3	3						3,25
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE Nº 7	4	4	4	4						4,00
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE Nº 7	4	4	3	4						3,75
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE Nº 7)										3,63
LIDERAZGO TRANSACCIONAL										RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE Nº 7	4	4	3	3						3,50
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE Nº 7	3	4	3	3						3,25
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE Nº 7)										3,38
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO										RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE Nº 7	1	1	2	0						1,00
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE Nº 7	1	1	0	1						0,75
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE Nº 7)										0,88
VARIABLES DEL RESULTADO										RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE Nº 7	3	3	4							3,33
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE Nº 7	4	4	3	3						3,50
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE Nº 7	4	4								4,00

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE N° 8	3	4	3	2	2	4	3	4		3,13
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE N° 8	3	4	3	3						3,25
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE N° 8	4	4	3	4						3,75
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE N° 8	3	3	4	3						3,25
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 8)										3,34
LIDERAZGO TRANSACCIONAL										RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE N° 8	4	3	3	3						3,25
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE N° 8	3	3	3	3						3,00
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 8)										3,13
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO										RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE N° 8	1	4	1	0						1,50
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE N° 8	0	0	0	1						0,25
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 8)										0,88
VARIABLES DEL RESULTADO										RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE N° 8	2	3	3							2,67
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE N° 8	3	3	3	3						3,00
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE N° 8	3	3								3,00

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE N° 9	4	2	4	3	2	2	2	3		2,75
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE N° 9	1	3	1	1						1,50
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE N° 9	4	3	2	4						3,25
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE N° 9	1	1	3	1						1,50
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 9)										2,25
LIDERAZGO TRANSACCIONAL										RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE N° 9	3	3	4	4						3,50
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE N° 9	4	3	1	2						2,50
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 9)										3,00
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO										RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE N° 9	2	1	4	0						1,75
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE N° 9	0	0	1	1						0,50
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 9)										1,13
VARIABLES DEL RESULTADO										RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE N° 9	2	2	3							2,33
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE N° 9	4	2	2	3						2,75
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE N° 9	1	3								2,00

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE N° 10	4	3	3	3	4	3	3	3	3,25	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE N° 10	4	4	3	3					3,50	
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE N° 10	3	3	3	2					2,75	
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE N° 10	3	2	3	2					2,50	
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 10)									3,00	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO	
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE N° 10	3	3	3	3					3,00	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE N° 10	3	3	3	3					3,00	
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 10)									3,00	
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE N° 10	3	1	2	0					1,50	
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE N° 10	1	1	0	0					0,50	
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 10)									1,00	
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO	
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE N° 10	2	3	3						2,67	
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE N° 10	3	3	3	2					2,75	
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE N° 10	3	2							2,50	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE N° 11	2	3	4	2	4	4	3	2	3,00	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE N° 11	3	3	3	3					3,00	
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE N° 11	3	3	3	4					3,25	
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE N° 11	3	3	4	4					3,50	
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 11)									3,19	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO	
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE N° 11	3	4	3	3					3,25	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE N° 11	3	4	3	3					3,25	
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 11)									3,25	
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE N° 11	2	1	2	0					1,25	
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE N° 11	0	0	0	0					0,00	
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 11)									0,63	
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO	
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE N° 11	3	3	3						3,00	
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE N° 11	4	3	4	4					3,75	
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE N° 11	4	4							4,00	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE N° 12	4	2	4	3	2	3	2	4	3,00	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE N° 12	3	3	2	2					2,50	
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE N° 12	3	3	3	3					3,00	
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE N° 12	2	4	4	2					3,00	
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 12)									2,88	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO	
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE N° 12	3	3	1	2					2,25	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE N° 12	2	3	2	2					2,25	
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 12)									2,25	
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE N° 12	3	2	3	1					2,25	
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE N° 12	1	1	3	1					1,50	
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 12)									1,88	
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO	
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE N° 12	2	2	2						2,00	
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE N° 12	3	2	3	2					2,50	
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE N° 12	3	3							3,00	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL									RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34	
PARTICIPANTE N° 13	4	3	4	3	4	4	3	2	3,38
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32					
PARTICIPANTE N° 13	3	3	3	3					3,00
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36					
PARTICIPANTE N° 13	4	3	3	3					3,25
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31					
PARTICIPANTE N° 13	3	3	4	3					3,25
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 13)									3,22
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35					
PARTICIPANTE N° 13	4	3	1	4					3,00
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27					
PARTICIPANTE N° 13	3	2	2	3					2,50
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 13)									2,75
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20					
PARTICIPANTE N° 13	1	1	1	0					0,75
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33					
PARTICIPANTE N° 13	0	1	1	1					0,75
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 13)									0,75
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44						
PARTICIPANTE N° 13	1	3	2						2,00
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45					
PARTICIPANTE N° 13	3	3	4	3					3,25
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41							
PARTICIPANTE N° 13	2	3							2,50

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE N° 14	4	4	3	3	4	3	4	4	3,63	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE N° 14	3	3	3	3					3,00	
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE N° 14	4	3	3	3					3,25	
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE N° 14	2	3	3	3					2,75	
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 14)									3,16	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO	
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE N° 14	4	3	2	3					3,00	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE N° 14	4	3	2	3					3,00	
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 14)									3,00	
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE N° 14	1	0	1	0					0,50	
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE N° 14	0	0	0	0					0,00	
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 14)									0,25	
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO	
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE N° 14	3	3	3						3,00	
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE N° 14	3	3	3	3					3,00	
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE N° 14	4	3							3,50	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL									RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34	
PARTICIPANTE N° 15	4	1	3	3	3	3	3	3	2,88
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32					
PARTICIPANTE N° 15	4	4	4	3					3,75
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36					
PARTICIPANTE N° 15	2	1	2	3					2,00
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31					
PARTICIPANTE N° 15	1	3	4	2					2,50
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 15)									2,78
LIDERAZGO TRANSACCIONAL									RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35					
PARTICIPANTE N° 15	2	3	3	3					2,75
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27					
PARTICIPANTE N° 15	4	3	3	2					3,00
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 15)									2,88
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO									RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20					
PARTICIPANTE N° 15	2	0	0	0					0,50
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33					
PARTICIPANTE N° 15	0	0	0	0					0,00
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 15)									0,25
VARIABLES DEL RESULTADO									RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44						
PARTICIPANTE N° 15	4	4	4						4,00
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45					
PARTICIPANTE N° 15	3	3	3	3					3,00
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41							
PARTICIPANTE N° 15	1	4							2,50

Resumen del resultado que ha dado lugar al gráfico incluido en el desarrollo de este trabajo.

CUESTIONARIO MLQ (BASS y AVOLIO)																		
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	MEDIA	MIN	MÁX
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	3,00	3,25	3,25	2,75	3,38	3,00	3,50	3,13	2,75	3,25	3,00	3,00	3,38	3,63	2,88	3,14	2,75	3,63
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2,75	3,00	3,75	3,00	3,00	2,75	3,25	3,25	1,50	3,50	3,00	2,50	3,00	3,00	3,75	3,00	1,50	3,75
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	4,00	3,75	3,25	2,75	3,50	3,00	4,00	3,75	3,25	2,75	3,25	3,00	3,25	3,25	2,00	3,25	2,00	4,00
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	2,50	3,00	2,50	3,50	3,00	3,75	3,75	3,25	1,50	2,50	3,50	3,00	3,25	2,75	2,50	2,95	1,50	3,75
MEDIA LÍDER TRANSFORMACIONAL	3,06	3,25	3,19	3,00	3,22	3,13	3,63	3,34	2,25	3,00	3,19	2,88	3,22	3,16	2,78	3,09	2,25	3,63

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	MEDIA	MIN	MÁX
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	3,50	3,25	3,75	3,25	2,50	4,00	3,50	3,25	3,50	3,00	3,25	2,25	3,00	3,00	2,75	3,18	2,25	4,00
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	2,25	2,00	3,00	3,00	2,75	2,50	3,25	3,00	2,50	3,00	3,25	2,25	2,50	3,00	3,00	2,75	2,00	3,25
MEDIA LÍDER TRANSACCIONAL	2,88	2,63	3,38	3,13	2,63	3,25	3,38	3,13	3,00	3,00	3,25	2,25	2,75	3,00	2,88	2,97	2,25	3,38

COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	MEDIA	MIN	MÁX
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	1,50	1,00	1,25	0,50	1,25	0,75	1,00	1,50	1,75	1,50	1,25	2,25	0,75	0,50	0,50	1,15	0,50	2,25
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	0,75	1,00	0,00	0,00	1,00	0,25	0,75	0,25	0,50	0,50	0,00	1,50	0,75	0,00	0,00	0,48	0,00	1,50
MEDIA COMPORTAMIENTO PASIVO/ EVITATIVO O NO LIDERAZGO	1,13	1,00	0,63	0,25	1,13	0,50	0,88	0,88	1,13	1,00	0,63	1,88	0,75	0,25	0,25	0,82	0,25	1,88

VARIABLES DEL RESULTADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	MEDIA	MIN	MÁX
ESFUERZO EXTRA	2,67	2,67	3,67	2,33	3,00	3,33	3,33	2,67	2,33	2,67	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	2,84	2,00	4,00
EFFECTIVIDAD	3,00	3,25	3,25	2,75	3,00	3,50	3,50	3,00	2,75	2,75	3,75	2,50	3,25	3,00	3,00	3,08	2,50	3,75
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	3,00	2,00	3,50	2,50	3,00	3,50	4,00	3,00	2,00	2,50	4,00	3,00	2,50	3,50	2,50	2,97	2,00	4,00

Resumen considerando el valor medio, el valor máximo y el valor mínimo obtenido para cada componente y variable:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	0	1	2	3	4
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)				●	●
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)			●	●	●
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)			●	●	●
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)			●	●	●
MEDIA LIDER TRANSFORMACIONAL			●	●	●

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	0	1	2	3	4
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)			●	●	●
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)			●	●	●
MEDIA LIDER TRANSACCIONAL			●	●	●

COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO	0	1	2	3	4
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)		●	●	●	
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	●	●	●		
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO	●	●	●		

VARIABLES DEL RESULTADO	0	1	2	3	4
ESFUERZO EXTRA			●	●	●
EFFECTIVIDAD			●	●	●
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO			●	●	●

- VALOR MEDIO
- MÍNIMO
- MÁXIMO

8.3 Anexo III_ Entrevistas e información complementaria a los resultados.

A Entrevistas transcritas.

Entrevista nº 1

Participante nº 1: HOMBRE. 39 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 2008. Fecha de realización: 25/02/2020. Duración:47min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Bueno, la pregunta tiene muchos matices, pero pensando en mi experiencia y en mi caso particular, yo lidero una organización que, por un lado, tiene una parte de desarrollo y negocio y, por el otro, una parte que es operacional, ésta última realmente, no la lidero directamente, pero sí que me da el soporte que yo necesito para gestionar correctamente la parte de desarrollo y negocio.

Desde mi punto de vista, a la hora de liderar equipos, hay un punto de partida clave en cualquier organización que es la “estrategia”, saber hacia dónde vamos y es por eso que mi equipo tiene que tener claro cuáles son sus roles, necesidades y su misión a todos los niveles de la empresa.

Empujo mucho a que mi equipo, al tratarse de una empresa internacional, tenga la visión global, tanto de la organización, como de su entorno y sector, además de tener una visión local más centrada en España.

Al tratarse de una organización en la que somos empresas dentro de empresas, cada uno debe tener en cuenta su cometido y hoja de ruta, por lo tanto, para mí hay dos pilares básicos dentro de la organización, uno es la parte básica correspondiente a las funciones dentro de la organización y, por el otro, lo que le da sentido a todo, que para mí es la estrategia de la empresa.

Por ejemplo, un trabajador, que realiza una soldadura en un bloque de un buque, debe tener claro cuál es su función dentro de esta tarea, pero si además tiene una visión global, tiene la visibilidad de su objetivo, de para qué sirve lo que está haciendo, por lo menos, tal y como veo yo las cosas, tendrá una motivación distinta a la hora de realizar su trabajo.

Entrevistador:

Centrándonos más en la persona, en el líder que gestiona equipos. ¿Cómo puede un líder conseguir esto, es decir, que tu equipo tenga esta visión que comentas?

Entrevistado:

A través de la comunicación, esto es fundamental a nivel de toda la empresa, comunicación y seguimiento, teniendo la garantía que cada uno de los miembros del equipo, tiene claro lo que tiene que hacer y que sabe el impacto que tiene lo que realiza cada uno en el conjunto.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Esta es una pregunta complicada, pero lo que tengo claro con mi experiencia, es que no todas las personas pueden ser líderes. Sí hay un factor genético (aunque suene un poco nazi decirlo) por el que no todo el mundo puede ser líder. También es cierto que hay líderes buenos y malos, entonces, en ese sentido, sí creo, que un líder bueno, sí que se hace, sí que es cierto que tiene unas cualidades innatas a nivel de personalidad, después, el cómo evolucione ese líder depende de su mejora continua y de la experiencia que vaya adquiriendo con los años. Hay algunas cualidades que puedes cambiar, moldear, pero otras... son imposibles de cambiar.

Entrevistador:

Y pensando en tu experiencia ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde que comenzaste en 2008 a gestionar equipos de personas hasta la actualidad?

Entrevistado:

Por mi personalidad, soy una persona muy empática, y tiendo a ser paternalista, a ponerme en la posición del otro y en este sentido sí que he evolucionado desde un liderazgo más paternalista a otro, que no sé cómo definirlo, no dictatorial, pero sí a imponer más, lo que marca la dirección. Yo trato de liderar pretendiendo que mi equipo me siga por convicción, creyendo lo que estoy diciendo, pero hay momentos que a priori no es así, y les invito a que confíen en mí, y que, aunque en ese momento no entiendan porqué las cosas se tienen que hacer así, en algún momento, puedan ver que era la forma correcta de actuar. Esto antes me costaba más, pero ahora creo que he conseguido ese equilibrio. Lo importante, para esos casos particulares que no estaban de acuerdo con la forma de proceder, es el hacerles un seguimiento especial, para que, una vez obtenido el resultado esperado, puedan comprender el motivo de la decisión tomada en su momento.

Por otro lado, un buen líder influye en los demás para conseguir un objetivo o en realizar acciones para lograr algo, para mí el buen líder exige, pero también ayuda a su equipo en el cómo lo debe conseguir, aportando su valor y experiencia.

Entrevistador:

Y si tuvieses que elegir unas cualidades que definan a un buen líder ¿Cuáles elegirías o priorizarías?

Entrevistado:

Por un lado, un buen líder debe tener la capacidad de toma de decisiones (no puede tener miedo en este sentido), otro sería la visión estratégica, también la escucha y empatía.

Debe entender el entorno, al equipo, no puede ser un muro/pared. Por otro lado, debe tener la capacidad de interactuar a distintos niveles y con personal de distintos departamentos, a cada uno de ellos no se le puede hablar igual, dado que no todos utilizan el mismo lenguaje, por lo que otro tema al que le doy importancia, es la flexibilidad o capacidad camaleónica de adaptarse y por último, debe estar vinculado a la resiliencia, debe tener sensibilidad, no ser cuadrado, vas a cometer muchos errores y debes aprender de ellos, retroalimentación, mejora continua. Además, el saber cómo gestionar la inteligencia emocional es una cualidad fundamental, soy una persona muy empática y conecto mucho con las personas, pasamos muchas horas trabajando y ello te ayuda a gestionar personas, a conectar mejor con ellas.

Entrevistador:

Si tenemos en cuenta la teoría de los 5 rasgos (Responsabilidad, extraversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia), me gustaría que ordenases estas cualidades desde la de mayor porcentaje hasta la de menor, que tú crees que tendrías de cada una de ellas como líder.

Entrevistado:

Pues yo diría, de primero la extraversión, luego apertura a la experiencia, la responsabilidad, la amabilidad y de último el control de emociones.

Entrevistador:

Por avanzar más en la parte del comportamiento del líder, hay un tipo de liderazgo que agrupa 8 tipos de conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, yo te las voy a detallar y tú debes decirme con cuales de ellas te identificarías más.

*(las conductas indicadas se corresponden con las de la tabla 2 del marco teórico)

Entrevistado:

Pues con las dos primeras, es decir:

La influencia idealizada/carisma (atribuida y conductual) y con la Motivación inspiradora.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido algunas barreras o trabas en el camino al estar liderando grupos/equipos de personas?

Entrevistado:

He tenido muchas trabas...no es una pregunta fácil, he tenido varias, pero de distinta índole. Me he encontrado con momentos de impotencia con las organizaciones, que yo tenga ideas concretas beneficiosas para el trabajo, pero quizás la organización no haya apostado por ellas o no le haya dado la suficiente importancia.

En estos casos, si quiero empujar algo como equipo, pero la empresa no me apoya, trabajo con el equipo con los medios a mi alcance demostrando a la organización que lo propuesto puede ser beneficioso para que apueste por ello, pero hay casos, en los que aun haciendo todo lo posible, la organización no lo comparte, y como situación drástica que haya vivido, puedo poner el ejemplo de mi anterior puesto en otra empresa, donde era el Director General y opté por salir de esa organización.

Otra posible barrera, es la que se produce cuando determinados directivos han querido abarcar o limitar mi autoridad y liderazgo, en este caso hablar con la persona en cuestión, dejar de una forma clara las reglas de juego. El modelo de comunicación y los roles muy bien definidos son fundamentales para evitar problemas o malentendidos.

Entrevistador:

Dentro del equipo de personas a las que lideras, ¿has tenido algún tipo de conflicto?

Entrevistado:

En este sentido, suelo dar bastante libertad al equipo, yo marco el qué tenemos que conseguir y doy herramientas para conseguir el cómo. En el cómo es donde me he encontrado problemas, como monitorizo el seguimiento de lo que tenemos que conseguir, puedo detectar si algún miembro del equipo no lo está haciendo bien, y en ese caso, le marco las pautas e indico como debe hacerlo.

Doy creatividad, las ideas innovadoras y disruptivas son importantes que surjan en los equipos, he aupado a mi gente para avanzar en alguna de esas ideas para ver qué resultado obtenemos.

Doy libertad a la hora de trabajar, yo controlo, pero no asfixio, no pregunto cada 5 min, sí hago una monitorización de las cosas, para ver que lo propuesto se cumple y si hubiese algún tipo de problema reconducir el objetivo fijado.

Por otro lado, podríamos pensar que la distancia podría ser un problema, pero yo creo que no es una barrera, tengo mi equipo en el centro y sur de España, en el sur delego en mi

segundo, delego acciones y controles, pero nunca la responsabilidad. Sin restar autoridad a mi segundo, yo viajo mucho, creo que, a pesar de la distancia, debe haber una comunicación regular presencial, para mí es fundamental el contacto directo con el equipo. Por lo tanto, el tema de la distancia, bien gestionada no sería una barrera.

Por otro lado, pensando en más posibles conflictos o barreras de cara al enfoque de nuestro negocio, la componente desarrollo de negocio exige una hoja de ruta y no siempre sale bien y sí hay veces en las que se producen situaciones complicadas sobre la gestión de la resiliencia. En nuestro equipo puede que haya mucho trabajo, y se empleen muchas horas, preparando una oferta, pudiendo, después no haber un resultado. Ejemplo: 7-8 meses preparando una oferta que no llegue a ningún resultado, ante esta situación, no todo el mundo es capaz de asumir esas frustraciones, y dar, como líder, un enfoque positivo a esa experiencia que se adquiere es importante, porque, aunque no haya un resultado, sí hay lecciones aprendidas y se ha adquirido una experiencia que se puede aprovechar para otros proyectos o incluso trabajos.

Otro tema es la presión de los resultados, tenemos en ocasiones mucha presión, yo la recibo, de una manera y trato de trasladarla al equipo de otra, yo como líder debo ayudar al equipo a indicar cómo gestionarla, dando todas las herramientas posibles a las personas para que consigan sus objetivos.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Para mí es fundamental, es importante que la gente se equivoque. La experiencia está infravalorada, para mí es fundamental que la gente experimente ciertas situaciones, que también te generan sentimientos que te permiten afianzar conocimiento y que ese aprendizaje sea más eficiente. Permite ver los problemas futuros desde otra perspectiva, de modo que no se te caiga el mundo. En definitiva, si no lo viven, no lo van a aprender de igual manera.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿Tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

Para mí el concepto de la transformación digital es demasiado amplio, para mí la mentalidad que debe permanecer es la de la eficiencia, el hacer las cosas de una forma eficiente y que

lo digital sea una herramienta, un medio potente que nos ayude a conseguir un objetivo, pero para mí, la mentalidad que debe permanecer es la de la eficiencia.

Lo que le digo a mi equipo es que deben tener una visión crítica a la hora de hacer las cosas, aportar soluciones y no problemas. No te quejes de que algo no funciona, dime que es lo que no funciona y qué harías tú, por lo que para mí el modelo digital es un medio muy potente para poner soluciones a realizar las cosas de un modo más eficiente.

Para mí la innovación es fundamental, tenemos tanta información, cada vez todo más exigente, competitivo, por lo que las personas puedan innovar, poner ideas sobre la mesa, es super enriquecedor, pero también es complicado gestionarlo. El gran reto para mí es cómo canalizarlas.

Y el tema del cambio es fundamental, en muy poco tiempo he tenido que adaptarme a 3 tipos de organización por lo que esa capacidad de cambiar, de adaptación es uno de los aspectos que más se valora en una organización y me quedo con este último consejo para estos alumnos.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 2

Participante nº2: HOMBRE. 50 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 1996. Fecha de realización: 06/03/2020. Duración:60min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Cuando empecé practicaba un tipo de gestión similar a la de otras empresas del sector naval, es decir, principalmente vertical y piramidal, la comunicación no era transversal, yo me comunicaba directamente con mi superior o con mis inmediatos inferiores en la cadena, este tipo de gestión podría ser válido cuando tienes una estructura pequeña y no tienes muchos centros de trabajo y manteniendo una figura más paternalista que de liderazgo.

Con el tiempo te das cuenta de que esto no es viable ni productivo, siendo el modelo que principalmente funciona, el de la transversalidad, el reunirte con todos los responsables de tu empresa de modo que se comparta el conocimiento ante una situación, dando todos sus distintos puntos de vista y el impacto e implicación que tienen las posibles decisiones a tomar. De modo que el director de producción puede indicar que una solución a un problema es poner el personal a 4 turnos, pero el financiero alertar del impacto económico o el técnico que no podría disponer de la documentación a tiempo, de este modo se consigue un liderazgo compartido. En una empresa, el líder debe marcar unos objetivos indicando el qué y el cuándo, pero el cómo hacerlo le corresponde al equipo y a las distintas personas que componen el equipo directivo. Yo propongo que, en el sector naval, se trabaje siempre de forma transversal. Sí, que es cierto que en muchas ocasiones se identifica a las empresas con determinadas personas y cuando hay un problema se dice, en lugar de llamar a la empresa que te realiza ese servicio, se llame a una persona determinada, y eso desde el punto de vista de viabilidad futura de una empresa no es correcto, dado que lo importante es que se establezcan vínculos entre las empresas y servicios que demandan y no entre personas específicas. Hay que tratar de romper ese vínculo personal porque al final lo que hace es lastrar la posibilidad del futuro de la empresa. En este aspecto vas aprendiendo con los años. Tú como líder te das cuenta de que no llegas a todo, el querer hacerlo y controlarlo todo tú, no aporta valor, te come mucho tiempo y no es lo más idóneo, por lo que necesitas de esa

transversalidad, de modo que como indiqué antes, aunque tú indiques el qué y el cuándo, debes dejar al equipo el cómo hacerlo, dando libertad y creatividad para llevarlo a cabo.

Hay departamentos en los que estás trabajando con 8 proyectos al mismo tiempo como, por ejemplo, el de producción, y requieres de esa transversalidad para que sus jefes de obra y equipos se coordinen para poder evaluar de un modo más eficaz, aspectos como la distribución de los recursos y la mejor forma de enfocar y actuar cada uno de los proyectos. Yo antes iba al barco sin avisar, me gustaba controlar todo y a todos, sin embargo, con el tiempo aprendes y ahora no soy así, si voy, siempre aviso, y es para apoyarles, propiciar un buen ambiente de trabajo, pero que no se sientan controlados.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Para mí se hace, al final es un poco como todo, para mí el líder suele ser una persona competitiva, tú puedes ser un genio en la pintura y muy malo en matemáticas y aunque te prepares en matemáticas, nunca vas a ser un genio de las matemáticas, por lo que yo creo que se puede liderar sin tener cualidades de líder, porque hoy en día existen metodologías en liderazgo que te enseñan a ser un líder, puede que no llegues a ser un genio en el liderazgo, pero si tienes predisposición para ser un líder vas a tener más posibilidades de triunfar y llegar a ser uno de ellos, quizás no a innovar y a tener un liderazgo más tabulado, mientras que para ser un genio del liderazgo, como ejemplo te pongo a Pablo Isla, tienes adicionalmente unas cualidades innatas, una visión y por supuesto son capaces de innovar.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe, entre el auctóritas y el potestas?

Entrevistado:

Son diferentes, se puede ser líder con pocos conocimientos técnicos y tener muchos conocimientos técnicos, saber mucho y sin embargo ser un mal líder. Para mí un buen líder no es el que lo sabe todo sino el que sabe identificar las necesidades de las cuales tiene que rodearse, y por lo tanto rodearse de un buen equipo, como ejemplo, para mí, el mérito de Amancio Ortega fue saberse rodear de los mejores. El que lidera es el que sabe buscar a los mejores y consigue que formen parte de su equipo.

En cuanto al Auctóritas y Potestas, en todas las empresas hay jefes que lo que les funciona es el porque lo mando yo, pero eso es un tremendo error, hay jefes que aguas abajo, bien sea

por su carácter, forma de ser, no son capaces de llegar a la gente y necesitan de personas de su equipo socialmente reconocidas que les sirven de apoyo a la hora de dirigirlos.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder?

Entrevistado:

La principal cualidad que me define es la de saber escuchar y tratar de convencer, nunca imponer. El saber buscar siempre el equilibrio, el que seas más o menos sociable depende del trabajo que desempeñes, por ejemplo, en nuestra empresa tienes que tener don de gentes, ser amable...

Pensando en mi equipo, es muy importante el aprender a delegar, asumir los errores de los demás y el saber escuchar. Trato de abrirlos hacia la innovación, nuevas tecnologías, el trabajar en equipo y defender a mi gente a muerte en todos los lugares, la validez de nuestro personal está por encima de lo que nuestros clientes puedan decir.

Entrevistador:

Si tenemos en cuenta la teoría de los 5 rasgos (Responsabilidad, extraversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia), me gustaría que ordenases estas cualidades desde la de mayor porcentaje hasta la de menor, que tú crees que tendrías de cada una de ellas como líder.

Entrevistado:

Primero la responsabilidad, luego la apertura a la experiencia, luego la amabilidad, luego la extraversión y por último el control de emociones.

Entrevistador:

Por avanzar más en la parte del comportamiento del líder, hay un tipo de liderazgo que agrupa 8 tipos de conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, yo te las voy a detallar y tú debes decirme con cuales de ellas te identificarías más.

*(las conductas indicadas se corresponden con las de la tabla 2 del marco teórico)

Entrevistado:

Pues creo que con la Motivación inspiradora y con la Dirección por excepción activa.

Entrevistador:

¿Cómo utilizas la inteligencia emocional con tu equipo?

Entrevistado:

Nuestro equipo directivo está formado por siete personas y a través de la inteligencia emocional trato de que se sientan como parte de la empresa, que se involucren. Aguas abajo,

con los jefes de equipo también, hago que vean que la empresa es de todos y lo que hagamos bien o mal nos va a repercutir a todos.

Entrevistador:

¿Cómo motivas como líder a tu equipo?

Entrevistado:

Primero dándoles autonomía y después respaldándolos y apoyándoles cuando las cosas van mal, dado que no sería el momento de tomar decisiones drásticas ni de echar culpas a nadie. Cuando una persona de tu equipo está pasando un mal momento, la persona necesita que la apoyes. Y cuando algo sale bien o mal, todos somos copartícipes de un proyecto o proceso y, por lo tanto, la responsabilidad es de todos.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente?

Entrevistado:

Yo trabajo principalmente porque en mi empresa vive toda mi familia y, por ello, tengo un cierto compromiso que antepongo a otro tipo de criterios, como pudieran ser los profesionales y económicos, para mí, la familia es lo primordial.

En cuanto al equipo, decir que llevamos trece años trabajando en esta empresa y nunca nadie se ha ido hasta que le finalizó su contrato. Entiendo que es porque los tratamos bien, no somos una empresa de “palo”, además el personal está bien pagado y tiene cierto confort, la empresa les da estabilidad económica, y además están en una empresa que confía en ellos, que les deja que se desarrollen... Sí, que es cierto que esto sería más aplicable hasta los jefes de equipo, dado que realizan un trabajo más variado y aportan a los procesos ideas que hacen que se puedan sentir más útiles. Aguas abajo, la mano de obra es más intensiva y con tareas repetitivas, por lo que su mayor motivación para trabajar es la económica.

Entrevistador:

¿Y cómo consigues la felicidad en el trabajo de tu equipo?

Entrevistado:

Yo creo que se la da la situación económica, si no eres capaz para cubrir las necesidades básicas propias y las de tu familia no puedes ser feliz. Y si el trabajo que realizas, en algún caso, es intensivo, repetitivo y monótono y no es capaz de cubrir lo básico, es muy difícil, muy complicado ser feliz.

Por otro lado, además de cubrir la necesidad económica, la felicidad la puedes conseguir siendo permisible, flexible a la hora de acordar con las personas, las vacaciones, la conciliación familiar, tratando de hacer lo que te gustaría que hicieran por ti, poniéndote en

el lugar del trabajador. Otros ejemplos, que se pone un hijo malo, o que se llega 30 minutos más tarde por un problema familiar, se trata de ser flexible.

Entrevistador:

Teniendo en cuenta que el término “Flow” ¿cómo consigues que fluyan las cosas en el equipo o que los miembros de tu equipo trabajen en ese estado?

Entrevistado:

Somos un grupo de trabajo con mucha afinidad a nivel personal, fuera del ámbito de trabajo la realización es cordial.

No hay puertas, tabiques, somos un equipo, no una relación de jefe-trabajador, mi despacho siempre está abierto y trato que la comunicación sea siempre directa conmigo y por supuesto cordial.

Entrevistador:

Otro término importante el carisma, ¿Te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

No me considero un líder carismático, soy el yin y yang, blanco y negro, tengo mi carácter y en ocasiones soy bastante competitivo, siempre he asumido mal la derrota, así que como deportista lo he pasado fatal, o me quieren o me odian.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder?

Entrevistado:

Yo soy muy pragmático lo oriento a la producción- objetivos cumplidos y al clima social, cuando en una empresa no hay buen ambiente eso se ve, tienes problemas sindicales, no hay afinidad, en el punto de vista de la crispación.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿estás de acuerdo? ¿cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Yo esto lo viví en el mundo del deporte, un buen director es el que anima al que llega de último, al que llega de primero no es necesario y suele ser al revés, al último es al que se le echa la bronca. Siempre te debes volcar e involucrar más con el que menos capacidad y conocimiento tiene, para que coja el ritmo de los que más capacitados.

Y los posibles conflictos los soluciono hablando con las personas, la comunicación es primordial, tienes que hacerles ver que somos un equipo, para, entre todos, conseguir el objetivo. A cada uno le hay que dar las funciones, considerando sus actitudes y aptitudes, primero tienes que clasificar a las personas de tu equipo y después volcarte con los que menor conocimiento tienen. Debes tratar la uniformidad con el de delante no con el de atrás, ayudar al más rezagado a conseguir la marca del más adelantado.

Entrevistador:

¿Cómo te han influido tus anteriores líderes?

Entrevistado:

Muy mala. He copiado muchas cosas y tardé muchos años en ver que era un sistema erróneo y que no me creaba confort como persona, porque a veces lo legal y lo ético no iban acompañados y si lo que haces, aunque sea legal no está de acuerdo con tu ética, como persona no vas a estar bien.

Entrevistador:

Y pensando en tu experiencia ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde que comenzaste en 1996 a gestionar equipos de personas hasta la actualidad?

Entrevistado:

Antes era muy autoritario y pensaba que el que tenía la razón era yo al 100% y ahora trato de buscar un equilibrio.

Para mí el mayor error, laboralmente hablando, que cometí en mi vida fue despedir a un trabajador por pedirme el permiso de matrimonio, en aquel entonces me amparaba la ley, con el tiempo le pedí perdón y me perdonó, pero yo todavía me sigo acordando de eso. Porque si tú haces algo mal, no vale que los demás te perdonen si tú no te vas a perdonar.

Independientemente que seas líder o no, la ética debe de ir por encima de todo, primero, lo ético, por ejemplo, es que en momentos de crisis primero cobren los trabajadores y luego el personal directivo, en mi pasado en un momento de crisis fue al revés, luego se solucionó y se consiguió que cobraran también los trabajadores, pero al principio cobraron los jefes, y eso no puede ser.

Para mí lo importante, cuando tú eres un líder, es saber que tienes que manejar, la ética por encima de la legalidad, me quedo con eso.

Entrevistador:

¿Crees que el liderazgo debe ser compartido con el equipo?

Entrevistado:

Por supuesto, como ya indiqué en mi primera respuesta.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido algunas barreras o trabas en el camino al estar liderando grupos equipos de personas?

Entrevistado:

Aguas abajo no me he encontrado trabas, pero aguas arriba sí, porque en muchos casos, había personas con las que, si no tienes una determinada formación académica, no te ven acreditado para dar una opinión.

Yo lo solventé muy fácil, ya no voy a ninguna reunión sólo, en el pasado lo hacía cuando quería controlarlo todo yo, pero desde hace años, me considero parte de un equipo, y cada uno de sus miembros me aporta el conocimiento que necesito para cada situación, ahora siempre voy con la persona de mi equipo que más valor puede aportar en la reunión que vaya a tener con el cliente, que en algún caso me indica, cómo es que viene esa persona conmigo, y yo orgullosamente le respondo que es la persona de mi equipo que más sabe sobre lo que vamos a acordar, y es curioso porque a veces se sorprenden. Pero lo que tengo claro, dependiendo a que foro vaya, no voy solo. El que está aquí como líder no tiene que saberlo todo, sino detectar la necesidad y apoyarse en quien le puede dar ese soporte que le pueda faltar.

Esto te genera más tiempo libre para dedicarte a otras cosas.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Sí, claro, evidentemente. Es la única manera de aprender, la corresponsabilidad tiene que ser de todos, no puede ser que yo acuerde con el cliente un precio muy ajustado para una obra y luego la responsabilidad sea del que lo ejecuta.

Lo que el equipo debe tener claro es que cuando ganamos, ganamos todos, y cuando perdemos, también lo hacemos todos. Un fallo o error, es necesario, es el peaje del aprendizaje, lo que se debe controlar es que ese fallo no se repita de forma continuada. Otra cosa que se debe tener en cuenta es que lo que funciona en un sitio, no tiene por qué funcionar en otro.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

Todo.

El mayor problema dentro del sector naval es potenciar la falta de productividad. La digitalización: para el control de la documentación, el control de la producción, el estado real de la obra y la innovación: en cuanto a maquinaria, que la gente pueda aportar ideas, con el objetivo de mejorar la productividad.

Nosotros llevamos desde hace más de dos años trabajando con el IGAPE, AIMEN y un proveedor de software, en una plataforma de control a través del móvil, con la que poder consultar la información, incluir los partes de trabajo, tiene un chat para hablar con los mandos, eliminando de este modo todo el papeleo que habitualmente estamos acostumbrados a manejar y a disponer de un lugar en que la documentación esté disponible para todos.

Por otro lado, indicar que hay muchas ayudas para la industria que en ocasiones, no sabemos canalizar porque casi todo esto tiene una parte de inversión, no hay nada a fondo perdido, por lo que tienes que estar dispuesto a apostar por tu empresa y en ocasiones implantas sistemas que no siempre funcionan y que tienen un coste, pero tu empresa no es capaz de adaptarse. Cuando sucede esto, vas al paso anterior hasta que encuentras una solución y otra vez haces un mix, aprovechando partes que se pueden adaptar mejor a tu tecnología de funcionamiento.

Nosotros tenemos un pequeño lastre porque a veces cuesta, por la relación familiar o de compañeros con una relación de más de 20 años, tomar decisiones o convencer de algún cambio en particular. Cambiar la rutina en la que hacen las cosas, sobre todo si el cambio no se ve, es difícil, normalmente si lo que se cambia es una máquina o una herramienta todo el mundo está de acuerdo, pero cuando afecta al software cuesta un poco más, ver el porqué del cambio te obliga a consensuar mucho más. El software es más difícil de ver, en el tema de la ofimática tenemos todavía mucho que avanzar.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿Te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos?

Entrevistado:

Pues la verdad, es que sí que me han hecho reflexionar, porque hay muchas afirmaciones me he dado cuenta que estoy de acuerdo con ellas, pero yo actúo de otra forma y es lo que he marcado, dado que entendí que debía cubrir lo que honestamente hacía.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 3

Participante nº 3: MUJER. 31 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 2014. Fecha de realización: 10/03/2020. Duración:40min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Es fundamental, por lo menos para mí, dentro de la gestión de equipos, el conocer las debilidades y las fortalezas de cada uno de los miembros del equipo con la intención de redirigir o subsanar esas debilidades de alguna manera y las fortalezas, ponerlas al servicio del trabajo en equipo. Yo tengo un equipo compuesto de mujeres con media de edad de 30 años, y tratamos de poner esas fortalezas a disposición del equipo.

También es fundamental el marcar unos objetivos y tener claro el camino, sí que es bueno, definir unos pasos u hoja de ruta para conseguirlos.

Ya en la parte estratégica, independiente de lo que un líder pueda tener en la cabeza, es importante escuchar de lo que tú vas proponiendo, qué dice tu equipo de eso y qué puede aportar. Es fundamental el cuestionarse las cosas antes de tomar las decisiones y yo creo que en eso, en gran medida el equipo puede contribuir a ello.

Y por último, el llegar a conseguir una madurez como equipo, yo en mi caso partí de un equipo bastante junior para la parte que consistía en gestión con el cliente y la parte comercial, y el conseguir un cierto grado de autonomía al menos en tareas básicas y recurrentes de los miembros, para que pudieran tener cierta capacidad de análisis y de este modo poderles ir yo delegando pequeñas decisiones en función de la prioridad y de la importancia.

En resumen, para mí, habría 3 puntos esenciales a la hora de gestionar equipos: el primero el conocer bien a cada miembro de tu equipo, el segundo, marcar unos objetivos y hoja de ruta y como tercero, el llegar a conseguir un cierto grado de autonomía, cada uno en su nivel, para aumentar la capacidad de análisis.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

En principio pienso que tiene gran parte de capacidad innata de gestión, no por el liderazgo como entidad propia en sí, sino por una homogeneidad a nivel de personalidad que debe reunir un buen líder. Pienso que debe ser humilde, dar ejemplo con su trabajo, tener una capacidad de escucha y una capacidad de adaptación, para mí estas cualidades forman parte del carácter innato de la persona y, si no se tienen, con el tiempo se pueden llegar a reforzar un poco, pero nunca hasta el punto en que lo puede desarrollar un líder que sí las tiene innatas.

Luego existe, el otro líder, el impuesto, pero para mí este tipo de líder no va a tener éxito a largo plazo y con el tiempo podrá verse que esa persona no era un líder de verdad.

Por lo tanto, para mí, un líder nace, más que se hace, tiene, por lo tanto, que nacer con unas cualidades innatas que irá perfeccionando con el tiempo a través de la experiencia, el aprendizaje y un poco realimentarte del día a día.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe, entre el auctóritas y el potestas?

Entrevistado:

Para mí el líder es el que sin tener un cargo es capaz de dirigir un equipo, sin necesidad de nombramiento, sino que por su propia personalidad consigue poner de acuerdo a un grupo de personas aunarlas hacia un objetivo común y poner al equipo en marcha, al final es el propio equipo el que ha decidido que sea esa persona el que los lleve, los lidere

Un jefe al final es alguien impuesto, es una persona que por jerarquía está por encima de ti, pero que te puede generar mayor o menor inquietud para seguirlo, por lo que yo creo que hay una gran diferencia entre ser un líder y ser un jefe.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Qué rasgos (teoría de los 5 rasgos) y qué conductas crees que tienes como líder?

Entrevistado:

He hecho varios cursos entorno a la gestión de equipos y siempre me ha salido de los cuatro pilares, el paternalista, en este caso maternalista, como el más desarrollado, sí que cuido bastante al equipo, intento escucharlos para sacar lo mejor de ellos y acompañarlos en eso y saber que parte tengo que reforzar en su aprendizaje. Entonces, podría decir que dentro de mis cualidades estaría la de escucha, la de protección, en determinadas ocasiones, y también, la de organización y planificación, comunicación a nivel de importancia, es importante que cada uno sepa lo que contribuye y como tiene que contribuir al objetivo y, bueno, creo que

pueden ser de las cualidades mayores, y sí, que también me gusta dar ejemplo con mi propia actitud, dentro de mi equipo no me gusta ir de jefa, sino ser una más, pero que me vean como un ejemplo de algo que deben copiar y seguir para poder hacer las cosas de una manera mejor.

Entrevistador:

Si tenemos en cuenta la teoría de los 5 rasgos (Responsabilidad, extraversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia), me gustaría que ordenases estas cualidades desde la de mayor porcentaje hasta la de menor, que tú crees que tendrías de cada una de ellas como líder.

Entrevistado:

Yo creo que la primera de mayor porcentaje sería la de responsabilidad, luego amabilidad, apertura a la experiencia, control de emociones y finalmente la de extroversión.

Entrevistador:

Por avanzar más en la parte del comportamiento del líder, hay un tipo de liderazgo que agrupa 8 tipos de conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, yo te las voy a detallar y tú debes decirme con cuales de ellas te identificarías más.

*(las conductas indicadas se corresponden con las de la tabla 2 del marco teórico)

Entrevistado:

Yo creo que con la consideración individualizada y con la dirección por excepción activa.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿Te consideras una líder carismática?

Entrevistado:

Creo que hay gente que me ve así, pero yo no me considero así, creo que me falta mayor madurez para que se me vea como un reflejo de experiencia y que pueda dar mayor confianza para poder generar ese carisma. Sí que es cierto que admiro a ese tipo de líderes que sólo con un gesto o con una frase, tienen la capacidad de acaparar la atención y el seguimiento de un equipo de trabajo, y por lo tanto, considero que hay muy poquitos líderes en el día a día con esta habilidad.

En mi caso yo creo que la experiencia y los años sería algo a sumar para algún día poder llegar a ser así.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder?

Entrevistado:

Creo que, por un lado, por la lealtad de sus empleados a seguirle y apoyarle en sus ideas, creo que sería un buen indicador, la fidelización de su equipo y por otro lado, evidentemente los objetivos marcados por la empresa y el cómo llega a conseguirlos. Esto es importante, el llegar a conseguirlos con sus propios medios y sin pisar a nadie.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Primero, es importante conocer a cada uno de los miembros de manera individual para saber que hay que desarrollar más o reforzar más, qué es lo bueno que aportan de forma innata y ponerlo a disposición del objetivo común.

Sí que es cierto que, en cuanto a la resolución de conflictos, no suelo imponer una decisión, sino que abro una mesa de debate entre las partes implicadas para que me propongan una solución, entendiendo que cada uno dé su punto de vista, y una vez realizada esa puesta en común, intento que razonen de una forma más objetiva buscando el bien común del equipo. De modo que no vea una sola parcela individual sino una visión más global, intento hacerles ver cómo lo vería yo o como lo vería la organización o la empresa. Y después de esto, sí que he conseguido que se pusieran de acuerdo solventando ese conflicto

Entrevistador:

¿Cómo te han influido tus anteriores líderes?

Entrevistado:

Pues en principio sí que me influyeron, me considero una persona bastante observadora y sí que he tratado tanto en la parte de ingeniería como en esta otra parte más comercial, sí que he tratado de quedarme con aquellas conductas de mis anteriores jefes que creo que funcionan bien en los equipos de trabajo, recuerdo en la empresa anterior a la actual, del buen trato, la escucha, el ir dando píldoras de autonomía a los miembros del equipo era un sistema de motivación al equipo y que creo que en parte he ido asumiendo, luego en mi actual empresa, tuve a la directora de ingeniería como jefa directa, tiene otro perfil de líder, al ser una persona más controladora y más orientada a los objetivos de la empresa y a los números, y bueno, sí que aprendí de ella la capacidad de control y de priorización de las actividades y de las tareas, y del último responsable que tengo, la capacidad de adaptación, la resiliencia y, por lo tanto, esa flexibilidad y adaptación tanto a nuevas situaciones como a

miembros del equipo lo aprendí de él. Yo llevo en mi mochila pequeñas cosas de cada uno, que veo que son positivas y que me pueden servir en mi día a día y hay otras cosas, que, por el contrario, bajo mi criterio creo que no aportaban o que podían ser negativos a la hora de gestionar equipos y, por lo tanto, he tratado de evitarlas en mi forma de liderar, ciertas actitudes imperativas que creo, eran contraproducentes, o en algunos casos, la falta de planificación. Cuando veía ese tipo de prácticas intentaba o intento que no se lleven a cabo en mi persona.

Entrevistador:

Y pensando en tu experiencia ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde que comenzaste en 2014 a gestionar equipos de personas hasta la actualidad?

Entrevistado:

Pues evidentemente los años, la experiencia me ha ayudado a relativizar la importancia de los problemas y a poder analizarlos desde una perspectiva más objetiva, por eso lo que hace 6 años podría haber sido un problema o algo muy complicado a nivel de gestión, lo miro ahora hacia atrás y son cosas que puedo solucionar ahora en el día a día y sin mayor problema. Esa agilidad en la toma de decisiones, la vas cogiendo con los años y la experiencia. Otro punto sería la resiliencia a la hora de asumir el fracaso o fallo, y bueno creo que estos son dos conceptos que he ido consiguiendo con los años.

Por otro lado, en la gestión de personas, la capacidad de adaptación, anteriormente se me hacía difícil conocer bien al equipo y encauzarlo hacia un objetivo común, sin embargo, ahora la lectura del perfil personal de cada uno ahora se me hace más sencilla y puedo tener más herramientas para, en cierta medida, llevarlos a mi terreno o al de la empresa, esta parte en mí, sí que ha cambiado bastante.

Entrevistador:

¿Crees que el liderazgo debe ser compartido con el equipo?

Entrevistado:

Siempre intento ir con propuestas, es decir, yo llevo escrito lo que yo haría, pero me gusta escucharles, y por lo tanto les explico la situación, les planteo el problema y les animo a que se pongan en mi lugar y aporten una solución, yo siempre les digo, “yo sé lo que yo haría” y de este modo les invito e incito a que se pongan en mi lugar y aporten distintas soluciones desde otra perspectiva y ver qué respuesta me dan, luego les explico cual sería mi propuesta y les argumento el porqué, ellos, con este ejercicio, han podido llegar a deducirla y puede ser coincidente o no , pero una vez que escuchan mis argumentos aunque no sean del todo igual a los suyos, muchas veces ceden y aprenden para la próxima, y en otras casos, puede

que haya algo que ellos me digan y que yo no hubiese tenido en consideración y cambio yo la idea. Al final es compartir distintos puntos de vista y al final quedarse con lo mejor.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido algunas barreras o trabas en el camino al estar liderando grupos equipos de personas?

Entrevistado:

La principal fue el tema de la edad, al tener a personas mayores, por lo que mi handicap era que yo era joven y además mujer que difícilmente te respetaban a nivel profesional, por lo que he tenido, a base de acciones y hechos, que ir ganándome mi posición y buscar una aceptación por parte del equipo de trabajo. Aquí ha sido más fácil porque me he ido incorporando yo al equipo y posicionando como persona de referencia, ha sido más natural la tendencia en este caso que en la anterior empresa.

Y nada más, lo comentado, los prejuicios de ser mujer, joven y aunque suene raro, el hecho de ser andaluza también, pero como intento ser ejemplo, luego no se me ha ido cuestionando mucho en mi trabajo a nivel profesional, por lo menos, en mi última etapa.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

El fallo es obligatorio para el aprendizaje y para el crecimiento profesional. Si no fallas el aprendizaje se ralentiza, hay determinados aspectos que no aprendes.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente?

Entrevistado:

La parte profesional es una faceta más de la persona, el sentirse productivo, que tu tiempo se emplee en un crecimiento, un aprendizaje y una evolución, y sí que es cierto que esta prioridad o empuje va cambiando con el perfil personal de cada uno porque hace que se prioricen unos aspectos más que otros, por ejemplo, en un momento la parte profesional puede ser tu prioridad, y pasado el tiempo si tienes una familia, podría pasar a un segundo plano, pero que es fundamental que no sea ni uno ni dos, sino saber compaginarlos y lograr un equilibrio.

Forma parte del ser humano, de su evolución, del querer ser productivo y de que su tiempo se transforme en algo.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en tu trabajo? ¿y de haber alcanzado la felicidad cómo lo has conseguido?

Entrevistado:

Siempre he sido feliz, en cada uno de los trabajos en los que he estado, porque he intentado adaptarme a cada una de las situaciones y creo que ha sido el principal pilar que me ha hecho crecer, sí que es cierto que, para mí, aprender todos los días es un factor importante y si no he tenido eso en algún momento, he tratado de conseguirlo y mantenerlo.

Entrevistador:

¿Y a nivel de equipo cómo consigues esa felicidad? Y en cierto modo que fluyan las cosas, el famoso término “Flow” ¿ese Flow lo tiene tú equipo? ¿cómo consigues que fluyan las cosas en el equipo o que los miembros de tu equipo trabajen en ese estado?

Entrevistado:

He involucrado a todo el equipo no sólo a nivel profesional sino personal, que se conocieran todas ellas para crear un vínculo y creo que eso que el hecho del buen ambiente y el equipo que hay y alguna me lo ha reconocido han hecho que se queden a pesar de haber recibido buenas ofertas de otras empresas.

Entrevistador:

¿Entiendo que esta parte te ayuda a motivarlas?

Entrevistado:

Sí, porque no se están viendo como competidores sino como un equipo, cuando hay alguien que flaquea se apoyan y no hace falta que yo diga nada.

Entrevistador:

¿Cómo utilizas la inteligencia emocional con tu equipo?

Entrevistado:

La utilizo siempre, con el equipo, con los jefes, hacia arriba y hacia abajo.

Intento controlar mis propias emociones, intento ver en el día a día como viene cada uno y en función de eso, del estado emocional en el que vengan, saber medir hasta donde se le puede pedir o hasta donde no se le puede pedir, adaptarme a eso y luego, como te decía, tanto aguas arriba como abajo.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

A nivel de innovación, cuestionarse si lo que se está haciendo es la mejor manera o hay una forma de optimizarlo, invito a todos a que hagan propuestas, si creen que se puede hacer mejor.

Cómo gestionar estas ideas ... se suelen aportar muchas ideas , pero se suele mirar el efecto de impacto y de coste, aquella con impacto mayor y menor coste es a la que se le suele dar mayor prioridad. Puede haber grandes ideas que con un pequeño cambio se puedan obtener unos muy buenos resultados a corto. Si hubiese ideas que puedan suponer un cuello de botella, sí que les solicito un desarrollo mayor para poder justificarlo de cara a la empresa.

En relación con los agentes del cambio, intento que aquellas personas que proponen una idea sean ellos los que lo lleven a cabo, lo lideren y que animen al resto de la organización a participar de su propuesta. Considero que es una forma de motivarlos y también una forma de posicionarse para que el equipo los vea como personas que contribuyen y que suman.

Y respecto a la digitalización, todas las herramientas de mejora en la gestión del equipo que van saliendo, como herramienta de trabajo, como mejora de procesos para evitar duplicidad de trabajos y, en este sentido, estamos abiertos a optimizar el tiempo.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿Te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos?

Entrevistado:

Sí que he hecho cuestionarios similares, la primera vez te pararías mucho, te hace reflexionar sobre aspectos que has visto en otros líderes y que no te gusta, hay una afirmación que me llamó la atención y es la de cuando no está el jefe, el equipo no trabaja y eso no debería ser así.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 4

Participante nº 4: HOMBRE. 52 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 2009. Fecha de realización: 13/03/2020. Duración:57min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

No se puede ordenar/mandar que la gente trabaje en equipo, lo hay que conseguir, esa es la función del líder, sino no lo sería. El crear un entorno que favorezca el trabajo en equipo es lo más importante en cuanto asumes el liderazgo, por lo que, primero hay que conseguir ser ese líder que hace que el equipo funcione y que además éste te acepte como líder.

Procurar que la comunicación entre las personas del equipo sea buena. Debes trabajar bien con las personas subordinadas más directas, en otro caso, no vas a lograr nada, el líder sin su equipo no es nada y para la empresa a la hora de contratar a alguien que va gestionar a un equipo de trabajo si no considera esto no le sirve de nada.

El equipo debe tener un objetivo común, y saber cual es, y que todos trabajen en la misma dirección, sino no sería un equipo, serían compañeros de trabajo próximos, pero nada más.

El modo de comportarse de un nuevo líder es objeto de mucho interés para toda la organización, todo el mundo va a estar mirando lo que haces, por eso las primeras etapas van a tener un carácter simbólico, que va a conseguir, o no, el respeto del equipo. Pueden ser detalles pequeños, como hablas, si propones muchos o pocos cambios, como te relacionas con el resto de los departamentos, son aspectos pequeños. Para tener éxito, debes saber si estos comportamientos se valoran positivamente o no, por el resto de los componentes del equipo, no para cambiarlo y que ellos dirijan tu forma de proceder, sino para poder adaptarte a ellos, en algunos aspectos, aunque sean pequeños, no quiere decir que ellos decidan en lugar del líder, pero es importante para ganarte, el respeto.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Hay que tener un 10% de cualidades innatas, pero un buen líder eficaz, se hace, se tiene que ir adaptando a distintas circunstancias dentro de su vida laboral, a distintos entornos.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe, entre el auctóritas y el potestas?

Entrevistado:

Dirigir es mandar, ordenar, hay que tener una actitud imperativa, autoritaria. Para liderar hay que conseguir los objetivos sin imponer nada, tienes que conseguir que esas cosas al final salgan.

Primero escuchar lo que tienen que decir todos, por ejemplo, si hay que decidir entre dos propuestas, una vez esté discutido y muy hablado por todos, el líder sería el punto de desempate. En general lo de mandar no tiene nada que ver con lo de liderar.

En cuanto al Auctóritas y el Potestas, hay personas que el grupo las acepta como líder sin ser su jefe, esto pasa con un grupo de personas que son de la misma edad, categoría, o que llevan tiempo compartiendo las mismas circunstancias y hay uno que sin buscarlo lidera al grupo. Pasa algo similar en el deporte, y todo el mundo tiene confianza en ese líder, como se consigue, la verdad, es que no hay una norma o regla, el líder tiene que generar confianza y cuando hay un cambio importante ese liderazgo puede sufrir cambios. A mí me pasó, en alguna ocasión, de correr demasiado con algunos cambios y puede que te digan que están de acuerdo, pero tú ya ves que no vas bien y tienes que dar un paso hacia atrás para convencer un poco más a la gente, y a lo mejor, lo que ibas a hacer de una vez, lo tienes que hacer en distintas etapas para que esos cambios sean más fáciles de asimilar.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Qué rasgos (teoría de los 5 rasgos) y qué conductas crees que tienes como líder?

Entrevistado:

Yo creo comparándome con otras personas que conozco, en lo que puedo ser mejor es en la empatía con mi equipo.

En cuanto a conductas, creo, que hay que buscar un punto de equilibrio, en mi caso, creo que hay que dejar cierto margen para que todas las personas del equipo se desarrollen, por ejemplo, en un momento dado, uno de ellos puede tener que asumir un mayor número de responsabilidades y hay que dejarle cierta libertad, eso es bueno para la organización.

Entrevistador:

Si tenemos en cuenta la teoría de los 5 rasgos (Responsabilidad, extraversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia), me gustaría que ordenases estas cualidades desde la de mayor porcentaje hasta la de menor, que tú crees que tendrías de cada una de ellas como líder.

Entrevistado:

La parte emocional lo primero, yo creo que soy bastante psicólogo tanto para gestionar las emociones propias como las de los demás. Abierto a nuevas experiencias sería el segundo, la responsabilidad y amabilidad de tercero y la extraversión de último.

Entrevistador:

Por avanzar más en la parte del comportamiento del líder, hay un tipo de liderazgo que agrupa 8 tipos de conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, yo te las voy a detallar y tú debes decirme con cuales de ellas te identificarías más.

*(las conductas indicadas se corresponden con las de la tabla 2 del marco teórico)

Entrevistado:

Yo creo que con la consideración individualizada y con la motivación inspiradora.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿Te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

No, la verdad no me considero. En cuanto al líder carismático en general, nadie es un líder carismático para toda la vida, puedes ser un líder muy apreciado en un momento, para un proyecto, pero luego cambian las circunstancias, y dejas de serlo. El líder carismático para mí, es casi algo religioso.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

Puf, es difícil, desde el punto de vista de las personas, la consigues cuando ellas confían en ti, como se puede medir, al principio no, pero cuando llevas un tiempo, se podría hacer un experimento para ver si confían en ti, yo alguna vez lo he hecho, haciendo una propuesta arriesgada o diferente para ponerlos a prueba, y de este modo, también puedes ver como los miembros de tu equipo son diferentes, dado que tendrás el que te dice siempre que sí, la mayoría pondrá algún pero y el que estará totalmente en desacuerdo.

Esa eficacia, orientado a las tareas, lo tendría que medir o evaluar con los resultados, a través de indicadores, ya sean económicos o comparando el número de ofertas realizadas frente a las conseguidas.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo

¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

En un equipo siempre pueden surgir celos, les puedes dar más confianza, más responsabilidad.

Tú tienes que conocerlos personalmente a todos y eso se consigue estando tiempo con cada uno de ellos, y si tienes la suficiente confianza contigo, ellos te dirán si están descontentos con algo y porqué.

Tú tienes que ser consciente de lo que le puedes pedir a cada uno, si tienes a algún miembro del equipo que es perfectamente válido para muchos temas, pero no para otros, y si tú le pides algo en el aspecto en el que no es tan bueno, pues va a quedar mal, por lo que tienes que ser consciente de lo que le puedes pedir a cada uno. Eso lo puedes ver en el fútbol, un buen defensa nunca te va a marcar goles, pero va a ser igual de importante y necesario para el equipo.

Y a la hora de un posible conflicto, por ejemplo, entre dos miembros del equipo, y que el problema será lo suficientemente importante que pueda llegar a comprometer el ambiente favorable existente, pues a lo mejor habría que incluir a otra persona que sea de confianza para cualquiera de las dos personas y que consiga que no choquen tanto y poder resolverlo, sería como una especie de moderador. Si lo hiciese yo personalmente quemaría mis recursos, yo podría entrar después, si este compañero moderador, no consiguiese solucionar el conflicto.

Entrevistador:

¿Cómo te han influido tus anteriores líderes?

Entrevistado:

Hay cosas positivas y negativas, creo que siempre hay algunas cualidades positivas o negativas que son personales, que son propias y que sólo las tiene la persona, y no se pueden copiar, luego va a haber otros muchos comportamientos que, como punto de partida, los vas a seguir salvo que estés en contra con lo que se hacía antes. En mi caso, el cambio fue bastante grande en un corto periodo de tiempo, pero yo contaba con la ventaja de saber que algún día iba a ocupar ese puesto, y eso te permite ir tomando nota de muchas cosas y de ir viendo qué resultado tuvieron decisiones anteriores.

De mis anteriores jefes, líderes, no creo que me haya quedado más allá de un 20%, la cualidad principal, sería la rapidez a la hora de tomar decisiones, es decir, el poder reaccionar ágil y rápido ante un imprevisto, con los recursos materiales y humanos que tienes. Esto se

práctica, pero el hecho de conocer bien a tu organización y a todos los recursos de los que dispones o en quien externo a la empresa te puede apoyar, es esencial.

Entrevistador:

Y pensando en tu experiencia ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde que comenzaste en 2009 a gestionar equipos de personas hasta la actualidad?

Entrevistado:

Hay cambios evidentemente, pero es algo que nunca me había parado a analizar, lo que está claro, es que ganas en seguridad, sobre todo cuando los problemas son importantes, ganas en seguridad y confianza en que los vas a resolver. Antes gestionaba peor a mi equipo, sobre todo a la hora de incorporar personas nuevas, eso al principio, para mí era algo mucho más costoso que ahora. El saber delegar es quizás donde menos he notado el cambio, lo hice desde el principio, quizás, porque trabajé en la empresa en la época en la que yo no la lideraba, y veía el error que se cometía en no delegar.

En lo que he ido mejorando, ha sido en conocer mejor el perfil de cada una de las personas de mi equipo, el tener claro hasta dónde es capaz de llegar cada persona y, por lo tanto, hasta donde puedes delegar, eso al principio cuando empecé era muy complicado detectarlo, pero la experiencia me ha agudizado más ese sentido.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido algunas barreras o trabas en el camino al estar liderando grupos/equipos de personas?

Entrevistado:

Quizás una barrera podría ser la gente mayor reacia a los cambios. Aunque, en general, los cambios importantes, son una barrera. Por ejemplo, cuando cambias un proceso o dejas de hacer con medios propios una determinada actividad que pasas a contratar al exterior. Yo siempre trato de hacer las cosas por las buenas, prefiero, aunque me lleve tiempo, ir poco a poco, para que mi equipo esté convencido del cambio, aunque si después de haberlo debatido, no lo consigues al 100% sí que te tienes que imponer un poco. Date cuenta que yo he tomado decisiones duras, como la de dejar de trabajar con uno de mis clientes principales, y claro, eso como se lo dices a la gente y que lo entienda. Tienes condicionantes que pueden ser barreras, pero conociéndolas aprendes a gestionarlas, yo por ejemplo, tuve en mi equipo a una persona que por su religión (adventista del séptimo día) no podía trabajar los sábados.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Por supuesto que sí, hay que intentar que no haya fallos, pero el fallar, te permite hacer mejor las cosas la próxima vez. Cuando tienes un fallo, te quedan todos los defectos al aire, y si los analizas mínimamente siempre vas a aprender, si el fallo se repite, hay que buscar un culpable teniendo en cuenta que el responsable eres tú, pero bueno los fallos importantes, siempre ayudan, como ejemplo, decidir llevar a cabo un proyecto aunque no sea del todo rentable, que te suponga un tremendo esfuerzo y el de tu equipo y que luego no salga, de eso se aprende muchísimo, mientras que cuando tienes un proyecto del que pensabas ganar un 20% y ganas 200%, todo el mundo está contento, pero no te sirve a nivel de gestión para nada, porque ese beneficio salió de casualidad.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente? ¿Por qué trabajamos en general?

Entrevistado:

Primero hay una razón de subsistencia, el comportamiento humano más primitivo es el de sobrevivir, pero luego, si eres una persona con unas mínimas inquietudes, el trabajo sirve para sentirte realizado, de modo que si no te sientes realizado en tu trabajo no vas a estar bien, hay cosas importantes en la vida, y el trabajo, en este sentido, lo es.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en tu trabajo? ¿y de haber alcanzado la felicidad cómo lo has conseguido?

Entrevistado:

La felicidad no es eterna, puedes ser feliz en un determinado momento, período.

El conseguir la felicidad en tu entorno es difícil, pero el conseguir que tu equipo sea feliz, hace que tú también lo seas, al final para conseguirlo, hay que funcionar en el equipo como si se tratase de una familia bien avenida.

La felicidad propia pasa porque las personas más allegadas, que son tu familia, sean felices. A veces echas más horas en el trabajo que con tu propia familia, por lo que hay que conseguir que las personas que componen tu equipo realmente sean como una familia.

Entrevistador:

Teniendo en cuenta que el término “Flow” ¿cómo consigues que fluyan las cosas en el equipo o que los miembros de tu equipo trabajen en ese estado?

Entrevistado:

Esto quizás es tan difícil de responder como lo que me preguntaste sobre la felicidad, porque en general, en el día a día, hay muchos aspectos, obstáculos, que hace que eso no funcione. Te pongo como metáfora la de un río, que fluye perfectamente hasta que se encuentra una

roca por el camino y que debe sortear para seguir, y a lo mejor no en la misma dirección sino en otra y eso al final, estamos hablando de temas que son más de relaciones personales que de trabajo. Y cómo puede influir un líder en esto, pues el líder debe ser el que reconduzca la situación.

Entrevistador:

¿Ahí entraría la inteligencia emocional del líder? ¿Tú como la gestionarías con tu equipo?

Entrevistado:

Teniendo en cuenta que tienes que conocer muy bien a los miembros de tu equipo, como unos padres con sus hijos, nadie conoce mejor a los hijos que los padres y tienes que hacer uso de esa inteligencia emocional, de tu experiencia para educarlos.

El control de las emociones, el tema emocional yo creo que lo he llevado bastante bien, incluso habiendo tenido problemas importantes, he tenido la capacidad de tomar decisiones rápidas, actuar con la suficiente sangre fría, cuando la gente a tu alrededor está mal, alterada y tú lo que tienes que hacer es que no hunda el pánico.

Entrevistador:

¿Entiendo que esta parte te ayuda a motivarlas?

Entrevistado:

Para motivar hay que conocer bien a la persona, la gente tiene que sentirse valorada primero hasta un cierto nivel de forma económica, esta parte sería la más básica, dado que tiene que vivir, luego, debería sentirse valorado en el trabajo cuando uno lo hace bien y que, si lo hace mejor, se le valore más, y si hace un esfuerzo, por ejemplo, al manejar una máquina, que este esfuerzo se le reconozca.

Y después tendríamos la parte emocional. Tienes que estar un poco al tanto de los problemas que tenga esa persona, y si es muy próxima en el equipo, más todavía más.

Yo tengo el caso de una persona muy válida que la cambié de puesto de trabajo, era una persona que se concentraba en el trabajo y dejó de hacerlo, hablé con ella, y no apreció que tuviera ningún problema personal, y entonces la volví a cambiar de sitio porque considero que es una persona válida y no me gustaría desprenderme de ella, aún no he tenido tiempo suficiente para confirmarlo, pero creo que ahora he acertado y ha encontrado su lugar. Si fuera una persona más autoritaria esto no lo habría hecho, pero debemos tener en cuenta que conseguir gente buena es muy difícil y más que ese adapte y que esté dispuesta a formar parte del equipo.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

Innovación, la presenté desde el principio, en mi empresa, realmente viene por mí. Por la automatización de medios, controles numéricos. Por ejemplo, este último año, hice dos inversiones, la más importante, se refiere a todo el tema de redes informáticas en el empresa (para compartir y concentrar la información, evitar duplicidades...) lo importante es que la información esté disponible para todos, y el buscar un diseño de las redes que fuera satisfactorio para todos, fue uno de mis últimos retos, porque tenía un sistema en la parte de oficinas y otro en la del taller, y unir esas dos redes me quitó el sueño durante meses porque todo el equipo (tanto de oficinas, como el del taller) tenían que trabajar mejor que antes, tenía que ser una mejora para todos, pero alguna de las mejoras planteadas era buena para el conjunto pero ralentizaba alguno de los procesos de una de las partes, y claro, eso generaba conflicto. Al final tuve que cambiar todo el sistema, hice un primer cambio que utilicé como boceto y lo fuimos puliendo, hasta conseguir que la solución adoptada fuese conforme para todos.

Ahora es nuevo para todos, por lo menos conceptualmente, que todos han aceptado, y eso ahora se puede ver en los resultados, dado que hemos pasado de tener un margen de error en una serie de piezas del 10% (o incluso de más, con el incremento de la producción) a llegar a 0 defectos.

En cuanto a agentes de cambio, sí que te apoyas, tengo muy pocos, pero cuando tienes a una persona en total sintonía contigo, te apoyas en ella para conseguir cosas.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos?

Entrevistado:

Pues la verdad, los cuestionarios bastante menos que lo que he reflexionado ahora con la entrevista.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 5

Participante nº 5: HOMBRE. 55 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 1998. Fecha de realización: 16/03/2020. Duración:57min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

La gestión de los equipos no es algo sencillo, que tú seas capaz de sacar de cada uno lo mejor que pueda dar y luego poner a cada uno en el puesto en el que más rendimiento se le pueda sacar, no es fácil, a veces hay otro tipo de limitaciones y hay que trabajarlo. Entonces, como recomendación, el ser capaz de hacer esto con cada miembro del equipo, porque además va a estar más contento, va a ser más feliz y va a rendir más.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Es un mix, un líder no se puede imponer, hay que tener ciertas habilidades de liderazgo, también es cierto que alguna de esas habilidades se puede adquirir, hay gente que nace y es un líder nato, y otros que se lo trabajan mucho y acaban siendo unos líderes más que aceptables, el caso es que da un poco de envidia, a veces, el ver lo fácil que lo tienen algunos y cuanto trabajo nos cuesta a otros, en general. Lo que sí es cierto, es que una pequeña base, la hay que tener.

Todo el mundo con una base y voluntad puede mejorar en su trabajo, el que sea, y a la hora de ejercer el liderazgo es fundamental.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe, entre el auctóritas y el potestas?

Entrevistado:

Eso se ve en los grupos, hay gente que a pesar de no ser jefe es el que está siempre tirando un poco del carro, el líder es al que sigue la gente de forma natural, el jefe es el que le toca, y cuando las dos cosas coinciden, ya es la leche, pero no es lo mismo. El líder es el conocido por su actitud y su forma de relacionarse con la gente, el jefe es otra cosa, es un poco el auctóritas y el potestas, el potestas es el que te colocan, el que tiene una posición

determinada, la gente te sigue por la posición determinada que tienes, pero tú puedes tener autoridad en el grupo sin ser el jefe y eso es lo deseable.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder?

Si tenemos en cuenta la teoría de los 5 rasgos (Responsabilidad, extraversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia), me gustaría que ordenases estas cualidades desde la de mayor porcentaje hasta la de menor, que tú crees que tendrías de cada una de ellas como líder. ¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder?

Entrevistado:

La verdad es que no es nada fácil, ordenar estos 5 rasgos, cualidades, a la hora de autodefinirme, los voy a ordenar de menos a más, creo que tengo que mejorar en la gestión de las emociones, a veces, como responsabilidad me veo bastante responsable, intento ser y creo que lo soy, extravertido, también que trato a la gente con amabilidad y apertura a la experiencia, me gustan los retos, me gustan las nuevas ideas, entonces siempre estoy abierto a nuevas cosas

Entrevistador:

Entonces, ¿Cómo te verías? ¿Estos últimos 4 rasgos a un mismo nivel y el del control de las emociones un poco menos valorado?

Entrevistado:

Sí, quizás, ese último debo trabajarlo mejor.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder? ¿quizás más autoritario, demócrata, te gusta delegar o dejar hacer, y todo ellos pensando en un liderazgo más orientado más a las personas o más a las tareas?

Entrevistado:

He tenido que trabajar más en la delegación, que antes me constaba muchísimo, pero creo que ya lo he conseguido, y creo, al menos lo intento ser más democrático que autocrático, entonces, desde ese punto de vista, yo creo que más democrático que otras cosas.

Entrevistador:

Por avanzar más en la parte del comportamiento del líder, hay un tipo de liderazgo que agrupa 8 tipos de conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, yo te las voy a detallar y tú debes decirme con cuales de ellas te identificarías más.

*(las conductas indicadas se corresponden con las de la tabla 2 del marco teórico)

Entrevistado:

Yo creo que con la consideración individualizada y con la motivación inspiradora.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿qué opinas del líder carismático, en este sector? ¿Crees que hay muchos o pocos? ¿y tú? ¿Te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

Creo que no hay muchos, yo no me considero, no me tengo por tal, no lo sé, en mi entorno laboral no se ven muchos, alguno sí, y fácilmente de reconocible, pero también tenemos muchos autoritarios.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

Para medir a un líder, desde luego, lo primero que hay que ver, es como funciona su equipo, estoy convencido. Yo creo que un líder se tiene que sentir satisfecho cuando ve que su equipo no sólo cumple los objetivos, sino que además crece, y opta a otras cosas, es decir, a medio plazo, sería bueno que la gente de mi equipo tuviera que irse buscando sitio porque tiene otras oportunidades, sería bueno, desde el punto de vista de liderazgo, sería lo mejor que te podría pasar. No puedes cortarle las alas a nadie.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Es así, yo creo que lo estoy haciendo así, hay que ser autoritario con quien lo necesita, paternalista o en otros casos saber delegar y no creo que haya ningún conflicto en el equipo porque yo actúe así.

Entrevistador:

¿Cómo te han influido tus anteriores líderes?

Entrevistado:

Todos te incluyen, algunos en cómo tienes que actuar y otros, en cómo no tienes que actuar, y es importante aprender de eso. Yo creo que he aprendido de todos y, de algunos, lo que no había que hacer, que a veces, eso es más importante que lo otro. De los fallos se aprende mucho más que de los aciertos, como ejemplo de jefe-líder, uno de los más recientes, él era

muy intenso, sin embargo, al menos a mí me ha enseñado, a que las cosas hay que rematarlas, y a veces trabajamos mucho para hacer las cosas, y resulta que nos quedamos a un metro del muelle. También hay que aprender que los objetivos son importantes, pero no están por encima de las personas, yo creo que es lo que más aprendí de esta persona.

Otros, he tenido jefes que cualquier persona que estuviera con él, era un consumible, que no importaba y eso también te enseña.

Yo creo que, sobre estilos de liderazgo, donde aprendes más y desde joven, es desde el deporte de equipo, donde tienes que ser capaz de adaptarte al equipo y de saber cuál es tu rol dentro de él, y de identificar quien es el líder y seguirlo para que el equipo funcione mejor, quizás ahí, es donde más he aprendido, o eso creo.

El mundo de la empresa es muy parecido, la diferencia es que en el mundo del deporte miras no sólo para tu gente sino como tienes que mover al equipo en función de lo que te viene delante, y eso es algo que se trabaja toda la semana, cómo juega el contrincante, cuáles son sus puntos fuertes y débiles y qué tenemos que hacer para contrarrestarlo. Aquí es un poco distinto no tienes un enemigo identificado enfrente, sino que tratas de identificar lo mejor de cada uno, pero bueno, a veces, con lo que puedes, porque tienes tu equipo y en mi caso no puedes hacer fichajes, y debes de saber jugar con las cartas que tienes, por eso es importante saber sacarle partido a la gente, intentar motivarlos, es importante que haya esa conexión, pero yo creo que en el mundo del deporte hay que fijarse más. Yo he conocido muchos más tipos de liderazgo en el deporte que en la empresa, a pesar de llevar muchos años trabajando en el mundo de la empresa.

Entrevistador:

Y pensando en tu experiencia ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde que comenzaste en 1989 a gestionar equipos de personas hasta la actualidad?

Entrevistado:

A veces lo pienso, y sabiendo lo que sé ahora, habría actuado de forma muy distinta.

Es fácil decirlo ahora, yo creo que he evolucionado bastante, el rol del jefe desde aquellos tiempos ha cambiado muchísimo, tanto en aptitud como en actitud, antes el modelo era el autoritario, aunque creo que yo no lo era.

Yo entré de aprendiz con unas funciones muy claras y concretas, luego estudias, te preparas y de repente, te nombran coordinador de un equipo, y claro, los estudios te dan el conocimiento en esa materia, pero no te da otras cosas, entonces tienes el espejo de lo que conoces, a ello se suma que yo en aquellos tiempos era muy joven, tenía 25 años, y el más joven de mi equipo 50, por lo que no te puedes imponer porque tienes a gente delante que

podría ser tu padre, tienes que ganártelos de otra forma, ya depende del estilo de cada uno. De todas formas, esto tiene un proceso de aprendizaje, ya no lo de ser líder sino lo de aprender a gestionar equipos, a gente, y evidentemente, no estábamos muy bien preparados para ello, pero primero era ganarse el equipo, ese esfuerzo lo tratabas de enfocar hacia el convencer y no hacia el vencer, porque si vas sólo a por el vencer te encuentras con un muro delante, pero ahí veías que el imponerse no valía. También me paso que el que hacía días era un compañero, ahora pasabas a ser tú su jefe, por lo que realizar esa gestión de personas, requiere mucho esfuerzo y el cambio es importante. Tú vas a tratar de orientar al equipo hacia donde tú quieres, pero, de entrada, tienes que aceptar las reglas de juego que hay, por lo que, si al principio el estilo del grupo era el que era, pues por ahí vas. Por lo que de saber lo que sé ahora, había hecho cosas muy distintas.

Y porque cuesta delegar, porque tu partes de la base que tú hacías las cosas de una forma y las hacías tú, pasas a coordinar y tienes la tendencia de continuar haciéndolas tú, pero tienes que soltarte, llega un momento que lo tienes que hacer y ese soltarse da vértigo, hasta que te das cuenta de que es mucho mejor soltarse que seguir agarrado, y eso te cuesta un esfuerzo sobre humano, pero lo tienes que hacer para seguir avanzando.

Entrevistador:

¿Crees que el liderazgo debe ser compartido con el equipo?

Entrevistado:

Tiene que ser compartido sino sería una ilusión, independientemente que haya algunas actuaciones que tenga que decidir yo. La habilidad está ahí, en saber cuándo tienes que ser de una forma y cuando de otra.

Entrevistador:

Y si tomas una decisión, pero alguien del equipo no estaba de convencido ¿tratas de hablar con él una vez que tienes el resultado para que entienda el por qué lo hiciste así?

Entrevistado:

Ese feedback es algo que yo particularmente tengo que reforzar.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido algunas barreras o trabas en el camino al estar liderando grupos equipos de personas?

Entrevistado:

La gente, el gestionar a la gente, es una barrera, es la primera y después que tienes que encajar en un entorno y eso no siempre te da libertad. Tú puedes tener tu idea, ganas de hacerlo de una manera determinada pero luego te encuentras con las restricciones de las

normas, de los procedimientos, del entorno, de cómo funciona todo lo demás y entonces tienes que tener la habilidad para buscar todas las posibilidades, opciones, y eso es la parte más complicada, por un lado, el entorno y por el otro, la gente. La gente debe tener ganas, tiene que tener actitud, nosotros no tenemos la potestad de elegir en nuestra empresa, quien es nuestro grupo, nos reparten las cartas y tenemos que jugar y muchas veces no se puede y además en un entorno difícil, aunque es más flexible de lo que nos creemos. Habría que preguntar a compañeros que han estado fuera de la empresa y han regresado pasados unos años, se dan cuenta de que hemos cambiado mucho, aunque nosotros no lo pensemos. Tenemos más margen de maniobra del que nos creemos y hacemos más cosas de las que nos pensamos, pero como estamos todo el día aquí no nos damos cuenta, y podemos influir más en la gente, de lo que nos creemos. Seguro que podemos hacer muchas cosas, lo malo es cuando nos rendimos, pero hay que luchar.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Por supuesto, del fallo se aprende mucho más de los aciertos.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente? ¿Por qué trabajamos en general?

Entrevistado:

Yo creo que no solo trabajamos porque no nos queda otro remedio, yo creo que hay 3 tipos de personas, un grupo de los que probablemente hagas lo que hagas no se mueven a ningún sitio, otro grupo que hagas lo que hagas no paran , se levantan y siguen y después hay un tercero, que sería la mayor parte, sobre los que tenemos la capacidad de influir y lo malo es cuando nos rendimos porque esta gente en seguida se tumba hacia ese lado, hacia el lado del no. Y tenemos que ser conscientes que sea el grupo que sea siempre vamos a tener estos tres tipos.

Entrevistador:

Pero tú que piensas, ¿Lo hace para cubrir sus necesidades básicas, sentirse realizada....?

Entrevistado:

Es un poco de todo, la mayor parte de nosotros, si tuviéramos nuestras necesidades básicas cubiertas no trabajaríamos, eso no es cierto... eso es lo que decimos, necesitamos algo que nos mantenga despiertos, algo que nos ayude, a llevar el día que es muy largo.

Por lo que tener las necesidades básicas es importante, pero la satisfacción personal funciona y funciona mucho, evidentemente es cierto que la gente no sólo se motiva por dinero, a la gente la tenemos que motivar también en el trabajo.

Entrevistador:

¿Qué piensas de la felicidad en el trabajo? ¿Cómo se puede conseguir?

Entrevistado:

Es complicado porque depende de las aspiraciones de cada uno, ésa es la clave, tú puedes ver a dos personas que estando en las mismas condiciones laborales, salariales... uno sea el más feliz del mundo y otro un desdichado. Es difícil de trabajarlo, porque son metas que se pone la persona, deberíamos de ser capaces de saber cuáles son los objetivos de cada uno y de cómo podemos ser capaces de ayudarle a conseguirlos, pero no es fácil.

El trabajo no puede ser una tortura, depende mucho de la persona y de lo que tiene en su interior, cada uno tiene una capacidad de crecer y desarrollarse en su trabajo hasta que alcanzar objetivos de logro y eso no es fácil y menos en esta organización con los cambios sucesivos que está teniendo y hemos tenido en los últimos años.

Entrevistador:

Teniendo en cuenta que el término “Flow” ¿cómo consigues que fluyan las cosas en el equipo o que los miembros de tu equipo trabajen en ese estado?

Entrevistado:

Desde luego a empujones no, se logra con la comunicación y en estar pendiente del equipo más que estar pendiente de las cosas.

Entrevistador:

Y por otro lado la motivación del equipo, ¿Cómo la consigues o tratas de conseguirla?

Entrevistado:

Creo que más convenciendo que imponiendo, a veces, me doy cuenta de que debería apretar un poco alguna tuerca, pero creo que la mayor parte de las veces, voy por la parte del convencer que por la del imponer.

Entrevistador:

¿Y aplicas en ese conocimiento, la inteligencia emocional, el empatizar, el manejar bien tus emociones, las del equipo?

Entrevistado:

Otro tema complicado, es algo que todos tenemos que mejorar, intento ir por ahí. Cuando tratas de convencer a alguien, o te pones en sus zapatos o no lo consigues. Por la imposición

puedes ganar una vez, pero a lo mejor pierdes a alguien, puedes ganar otra...pero a la cuarta ya no vale, hay que intentar que sean las menores posibles.

Teniendo en cuenta la inteligencia emocional, ya no es la primera vez que me pasa, que no había advertido las señales, por eso digo que es una parte que tengo que mejorar. Sí que es importante ver la situación de cada uno y el porqué de las cosas, porque todos sabemos lo que tenemos que hacer y cuando las cosas no salen, siempre hay un porqué, pero sí que es cierto que tienen que ir por ahí las cosas.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

Fundamental o entramos por aquí o la realidad nos va a pasar como una ola.

Hay que aprovecharse de todo esto para que nuestro entorno de trabajo sea mejor y más adaptado a la nueva era. Hay que entender esta nueva etapa y subirse a la ola para poder ir más rápido.

Si nos dejamos llevar seguiríamos haciendo todo como en el pasado, y no puede ser, la evolución tecnológica no es cambiar el fax por el correo electrónico o la máquina de escribir por el ordenador, tenemos que hacer las cosas de otra forma, estamos pensando en el cambio del entorno de trabajo y la aplicación de las nuevas tecnologías para la creación de determinados procesos de trabajo de una forma más automática, utilizando los RPAs que son casi pseudo-robots capaces de realizar los procesos más tediosos ellos solos. O entramos por ahí, porque queramos o no, estamos ante una revolución tecnológica, para lo que hacemos ahora, en muy poco tiempo, va a haber mucha menos gente o si quieres ser eficiente, vas a tener que hacerlo con mucha menos gente, lo que supone la optimización y automatización de los procesos, primero una y luego la otra, y no al revés, sino estamos perdidos.

Entrevistador:

¿Y cómo reacciona tu equipo a todo esto?

Entrevistado:

Todos los equipos tienen una cierta reacción al cambio, hay una frase que alguien dijo y que ya comenté en algún foro que aquí hemos pasado tantos cambios que tenemos un grupo que ya comienza a ser escéptico al cambio, algunos resistentes y otros totalmente escépticos.

Al final el equipo se da cuenta, y si ve el sentido de lo que está haciendo al final lo entienden e incluso participan.

Por otro lado, siempre es importante tener a alguien que tire del carro, pero de por sí solos no harían nada, lo importante es el equipo. Hasta los más escépticos cuando ven que la cosa funciona, se suben al carro. Lo importante es identificar a los más escépticos al principio y prestarles mayor atención.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos?

Entrevistado:

Sí, sobre todo, a la hora de ver qué contestas, cómo eres o cómo te gustaría ser. En un debate interno que te surge.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 6

Participante nº 6: HOMBRE. 54 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 1995. Fecha de realización: 17/03/2020. Duración: 62 min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

En lo que respecta a dirigir equipos de personas, para mí lo más importante de todo es lo que llamo hacer familia, hacer equipo. ¿En qué consiste esto? Para poder sacar lo mejor de cada persona, has de conocerla para poner a cada persona en el puesto más idóneo y donde mejor rendimiento puede dar. Esto lo he aprendido a base de muchos errores y problemas, porque el que se equivoca no es la persona, sino yo, que soy el que pone a la persona en ese puesto. Porque debemos tener claro que no todo el mundo vale para todo, y eso no quiere decir que una persona sea mala o buena, sino que hay que saber buscar dónde está la mejor ubicación. Luego, sería el conseguir que todo el mundo funcione como un equipo, como una familia, si cada uno tira para un lado, que me ha pasado, no funciona.

Pensando en mí mismo, a mí me cuesta mucho delegar, y tengo muy mal humor, la gente que ya me conoce desde hace mucho tiempo, sabe cómo soy y no hay problema, pero cuando no me conocen o se incorpora gente nueva, aparece el mismo problema y yo mismo me tengo que hacer una cura de salud, sino puedes tener gente con ganas, muy bien formada para un puesto, que la desaprovechas y a la gente hay que dejarla funcionar y sobre todo dejar que se equivoque.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Pensando en el sector naval, es un mix, porque se necesitan ciertas cualidades y después formación, porque hay personas que aun que estén bien formadas, no son capaces, simplemente con esa formación, gestionar un equipo.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe, entre el auctóritas y el potestas?

Entrevistado:

Pues un líder es el que se gana a su equipo de gente, el que se gana el prestigio, independientemente del puesto que tenga que le ha puesto una empresa que éste sería el jefe. Es, la diferencia clara para mí. El jefe, lo deseable es que además de jefe fuera líder pero a veces, es jefe y la gente lo respeta y atiende porque es el jefe y nada más.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder?

Entrevistado:

Me gusta trabajar en equipo, y me gustan los retos, como decirte, afrontar algo que parece imposible y desgranándolo que se vaya aclarando la situación. Me siento a gusto trabajando con gente e intento que la gente que trabaja conmigo me considere más allá de una relación de empresa.

Defectos, me cuesta mucho delegar, me voy intranquilo y no duermo, pensando que van a cometer un error, y estoy continuamente luchando contra eso porque cuando cometo el error de acompañar a la gente en hacer aquello que yo creo que es lo mejor, y que no siempre es lo mejor, pues resulta que perdemos muchas oportunidades, perdemos mucho talento y dejo de tener respuestas, que las tendría si no pusiera la línea tan recta.

Eso es el principal defecto que tengo, y después, que a veces, las formas, no son lo comedidas o lo educadas que debieran de ser, entonces demasiadas veces tengo que volver sobre mis pasos y arreglar la situación y pedir las correspondientes disculpas sea quien sea, desde el último de la fila al primero, eso me suele pasar.

Entrevistador:

Si tenemos en cuenta la teoría de los 5 rasgos (Responsabilidad, extraversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia), me gustaría que ordenases estas cualidades desde la de mayor porcentaje hasta la de menor, que tú crees que tendrías de cada una de ellas como líder.

Entrevistado:

La creo que es la que más me define es la responsabilidad, después ser extrovertido, la tercera estar abierto a nuevas experiencias, la cuarta la amabilidad y la quinta el control de emociones. Ésta última por lo que ya te he dicho antes.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder? ¿quizás más autoritario, demócrata, te gusta delegar o dejar hacer, y todo ellos pensando en un liderazgo más orientado más a las personas o más a las tareas?

Entrevistado:

Yo me suelo orientar a las personas, a intentar ver, de donde podría sacar más, que cualidades puede tener cada una de las personas que está conmigo e intento repartir las tareas en función de lo que conozco de la gente. En mi comportamiento hacia ellos, pues intento que me vean donde estamos todos y hacia donde tenemos que ir, me pesa mucho la responsabilidad, a veces la transmito demasiado a mi gente, pero me gusta tratar a la gente como a mi familia, que con la gente que trabaja conmigo haya una relación por encima de la del trabajo.

Por lo tanto, me veo más orientado a las personas y más democrático que autocrático, aunque en tu forma de actuar no siempre la puedes llevar como quisieras, porque hay cosas que te vienen impuestas, con lo cual a veces trabajamos de una manera, que sabemos, quizás que no es la más productiva, pero no te queda más remedio porque te viene impuesta así.

Entrevistador:

Por avanzar más en la parte del comportamiento del líder, hay un tipo de liderazgo que agrupa 8 tipos de conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, yo te las voy a detallar y tú debes decirme con cuales de ellas te identificarías más.

*(las conductas indicadas se corresponden con las de la tabla 2 del marco teórico)

Entrevistado:

Tengo cosas del primero y del segundo, con el último no me identifico. Dentro de los comportamientos que me has dicho de los dos primeros, quizás me identifique más con el de motivación inspiradora, motivar a la gente para que aporte ideas, aparezcan cosas que salgan de ellos mismos y el segundo la de recompensa contingente, porque explicar muy bien lo que quieres, eso lo suelo hacer y considero que si el resultado no es el adecuado es que no he sido capaz de explicar bien el cometido. Como ejemplo, sería el del profesor y sus alumnos, si todos suspenden, los malos no debieran de ser los alumnos sino el profesor.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿qué opinas del líder carismático, en este sector? ¿Crees que hay muchos o pocos? ¿y tú? ¿Te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

Siempre se tiene algo de carisma, yo tengo ahora a un grupo de personas que están empezando o no llevan tantos años como tú en el sector, y cuando ellos ven toda la experiencia que tienes y lo que les transmites, al final te ven como un ejemplo, entonces en ese sentido yo creo que algo hay. Y normalmente, la gente con la que llevo muchos años me respeta porque hemos conseguido muchas cosas juntos y hay una historia detrás, sí que no se puede vivir del pasado, pero en ese sentido sí que podría decir que tengo algo de ese carisma.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

Vamos a ver, la respuesta correcta sería con los resultados, pero no siempre es así, que quiero decir, un resultado es lo que nos mide, pero tú puedes desarrollar un proyecto, tener una serie de problemas y que no salga el proyecto en las condiciones que quieres, pero también hay que ver todo lo que está alrededor, me entiendes, como se ha hecho o llegado a eso. Por lo que además del resultado obtenido, para mí, es tanto más importante, el grado de satisfacción, de implicación de la gente que ha participado, el buen ambiente laboral que lo envuelve, el tener en cuenta no sólo el resultado, sino que el camino para llegar a ello haya reportado una serie de lecciones aprendidas que nos ha permitido crecer.

La obra o proyecto del que me siento más orgulloso, para mi empresa, a lo mejor está en el número 3 por debajo de 100, pero yo sé que, sin aquel equipo, sin aquella forma de gestionar habría sido el desastre más grande del mundo y estoy muy orgulloso del equipo y para ello es importantísimo que yo se lo diga.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Hay que hacerlo, pero no quita que sea difícil porque son varias cosas y mezcladas, tienes que modular tu forma de liderar según la situación, pero también cuando te ponen un equipo, efectivamente tienes que en función de cada miembro tratar de adaptarte, y eso a mí me resulta muy complicado.

El problema de esto es que el equipo efectivamente puede llegar a tener un conflicto y a pensar que a unos les toca siempre el juguete peor y a otros el mejor, y eso es porque tú consideras que va a poder jugar con el juguete peor y que no va a decir nada, a protestar, entonces, ahí está el equilibrio de lo que es empresa pero también familia, y hablando con unos y con otros se consigue resolver ese recelo o conflicto, animándolos, esa forma de parar y tomar un cafecito y ponerse a hablar, es lo primordial. Luego también hablar de otra cosa que no sea trabajo, es dar un paso atrás, para luego dar tres hacia adelante. Para mí esa es la mejor forma, la de intentar ser, siempre familia.

Entrevistador:

¿Cómo te han influido tus anteriores líderes?

Entrevistado:

Buenas y malas, he tenido jefes muy buenos que me han influido en la manera de gestionar, pero también los he tenido del tipo autoritario, que no te dejaban opinar, hablar. Y claro, de ellos también he adquirido cosas malas, que me cuesta reconocerlas, pero luego veo el resultado y claro, tengo que decirle a la persona, venga, volvamos a empezar porque veo que no lo he hecho bien como líder.

Entrevistador:

Y pensando en tu experiencia ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde que comenzaste en 1995 a gestionar equipos de personas hasta la actualidad?

Entrevistado:

Pues lo que he aprendido es que es casi más importante ser psicólogo para poder gestionar bien a la gente que tener muchos conocimientos técnicos

La primera vez que me nombraron jefe de algo, me fui a hablar con el encargado y le dije que me habían nombrado jefe de la parada, y claro el me miró y me dijo, pues a coger una biseladora, te vas a biselar tú y luego hablamos. Sabes, él no aceptaba este cambio, entonces me di cuenta que me tenía que ganar su respeto, y entonces empecé a coger sus papeles, a ordenárselos, a tenerlo todo bien controlado, entonces cuando íbamos a las reuniones juntos, él se daba cuenta de que me necesitaba porque él sabía mucho sobre el trabajo en aquel taller, pero no de cómo gestionar y controlar toda la documentación y entonces empezó a fluir todo, y formábamos un buen equipo, él controlada los trabajos técnicos y yo le ayudaba a tener controlada la parte de avances e indicadores y de este modo al final de la obra yo era el jefe de obra y él el encargado, mientras que al principio de la obra él era el encargado y yo su ayudante. Yo tendría 26 años, pero fue real. Y a partir de esa experiencia, aprendí que, si querías conseguir algo, primero tenías que ganarte el respeto del equipo.

Y ahora con la experiencia adquirida ya no lo tienes que demostrar tanto, pero sí que lo debes tener presente, para no cometer los errores cometidos en el pasado. Es importante reciclarte.

Entrevistador:

Entonces, a la hora de liderar ¿ésta podría ser una de las barreras con las que te has encontrado en el camino al estar gestionando a las personas?

Entrevistado:

Claro, ese choque entre la formación (por ejemplo, ingeniero naval) necesaria para aplicar conocimientos contra la experiencia de muchos años de gente de mucha más edad que tú a

la que le ha costado llegar a estar donde está y que no lo suelta tan fácil, y el truco es conseguir, que esa persona vea que tú puedes ser complementario a su trabajo, además de que tú eres su jefe.

Otra barrera muy importante con la que me he encontrado ha sido el idioma, el inglés, el no tener un nivel de inglés en mi época no lo había, y la verdad, es que la gente debería salir de la universidad como mínimo con un par de idiomas medianamente dominados. Para mí fue de las peores.

Y la verdad, no me he encontrado muchas más, quizás la que te dije tu inexperiencia y el exceso de experiencia de la gente a la que tenías que gestionar, pero también he aprendido de eso, para cuando me pasa a mí ahora.

Entrevistador:

¿Crees que el liderazgo debe ser compartido con el equipo? ¿o en qué medida?

Entrevistado:

Claro que debe ser compartido con el equipo en mucho porcentaje, está claro que al final la responsabilidad es tuya, y luego, evidentemente alguien tiene que asumir esa responsabilidad lo que conlleva asumir los errores de todo el equipo. Sin embargo, los logros, sí que es bueno que, aunque tú también seas el responsable, aguas arriba a tu jefe le indiques las personas del equipo que propiciaron ese logro.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Sí está permitido, es importante fallar, porque es la mejor forma de aprender, la prueba-error, es importante. Los éxitos a veces te dejan ciego, no ves lo que podrías hacer si lo hubieras hecho de otra manera.

El error, permite analizar, y aplicar esas lecciones aprendidas para la próxima vez.

Y en el sector que tenemos, esto es básico. Sino nunca haremos nada.

Como ejemplo, nosotros hacemos mucha fabricación naval, demasiadas veces no prestamos la suficiente atención a montar el mayor porcentaje de armamento que se pueda montar en un bloque, y entonces una y otra vez, sigue ocurriendo que ese montaje te cuesta un 30% más, tenemos un ejemplo de haber participado en el montaje de la exhaustación en dos barcos idénticos, en distintos sitios y con equipos de personas diferentes y en un caso lo hicimos retrasando una semana los bloques para poder montar todos los tubos dentro, empleamos 2.500 horas más o menos y luego hacer las uniones entre los bloques después,

en el mismo barco no se pudo demorar el montaje de bloques y no dio tiempo a hacer el montaje de tubos antes y al final en el montaje de la exhaustación empleamos 14.000 horas y eso es verídico, para escribir un libro.

Cuando haces esto, pasa esto, y dar un paso para atrás para luego dar tres para adelante es muy importante y eso no es fácil que los grandes equipos que dirigen un proyecto sean capaces de verlo, pero es así. Porque al final un proyecto se tiene que terminar en precio, plazo y coste, es importante.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente? ¿Por qué trabajamos en general?

Entrevistado:

Yo trabajo principalmente porque me gusta y segundo porque es necesario para vivir e intento que mi equipo trabaje por lo mismo que yo, porque le guste. Cuando veo a alguien que está haciendo un trabajo y veo que no acabo de convencerle, prefiero hablar con él y decirle que, de verdad, su sitio es otro, y de este modo también va a ser más feliz.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en el trabajo? Y de ser así, ¿Cómo consigues que tu equipo sea también feliz?

Entrevistado:

Pues soy feliz en el trabajo a veces, ¿Cuándo no soy tan feliz? Cuando hay demasiada presión, demasiadas veces desde mi punto de vista hay demasiada presión, no la puedo controlar porque no la pongo yo, me la autoimpongo y entonces de la manera en que yo le transmita la presión a mi equipo, va a depender de que tanto ellos como yo seamos más felices trabajando. Intento no transmitírsela, pero a veces es imposible y eso no debe ser así, porque se a la gente la agobias se acabó lo que se daba.

Entrevistador:

¿Y lideras mejor cuando eres feliz y por qué?

Entrevistado:

Sí, porque si yo estoy feliz, me encuentro mejor y consigo transmitir a mi gente más confianza, más ilusión...y eso es se traduce sin duda a trabajar mejor y a conseguir mejores resultados.

Entrevistador:

Teniendo en cuenta que el término “Flow” ¿cómo consigues que fluyan las cosas en el equipo o que los miembros de tu equipo trabajen en ese estado?

Entrevistado:

Intentando, como indiqué antes, definir la tarea, el cometido de cada uno y luego que mecanismos hay para que cuando uno falla poder ayudar, intento no estar constantemente supervisando, pero sí ser partícipe de todo, para que entre todos podamos corregir lo que esté saliendo mal.

Entrevistador:

Y por otro lado la motivación del equipo, ¿cómo la consigues o tratas de conseguirlo?

Entrevistado:

Pues motivo a mi equipo muchas veces desde el punto de vista económico, y también con pequeñas cosas con los que ellos se sientan a gusto. No sólo desde el punto de vista económico sino también social, de modo que, si alguien del equipo tiene un problema personal, le puedas dar libertad total para que lo solucione para cuando sea. Esto permite recoger la cosecha multiplicado por tres.

Entrevistador:

¿Cómo aplicas la inteligencia emocional, como controlas tus emociones y las de tu equipo?

Entrevistado:

Yo no soy el mejor para hablar de esto, porque como ya te había comentado mi punto débil es el del control de las emociones, es muy difícil propugnar que un ambiente de trabajo sea bueno, intento hacerlo en cada momento como mejor puedo, pero no sé explicar un método de cómo hacerlo.

Entrevistador:

Por ayudar en la respuesta, imagina que una persona del equipo que habitualmente trabajaba bien y por la razón que sea deja de hacerlo ¿Tú eres capaz de empatizar con esa persona, hablar con ella, ver lo que le pasa?

Entrevistado:

Yo considero que eso sí que lo tengo, el observar y darme cuenta, ver las señales, de que alguien tiene una capacidad y de un tiempo para aquí deja de tenerla, que se le ve una actitud diferente y, entonces, efectivamente, te das cuenta de que algo falla y, por supuesto, lo que hay que hacer es hablar con ella, y ver que ha pasado.

Entrevistador:

O, por ejemplo, si sabes que una persona de tu equipo está atravesando una mala racha personal ¿te diriges a él de igual manera que si estuviera trabajando al 100%?

Entrevistado:

No, claro, es que a mí me gusta tratar a la gente como a una familia y, por supuesto, actúo de forma diferente, en este sentido, sí que es cierto que trato de mantener un clima emocional apropiado, es que si no actúas así, vas a perder mucho de cada persona.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

Intento aprovechar las herramientas que pueda haber, pues para hacerlo mejor, así de simple. Entonces, innovar, por supuesto que sí, yo trato de mezclar este tipo de herramientas con la experiencia. Por ejemplo, antes tenía un problema de optimizar el tiempo, porque todos los mandos que tenía en el Astillero empleaban x tiempo en ir a revisar los planos a determinados puntos y se me ocurrió plantear el por qué no preparábamos un programa para meter todos esos planos, preparamos a la gente para que puedan consultarlos con unas tablets conectadas con el equipo de la oficina y, así, no tengan que moverse de su lugar de trabajo y, de este modo, lo que harían en una hora lo pueden hacer en un minuto. Pues eso es para a mí todo este tema, el ver la cara a estos jefes de equipo, la satisfacción de que pueden aprovechar su tiempo con esa mejora es bueno para todos y para la empresa la primera.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos?

Entrevistado:

Sí, me han hecho pensar en mis errores, ineficiencias, he intentado contestar honestamente, pero había preguntas enrevesadas

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 7

Participante nº 7: HOMBRE. 45 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 2005. Fecha de realización: 18/03/2020. Duración: 76min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Bajo mi experiencia y lo que más me ha ayudado en la gestión de las personas, es utilizar el sentido común en tu día a día, te da una perspectiva muy útil para lo que es el liderazgo.

En segundo lugar, para mí estaría la comunicación, entendiendo todos los niveles de la comunicación, es muy importante la transmisión de los mensajes, la información, las órdenes, requerimientos tanto a nivel personal como de grupo, el conocer los objetivos y demás, esa transmisión tiene que ser clara, concisa. El entender lo que esperas de cada persona, te suele dar muy buenos resultados, o el explicarle como le tienes que ayudar, como tiene que trabajar, es muy útil en tus decisiones, la aplicación de la comunicación.

Y a partir de ahí, es muy importante dotar al grupo a las personas de empoderamiento del grupo de la persona, dentro de su tarea, yo en general siempre creo que una relación laboral, el hecho de empoderar al equipo es muy importante, general el interés, las ganas de trabajar, de generar ese empoderamiento y se consigue de muchas formas, como líder, tienes que entender cual es la misión y visión de tu empresa, la estrategia, a partir de ahí asimilar estos conceptos y aterrizar estos conceptos.

Aquí también es muy importante, el perfil de las personas que estás gestionando, mi experiencia no ha sido la de gestionar un gran número de personas, pero sí que los perfiles que he dirigido han sido personas con perfiles específicos, altamente tecnológicos, dado que no es lo mismo gestionar a 200 operarios en una línea con un trabajo monótono que a un grupo de 20 personas con perfiles muy singulares, con trabajos nada repetitivos, por lo que en este último caso te genera un trabajo extra por la peculiaridad. Lo que es importante también, como continuación a lo que te comentaba antes sobre la misión, visión y estrategia, es aterrizar todos esos conceptos en tu departamento y hacer partícipe a la gente explicando el impacto que tienen dentro de la empresa.

Hacer a cada uno ese seguimiento, el hecho de cómo apoyan, cómo están a corto plazo, pero también a largo. Yo creo que al final, de lo que más orgulloso me siento, es de poder

sentarme con cada uno de ellos, indicarle lo que espero de cada uno, que sepan cual es su valor dentro de la empresa, empoderar a la persona y a partir de ahí, trabajar con el equipo para ver como quiero que vayan evolucionando, un poco la meritocracia, es importante, esa promoción, reconocimiento.

Y como último consejo, yo creo que es la integridad, tus valores éticos y morales, trabajar dando ejemplo, yo creo que también es una forma importante de transmitir esos valores, de que te vean como una persona con la que les guste trabajar. Contar contigo, esa cercanía, el reflejo de lo que estás contando.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Yo creo que, si voy a lo que te he contado anteriormente, el primer consejo es la utilización del sentido común y, como tal, yo creo que un porcentaje importante del líder nace. Y tengo varios ejemplos, llevo en mi empresa 23 para 24 años, el líder que más me ha marcado, creo que nació como líder, pero tenía una serie de rasgos que lo hacían no válido por comportamientos, él en la fase final de su trabajo se expuso a una mentorización y realmente tuvo una progresión muy buena. Con ello quiero decir, que se tiene que nacer con las cualidades y después se pueden esculpir en un determinado momento ciertas asperezas que te puedan ayudar a ser un mejor líder.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe, entre el auctóritas y el potestas?

Entrevistado:

Yo tengo que reconocer que estoy en una organización que es muy transversal, yo soy un número dos, por lo que estoy a sólo dos niveles del presidente, pero son dos saltos muy altos, diría, casi infinitos.

Por lo que la figura del líder cobra muchísima responsabilidad, existe tu manager in country y tu líder a nivel de tu trabajo, por lo que hay gente a la que, por un lado, tienes que reportar, aunque realmente trabajes para otra persona. Por otro lado, estamos ante una transformación de la sociedad, de las empresas, astillero 4.0 pero al final es una transformación de las personas, porque la tecnología es una herramienta, pero quien la va a tener que utilizar es la persona, y eso va a suponer, que van a tener que aparecer personas, que tendrán que hacer de líderes, ya sean tecnológicos, a nivel del equipo o no. Al final en cierto modo, va a

depender de cómo lo comuniqués, lo enfoques, generes esa confianza, convénzalas, ver cómo lo vamos a abordar, y esto para mí, sería el liderazgo.

Por lo que cada vez más, el líder debe generar, demostrar la confianza, y los caminos para abordar cualquier acción dentro de la empresa de una forma abierta, sin necesidad de autoridad. El jefe tradicional no escuchaba, daba órdenes que en determinadas circunstancias puede tener sentido. Pero un jefe también puede ser un líder y eso sería lo ideal.

A día de hoy la estrategia de nuestro gobierno, por ejemplo, para el tema del coronavirus, es dando pautas, órdenes, y no hay lugar a discusiones, ni la política, en una situación de crisis de una empresa, es importante el rol del jefe tradicional, en el sentido que se tiene que hacer lo que se dice, pero no quita que deba saber escuchar, saber entender y dar un punto más allá, en el caso de un líder, que te convence más que dar órdenes.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Cuáles crees que son las cualidades o rasgos y las conductas que te definen?

Entrevistado:

Normalmente, la gente con la que trabajo, como rasgos, daría la accesibilidad en el sentido de poder hablar de forma abierta, ser comunicativo. Busco el generar equipo, esa búsqueda de ese ecosistema en el que todos intentemos apoyarnos, intento, fomentar el crecimiento personal, es algo que me tomo muy en serio, aprendiendo de mis errores, las evaluaciones de las personas, el tener esa conversación continua de forma directa y abierta para buscar ese crecimiento personal y profesional.

La toma de decisiones, siendo reflexivo, pero para tomar la decisión, siempre tengo en cuenta un consejo dado por un antiguo jefe y es el que, para tomar una decisión, hay que elevarse para ver más allá de la evidencia a corto plazo.

Muchas veces, por mi carácter, a veces soy impulsivo en determinados momentos, lo cual no es bueno, ahora lo estoy trabajando, a ver cómo te lo explico, tomo decisiones, pero en lugar de comunicarlas, intento que sea la persona a la que se la tengo que comunicar la que me diga a mí que va a hacer eso.

Entrevistador:

Si tenemos en cuenta la teoría de los 5 rasgos (Responsabilidad, extraversión, amabilidad, emociones, apertura hacia ideas), me gustaría que ordenases estas cualidades desde la de mayor porcentaje hasta la de menor, que tú crees que tendrías de cada una de ellas como líder.

Entrevistado:

Pues yo diría de primero la responsabilidad, luego apertura a nuevas ideas, la amabilidad, control de emociones y extraversión.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder? ¿quizás más autocrático, democrático, te gusta delegar o dejar hacer, y todo ellos pensando en un liderazgo más orientado más a las personas o más a las tareas?

Entrevistado:

Respecto a la parte de personas y tareas, intento dotar a las personas de la máxima libertad que considero que pueden mantener en su puesto, sobre todo en mi caso, por el perfil bastante alto que tiene la gente que compone mi equipo.

Hago un seguimiento, tenemos varios KPIs de ejecución del proyecto, de reporte de proyecto, seguimiento de clientes, ventas, con lo que puedes ver de un modo fácil, las desviaciones y poder monitorizarlas. Suelo tener revisiones, pero como todos viajamos mucho, el hecho de hacer reuniones semanales no suele funcionar bien porque también depende de los tiempos del cliente, pero sí periódicas y seguimiento personal con el equipo, no voy a decir casi diario, pero sí bastante frecuentemente solemos hablar tanto a nivel personal, que influye mucho en el día a día, como a nivel del de personas.

Entrevistador:

Por avanzar más en la parte del comportamiento del líder, hay un tipo de liderazgo que agrupa 8 tipos de conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, yo te las voy a detallar y tú debes decirme con cuales de ellas te identificarías más.

*(las conductas indicadas se corresponden con las de la tabla 2 del marco teórico)

Entrevistado:

Yo creo que, sin saber, los transformacionales los he comentado todos, por lo que me identifico mejor con los cuatros primeros, pero al final va a depender del tipo de personas con las que trabajas, o por el tipo de trabajos que realizas en cada momento. Por lo que el feedback de las personas, el cómo mitigo el comportamiento de una persona, es importante.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿qué opinas del líder carismático, en este sector? ¿Crees que hay muchos o pocos? ¿y Tú? ¿Te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

En mi caso, yo creo que sí que he tenido algún líder carismático que me ha marcado en mi trayectoria profesional, el cual he visto la necesidad de coger ese comportamiento para aplicar. Te contesto, por el lado gallego, en algunas cosas, puede ser que sí.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

Normalmente yo creo que el líder, si lo quieres medir, primeramente, necesitarías una encuesta cualitativa y cuantitativa, nosotros lo estamos empezando a hacer. Las evaluaciones de tu equipo son importantes.

Por otro lado, en lo referente al resultado que consigues ya sea en el desarrollo de proyectos, gestión del presupuesto, ventas, compras, o cada uno en su departamento y un poco por la evolución de esos resultados.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿Estás de acuerdo con esta afirmación? ¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Sí que estoy de acuerdo, porque al final nos comportamos de un modo u otro dependiendo de cada momento. En un proyecto puedes empezar el año de una forma determinada pero luego en su evolución ves que las cifras no resultan, y cambias el estilo de liderazgo hacia una orientación más a las tareas. Por otro lado, dentro del equipo cada persona tiene su forma de ser y tienes que adaptar tu estilo de liderazgo para conseguir lo mejor de cada uno de ellos y a las situaciones.

En cuanto a conflictos o experiencias negativas, sí que he tenido, como ejemplo, lo típico, por cómo se ha aplicado la meritocracia, la subida de sueldos, y yo en este sentido suelo trabajar el feedback positivo, buscando caminos por los que las personas puedan fomentar su trabajo, refuerzo determinados aspectos para que estas personas entiendan determinadas circunstancias, en definitiva la comunicación es esencial para solventar cualquier tipo de conflicto.

Entrevistador:

¿Cómo te han influido tus anteriores líderes? ¿Y qué cosas buenas, o no, de ellos te has llevado en tu mochila?

Entrevistado:

Yo he tenido varios jefes, en Galicia, Madrid, Barcelona, y yo siempre hago una reflexión, y con el tiempo siempre he entendido el comportamiento de cada uno de ellos y del porque

la compañía confió en su momento en ellos para que liderasen esos equipos de personas. De cada uno de ellos he aprendido mucho y lo que me he llevado en esa mochila, en general del chaval becario que entró en esta empresa recién licenciado hasta ahora ha sido la integridad, el cómo comunicar, cómo aplicar el sentido común, el esfuerzo en el trabajo, todos ellos son valores que he ido viviendo con la gente, la gestión con personas, todo ello ha ido abonando mi conocimiento y mis experiencias y poder ponerlos en práctica. En cada uno he encontrado cosas buenas, como el manejo de situaciones complejas de negocios.

En algún caso también eran malas, como ejemplo, la del conseguir el feedback de las personas, un anterior jefe mío, no solía profundizar en ese feedback con las evaluaciones continuas, porque se basaba que con la gente él hablaba todos los días, y yo esto lo trasladé y lo hice mal ese año, pero aprendí y, es de los temas a los ahora le doy mayor importancia.

Entrevistador:

Y pensando en tu experiencia ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde que comenzaste en 2005 a gestionar equipos de personas hasta la actualidad?

Entrevistado:

He ganado en reflexión, en esa parte de capacidad analítica que te da la experiencia y he perdido en impulsividad. Quizás, haya aprendido a conocer personas desde otra perspectiva, desde el otro lado de la barrera, cosas que van más allá, tú al final tratas a tu compañero de tú a tú, pero cuando tú le das una tarea, también te interesa saber lo que espera de ti como líder, es importante ese feedback mutuo porque yo he conocido relaciones que han tenido un deterioro importante por no tener este aspecto claro, o al contrario, que han evolucionado a positivo.

Como comunicar, la gestión de la información, el involucrar a los equipos, el saber motivar a la gente, he tenido que ir evolucionando.

Entrevistador:

¿Crees que el liderazgo debe ser compartido con el equipo? ¿o en qué medida?

Entrevistado:

A veces hay determinadas decisiones que tú ves y puedo decidir que para la evolución de un proyecto deben de ir por un determinado camino, pero un líder también debe de saber escuchar y dedicarle el tiempo y lo que necesita como base de la comunicación. Cuando voy a una segunda derivada, experiencia con un cliente, con una situación, lo que intento hacer es que la persona que está implicada hacerla partícipe de la decisión, incluso si él ha llegado a esa conclusión, no quiere decir con esto que yo tomé la decisión en todos los casos, pero

es muy importante que la gente tenga la sensación de ese poder abierto, la posibilidad de participar en la toma de esa decisión.

Entrevistador:

¿Te ha pasado de ir con una solución preconcebida y luego al compartir esa problemática con el equipo, consensuar con ellos otra solución alternativa que inicialmente no habías considerado?

Entrevistado:

Lógicamente, y me ha pasado, yo considero que las decisiones se tienen que consensuar y con el equipo, las ideas salen por consenso.

Entrevistador:

¿Y si un porcentaje de los miembros de tu equipo no están de acuerdo en la solución final consensuada? ¿Qué haces, los convences, cómo actúas?

Entrevistado:

Esta situación la he vivido y puede haber personas que son no porque no, otros no lo ven, pero es la decisión consensuada y la aceptan. Y lo que intento es contrastar su opinión con este segundo caso, ya que el primero se descarta por sí sólo porque si no fomentas ideas, eres un, como lo diría, un destroyer, son los que dicen “yo ya te lo decía y así no vale”, a éstos se les suele decir, pues propón ideas, pero es raro que lo hagan, por eso se descartan por sí mismos. En el caso en el que han aportado ideas alternativas, es explicarles el motivo del porqué no salió elegida la suya, monitorizando la solución consensuada y, si se diese el caso que la idea inicialmente consensuada no fuese la acertada, ¿Por qué no? se podría retomar alguna de estas ideas inicialmente descartadas, a mí me ha pasado y se retomaron y funcionaron.

Entrevistador:

Entonces, a la hora de liderar ¿ésta podría ser una de las barreras con las que te has encontrado en el camino al estar gestionando a las personas?

Entrevistado:

La verdad es que me he encontrado con muchas, las personas que lideras con circunstancias que nos son controlables, que no están en tu mano resolverlas, te cuesta redirigir a la persona. Como ejemplo, el caso de que a mi equipo trasladaron a un tecnólogo, que desde el principio estaba convencido de que él tenía que ocupar mi puesto, y al final supe que esa obsesión venía de un problema familiar, dado que sus hermanos eran personas muy brillantes y él consideraba que tenía que estar en un puesto superior porque sí, pero su perfil decía una cosa y la persona quería otra, y al final después de trabajar con la persona, acabo por irse fuera de

la empresa. Pero bueno son circunstancias que te ponen a prueba como líder, pero en este caso, son personas que no se comportan bajo ningún tipo de patrón.

Barreras de querer hacer un reconocimiento a algún miembro del equipo, pero no puedes, son circunstancias que no puedes controlar y lidiar con este tipo de barreras que requieren de mucha comunicación.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Todos fallamos, está permitido, el fallo es una parte muy importante dentro de la organización, de hecho, tenemos procesos para aprender de los fallos. Es donde está la clave, en saber aprender de los fallos, está interiorizado.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente? ¿Por qué trabajamos en general?

Entrevistado:

Yo trabajo porque tengo la sensación de que cuando me levanto tengo esa fuerza interior para hacer cosas, cosas que creo que son buenas para mis clientes, para mis compañeros, para mí como persona y ese crecimiento personal, más allá de la parte económica, que obviamente también necesitamos para poder vivir. El estar construyendo relaciones, cosas, para mí es importante, yo me siento muy motivado actualmente, pensando que estoy ayudando a la industria española en la transformación digital para ser competitiva y eso es lo que me da fuerzas a mí para trabajar.

En mi equipo he intentado fomentar esta parte, primero como persona dentro del grupo. Es que tenemos un muy buen equipo a nivel personal, una muy buena relación, por lo que levantarse e ir a trabajar, no es problema dado que tenemos un muy buen ambiente de equipo, tenemos muy claro el objetivo, sabemos para lo que trabajamos, qué estamos haciendo, qué logramos y esto se traslada en general a la mayoría del equipo. Si te puedo contar que tengo un caso, el de una persona que, en particular, trabaja única y exclusivamente por dinero y no he conseguido que se involucre en la línea antes comentada.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en el trabajo? Y de ser así, ¿Cómo consigues que tu equipo sea también feliz? ¿Y lideras mejor cuando eres feliz y por qué?

Entrevistado:

En primer lugar, considerando que donde pasas más tiempo de tu vida, es en el trabajo, una media de 9-10 horas, generando un ambiente bueno de trabajo, cómodo, constructivo, donde haya espacio para tener un muy buen ambiente.

Se lidera mejor cuando uno es feliz porque al final tienes una energía vital y eso se transmite. Los trabajadores somos personas, yo he tenido líderes con miembros de su equipo en proceso de separación o con enfermedades graves en la familia y, en un momento dado, decirle toma lo que quieras de la empresa ven cuando quieras y cuando lo necesites, haciendo con él, lo que a mí me gustaría que hiciesen conmigo. Esto sería para mí, el principio de inteligencia emocional.

Esto mismo nos pasó con una chica que nos limpiaba la casa, una vecina le propuso el doble que le pagábamos nosotros y la chica nos lo comentó, y yo le dije que le ofreciera toda la confianza para que se fuese a pesar de que estábamos muy contentos con ella y, al final, por esa confianza, el haberle dado esa libertad, el buscar esa atracción permanente, la gente al final la hay que querer, y debes ser el ejemplo para ellos.

Entrevistador:

Teniendo en cuenta que el término “Flow” ¿cómo consigues que fluyan las cosas en el equipo o que los miembros de tu equipo trabajen en ese estado?

Y ¿La motivación o la inteligencia emocional?

Entrevistado:

Normalmente por lo que ya comentamos antes, en el resto de las respuestas hay momentos que intentamos controlar las emociones, o de comportamientos que considero que no son correctos para el desarrollo del trabajo, recriminatorios, normalmente suelo, entender a las personas como son, no es un tema que trabajemos mucho

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías aplicado a tu empresa y a tu equipo?

Entrevistado:

Me siento muy orgulloso de pertenecer a esta empresa, estamos construyendo y siendo pioneros en muchas cosas, lo que requiere un esfuerzo extra para el equipo. Actualmente estamos ayudando a todos nuestros clientes.

Para un líder es muy importante entender el porqué de la transformación digital, la tecnología no se puede poner por delante de lo que se ha designado y detrás de todo esto, yo vendo tecnología, soluciones, servicios, productos, pero lo importante es entender lo que supone esa transformación, cual es mi impacto en el negocio, como se van a mover los negocios en

el futuro, como ejemplo, imagina un astillero que venda barcos a la Armada, puede que su objetivo dentro de unos años no sea vender barcos sino servicios, otro ejemplo las impresoras como producto y hoy por hoy lo que contratamos son servicios de impresión, por eso cuando hablo con el CEO de una empresa lo importante es saber cómo va a transformarse su negocio y a partir de ahí la tecnología se le pone después, es decir, tienes que entender de verdad que es lo que quiere la empresa, como va a transformarse la empresa, y normalmente somos personas, resistentes al cambio por eso es muy importante el liderazgo porque esto está cambiando muy rápido.

Por lo que una herramienta, que una plataforma, que una solución te ayude a esta transformación es perfecto, pero tú como empresa tienes que poner de ti para cambiar, por ejemplo, en caso de un astillero, la parte comercial deberá hablar con la Armada y decirle como te voy a ayudar a que tu barco se maneje con menos dotación y a su vez yo para eso voy a tener que utilizar una tecnología digital, pero tengo que cambiar mi forma de ver, mi forma de diseñar, de construir, y demás y esto todo es muy importante interiorizarlo, porque los cambios en tu organización y en tus equipos tienes que liderarlos muy bien y a veces, es complicado.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos? ¿y te ha hecho reflexionar más, los cuestionarios o la entrevista que estamos manteniendo?

Entrevistado:

Sí, los cuestionarios, reconozco que lo que hice fue rellenarlo entendiendo las cuestiones y otro día volví a hacer lo mismo y los comparé buscando las diferencias o discrepancias, que tuve muy pocas, solo dos en los tres cuestionarios, por lo que sí que me auto-cuestioné un poco el modelo de trabajo y reflexioné.

Entre el cuestionario y la entrevista me ha hecho reflexionar mucho más esta entrevista, hemos entrado con una mayor profundidad pero es un ejercicio que se debería hacer, es más espontánea pero sí que es necesaria, y de lo que me has preguntado, quizás la que más me haya chocado ha sido cuanto ha quedado, esa mochila, cuánto importante es el líder, como tienes que generar la mochila para tu gente, y la parte personal sobre rasgos, fortalezas y debilidades, esa mochila de experiencias, como la he gestionado en su momento.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 8

Participante nº 8: HOMBRE. 43 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 2007. Fecha de realización: 18/03/2020. Duración:55min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Para liderar un buen equipo es muy importante tener la capacidad de influir sobre el comportamiento de las personas para conseguir las metas u objetivos de un proyecto, de la empresa. En este sentido yo creo que es muy importante que el líder muestre una actitud positiva, muy ilusionante y motivadora, la actitud es lo más importante, el conocimiento, lógicamente también es necesario, pero si hay algo para mí es realmente importante, es tener buena actitud. Todo esto pasa por ser uno mismo y traer la ilusión a uno mismo por el trabajo y dar ejemplo con el comportamiento. No puedes pedir el esfuerzo de tu gente, sin hacer tú primero ese esfuerzo.

Luego un líder debe tener integridad, debe ser sincero, claro y coherente en los mensajes, meditar bien las instrucciones a dar al equipo. Si la gente ve claridad, sinceridad, lo va a seguir, por lo que la comunicación va a ser fundamental. Dar información al equipo, el porqué de las cosas, a la gente no le gusta hacer las cosas sin más, porque se lo ordenes sino porque se lo has explicado bien. El conocer el porqué de las cosas es importante.

Luego el fomentar la participación de los miembros de equipo, no servirse de ellos únicamente para que cumplan los objetivos del proyecto, sino que todo el mundo sienta que aporta y que sus ideas son tenidas en cuenta.

Bueno, en general la comunicación, el reconocimiento, la motivación es importante. Y esto debería ser con independencia del estilo de liderazgo que tenga cada uno, porque puede ser más un líder de apoyo, otro más participativo, más autoritario, pero con independencia de esto, yo creo que lo principal es tener una mezcla de estilos de liderazgo y utilizarlos de acuerdo a las circunstancias.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Yo creo que es una mezcla, es complicado que una persona lidere un equipo si tiene una genética que no ayuda, de todas formas, tampoco nadie por ciencia infusa tiene el conocimiento y método para liderar equipos por eso digo que debe ser un mix, de ser/nacer y de adquirir conocimientos.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe, entre el auctóritas y el potestas?

Entrevistado:

Un jefe es el que dice el organigrama y un líder depende de sus seguidores, un jefe no es un líder, aunque quiera y sin embargo un líder, puede o no ser un jefe, no es necesario que sea jefe para ser líder. Realmente el liderazgo tampoco está asociado a una posición en el organigrama, yo he conocido a líderes que no tenían ese reconocimiento digamos a nivel organizativo, de hecho, cada persona debiera de ser un líder en su escala, en su nivel.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Cuáles crees que son las cualidades o rasgos y las conductas que te definen?

Entrevistado:

Hablar de uno mismo es complicado, porque el cómo se ve uno a sí mismo, no tiene por qué coincidir con cómo te ven los demás, pero bueno, yo trato de aplicar todos estos consejos que indiqué antes, trato de dar ejemplo, estar ilusionado con el trabajo, y mantener esa ilusión, intento comunicar, aunque no sea mi punto fuerte la comunicación, pero trato de mejorar y recordar mis puntos débiles para ser cada día mejor. No sé si es así como me ven los demás, pero es lo que yo trato de transmitir.

Entrevistador:

Si tenemos en cuenta la teoría de los 5 rasgos (Responsabilidad, extraversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia), me gustaría que ordenases estas cualidades desde la de mayor porcentaje hasta la de menor, que tú crees que tendrías de cada una de ellas como líder.

Entrevistado:

Pensando en mí mismo, el primero sería la responsabilidad, el segundo la apertura a la experiencia, el tercero sería el control de las emociones, el cuarto la amabilidad y el quinto la extraversión.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder? ¿quizás más autocrático, democrático, te gusta delegar o dejar hacer, y todo ellos pensando en un liderazgo más orientado más a las personas o más a las tareas?

Entrevistado:

No me considero autocrático tampoco democrático, quizás un mix porque hay determinadas decisiones que no se pueden tomar por consenso, tiene que haber una responsabilidad por parte del líder para tomarlas.

Yo diría que entre el enfoque a tareas o a las personas, que me enfoco más a las personas, pero, creo que es importante nuevamente un mix porque también hay que preocuparse de que las cosas se hagan y no sólo de que la gente esté a gusto.

Entrevistador:

Por avanzar más en la parte del comportamiento del líder, hay un tipo de liderazgo que agrupa 8 tipos de conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, yo te las voy a detallar y tú debes decirme con cuales de ellas te identificarías más.

*(las conductas indicadas se corresponden con las de la tabla 2 del marco teórico)

Entrevistado:

Yo creo que me identifico con enfoques innovadores, por lo tanto, con la Estimulación Intelectual y quizás con el de dar explicaciones al equipo, es decir, Recompensa Contingente.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿qué opinas del líder carismático, en este sector? ¿Crees que hay muchos o pocos? ¿y tú? ¿Te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

Yo no creo que yo sea un líder carismático, lo que yo entiendo por carismático, se me viene grande. Respecto a si hay algún líder carismático en el sector naval, pues sí, yo he conocido a algunos y he tenido la suerte de trabajar con alguno de ellos, han sido un referente para mí y a los que me gustaría imitar.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

En base al resultado que tiene en todos los proyectos y en base a cuanto el líder es capaz de conseguir de su equipo, de tener influencia sobre él, yo consideraría una buena vara de medir el conseguir que la gente haga lo que debe de hacer por el objetivo común

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Pues estoy de acuerdo con él, y como lo consigo, pues con inteligencia suficiente para saber manejar cada situación, tratando de sacar lo mejor de cada uno, con mesura y con comunicación.

Y si esto me ha ocasionado conflicto, a ver, sí que en muchas ocasiones me he tenido que volcar mucho más con algunas personas que con otras, te centras más en la parte más débil de la cadena y lo que funciona bien lo dejas funcionar de un modo más autónomo y quizás, algún miembro de esta parte que confías pueda pensar que eres menos líder de lo que realmente eres pero la verdad nunca me lo han comunicado o me ha generado conflicto.

Entrevistador:

¿Cómo te han influido tus anteriores líderes? ¿Y qué cosas buenas o no de ellos te has llevado en tu mochila?

Entrevistado:

Yo creo que, de todos los jefes o referentes, líderes que he tenido, se aprende, tanto de lo buenos como de los malos, de estos últimos, lo que no se debería de hacer, y en mi mochila pues sí que me he llevados muchas cosas, cosas buenas y no tan buenas, para tener presente lo que no se debe de hacer. En ellas yo me quedo, sobre todo, la ilusión por el trabajo y la seriedad, el dar ejemplo, el mejor aprendizaje. Cosas que no, por ejemplo, la excesiva autoridad, el fin no justifica los medios.

Entrevistador:

Y pensando en tu experiencia ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde que comenzaste en 2007 a gestionar equipos de personas hasta la actualidad?

Entrevistado:

En el 2007 yo tenía una parte de genética y ahora tengo adicionalmente la parte de haber aprendido todo lo que te da la experiencia.

Yo creo que los valores permanecen, es algo que se tiene. Pero sí, en otros temas relacionados con la técnica he tenido quizás una evolución: la comunicación, la mejor gestión del equipo, la coordinación, ganar en confianza poco a poco, el relativizar los problemas que te da la experiencia, el saber cómo resolverlos cuando se te presentan.

Entrevistador:

¿Crees que el liderazgo debe ser compartido con el equipo? ¿o en qué medida?

Entrevistado:

Para mí es fundamental recabar todas las opiniones para tomar una decisión bien formada, y para eso siempre quiero las opiniones de todos los miembros del equipo.

Pero al final la decisión final la tiene que tomar el líder, independientemente que previamente haya solicitado las distintas opiniones del equipo y tomar la decisión teniéndolas en cuenta a todas.

De hecho, puede pasar el haber cambiado una decisión que yo tenía prefijada, tras haber escuchado las aportaciones que me haya podido dar el equipo, viendo que había otras mejores que la mía inicial. Y es una característica que considero muy buena para un líder, el tener en cuenta que él no tiene por qué tener siempre la razón, debe explorar otros puntos de vista para ver otras posibilidades.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Sí está permitido, lo que no se puede hacer es no aprender de ese fallo y volver a fallar en lo mismo. Todo el mundo comete errores, pero lo importante de los errores o fallos es que aprendamos de ellos, y no volverlos a cometer. Las lecciones aprendidas son fundamentales.

Entrevistador:

Entonces, a la hora de liderar ¿Has tenido alguna barrera o traba en el camino al estar gestionando a personas?

Entrevistado:

Alguna que otra sí, por ejemplo, personas o jefes que tienes por encima con actitudes que te resten autoridad en tu equipo o que te puentean. Hacia abajo, también, con personas, que te encuentras desmotivadas, o descontentas o que son una mala influencia para el resto.

Quizás la diferencia de edad también podría ser.

Otra barrera, dado que yo he trabajado tanto en la empresa pública como privada son los plazos de entrega de los proyectos en la construcción naval son muy largos y mantener la motivación de las personas a lo largo de todo el proyecto cuando no recoges los frutos de tu esfuerzo hasta pasado mucho tiempo es complicado, en cambio en el empresa privada en la que trabajo , donde los plazos son mucho más cortos, la satisfacción y motivación en el trabajo es mucho mayor, es como una recompensa mental por el esfuerzo realizado a un plazo mucho menor.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente? ¿Por qué trabajamos en general?

Entrevistado:

Bueno, trabajamos porque tenemos que sobrevivir, subsistir.

Pero una vez que cubres las necesidades básicas, sería por la satisfacción de ver los resultados de tu trabajo, los logros conseguidos, esa responsabilidad e interés por el trabajo te motiva, aunque esto sería una consecuencia del trabajo, lo primero sería por necesidades básicas, de tenerlas cubiertas, trabajaría, pero a otro ritmo.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en el trabajo? Y de ser así, ¿Cómo consigues que tu equipo sea también feliz?
¿Y lideras mejor cuando eres feliz y por qué?

Entrevistado:

Sí, lideras mejor cuando eres feliz porque estás más ilusionado en tu trabajo y, por supuesto, lo transmites mejor. Si tú lo demuestras, se te nota.

Lo de ser feliz, a veces sí y otras no, es un estado de ánimo, pero no es duradero.

Entrevistador:

Teniendo en cuenta que el término “Flow” ¿cómo consigues que fluyan las cosas en el equipo o que los miembros de tu equipo trabajen en ese estado?

Entrevistado:

Trato de fortalecer las cosas que no salen bien, por ejemplo, en mi actual empresa, cuando empecé había una carencia de procesos y mucho conocimiento técnico, pero menos en cuanto a gestión, y yo tenía la suerte de proceder de una empresa de mucha más capacidad de gestión y traté de formarlos en esta parte para conseguir ese Flow.

Entrevistador:

Y por otro lado la motivación del equipo, así como la inteligencia emocional, ¿Cómo aplicas todo esto a tu equipo, es decir, ¿cómo lo motivas? ¿cómo controlas tus emociones y las de tu equipo?

Entrevistado:

Yo creo que lo primero es que hay que ser persona con la gente, y entender que cada persona tiene sus sentimientos y sus pensamientos, y tratar de comprender a todos y de escucharlos. Intento crear un clima emocional adecuado, pero no soy un líder de masas, trato de que la comunicación llegue a todos por niveles organizativos. Yo la transmito a mi equipo de primera línea y luego ellos la transmiten al resto, para que siempre llegue a todos.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

Hay que tener la mente abierta para cambiar, para adaptarse porque las empresas de mañana no tendrán nada que ver con las de hoy y el que no tenga esa mentalidad abierta va a desaparecer.

Toda esta transformación digital y tecnología hay que subirse al carro sí o sí.

Para propiciar esto con el equipo, lo hago a través de sistemas que se han puesto en marcha en la empresa sobre mejora continua, mejora de procesos I+D+i, proyectos de innovación, comentar las ideas.

En el área de I+D+i entiendo que, aunque tengamos un departamento, debe participar toda la empresa, aunque en empresas medianas es complicado, porque la tendencia es a no invertir en este tipo de temas, por otros más del día a día, pero poco a poco lo vamos consiguiendo. A nivel de transformación digital para mi empresa, es subirse a ese carro de las nuevas tecnologías, estar conectado, el aprovechamiento de la información y datos. Considero que hay dos tipos de digitalización: aquella que está más orientada a los productos y otra sobre la forma de fabricar las cosas, y en mi empresa se trabaja más en la primera, en la de producto y más debido a la demanda de los clientes que son los que en estos momentos están tirando más de ella.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos? ¿y te ha hecho reflexionar más, los cuestionarios o la entrevista que estamos manteniendo?

Entrevistado:

Pues me parecieron preguntas muy claras, me vinieron en muy buen momento, porque estoy haciendo un curso online sobre liderazgo, entonces me resultaban conceptos familiares.

La entrevista me ha hecho reflexionar mucho más y quizás, la pregunta que más me ha llamado la atención, ha sido quizás, este última sobre que para mí la digitalización porque no es nada fácil poder contestarla.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 9

Participante nº 9: HOMBRE. 56 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 1982. Fecha de realización: 18/03/2020. Duración:60min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

El primer consejo que les daría sería: Trabajo que es la base de todo esto, luego constancia en los proyectos en los que nos involucramos y el ser inconformista ante estas situaciones, pero siempre constructivamente.

Otro consejo es que el ser buena persona, el pensar en los demás más que en ti porque si tu lideras un proyecto y piensas en lo que vas a generar y a contribuir a los demás, te va a beneficiar sí o sí.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Yo creo que al final es un mix porque yo creo que nace con unas ciertas características, pero también hay que hacerle, porque si no escucha o no ve ciertas situaciones nos va a llevar a un desequilibrio. Con ello quiero decir que una persona puede tener ya ciertas actitudes, pero después hay que formarse y ver cómo puede ayudar. Hay muchos políticos y empresarios que han caído en su ego y eso no puede ser.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe, entre el auctóritas y el potestas?

Entrevistado:

Yo creo que el líder es la persona que engloba todo el proyecto, sin embargo, un jefe sería el que estaría encasillado en diferentes departamentos de esa empresa. Pensando en las personas, el líder va más allá del mando, se preocupa por las personas y, sobre todo, tienes que ser buena persona.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Cuáles crees que son las cualidades o rasgos y las conductas que te definen?

Entrevistado:

Yo me considero una persona trabajadora y constante, exigente conmigo mismo para luego poder serlo con los demás y, como punto débil, el que me falta formación en algunos aspectos de liderazgo y de conocimiento.

Entrevistador:

Si tenemos en cuenta la teoría de los 5 rasgos (Responsabilidad, extraversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia), me gustaría que ordenases estas cualidades desde la de mayor porcentaje hasta la de menor, que tú crees que tendrías de cada una de ellas como líder.

Entrevistado:

La primera sería la responsabilidad, la segunda la extraversión, la tercera la apertura a la experiencia, la cuarta la amabilidad, y por último el control de emociones.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder? ¿quizás más autocrático, democrático, te gusta delegar o dejar hacer, y todo ello, pensando en un liderazgo más orientado más a las personas o más a las tareas?

Entrevistado:

En este momento y situación me veo más delegando y más con un tipo de gestión orientado a las personas.

Entrevistador:

Por avanzar más en la parte del comportamiento del líder, hay un tipo de liderazgo que agrupa 8 tipos de conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, yo te las voy a detallar y tú debes decirme con cuales de ellas te identificarías más.

*(las conductas indicadas se corresponden con las de la tabla 2 del marco teórico)

Entrevistado:

Yo me identifico más con el de la motivación inspiradora, con la recompensa contingente y con la dirección por excepción activa

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿qué opinas del líder carismático, en este sector? ¿Crees que hay muchos o pocos? ¿y tú? ¿Te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

No, yo no me considero un líder carismático, pero sí que creo que, en el sector naval, existen gente carismática, en este momento tenemos a este tipo de líderes con carisma, creo que son

espejos, que te fijas en ellos y que nos sirven de referencia, en los años 2017 y 2018 también, pero ahora por ejemplo los dueños de Armón, para mí son dos cracks, son muy buenos.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

Es una pregunta complicada, ves que el departamento crece, pero yo cuando contrato a alguien es para hacer una determinada función, pero luego vas viendo lo que va consiguiendo y, como lo valoro yo, pues por la rentabilidad de la empresa, no tengo otra forma de medirlo, lo referente a la parte de objetivos.

Desde el punto de vista de personas, cómo controlo a los responsables de los equipos, pues por la forma con la que empatiza con su gente, que la gente no se le va, esa fidelización.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Si estoy de acuerdo. Lo consigo con mi actitud del día a día, analizando en función de la situación, cómo puedes apoyar al equipo.

En caso de conflicto, hablas con él o ella, te vas a tomar algo y, tratas de resolverlo a través de la comunicación mostrando cercanía a la persona.

Entrevistador:

¿Cómo te han influido tus anteriores líderes? ¿Y qué cosas buenas o no de ellos te han llevado en tu mochila?

Entrevistado:

El inconformismo, el cómo salir adelante en las situaciones adversas.

Entrevistador:

Y pensando en tu experiencia ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde que comenzaste en 1982 a gestionar equipos de personas hasta la actualidad?

Entrevistado:

La verdad, es que he pasado por muchas fases, esto lo puedo comparar con el cuévano, que es un tipo de cesto muy utilizado en el sector primario, en las zonas más abruptas de los picos de Europa y con el que se llevaba alimento para abastecer al ganado, lo digo porque

quizás cuando eres más joven ese cuévano, lo llevabas muy cargado de problemas, con demasiada responsabilidad, y ahora con el paso del tiempo consigues que vaya menos cargado porque te das cuenta que los puedes compartir y delegar parte de esa carga en otras personas.

En lo que pienso, en todos estos años, es en el haber podido hacer las cosas de otro modo, quizás, el no haber podido, en ocasiones, sacar todo lo mejor de las personas, o el poder haberlo hecho yo mejor, es algo en lo que piensas para poder mejorar.

Entrevistador:

¿Crees que el liderazgo debe ser compartido con el equipo? ¿o en qué medida?

Entrevistado:

Pues yo creo hacia donde queremos ir como empresa, lo decido yo junto con la propiedad de la empresa, pero el cómo lo vamos a conseguir, esa parte sí que la pongo en común con el equipo y se consensua entre todos cómo hacerlo.

Y sí, que me ha pasado a la hora de pensar en el cómo, de tener una solución inicial previo a la puesta en común con el equipo y, tras su aporte de ideas, cambiarla porque entre todos la veíamos mejor.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido alguna barrera o traba en el camino al estar gestionando a personas?

Entrevistado:

La principal barrera he sido yo. Esta es una empresa familiar y te indico que he sido yo porque al principio no era conocedor de la repercusión que suponía el liderar a todo el equipo que, no era otro, que la propia empresa. Y al gestionarlo, cometes muchos errores.

Otra, las envidias de alguna gente, ajena al equipo pero que formaban parte de su gestión. Que quiero decir, que a pesar de que la gente te veía como un líder, aunque tú no te vieras en aquel momento como tal, sí que hubo gente externa a la familia, que trataba de boicotear ideas, desestabilizar la situación, con ánimo de no aportar, es decir, no eran críticas constructivas, ¿y como solucioné la situación? Pues con mucha humildad, comunicación, intentando modelar aquella situación tan complicada.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Yo creo que equivocarse es importante, el saber gestionar ese fallo y sacar de él un aprendizaje, reconducir una situación y, por consiguiente, ser mucho mejor.

Como ejemplo, ya lo comenté antes, a lo largo de toda mi vida profesional, me pesa el fallo de no haber sabido sacar de alguna persona lo mejor de ella y perderla, ¿Qué he aprendido de ello? A anticiparme a las necesidades, a planificarme a medio plazo, para poder ver más allá que el propio día a día.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente? ¿Por qué trabajamos en general?

Entrevistado:

Bueno, yo creo que trabajo porque me hace sentir feliz, bien, y creo que al sentirme bien apporto al entorno. Y yo creo que la gente cuando me ve y ve que yo les apporto, al final me ven como espejo y lo aplican también, se ponen a tu lado también a trabajar, se contagian también ellos.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en el trabajo? Y de ser así, ¿Cómo consigues que tu equipo sea también feliz? ¿Y lideras mejor cuando eres feliz y por qué?

Entrevistado:

Hay una situación clave para mí que es la estabilidad emocional fuera del trabajo, yo que tengo una estabilidad emocional con mi familia, con mi pareja es muy importante, por eso cuando veo a alguien que no está bien, pienso que algún problema debe tener en casa porque en la empresa todos los problemas son solucionables.

Y obviamente, si tú estás feliz, lideras mejor, porque transmites esa positividad al equipo al estar tú contento contigo mismo, eso es fundamental.

Entrevistador:

Teniendo en cuenta que el término “Flow” ¿cómo consigues que fluyan las cosas en el equipo o que los miembros de tu equipo trabajen en ese estado?

Entrevistado:

Ese engranaje, que todos se entiendan, que las cosas fluyan viene producido también por el buen resultado de la empresa, el hecho de tener una parte fija y otra variable, mantienes esa motivación y ese Flow, el tema de sacar productos nuevos, también es importante, el llegar a casa y que le puedas decir a tu mujer que la empresa está yendo bien, obviamente el quedar con ellos a comer, tomar un café, el preguntarles como están, esa comunicación es importante, pero para nosotros es algo que ya está en el proceso pertenece al ADN de esta empresa el ser familiar, pero para que haya ese Flow, y sobre todo esa motivación, es

importante que la empresa tenga unos buenos resultados que motiven a la gente a seguir adelante.

Entrevistador:

Antes me comentabas lo de la estabilidad emocional y esto lo hacías en referencia a la familia, pues hay un componente importante en el liderazgo que es la inteligencia emocional, el cómo controlas tú tus emociones y el cómo consigues controlarlas en tu equipo ¿Cómo gestionas las emociones (la empatía, esa escucha) y las de tu equipo?

Entrevistado:

Yo creo que, aunque está mal que yo lo diga es algo innato que tengo, yo creo que es algo que me caracteriza, me sale innato, es como un sexto sentido.

Al haber estado con ellos muchas horas, incluso cuando tenemos que viajar, aprovecho esos momentos para hablar con ellos, para que te cuenten sus cosas, eso te cala, y te ayuda a conocerles mejor, por eso, tras haberles escuchado, empatizado con ellos, cuando ves que algo no va bien o no se comportan como lo hacen habitualmente en el trabajo, lo detectas rápidamente y lo comentas con ellos, para tratar de ayudar, por lo tanto yo creo que sí que soy capaz de crear un clima emocionalmente adecuado para el equipo.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías aplicado a tu empresa y a tu equipo?

Entrevistado:

Pues lo estamos gestionando y tratando en una buena medida gracias a nuestros colaboradores, clientes que son los que más nos ayudan a estar ahí.

Nosotros en nuestro ADN ya tenemos esa curiosidad, esa necesidad de innovar, que muchas veces surgen gracias a las necesidades de nuestros clientes, que nosotros hemos visto, trabajado y ayudado en la posibilidad de aplicar esas ideas.

Pero sí que es cierto que día a día, la empresa va cogiendo cierta madurez, estamos pensando en hacer una empresa de I+D y bueno con otros perfiles, donde se gestionen y maduren todas las ideas que estamos teniendo basadas en la innovación y en las nuevas tecnologías.

A nivel de transformación digital, la gestión de nuestra información la realizamos a través de ERPs, en las que la verdad hemos invertido una importante suma de dinero, pero nos permite gestionar mucha información y automatizar procesos de la empresa, que facilitan su trazabilidad y al final lo que nos permite es buscar la excelencia con nuestros clientes.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos? ¿y te ha hecho reflexionar más, los cuestionarios o la entrevista que estamos manteniendo?

Entrevistado:

Sí, sí por supuesto, me han hecho reflexionar, en el sentido de que te hacen ver las cosas y en que te permiten examinar a ti mismo, de cómo estás actuando, fíjate que hasta me gustaría estar haciendo a mí este curso.

Las dos cosas me han hecho reflexionar, obviamente, has sabido buscar los puntos en los que podía aportar más, y todas las preguntas han tenido un cierto sentido, pero quizás, cuando me has hablado del liderazgo, se me han venido muchas cosas a la cabeza...el cómo hago realmente esa gestión.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 10

Participante nº 10: HOMBRE. 47 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 2000. Fecha de realización: 19/03/2020. Duración:65min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Es sector naval es un sector cíclico, tiene subidas y bajadas y muchas incidencias, realmente como nosotros hemos planteado esto, es teniendo un proyecto a largo plazo y, tienes que poner una visión en el horizonte de hacia dónde quieres ir, ver las posibilidades que tienes de adaptarte a tu plan de futuro de 10, 15 o 20 años, y le tienes que ir haciendo adaptaciones, ya sea anualmente, o llámale ahora diariamente, con el tema del coronavirus, pero siempre pensando en el futuro, y para poder crecer, ahora en este momento, a lo mejor tienes que dar un paso hacia atrás.

Por lo tanto, para mí lo más importante a la hora de gestionar equipos, es que el líder tenga muy claro el objetivo final. El rectificar no está mal, modificarlo en un momento determinado para adaptarte y poder llegar al futuro, no está mal y, por supuesto, si el plan de partida está mal, también tendrías que cambiarlo. La idea principal es la de tener un objetivo, convencer al resto del equipo y, que pueda de algún modo saber el equipo, cual es la luz al final del túnel.

Si un líder cambia continuamente o las estrategias no están claras o no eres capaz de comunicar, es muy complicado. Nosotros en un momento dado, en el 2009-2010, vimos que la única forma de crecer era vía al exterior. Para convencer al resto de equipo, obviamente debían tener claro que nuestra primera idea era la de crecer, pero si a causa de la crisis, no se podía hacer aquí, teníamos que ir al extranjero. Para mí sea, en el sector naval o en cualquier otro sector, un líder debe tener las ideas muy claras, debe tener un objetivo muy claro y saber implicar y convencer al resto del equipo. Vas a tener que hacer sacrificios, pero es importante tener siempre un objetivo.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Yo creo que algunas tienen que ser innatas y, las que no tengas, las tienes que aprender, perfeccionar con los años. A mí me pasa con la comunicación, pero hay técnicas que aprendes y te ayudan a comunicar mucho mejor.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe, entre el auctoritas y el potestas?

Entrevistado:

Yo creo que todos podemos ser jefes si nos dan la autoridad suficiente para serlo y se basa en la imposición. Ser el líder es más complejo, porque consigue que la gente le siga independientemente que tenga la autoridad suficiente para hacerlo o no, es decir, tengas o no, ese poder de autoridad.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Cuáles crees que son las cualidades o rasgos y las conductas que te definen?

Entrevistado:

El líder te lo da la gente, lo que sí que yo creo que una de sus cualidades es el saber aguantar la soledad, el que en ocasiones no consigas que la gente te siga y que tengas que cambiar a ser un jefe.

La medida de la autoridad y el saber muchas veces adaptarte, el saber escuchar al resto, no siempre lo consigues, pero es muy importante, y el aprender todos los días de las lecciones que te están dando tus compañeros, el entorno, el mercado.

Entrevistador:

Si tenemos en cuenta la teoría de los 5 rasgos (Responsabilidad, extraversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia), me gustaría que ordenases estas cualidades desde la de mayor porcentaje hasta la de menor, que tú crees que tendrías de cada una de ellas como líder.

Entrevistado:

Pensando en mí, el primero sería el de responsabilidad, el segundo el control de emociones, el tercero apertura a la experiencia, el cuarto la amabilidad y el quinto la extraversión.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuáles crees que tendrías como líder? ¿quizás más autocrático, democrático, te gusta delegar o dejar hacer, y todo ellos pensando en un liderazgo más orientado más a las personas o más a las tareas?

Entrevistado:

No creo en la democracia en la empresa, la autoridad siempre tiene que existir, otra cosa es que estés abierto a nuevas ideas, la toma de decisiones no es delegable, las funciones no son delegables la decisión final de cual es la actividad de la empresa, es tuya, independiente de que esté formada por diversas opiniones del equipo. Yo no veo que en un consejo de administración te pongas a votar sobre determinadas cosas, pero que todos tienen que participar en un momento determinado, sí.

Las personas son lo más importante que tiene la empresa, si tenemos capital suficiente, tenemos acceso a las nuevas tecnologías, sin embargo, no tenemos acceso a las personas y en determinados momentos, no quita que si hay determinadas personas que sean tóxicas para la compañía, en ocasiones es mejor prescindir de ellas. Pero sí que es cierto que tienes que cuidar las emociones de la gente que está trabajando contigo, no puedes ir dejando cadáveres por el camino motivado por un objetivo en particular, pero en caso de que alguien no comparta la filosofía de la empresa, al final es una persona que lastra el rendimiento de esa empresa.

Yo creo que las personas son lo más importante, el capital humano es lo que te hace vencedor o perdedor, pero en algunos momentos tienes que tomar decisiones difíciles y prescindir de alguna persona en particular, por lo dicho anteriormente.

Entrevistador:

Por avanzar más en la parte del comportamiento del líder, hay un tipo de liderazgo que agrupa 8 tipos de conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, yo te las voy a detallar y tú debes decirme con cuales de ellas te identificarías más.

*(las conductas indicadas se corresponden con las de la tabla 2 del marco teórico)

Entrevistado

Bueno, de las conductas que has comentado para mí la última no corresponde a un líder o por lo menos conmigo no iría. El favorecer enfoques innovadores es muy importante y, más en estos momentos de crisis como con el coronavirus, es muy importante la innovación como lo es el hecho de adoptar ideas que, en otras circunstancias, habrían parecido imposibles. Para innovar, la gente tiene que estar motivada para poder hablar de algo que no es normal.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

Yo creo que sería por el nivel de acercamiento al objetivo, por lo que los criterios de medición tienen que estar muy relacionados con los objetivos reales de la empresa. A veces

es difícil convencer a la gente que, en un momento dado, perder dinero es bueno para la empresa.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿qué opinas del líder carismático, en este sector? ¿Crees que hay muchos o pocos? ¿y tú? ¿Te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

Yo no me considero, y líder carismático en el sector naval, no lo creo, porque al final es un sistema cíclico, como te decía, y los líderes no han vivido lo suficiente para ser considerados como líderes carismáticos. Para mí los que, aunque no son líderes carismáticos, pero sí que son líderes mundiales, serían los líderes chinos o coreanos al tener claro que deben ser líderes en la construcción naval y hacen todo lo posible para conseguirlo, de aquí a 20 años, por ejemplo. Sin embargo, el sector naval en España se deja mucha gente en el camino al no tener planes a largo plazo y ha habido líderes más que carismáticos, reconocidos como personas más representativas en el sector naval, con don de gentes, pero al final duran lo que duran. Por eso, yo no me considero un líder carismático porque no tengo ese don de gentes ni creo que lo haya en el sector naval, por lo comentado.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Estoy totalmente de acuerdo, porque en un momento dado tienes que ser autoritario, aunque habitualmente no lo seas, un líder se tiene que ir adaptando a las distintas situaciones, un líder tiene que tomar en algún momento decisiones difíciles.

En cuanto al conflicto, sí que puede haber, aunque no seas consciente, porque hay tareas, dependiendo del cliente o de la complejidad, que sabes perfectamente de tu equipo a quien dárselas, pudiendo haber otros miembros del equipo que se puedan sentir desplazados, y claro, esto es algo con lo que debes lidiar. Esto me ha pasado en varios casos, por ejemplo, cuando yo intenté decirle a la gente que la única forma de crecer era ir al exterior y hubo gente que no lo entendió, y es algo que tienes que hablar con la persona y que, en algunos casos, consigues revertir la situación y en otros no. Pero al final la gente quiere el bien de la empresa en la que trabaja, sí que hay situaciones en las que es bueno separar a alguien y volver a ganártelo poco a poco, dándole tareas estructuradas para que vuelva a coger la

confianza, porque a lo mejor él no es lo suficientemente imaginativo o creativo para introducirlo en nuevos sistemas y, poco a poco, lo tienes que ir enganchándolo con otras tareas a hacer. En cualquier caso, la comunicación es fundamental porque si no estás cercano cuando esa persona se quiere acercar a ti a contar un problema, lo único que consigues es que se volverá a desanimar. Date cuenta, que es en la época del mundo en la que estamos más comunicados y, sin embargo, es la época del mundo en la que menos hablamos, yo creo que es el principal problema que ahora tenemos en las organizaciones, tenemos muchas reuniones, videoconferencias, pero no conocemos los problemas personales de nuestra gente, de porqué esta mañana una persona ha venido cabreada.

Lo que más valora la gente es que haya gente preocupada por ellos, ese apoyo, por parte de la empresa sobre cual es su situación actual. Muchas veces la gente se mueve por emociones, no sólo por dinero, ahora con el coronavirus cuando están trasladados, el preguntarles cómo está la familia, si están contagiados, cómo están en general. Nos está pasando con Canadá, tú en esta situación, no puedes plantear que una persona que tiene miedo allí, no se pueda volver para España y estar con su familia, debes tener muy en cuenta el control de esas emociones, no puedes obligarla a permanecer allí, porque esa situación acabaría minando también la relación con los demás.

Muchas veces te tienes que retraer, hacer una pausa, esperar, la gente se mueve por emociones y la tienes que escuchar, es la única manera.

Entrevistador:

Al final, las entrevistas son vivas, y fluyen teniendo en cuenta lo que me comentáis. Hay aspectos como los de la inteligencia emocional, la motivación o el cómo consigues que fluyan las cosas que ya me los acabas de contestar, pero hay otro término importante, que es la felicidad, ¿Tú eres feliz en el trabajo? Y de ser así, ¿Cómo consigues que tu equipo sea también feliz? ¿Lideras mejor cuando eres feliz? ¿y por qué?

Entrevistado

Es curioso porque hay muchos estudios que indican que cuando empezamos nuestro primer día de trabajo vamos ilusionados, es algo que nos incentiva, motiva, llámale el primer trabajo, pero ¿qué sucede en la empresa para que, al mes, los dos meses, la gente se llegue a desmotivar?

Y esto es lo que tenemos que conseguir que no pase, llámale motivación, llámale felicidad. El día que nos levantemos y vayamos obligados al trabajo, que hay gente que lo hace, ya hemos perdido al trabajador, o un gran colaborador, o un gran equipo. Tienes que conseguir que el trabajador mantenga el interés en el trabajo, por lo tanto, la felicidad es importante.

A nivel mío como líder, si estás apagado tú nivel de concentración y rendimiento es bajísimo, si piensas todo el día que nos vamos a morir al final nos morimos, si no vas con una actitud positiva pensando en que esto se va a resolver, si vas con el me voy a morir y actitud negativa al final entras en un bucle y lo único que harás será pensar en eso y, si piensas continuamente en que vas a cerrar , cierras.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente? ¿Por qué trabajamos en general?

Entrevistado

Cada uno trabaja por varias razones hay gente para la que su interés es del tipo económico, porque eso me hace feliz, al fin y al cabo, este es un medio para conseguir otras cosas y me incentiva y, como tal, es perfectamente loable, no es ni bueno ni malo.

Hay otra gente que viene simplemente por el afán de contribuir y otra por la visión de crecimiento personal.

Entrevistador:

¿Cómo te han influido tus anteriores líderes? ¿Y qué cosas buenas o no de ellos te has llevado en tu mochila?

Entrevistado:

He visto líderes que trabajaban por imposición y les funcionaba, otros en una democracia total. De lo que yo he vivido, me he quedado en mi mochila con una mezcla, cuando las situaciones son difíciles con la parte de escuchar e interactuar con la gente y aplicar inteligencia emocional. Es muy difícil de lidiar y de conseguir, pero es la única forma.

Entrevistador:

Y pensando en tu experiencia ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde que comenzaste en 2000 a gestionar equipos de personas hasta la actualidad?

Entrevistado:

Muchísima más paciencia, dejar que las cosas fluyan de alguna forma, pero sin dejarlas apartadas, a no tomar decisiones tan rápido, no ser tan impulsivo, contar hasta diez, escuchar, antes un correo se contestaba demasiado rápido y no siempre la urgencia es lo más importante.

Por eso, no estoy ahora en un liderazgo de actuación inmediata y control absoluto, pero tampoco en dejar las cosas que fluyan que ya se solucionarán solas.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido algunas barreras o trabas en el camino al estar liderando grupos equipos de personas?

Entrevistado:

Yo soy segunda generación, ten en cuenta que aquí ha habido muchos cambios, de ser una empresa pequeña, local, a tener un cambio de visión empresarial absoluto. Esa resistencia al cambio fue una de las principales barreras, el decir que esto no se hacía así antes y las cosas se hacían mejor, y al ser segunda generación, siempre te comparan con la primera para lo bueno y para lo malo. Tienes que demostrar muchas veces incluso más, siempre tienes ese espejo en el que te estás mirando.

Al final resultó un cambio generacional con el cambio de visión empresarial.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Por supuesto que sí, el fallo es una parte del aprendizaje, se aprende muchísimo más de un fallo que de un éxito. Ahora bien, todos los fallos, deben tener medidas de control para poder evitarlos.

En nuestro caso, cuando empiezas con un proyecto a nivel internacional, como es nuevo, tienes muchos fallos, cosas que no has previsto, cosas de muy diverso tipo. Por ejemplo, ahora en EEUU, a raíz de nuestra experiencia en Canadá, sabíamos que los trabajadores debían estar sindicalizados y cuando llegamos a EEUU, ya conocíamos esta situación, y por lo tanto, la teníamos controlada.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

Para nosotros, entendemos que la transformación digital se basa en una tecnología que va a estar muy asequible en poco tiempo. Normalmente este tipo de tecnologías son muy caras inicialmente o no siempre se consolidan, por lo que, en ese sentido, conocimiento sí, pero siempre vas a remolque de otras empresas tecnológicas que van abriendo esa puerta.

Digitalización, se ha hablado mucho de eso, pero después tú vas a fórmulas de escaneo rápido de facturas que es bastante simple y tienes de todo.

Pero, sin embargo, tienes la Inteligencia Artificial que va muy rápido y vas a poder tener acceso a ese tipo de tecnología de una forma muy rápida y tenerla antes es muy cara por lo que somos más conservadores en eso.

Temas de PLM llevamos muchísimo tiempo trabajando con ellos, 3D también, pero otro tipo de cuestiones, estamos más a la expectativa de qué decisiones se toman, y los clientes, también, tienen mucha incidencia a la hora de que los sistemas sean compatibles por lo que esperas un poco a la reacción de tu cliente.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿Te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos? ¿y te ha hecho reflexionar más, los cuestionarios o la entrevista que estamos manteniendo?

Entrevistado:

Todo te hace reflexionar, en particular con los cuestionarios te planteas muchas veces cual es tu estilo de liderazgo. Todo esto te das cuenta de que son teorías y que están muy bien en la mayoría de los casos, pero que realmente son verdaderas.

La entrevista me ha hecho reflexionar más, fue mucho más dinámica, y de las preguntas, quizás la de las barreras, fue la que más me ha hecho reflexionar, dado que es muy difícil lidiar con este tipo de cosas, cada uno de nosotros, tenemos nuestras propias barreras, y son cuestiones que es muy importante lidiar con ellas.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 11

Participante nº 11: HOMBRE. 54 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 1999. Fecha de realización: 23/03/2020. Duración:45min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Yo creo que principalmente cuando gestionas equipos, lo primero que tienes que hacer es conocer a estas personas, tienes que ser un jefe empático y tratar de averiguar cómo cada una de esas personas se encuentra más cómoda en su trabajo particular. Hay que intentar desde mi punto de vista, que no se genere un clima por el que la gente vaya a trabajar por obligación, sino intentar hacer un equipo de trabajo, esto es muy difícil y, sobre todo si es un colectivo muy grande. Sí, que es importante que la mayor parte de las personas se vean como un equipo y se encuentren cómodos en ese entorno de trabajo.

Luego, creo que hay que marcar una línea entre lo que es el trabajo y las relaciones personales, y que muchas veces es complicado cuando pasas mucho tiempo con un equipo, pero sí que en tu entorno de trabajo sí que debes asegurarte, que cada uno está en su sitio.

Creo que hay que centrarse en una forma de liderazgo lo más tolerante y democrática posible, creo que hay que analizar las diferentes formas de liderazgo que hay y, desde mi punto de vista, la ideal sería la del liderazgo democrático, aunque bueno, es evidente que en función de la empresa en la que tú estás ,las exigencias pueden ser de otro tipo, con lo cual, es necesario adaptarte a lo que tu empresa te pide, pero la focalización debe ser hacia un liderazgo democrático.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Yo creo que es un mix de ambas cosas, una parte muy importante es de nacimiento, cualidades innatas, es decir, que vienes de serie con ellas, pero sí que es cierto que luego se pueden adquirir unas habilidades de liderazgo a lo largo de tu carrera profesional.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe, entre el auctóritas y el potestas?

Entrevistado:

Para mí un jefe es algo impuesto, con lo cual la capacidad que tiene de que las personas que tiene a su mando sigan sus indicaciones es mucho menor que la que tiene un líder, dado que un líder de forma innata es capaz de influir a las personas que tiene con él, para que desarrollen esa línea de trabajo que ese jefe quiere.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Qué cualidades o rasgos crees que te identifican?

Entrevistado:

Me considero una persona empática, creo que tengo facilidad para interactuar con la gente con la que trabajo básicamente.

Entrevistador:

Bueno, te voy a plantear un juego, basado en la teoría de los 5 rasgos, en la que se han identificado cinco rasgos principales que debería tener un líder (Responsabilidad, extroversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia) y a mí me gustaría que, pensando en ti, como líder, los ordenases teniendo en cuenta desde el rasgo que consideras que tendrías un porcentaje más elevado hasta el que consideras con un porcentaje menor.

Entrevistado:

De arriba abajo, mi punto fuerte sería el control de las emociones, luego la amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y por último extraversión.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder? Aunque ya lo anticipaste en la primera de tus respuestas como te identificas mejor ¿quizás más autoritario, demócrata, te gusta delegar o dejar hacer?

Entrevistado:

Como comenté en mi primera respuesta, yo me veo más, como un líder democrático, pero sí que es cierto, que este estilo de liderazgo es algo en lo que evolucioné a lo largo de mi trayectoria profesional, dado que cuando comencé en esta empresa claramente el estilo de liderazgo que había era completamente autocrático, y fue lo que aprendí y aplicaba, pero con el tiempo me di cuenta, que esta forma de liderar no era la adecuada y la cambié.

Entrevistador:

Y pensando en un tipo de liderazgo ¿más orientado a las personas o más a las tareas?

Entrevistado:

Yo me considero más hacia las personas.

Entrevistador:

Ahora te voy a plantear otro juego, adicional a estas conductas propias del líder que me has estado comentado, y para seguir avanzando un poco más en la parte del comportamiento del líder. Existen unos nuevos enfoques, en cuanto al liderazgo, y en cómo alcanzar el liderazgo efectivo, y para ello, quizás sea un mix de los siguientes tipos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el pasivo, que a su vez se agrupan 8 tipos de conductas diferentes, yo te las voy a decir y me gustaría que tú me dijeras con cuales de ellas te identificas más.

Entrevistado

De todos los que me indicas con los que más me identifico, sería, primero con el de motivar a los colaboradores ocasionándoles a sentido a su trabajo y luego quizás con el de consideración individualizada.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿Tú crees que el sector naval tiene o a tenido líderes carismáticos? Y por otra parte ¿tú te consideras un líder carismático?

Entrevistado

Yo creo que, en nuestro entorno, en el sector naval, sí que hemos tenido algún líder carismático, aunque muy pocos, y en particular, yo no me considero un líder carismático.

Yo creo que los líderes carismáticos, es casi como los pintores, se hacen, cuando mueren y en nuestro caso, cuando dejan de tener poder. En ese momento, es cuando realmente los identificas, cuando no están y por comparativa con los líderes y directivos actuales o con los que están por venir.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

Para mí, la eficacia del líder se mide en función de los resultados de su equipo.

Pensando desde el punto de vista de las personas que conforman el equipo, se podría medir en que la gente no pidiese movilidad hacia otras áreas, ya que sería un indicador de que la gente tiene una sensación de pertenencia al equipo, es algo difícil de medir, pero sí es cierto, que hay ese sentimiento, la sensación de pertenencia.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo.

Ya lo habías comentado con anterioridad, en tu primera respuesta, por lo que entiendo que estás de acuerdo con esta expresión, pero la duda que tengo es si alguna vez, habiendo aplicado esta flexibilidad ¿Te ha ocasionado algún conflicto en el equipo?

Entrevistado:

Sí efectivamente, el hecho de que, en un momento dado, haya tenido que prestar más atención a algunas personas dentro del equipo o haber delegado más en otras, sí que me ha causado algún tipo de conflicto y que cómo lo he solucionado, pues explicando las razones del porque lo estaba haciendo de esa forma, a través de la comunicación, esto es esencial.

Entrevistador:

Ahora tú piensa, que eres un viajero, y que, como tal, llevas una mochila, entonces pensando en esos líderes que has tenido en el pasado ¿Qué has incluido en esa mochila de ellos a la hora de liderar? ¿Qué has aprendido?

Entrevistado:

Como te comentaba anteriormente, he heredado muchos aspectos de lo que no debo hacer, sobre todo relacionado con el liderazgo autoritario.

Pero, por otro lado, de algunos jefes que he tenido, he heredado, el control de las emociones, en concreto de uno de ellos, aprendí que era esencial para liderar.

Entrevistador:

Y aunque también lo adelantaste antes, vamos a profundizar un poquito más, sabiendo que fue en el 1999 cuando empezaste a gestionar grupos de personas, ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde ese momento hasta la actualidad?

Entrevistado:

Pues evolucioné de un liderazgo más autocrático hacia uno más democrático. El paso del tiempo me ha permitido estar en sitios muy distintos, por lo que esa experiencia adquirida, te permite ser capaz de solventar los problemas de una manera diferente, mucho menos dramática que al principio. Ganas en resiliencia, además, dispongo de un conocimiento global sobre la empresa que me ayuda a gestionar mucho mejor a las personas.

Entrevistador:

Al haberme comentado que tienes un liderazgo más democrático, entiendo que me vas a contestar afirmativamente, pero te pregunto ¿Tú crees que el liderazgo debe ser compartido con el equipo? ¿O en qué medida?

Entrevistado:

Para mí, el líder tiene que tomar al final la última decisión, entre otras cosas, porque aunque tú comuniques y el grupo opine, en un equipo las opiniones pueden ser muy dispares, y en

ese caso, el líder es el que debe tener la última decisión. En resumen, por supuesto que es bueno conocer las opiniones del equipo, pero la última decisión debe ser la del líder.

Entrevistador:

Y te ha pasado en alguna ocasión, de tener un problema y tú ya tener clara la decisión que ibas a tomar, pero decidiste igualmente poner el problema en conocimiento del equipo y tú después con los inputs recibidos, haber cambiado la solución que tenías pensado inicialmente

Entrevistado:

Por supuesto, creo que recibir opiniones de las personas enriquece, efectivamente, muchas veces la idea que tenías tú inicialmente de cómo solucionar un problema podía ser errónea o mejorable y a mí sí que me ha pasado. Por eso la flexibilidad y el saber escuchar son unas de las cualidades que debe tener un líder.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido algunas barreras o trabas en el camino al estar liderando grupos equipos de personas?

Entrevistado:

Las barreras en mi empresa, sí que existen, hay una que sería la de no poder premiar a las personas que sobresalen sobre el resto o establecer un castigo determinado, aquí, las diferencias entre premio y castigo para las personas son mínimas y esto para mí, es una barrera, a la hora de liderar, dado que no tienes ese poder.

En cuanto a la edad, la verdad es que no me supuso ningún tipo de problema, a pesar de que muchos de los integrantes de los equipos que lideraba me duplicasen la edad, porque antes de ser su jefe, había sido compañero, y por lo tanto uno más de ellos, yo trabajaba con ellos y por lo tanto había un ambiente y confianza con ellos que me ayudó a liderar.

Entrevistador:

Bueno, ahora voy a hacerte una pregunta que hasta el momento no había incluido en la relación de esta entrevista, pero que dadas las circunstancias en las que estamos viviendo, me parece interesante y no es otra que la situación que está viviendo el mundo entero con el coronavirus ¿Cómo estás gestionando esta barrera con tu gente? ¿Cómo te está afectando a tí?

Entrevistado:

En mi caso, hablo con ellos todos los días, la única diferencia es que no lo veo presencialmente, lo mismo sucede con las reuniones con el Comité de Dirección, hoy por hoy que aún llevamos pocos días, lo veo bien, gracias al avance de las nuevas tecnologías,

dado que las reuniones las hacemos por el Teams, pero claro, si la situación se prolonga mucho tiempo más, ese contacto personal, sí que es importante, sobre todo a la hora de tomar decisiones echas de menos ese contacto real y obviamente pasa lo mismo con la familia. El contacto humano con las personas es importante y necesario.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Es algo inherente al trabajo y por lo tanto permitido, dado que el fallo siempre me aporta lecciones aprendidas, siempre que el fallo lo utilices de una manera positiva te va a aportar.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente?

Entrevistado:

El trabajo es una realización personal y una forma de mejorar, en todos los aspectos, tanto como persona, intelectualmente y es una búsqueda de retos y oportunidades para las personas.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en el trabajo? Y de ser así, ¿Cómo consigues que tu equipo sea también feliz? ¿Y crees que siendo feliz se lidera mejor y por qué?

Entrevistado:

Yo no creo en la felicidad permanente, obviamente hay momentos en la vida en la que eres más feliz que en otros, para mí es un estado intermitente, por lo que he tenido momentos de felicidad en mi trabajo, y ello, se trasmite al equipo, y, por lo tanto, hace que el equipo sea más feliz. Y he tenido momentos peores que también los trasladadas al equipo, al final un líder, lo contagia todo.

Entrevistador:

Teniendo en cuenta que el término “Flow” ¿cómo consigues que fluyan las cosas en el equipo o que los miembros de tu equipo trabajen en ese estado?

Entrevistado

Desde el punto de vista más teórico, esto se consigue con la comunicación, a través, de reuniones y charlas con el equipo, siempre he intentado que la comunicación llegase a todos los niveles de la organización, siempre ha sido una máxima de mi forma de trabajar.

Entrevistador

Y, por otro lado, la motivación del equipo, ¿cómo la consigues o tratas de conseguirla? Adicionalmente al premio o castigo que indicaste anteriormente en esta entrevista.

Entrevistado

Pues, utilizando herramientas de comunicación a nivel personal para felicitarla por sus logros, el reconocimiento es importante.

Entrevistador

Cuando hablamos de los rasgos o cualidades, me habías comentado que el control de las emociones era quizás tu cualidad más valorada, ¿Cómo aplicas la inteligencia emocional?, ¿cómo consigues controlar tus emociones y que tu equipo las controle?

Entrevistado

Está relacionado directamente con la empatía, cada uno tiene su manera de ver el mundo y las cosas y creo que es igual de válida la una como la otra, con esa máxima, creo que puedo controlar mis emociones, aunque soy consciente que el de enfrente puede pensar de una manera contraria a mí, y eso es tan válido, no me considero poseedor del don de la verdad, y por supuesto, esto abierto a lo que opina todo el mundo y a su manera de pensar, aunque yo tenga la mía, y con ello me veo capaz de controlar mis emociones.

Entrevistador:

¿Y te consideras una persona observadora? Imagina que una persona del equipo que habitualmente trabajaba bien y por la razón que sea deja de hacerlo ¿Tú eres capaz de empatizar con esa persona, hablar con ella, ver lo que le pasa?

Entrevistado

Yo creo que en ese aspecto soy una persona observadora, y en esas ocasiones siempre he intentado hablar con la persona. Cuando cambio de equipo siempre trato de que todos los miembros vengán a mi despacho uno a uno a contarme como se veía cada uno en la oficina, como estaba su trabajo, para de este modo conociendo la situación tratar de ayudarle.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

La empresa en la que estoy está muy lejos de lo que se llama transformación digital y hay que hacer un gran esfuerzo para ponernos en línea con lo que la Industria mundial está desarrollando.

Es una necesidad, no creo que estemos alejados de ella, en cuanto al sector naval se refiere, pero sí a nivel industrial.

Para conseguir concienciar a toda la empresa, es necesario una importante labor de comunicación, intentando trasladar a todos los departamentos los beneficios que tiene esta transformación digital para todos, todos los proyectos, iniciativas, tanto dentro como fuera de la empresa, que ayudan a mejorar el trabajo, sus condiciones, en las distintas áreas de la empresa, lo hay que comunicar y buscar el interés de la gente.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos? ¿y te ha hecho reflexionar más? ¿los cuestionarios o la entrevista que estamos manteniendo?

Entrevistado:

Me han hecho reflexionar en el contenido y en el modelo de liderazgo que creo que tengo. Mucho más la entrevista, dado que piensas la respuesta mucho más, y de todas las preguntas lo que más me ha llamado la atención han sido los juegos que me planteaste que me han ayudado a definir mejor mis cualidades y comportamiento como líder.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 12

Participante nº 12: HOMBRE. 54 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 2005. Fecha de realización: 2303/2020. Duración:43min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Yo creo que un líder tiene que demostrar seguridad, estar dispuesto a escuchar mucho, hacer mucha autocrítica y ser sincero consigo mismo y con los demás.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Para mí es una mezcla de las dos partes, porque el nacer ayuda, pero es algo que hay que ejercitar todos los días y desarrollar.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe?

Entrevistado:

El líder es capaz de ser ejemplo, primero honestidad, sinceridad, que transmita compromiso, ilusión, que lo tengas al lado cuando lo necesitas y, que tenga claro los objetivos, sino no te lleva a ningún sitio. El líder genera el interés por seguirlo de forma natural.

El jefe no tiene que tener la capacidad de que la gente crea en él y que desarrolle esa confianza, simplemente impone su criterio y hace que la gente haga lo que tiene que hacer.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Qué cualidades o rasgos crees que te identifican?

Entrevistado:

Es difícil, porque esta pregunta me la hago yo todos los días. De las cualidades que me identifican como líder, yo diría que estoy comprometido con el objetivo, soy sincero, lo que la gente ve. Creo que escucho y que soy capaz de hacer autocrítica, y ya si soy capaz de generar ilusión y generar confianza, eso ya no lo sé.

Entrevistador:

Bueno, te voy a plantear un juego, basado en la teoría de los 5 rasgos, en la que se han identificado cinco rasgos principales que debería tener un líder (Responsabilidad,

extroversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia) y a mí me gustaría que, pensando en ti, como líder, los ordenases teniendo en cuenta desde el rasgo que consideras que tendrías un porcentaje más elevado hasta el que consideras con un porcentaje menor.

Entrevistado:

La primera sería la responsabilidad, la siguiente amabilidad, luego control de emociones, luego extraversión y la última apertura a la experiencia.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder? ¿Quizás te ves más autocrático, democrático, te gusta delegar o dejar hacer?

Entrevistado:

Yo me veo más democrático que autocrático, me veo también, más enfocado a las personas que a las tareas, con ello quiero decir que trato de evitar cambiar a las personas, siempre intento con los que somos llegar a los objetivos, por eso le doy mayor peso a las personas que a las tareas.

Entrevistador:

Ahora te voy a plantear otro juego, adicional a estas conductas propias del líder que me has estado comentado, y para seguir avanzando un poco más en la parte del comportamiento del líder. Existen unos nuevos enfoques, en cuento al liderazgo, y en cómo alcanzar el liderazgo efectivo, y para ello, quizás sea un mix de los siguientes tipos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el pasivo, que a su vez se agrupan 8 tipos de conductas diferentes, yo te las voy a decir y me gustaría que tú me dijeras con cuales de ellas te identificas más.

Entrevistado:

Es complicado pero la que más me llama la atención y con la que creo que me identifico sería la de que se comporta de manera que motiva a sus colaboradores (Motivación inspiradora) y la otra, la de que vincula las necesidades individuales con las de la organización, (Consideración individualizada) porque la primera (Influencia idealizada), me gustaría más pensar que soy así, a que lo sea realmente.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿Tú crees que el sector naval tiene o ha tenido líderes carismáticos? Y por otra parte ¿tú te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

Yo me he encontrado con líderes carismáticos en el sector naval, ahora como jefes míos yo creo que he tenido muy pocos.

En cuanto a si me veo yo como líder carismático, yo creo que sí.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

Pues primero viendo si las personas están satisfechas de como realizan su trabajo, si están seguras de que están haciendo la parte que les corresponde, por supuesto si consideras el objetivo, sino no serías un líder tan bueno.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿Estás de acuerdo? ¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Sí, creo que esta afirmación es importante a la hora de liderar, y sí que me ha ocasionado algún tipo de conflicto interno, ¿y cómo lo he solucionado? Pues hablando con la persona en particular y haciéndole entender el porqué de la situación, explicando que se ha intentado ser flexible pero que, a partir de un punto, ya no puede ser posible. Por lo que la comunicación y el que entiendan el motivo, es fundamental.

Entrevistador:

Ahora tú piensa, que eres un viajero y que, como tal, llevas una mochila, entonces pensando en esos líderes que has tenido en el pasado, lo que me gustaría saber, es ¿Cómo han influido en ti y qué te llevas en esa mochila de cada uno de ellos?

Entrevistado:

La primera, el mostrarse responsable con la tarea que tiene que cumplirse y mostrar que se siente y que depende de él, eso lo he visto en algunos. La otra, la sinceridad, también la comunicación, el saber comunicar bien y el sentir que te escuchan.

Entrevistador:

Y ahora, pensando en ti, cuando empezaste a liderar tus primeros equipos de trabajo en el 2003 ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde ese momento hasta la actualidad?

Entrevistado:

No sé al resto, pero a mí me está haciendo pensar bastante, pero creo, que ahora comunico mejor, creo que me siento que dependo de mí, que el primer esfuerzo lo tengo que hacer yo, esto veo que cada vez lo tengo que asumir más.

Entrevistador:

¿Tú crees que el liderazgo debe ser compartido con el equipo? ¿o en qué medida?

Entrevistado:

A ver, yo creo que el liderazgo no se debe compartir, creo que no, porque puede generar divisiones en el equipo, yo creo que el líder debe ser uno, ahora que debe escuchar y tomar sus decisiones apoyándose en el equipo, sí.

Cuando yo tomo una decisión puedo escuchar al equipo, cuando tomo una decisión si sigo el consejo de alguien del equipo, la decisión es mía, y si sale mal es mía.

Entrevistador:

Y te ha pasado alguna vez que has tenido que resolver un problema y tú ya tenías clara la decisión que ibas a tomar, pero decidiste igualmente poner el problema en conocimiento del equipo y tú, después con los inputs recibidos, haber cambiado la solución que tenías pensado inicialmente

Entrevistado:

Sí, por supuesto.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido algunas barreras o trabas en el camino al estar liderando grupos equipos de personas?

Entrevistado:

La principal, la de los prejuicios, en uno mismo y sobre todo en otras personas, para mí ésta es muy importante, porque en cuanto te afectan a ti mismo, te impiden ver la situación o los problemas desde otro punto de vista, y cuando le afectan a la persona que tienes en frente, pues puede ser un bloqueo para la comunicación.

El poder escuchar, comunicar, pero que la gente no sea receptiva, es otra barrera.

Entrevistador:

Bueno, ahora voy a hacerte una pregunta que hasta el momento no había incluido en la relación de esta entrevista, pero que dadas las circunstancias en las que estamos viviendo, me parece interesante y no es otra que la situación que está viviendo el mundo entero con el coronavirus ¿Cómo estás gestionando esta barrera con tu gente? ¿Cómo te está afectando a tí?

Entrevistado:

Pues, aunque tengamos todos los medios que tenemos en poder ver la cara a los miembros, escucharlos, el poder antes estar hablando cara a cara ayudaba mucho. Con el lenguaje corporal se dice mucho y este tipo de comunicación digital que tenemos ahora, no te permite utilizarlo, ni para entender ni para comunicarte.

Eso es un problema, el otro, esta situación, es una situación en la que nos están dando unas pautas, y en la que, debemos tener claro cuales son nuestras prioridades. Y yo tengo muy claro que la prioridad, en este momento, es la salud de las personas, eso es lo primero.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Si, por supuesto. El fallo analizado y vemos lo que ha sucedido para que no vuelva a ocurrir, nos aporta más que el éxito.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente?

Entrevistado:

Yo trabajo, porque necesito hacer cosas y que hay evolución, que algo sale adelante, que soy parte de algo que sale adelante, yo lo necesito, aunque también en casa en mi tiempo libre conmigo mismo. Trabajar para mí, sobre todo en un trabajo como este, es la máxima expresión de evolución, de algo que crece y del que al final obtienes un producto.

Trabajo porque necesito mantenerme a mí y a mí familia, esa sería la siguiente, y trabajo también porque yo personalmente necesito saber que soy un elemento útil para la sociedad, necesito sentir que apporto algo.

Yo creo que, por lo menos en la primera línea, todos tienen esa necesidad de hacer algo en mayor o menor grado, y que también responderían algo así, la segunda que he indicado por necesidad, entiendo que también la dirían, y la tercera, para sentirse útil para la sociedad, pues esa ya no lo sabría.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en el trabajo? Y de ser así, ¿Cómo consigues que tu equipo sea también feliz? ¿Y crees que siendo feliz se lidera mejor y por qué?

Entrevistado:

Yo me considero feliz, porque no es para mí un sacrificio insuperable el venir a trabajar todos los días, por lo que cuando lo pienso prefiero estar haciendo lo que estoy haciendo que otras cosas. Pues sí soy feliz. Y en los momentos de mi vida en los que soy o he sido feliz,

he liderado mucho mejor, porque creo que transmites seguridad, ilusión, creo que puedes ayudar a que otras personas superen otro tipo de problemas, ayudarles a que encuentren un estímulo.

Entrevistador:

Teniendo en cuenta que el término “Flow” ¿cómo consigues que fluyan las cosas en el equipo o que los miembros de tu equipo trabajen en ese estado?

Entrevistado:

Yo creo que mi equipo fluye más por la capacidad y el empeño que tiene que por lo que yo puedo aportar a ese flujo, es lo que yo creo.

Entrevistador:

Y por otro lado la motivación del equipo, ¿cómo la consigues o tratas de conseguirlo?

Entrevistado:

Yo lo que procuro que la gente se sienta segura y que no tenga miedo a cometer errores, lo intento, no sé si lo consigo.

Entrevistador:

Cuando hablamos de los rasgos o cualidades, me habías comentado, que el control de las emociones era una de tus cualidades intermedias, ¿Cómo aplicas la inteligencia emocional, como consigues controlar tus emociones y las de tu equipo?

Entrevistado:

Yo creo que tengo en cuenta la inteligencia emocional y creo que soy capaz de sentir bastante empatía por las personas, creo que a veces, eso me afecta y que podría ser un obstáculo, porque me dejo influenciar por las sensaciones de la gente y éste sería quizás uno de los puntos débiles. Ahora, en cuanto si soy capaz que el equipo utilice la inteligencia emocional, yo lo intento, pero no sé si lo estoy haciendo de la manera adecuada, al menos lo suelo decir, y si veo que alguien no tiene la actitud adecuada, hablo con ella en privado, y le indico que cuando él no escucha a alguien, cuando tú no quieres que te digan lo que tú no quieres oír, estás perdiendo la oportunidad, y por lo tanto estás perdiendo la aportación de un miembro de tu equipo que puede ser esencial.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

Creo que cualquier cambio, innovación, debe ser algo que debo llevar en esa mochila y estar pensando siempre en eso, debe ser parte del camino para obtener el objetivo.

Con el cambio hay que tener mucho cuidado. Cuando el cambio es evolución a mejor, por supuesto que sí, dado que te proporciona una guía o rumbo a seguir, pero el cambio por el cambio, simplemente por hacer las cosas de una manera diferente, puede ser fatal.

En cuanto a la transformación digital, sería el mismo razonamiento, si es simplemente por ponernos donde están otros, no es bueno, es pernicioso, pero si vemos una oportunidad en transformación digital, por ejemplo a la hora de gestionar la cantidad de datos e información que manejamos en el día a día, y que puede ser una forma de gestionarlos de un modo más eficiente y que nos ayude a sacar mayor información de los datos es otra cosa a la que debemos ir de cabeza.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos? ¿y te ha hecho reflexionar más, los cuestionarios o la entrevista que estamos manteniendo?

Entrevistado:

Sí, igual que esta entrevista. Mira creo que las dos, porque cuando cubrí los cuestionarios traté de ser sincero y ello te hace reflexionar sobre cómo debes contestar que es como tú eres y no como te gustaría ser, sino te estarías engañando, pero claro, al final estaba yo solo.

Con la entrevista, estoy hablando contigo y por supuesto el valor que te dije al principio de que yo trato de ser sincero y con el resto igual, pues claro, al estar diciéndotelo a ti, todavía tiene un mayor peso, y siempre evitar, tratar de decir lo que los demás quieren escuchar, a decir la verdad, y al hacerlo persona a persona, trato de ser todavía más sincero, por lo tanto, la entrevista me hizo reflexionar más.

Y lo que más me ha hecho reflexionar, pues en general todas, pero lo que más incómodo me resulta siempre, todas las preguntas que me has hecho en las que yo me tenía que medir a mí mismo, han sido las más difíciles.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 13

Participante nº 13: MUJER. 48 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 2002. Fecha de realización: 24/03/2020. Duración:68min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Yo creo que una apuesta importante es el saber o intentar ganarse a las personas, es fundamental, nunca sabes los beneficios que te van a dar, es una apuesta fuerte el estar al lado de las personas porque luego te lo devuelven con creces, los vas a tener ahí. Me ha pasado a veces de tener que solucionar algún problema y tener que quedarse a trabajar en vacaciones y casi no saber cómo pedirlo y la gente colabora. Hay que buscar el lado humano de la gente. Para mí ésta es la mejor parte.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Algunas cualidades tienen que ser innatas, te tiene que gustar mandar, gobernar, desde pequeña, ahora que metes la pata día tras día también, por lo que a liderar adecuadamente lo vas aprendiendo, habilidades para eso, aunque, debes tener un punto de inclinación a esto. Porque puedes tener personas maravillosas, trabajadoras, y luego les dices que les diga algo a alguien de su equipo y tiene un problema porque no es capaz de transmitirlo.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe? ¿Auctoritas o Potestas?

Entrevistado:

Yo tuve algún jefe que para mí no era una figura a la que seguir, no convencía o no conseguías estar alineada, no dar oportunidad de razonar, para mí éstos son los que son jefes, no líderes.

El líder entiendo yo que se crece con el trabajo de su equipo y sabe utilizar lo bueno de cada uno del equipo.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Qué cualidades o rasgos crees que te identifican?

Entrevistado:

Creo que soy dialogante, que tengo empatía, esto es bueno y malo, porque a veces tengo demasiada. Y, luego, yo creo que soy optimista, intento transmitir que las cosas son posibles, la negatividad se difunde más rápido que la positividad, por lo que es importante ser positivo y yo lo intento, buscar la positividad en el equipo. La gente es muy trabajadora, pero es importante que la gente trabaje con una ilusión.

Entrevistador:

Bueno, te voy a plantear un juego, basado en la teoría de los 5 rasgos, en la que se han identificado cinco rasgos principales que debería tener un líder (Responsabilidad, extroversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia) y a mí me gustaría que pensando en ti, como líder, los ordenases teniendo en cuenta desde el rasgo que consideras que tendrías un porcentaje más elevado hasta el que consideras con un porcentaje menor.

Entrevistado:

Voy a empezar por abajo, el que menos control tengo yo, es el control de las emociones, la responsabilidad sería el primero, luego la amabilidad, y luego empatados la extroversión y estar abierta a la experiencia.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder? ¿Quizás te ves más autocrático, democrático, te gusta delegar o dejar hacer? ¿Más orientado a las personas que a las tareas? ¿cómo te ves tú?

Entrevistado:

Yo creo que soy más democrática y orientada a las personas, lo de delegar, lo llevo bastante mal, y yo ahí es donde veo que está el problema de la responsabilidad y luego tienes gente en la que delegas a ciegas porque sé que necesito tener algo en una fecha y lo van a cumplir. Yo lo que no soporto es no tener los temas para cuando me los piden y, sobre todo, desde pequeña no soporto el no cumplir y que haya gente que diga que esto no es importante que lo puedo hacer mañana, cuando se debe entregar hoy, pues no lo entiendo. Como sé que hay alguna gente que no es fiable en ese sentido, no en la bondad del trabajo sino en la puntualidad, pues me cuesta delegar en determinadas cosas.

Entrevistador:

Ahora te voy a plantear otro juego, adicional a estas conductas propias del líder que me has estado comentado, y para seguir avanzando un poco más en la parte del comportamiento del líder. Existen unos nuevos enfoques, en cuanto al liderazgo, y en cómo alcanzar el liderazgo efectivo, y para ello, quizás sea un mix de los siguientes tipos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el pasivo, que a su vez se agrupan 8 tipos de conductas

diferentes, yo te las voy a decir y me gustaría que tú me dijeras con cuales de ellas te identificas más.

Entrevistado:

Quizás la primera la de vincular las necesidades individuales con las de la organización (Consideración individualizada) y luego, la de se comporta de manera que da sentido a la motivación al equipo (Motivación inspiradora), y hombre, me gustaría, lo de favorecer el enfoque innovador, inteligencia y creatividad.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿Tú crees que el sector naval tiene o ha tenido líderes carismáticos? Y por otra parte ¿tú te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

Ya empiezo por el final, no, yo no me considero una líder carismática, y no hay muchos, pero bueno yo tengo en el recuerdo los que lo son o lo han sido, pero no hay muchos la verdad, pero los que lo son... arrasan, vas con ellos a la guerra convencido. Hay uno que me dijeron cuidado con él, pero hice un proyecto con él, y me pareció carismático, por lo que se involucraba y te hacía partícipe.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

A través de la movilidad, las entrevistas de desarrollo que hacemos con los miembros del equipo, ahora se están empezando con las evaluaciones 360°, que yo no lo he aplicado, tengo miedo a saber lo que me encuentro, aunque sí que he participado en la de alguna persona (como colaborador) y me ha parecido interesante, porque al líder no lo ve sólo su equipo sino más personas.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿Estás de acuerdo? ¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Estoy totalmente de acuerdo. Y la verdad que el haberme centrado en algún momento más en una persona que en otra no me ha causado ningún tipo de conflicto, o por lo menos, no ha llegado a mí. Pero sí que hay situaciones que pueden parecer injustas porque, por ejemplo,

hay gente a la que tienes que explicar todo muy detalladamente y a otros que no es necesario, incluso podría no sentir bien, por lo que esa flexibilidad funciona a la gente no la puedes tratar igual. Pero esto pasa en todos los ámbitos, también en el familiar, si tienes dos hijos no los tienes porque tratar igual porque no necesitan lo mismo, puede que no tengan las mismas inquietudes, yo creo que ahí está la clave, porque si no estaríamos tratando con números y estamos tratando con personas. Hay personas que necesitan un refuerzo continuo, y otras obviamente no, la gente al final va demandando lo que necesita.

Entrevistador:

Ahora tú piensa, que eres una viajera y que, como tal, llevas una mochila, entonces pensando en esos líderes que has tenido en el pasado, lo que me gustaría saber, es ¿Cómo han influido en ti y qué te llevas en esa mochila de cada uno de ellos?

Entrevistado:

Pues mira, lamentablemente me he quedado con cosas que no repetir, la verdad, eran otros tiempos, mi primer jefe era una persona inaccesible total; luego tuve a otro del que aprendí a detectar las habilidades que puede tener la gente independiente del nivel en el que se encuentre en la organización y aprender a potenciarlas y aprovecharlas. Todo el mundo tiene algo que aportar. Después tuve otro super autoritario, y aprendí que no se puede vivir con un departamento continuamente tensionado, aunque, por otro lado, me daba consejos, aunque pequeños pero que eran importantes sobre los contactos que debía tener a la hora de gestionar (relaciones que te pueden ayudar en tu día a día). De otro, aprendí, el ser meticuloso con el seguimiento, que puede llegar a generar desconfianza, aunque, por otro lado, es importante porque mantienes la necesidad, a mí, el seguimiento, el estar un poco encima, a veces es necesario, porque la gente puede interpretar que eso no era tan importante. Y luego de directores, la capacidad de hacer equipo, para mí es la mejor de un líder, el hacer una comida en un momento crítico y luego, todo funcionaba mejor.

Entrevistador:

Y ahora, pensando en ti, cuando empezaste a liderar tus primeros equipos de trabajo en el 2002 ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde ese momento hasta la actualidad?

Entrevistado:

Realmente en el 2002, empecé con un equipo muy peculiar y no entré como líder sino tratando de que el equipo hiciese lo que debía hacer, y a veces creces a base de palos, el pasar la frontera de ser compañero a luego ser el líder de equipo, también es complicado, ya no como líder sino como persona. El crecimiento te lo da el contacto con la gente de distintas

áreas, y ves lo que no quieres repetir y lo que te gustaría copiar, y luego parece que esto está en una continua evolución, por ejemplo, yo, en 2008, estaba con un equipo consolidado, y surgieron cambios con la incorporación de nuevo personal al equipo, personas que no eran conocidas previamente y te tienes que adaptar. Es casi como volver a empezar, por lo que siempre hay retos nuevos como líder y nunca te puedes relajar.

Entrevistador:

¿Tú crees que el liderazgo debe ser compartido con el equipo? ¿o en qué medida?

Entrevistado:

Sí, por ejemplo, las medidas a tomar para la mejora de la productividad, y tienes que conseguir que la gente se ponga de tu lado, o del lado que, en ese momento, nos pide la empresa y ponerlos de tu lado para que te apoyen. Entonces al final tu eres líder de un grupo de líderes o se supone que eso es lo que debería ser, porque yo no lidero a todos, es imposible. Y a veces utilizas, a dos o tres personas, que piensan más como tú, son facilitadores, que te apoyan en las reuniones.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido alguna barrera o traba con la que te hayas encontrado en el camino al estar gestionando a personas?

Entrevistado:

Al principio, cuando empecé, para mí fue un choque, en el taller eras invisible, tú decías una cosa y era como si no te escucharan, acostumbrada en la universidad a que contarán conmigo en mi grupo de estudiantes. Pero estas barreras fueron pasando y sí que llegó un momento que no percibí lo ser mujer, a pesar en ocasiones de ser la única en el Comité de Dirección. Quizás la única barrera, quizás es la de no ser ingeniero naval, una barrera mental para determinadas cosas, cuando el bagaje donde lo adquieres es en el trabajo, dado que los años académicos al final representan muy poco en comparación con todo lo que aprendes en la trayectoria profesional de la empresa. A veces un poco elitista.

Entrevistador:

Bueno, ahora voy a hacerte una pregunta que hasta el momento no había incluido en la relación de esta entrevista, pero que dadas las circunstancias en las que estamos viviendo, me parece interesante y no es otra que la situación que está viviendo el mundo entero con el coronavirus ¿Cómo estás gestionando esta barrera con tu gente? ¿Cómo te está afectando a tí?

Entrevistado:

Ayer tuvimos la reunión por Teams los mismos que la tenemos siempre y bueno fue bastante positiva, la gente está respondiendo bien, me refiero a la gente de primer nivel, estamos conectados desde primera hora, ya sabemos que no podemos hacer todo lo que nos gustaría hacer, hay muchos procesos parados, pero bueno, la gente al final, y me di cuenta los días que, como Comité de Dirección, tuve que estar presencialmente, lo pasé fatal porque estaba en la oficina sola, y tuve a mi equipo llamando, preguntando, que tal estaba y al final tú dices, pues les importo.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Sí, porque de los fallos se aprende mucho si eres capaz de que te los digan. Porque negar un fallo es lo peor, dado que cuanto antes lo sepas, antes tomas medidas.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente?

Entrevistado:

Por razones económicas principalmente, para cubrir las necesidades mías y de mi familia. Pero por otro lado me gusta que te reconozcan que has hecho el trabajo, me gusta cumplir, por la satisfacción de que hago lo tengo que hacer y, después también, buscar el hacerlo un poquito mejor.

Sí que es cierto que también depende de cuál es el departamento de responsabilidad.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en el trabajo? Y de ser así, ¿Cómo consigues que tu equipo sea también feliz? ¿Y crees que siendo feliz se lidera mejor y por qué?

Entrevistado:

A mí me influye mucho más que el equipo, el líder que tenga, sí estoy, no feliz pero sí en un buen momento, a gusto, porque soy capaz de que me escuche, de que se involucre, que defienda nuestro mensaje, es una persona que ha puesto a mi departamento en su sitio. Es algo que me preocupa, porque dependiendo del líder, hay picos. La felicidad es muy efímera y depende mucho de la organización que tienes y de lo que te dejen hacer.

Hay veces que tienes que transmitir mensajes que no te gusta dar, pero los tienes que dar y, cuando eso es todos los días, el equipo lo percibe, tanto para bien como si estás desanimado también.

Entrevistador:

Cuando hablamos de los rasgos o cualidades, me habías comentado que el control de las emociones era quizás tu cualidad menos valorada, ¿Cómo aplicas la inteligencia emocional, como consigues controlar tus emociones y que tu equipo las controle?

Entrevistado:

En relación con la inteligencia emocional, es que ya no es sólo como te afectan tus problemas sino cómo te afectan los problemas de los demás y a mí sí que me afectan, porque te acabas involucrando. Pero bueno te lo decía al principio de todo, si tú eres capaz de escuchar a veces me cuesta menos escuchar los problemas de las personas que si lo que me están contando el problema que tienen en el trabajo. Y eso sí que lo aprendí, pues yo de las primeras cosas que hago por las mañanas es acordarme de los problemas, y le pregunto a la gente como va su situación, pues luego veo que la gente te lo devuelve. Eso a mí me pasa también con mi jefe, es importante porque si tú tienes la cabeza en otro sitio y, a pesar de que lo has comentado, ellos no se dan cuenta, pues es una pena. Es una forma de conectar con las personas, y que vean que les importas y no sólo los entregables que te vaya a tener que dar. Es una forma de que también fluyan las cosas, de motivación, al ver que los tratas como personas y no como un número sin más. Y yo se lo digo a la gente sobre su equipo, siempre que los podamos ayudar, lo debemos hacer. Y esto se revierte con el tiempo, con el esfuerzo y la involucración de la gente.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

En transformación digital, yo creo que al final eso se mal utiliza, me encanta nuestra evolución digital pero siempre que venga de forma natural. El cambio de mentalidad a la hora de trabajar que, ha ocasionado el coronavirus, ha hecho que nos pusiéramos a funcionar todos en remoto, a tener reuniones a través del Teams... otras formas de relación.

Y, por otro lado, en la empresa a veces queremos ir demasiado rápido. Creo que no se tiene que utilizar como un fin sino como un medio para resolver problemas que podemos tener, y luego, que es imparable y vamos a llegar queramos o no, tengamos una dirección que se llame a sí o no, porque si no te mueves tú, te moverán tus clientes o tus proveedores.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos? ¿y te ha hecho reflexionar más, los cuestionarios o la entrevista que estamos manteniendo?

Entrevistado:

Hay algunos que dudas un poco más, pero no es la primera vez que los hago.

Lo que sí que me ha hecho reflexionar mucho más ha sido la entrevista, la entrevista que la verdad, pues muy bien, y quizás lo que me ha hecho reflexionar más, ha sido el pensar en lo que me llevo de etapas anteriores, lo que he aprendido de anteriores líderes, la mochila, sí, porque es ir para atrás, y el verbalizarlo ha sido muy interesante.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 14

Participante nº 13: HOMBRE. 45 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 2003. Fecha de realización: 26/03/2020. Duración:46min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Pues lo primero es dar ejemplo, para mí lo importante de cualquier persona que esté a cargo de un grupo de trabajadores o compañeros o IIAA (personal de la Industria auxiliar) tiene que dar ejemplo, en el sentido de que tiene que demostrar lo que exige, no desde el ámbito académico o de conocimientos, sino desde el ámbito personal, tiene que demostrar que todas esas cualidades y habilidades que le reclama a su equipo, las tiene y además las da. En definitiva, tiene que ser ejemplo en todo, desde compromiso, conocimiento, capacidad y sin olvidar la parte formal o educativa, es decir, tiene que ser persona y tratar al equipo como le gustaría que lo trataran a él, es decir, con el respeto debido, no se trata de ser amigos que siempre es bueno, pero sí de tener ese comportamiento de respeto mutuo.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Yo creo que se va haciendo, no quiero decir que nazca, pero se va haciendo desde la etapa de colegio, cuando la gente empieza a practicar deporte, a partir de ahí, se van cogiendo modos de comportamiento. Por lo que creo que nadie nace líder, pero sí que va aprendiendo desde etapas muy tempranas, luego ya en la etapa empresarial también te va a ayudar las experiencias que hayas vivido, las empresas en las que hayas trabajado van a ir marcando el comportamiento, pero yo creo, que se va haciendo poco a poco.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe? ¿El auctoritas y el potestas?

Entrevistado:

Para mí lo que los diferencia es la imposición, el jefe es el que dice hágase así, y bueno, como tiene la autoridad, pues todo el mundo le obedece.

El líder va un poco más por el convencimiento, al final la gente acaba haciendo las tareas porque están convencidos, porque el líder los motiva, los convence de que ésta es la forma,

digamos el objetivo común de sacar adelante un problema, para mí esa es la principal diferencia.

Como ejemplo, yo pondría la gráfica de la montaña, en la que el jefe quiere llegar el primero, aún que vaya dejando a gente por el camino, mientras que el líder también intenta llegar, y si puede ser el primero mejor, pero con todos arriba. Para mí, esta sería un poco la imagen con la que poder ver la diferencia.

En definitiva, el jefe va más a la autoridad, y el líder, a la motivación, al convencimiento y al compromiso.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Qué cualidades o rasgos crees que te identifican?

Entrevistado:

Pues, lo principal sería el que sé escuchar a mi gente, intentas ayudarles en los problemas, el escuchar, observar es importante, monitorizarlos, ayudarlos, pero sobre todo mucha observación, mucha comunicación. En definitiva, interesarte por sus problemas, incluso en algún momento ser un paño de lágrimas y evitar el tema de la intimidación, es decir, que las puertas estén siempre abiertas, que nadie tenga miedo a entrar o a preguntar una cosa.

Más que intuir, preguntar. Tener claro el conocimiento de la gente, porque hay gente que no le tiene miedo a un papel en blanco y le pides cualquier cosa y sin haber hecho nunca nada de eso, lo afronta, lo encara y al final te acaba sorprendiendo, y por otro lado, hay gente que por lo que sea, es mejor en otro tipo de tareas y es más válida para una tarea más repetitiva y quizás menos intelectual, pero sí más de esfuerzo, entonces, primero hay que conocer a la gente que tienes contigo, y lo demás, tener educación y respeto.

Entrevistador:

Bueno, te voy a plantear un juego, basado en la teoría de los 5 rasgos, en la que se han identificado cinco rasgos principales que debería tener un líder (Responsabilidad, extroversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia) y a mí me gustaría que, pensando en ti, como líder, los ordenases teniendo en cuenta desde el rasgo que consideras que tendrías un porcentaje más elevado hasta el que consideras con un porcentaje menor.

Entrevistado:

Mira, yo creo que la primera sería la responsabilidad, la amabilidad, apertura a la experiencia, extraversión y la última el control de las emociones, porque se va aprendiendo al final, y no me refiero a mi equipo, sino quizás, con clientes, pero se va mejorando con el paso de los años.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder? ¿quizás te ver más autocrático, democrático, te gusta delegar o dejar hacer?

Entrevistado:

Bastante democrático, me gusta consensuar con el equipo, y bueno estamos orientados a las dos cosas, tenemos que combinar ambas cosas, porque entregamos un producto, pero para ello necesitamos a las personas, por lo tanto, debemos estar orientados a ambas, porque no todos valemos para todo, por eso dependiendo para una actividad u otra, hay que tener en cuenta a las ambas.

Entrevistador:

Ahora te voy a plantear otro juego, adicional a estas conductas propias del líder que me has estado comentado, y para seguir avanzando un poco más en la parte del comportamiento del líder. Existen unos nuevos enfoques, en cuanto al liderazgo, y en cómo alcanzar el liderazgo efectivo, y para ello, quizás sea un mix de los siguientes tipos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el pasivo, que a su vez se agrupan 8 tipos de conductas diferentes, yo te las voy a decir y me gustaría que tú me dijeras con cuales de ellas te identificas más.

Entrevistado:

Quizás en mi caso sea la supervisión estrecha (Dirección por excepción activa) porque lo de no comprometerse y sólo intervenir cuando tienes el problema pues no va conmigo, que sea una supervisión estrecha, no quiere decir que no haya que dejar cuerda, pero sí es necesario, supervisar y ayudar, porque muchas veces, necesitas a ese alguien que te mire por detrás y que esté atento a lo que haces.

Y después por el área en la que estoy, nos gustan los enfoques diferentes, (Estimulación Intelectual) el no hacer las cosas como siempre, porque hacemos unos productos diferente y hay que cambiar un poquito los modos de trabajar, pautas, adaptándolas muchas veces a lo que te viene desde fuera, especificaciones, el cliente, entonces los aportes diferentes están siempre ahí, debemos estar atentos.

Y al final cuando asignas un trabajo, una tarea, tiene que estar especificado claramente qué es lo que se espera, cuáles son los objetivos, y decir lo que necesitas y esperas de esas personas, y si puedes, y la compañía te lo permite, explicar cuáles van a ser los beneficios, recompensa, tanto personal como a nivel de empresa. (Recompensa contingente)

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿Tú crees que el sector naval tiene o ha tenido líderes carismáticos? Y por otra parte ¿Tú te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

Yo creo que sí hemos tenido jefes que sí que lo eran. El que se considere uno mismo, yo creo que eso lo van a decir los que vengan detrás, en general, te acuerdas más de ese tipo de líderes históricos... más que del actual.

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

Yo creo que tendrías que evaluar, por un lado, resultados del proyecto y del departamento, y después, por la gente que está por debajo de él, ya no digo los de por encima. Que definan cómo es esa persona quizás esa sería la mejor visión, la gente que trabaja para él. A través de entrevistas a la gente, individuales, pero también grupales, para que indiquen cómo de contentos, motivados están en este equipo de trabajo, no sé, cosas de este estilo. Porque, por ejemplo, el buen ambiente es muy difícil de medir. La forma de medirlo es el grado de compromiso y el entusiasmo de la gente que está en ese departamento.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿Estás de acuerdo? ¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Pues sí, estoy totalmente de acuerdo, porque un líder sobre todo tiene que ser flexible. Y efectivamente, en alguna ocasión, sí que me ha generado conflicto, por ejemplo, cualquier tipo de decisión, aunque sea consensuada, hay gente que no la comparte, pero una vez que está consensuada, tienes que empujar y trabajarla como tu primera opción y es verdad que esto puede generar alguna tensión personal porque somos humanos y muchas veces a la gente le duele que no se haya escogido su opción, pero tengo la suerte de que creo que tengo a muy buena gente conmigo y partimos de esa base, discutimos las diferentes opciones y de entre todas escogemos la que creemos es la mejor, y el resto, la asumimos como propia. Y si es cierto que hay que darles un poco más de cariño y hacerles entender la decisión tomada a aquellos del equipo que tenían una opinión más contraria a la seleccionada. En cualquier caso, tenemos la suficiente madurez en el grupo para asumir la decisión consensuada. A través de la comunicación se solucionan los conflictos, pero sí que es cierto en temas, por ejemplo, de vacaciones o económicos, y que al final hay que llegar a la decisión menos mala.

Entrevistador:

Ahora tú piensa, que eres un viajero y que, como tal, llevas una mochila, entonces pensando en esos líderes que has tenido en el pasado, lo que me gustaría saber, es ¿Cómo han influido en ti y qué te llevas en esa mochila de cada uno de ellos?

Entrevistado:

La verdad es que he tenido muy buenos líderes o jefes, con una capacidad de gestión muy grande y con los que he aprendido mucho. Después, también he tenido dos ejemplos de jefe autoritario y, pues bueno, de ahí aprendí lo que no debes hacer en muchos casos. Esa autoridad, pero poco explicada...Pero, sobre todo, he tenido suerte al tener superiores con una capacidad de gestión muy grande, gracias a los cuales he aprendido esas pautas. Después a nivel personal, he tenido superiores autoritarios y, otros muchos más colaboradores, pero me quedo sobre todo con la capacidad de gestión.

Entrevistador:

Y ahora, pensando en ti, cuando empezaste a liderar tus primeros equipos de trabajo en el 2003 ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde ese momento hasta la actualidad?

Entrevistado:

En el 2003 venía de una etapa de producción y la gente que trabajaba conmigo era de menor nivel académico, eran operarios de taller y entonces la forma de liderar es totalmente distinta a la de ahora, donde tu equipo está compuesto por ingenieros. Por lo que las tareas, capacidades e inquietudes de tu gente no son las mismas. Esto es lo que ha ido cambiando con el tiempo y has ido aprendiendo, pasando etapas, por distintos departamentos del astillero, por lo que lo primero que he ganado ha sido en la flexibilidad, y después lo que te decía antes, vas poco a poco aprendiendo a controlar esas emociones, hace años la tendría no de quinta sino de número cien, ahora es algo que tengo a mejorar, pero las controlo mucho mejor que antes.

El control en una reunión de negociación es primordial, tenía un jefe que siempre me decía no te enfades, que si te enfadas sólo ganan ellos.

Con la delegación también se va aprendiendo, al principio casi lo haces o filtras tú todo, y otra cosa es dar cancha a la gente y aprender a delegar, eso se va aprendiendo con los años, a supervisar, pero dejar cuerda larga para que la gente pueda desarrollarse.

También me he vuelto más reflexivo, lo que antes era un problema ahora es una tarea más, por lo que aprendes a relativizar los problemas, esto se ve muchas veces incluso en el modo

de contestar emails, antes contestaba rápido, ahora lo valoras, reflexionas, se va aprendiendo en todo lo que tienes alrededor y en la experiencia.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Ha tenido alguna barrera o traba con la que te hayas encontrado en el camino al estar gestionando a personas?

Entrevistado:

La primera, la cultura de la empresa en la que estás, son empresas acostumbradas al escalafón, muchísima gente tiene un respeto enorme, al ingeniero, y esto afortunadamente se va perdiendo con los años y hay un mayor acercamiento.

También están las barreras del carácter de las personas, porque no todos somos iguales, hay gente que está muy cómoda con el jefe autoritario, ellos lo que quieren es precisamente eso, un jefe que les ordene y mande y que no tenga que ni pararse a pensar.

Pero bueno yo creo que la principal es, la barrera cultural o de la compañía, el estar acostumbrado a trabajar de una forma y que piensen que lo más fácil y sencillo es trabajar de la misma manera.

Entrevistador:

Bueno, ahora voy a hacerte una pregunta que hasta el momento no había incluido en la relación de esta entrevista, pero que dadas las circunstancias en las que estamos viviendo, me parece interesante y no es otra que la situación que está viviendo el mundo entero con el coronavirus ¿Cómo estás gestionando esta barrera con tu gente? ¿Cómo te está afectando a tí?

Entrevistado:

En el equipo que tengo ahora al ser de gestión de proyectos nos hemos adaptado al trabajo en remoto y al Teams, donde está el principal problema sería en el área de producción.

En mi caso, me está sorprendiendo en esta situación el compromiso del equipo, dado que se está llevando el proyecto prácticamente igual desde sus casas, contestando al cliente, preparando los informes, ingeniería prácticamente igual, incluso me atrevería a decir con mayor rendimiento.

Obviamente no es lo mismo estar todo el día conectados al Teams, que el trabajar desde la oficina, aquí, siempre tomábamos el café juntos, pero bueno, es lo que nos ha tocado y nos tenemos que adaptar a esto, y la verdad es que nos estamos adaptando muy bien.

Entrevistador:

Como líder ¿El fallo está permitido en tu equipo? ¿Crees que es importante equivocarse para aprender de los errores cometidos?

Entrevistado:

Sí, está permitido y sobre todo nos aporta lecciones aprendidas, pero es que no queda otra, nos equivocamos todos, se trata de equivocarte lo menos posible y lo antes posible (no es lo mismo que aparezca en las primeras fases de un proyecto en el que todavía tienes poder de reacción, a que nos suceda al final).

Sí, es cierto que lo que tenemos que llevar después, es un registro con todas esas lecciones aprendidas para que no nos suceda en el siguiente proyecto, y aprovechar, estas lecciones como una ventaja competitiva frente a otros competidores.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente?

Entrevistado:

Porque lo necesitamos para poder vivir y si además conseguimos que lo que estamos haciendo nos guste, si te levantas un lunes y vas con ganas, mucho mejor y a nivel de equipo la gente está contenta en la oficina, pero evidentemente preferirían estar un sábado en la playa. Trabajamos y hacemos esto porque además nos gusta lo que hacemos.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en el trabajo? Y de ser así, ¿Cómo consigues que tu equipo sea también feliz?
¿Y crees que siendo feliz se lidera mejor y por qué?

Entrevistado:

Sí, en este momento y la gente también porque se involucra y es responsable de lo que se está haciendo, las cosas están saliendo adelante, hay un buen ambiente y este estado se nota siempre a la hora de liderar, somos personas y, de estar feliz a tener una pequeña crisis, eso se nota a la hora de gestionar, el buen ambiente se nota muchísimo.

Todo esto está relacionado con la motivación y con que las cosas fluyan solas.

Entrevistador:

¿Cómo aplicas la inteligencia emocional, cómo controlas tus emociones y las de tu equipo?
¿Cómo gestionas esa inteligencia emocional a la hora de liderar?

Entrevistado:

Un poco es lo que te estaba diciendo, es el día a día, el estar con ellos, con los problemas que cada proyecto o cada cliente pueda tener, poco más, para mí ese es el secreto.

El escuchar a la gente, saber observar, y detectar situaciones que te permitan ayudarlos.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

En base a lo que te está pidiendo el cliente el que puedas buscar las herramientas, una forma lo más ágil e innovadora que permita que se hagan las cosas de una forma lo más fácil y barata o con mayor calidad.

Vivimos en una época casi de revolución, con todo este tema de la era digital, y puede que estemos trabajando en algo que sea sustituido dentro de unos meses por una herramienta más ágil, por lo que nos tenemos que ir adaptando a esos cambios en la forma de trabajar.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos? ¿y te ha hecho reflexionar más, los cuestionarios o la entrevista que estamos manteniendo?

Entrevistado:

Sí, porque quieres que salga lo más próximo a como tú te ves, por lo que intentas madurar un poquito la respuesta, pero por otro lado piensas que también es bueno contestar lo primero que se te ocurra, por lo que haces una mezcla de las dos, quizás empecé siendo más reflexivo, dejándome llevar hacia más al final. Pero bien, acostumbrados a hacer cuestionarios similares.

Y efectivamente, he tenido que reflexionar más en la entrevista, lo más complicado es hablar y estar con gente, cuando te tienes que describir a uno mismo, eso es lo más difícil, lo fácil es que los demás hablen de ti, y luego tú, puedes estar más acertado o no.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

Entrevista nº 15

Participante nº 15: HOMBRE. 54 AÑOS. Lidera equipos de trabajo desde 1992. Fecha de realización: 31/03/2020. Duración: 75min.

Entrevistador:

¿Qué consejos/recomendaciones darías sobre liderazgo a un grupo de alumnos que están terminando el máster de gestión y dirección laboral, pensando que, en un futuro, ellos van a liderar equipos de personas y a tener que cumplir con los objetivos marcados por su empresa?

Entrevistado:

Si tratas con personas, la persona es lo más importante, cada persona es distinta, en las actuaciones que realizas en el día a día lo importante va a ser la persona, trabajar con ella y entender que cada persona es diferente y tenerlo siempre en cuenta dentro de un equipo.

Casi diría que trates de ser siempre una buena persona, además de tener el conocimiento, experiencia y demás, que esto cuando tienes cierta responsabilidad ya se supone que lo hay. Y también lo que he aprendido a lo largo del tiempo y que cuesta mucho, es la comunicación, es muy importante que sea clara, fluida y estar seguro de que se ha entendido lo que has querido transmitir (feedback), porque no es fácil.

No se debe tener miedo a equivocarse, no hay que ser un loco o un arriesgado, pero todos en algún momento nos vamos a equivocar, y por equivocarte no pasa nada, y que vamos a tomar decisiones erróneas, nos va a pasar, no se trata de animar a equivocarse, pero los errores o fallos suceden, y lo importante de ellos, es aprender de cara a futuro y que nos sirva de base para no equivocarnos a futuro.

Tener en cuenta, que el que es el responsable o líder es el que toma la decisión, pero no tiene que ser el que más sabe de todos, ni por encima de todos, esto lo tengo muy claro, en mi actual puesto, dado que antes era más especializado. Ahora yo no puedo pretender saber más que cada uno de los responsables en su disciplina. El líder del equipo completo es quizás quien debe encauzar el conocimiento de todas estas personas para conseguir los objetivos y las metas, y siendo la opinión del líder, una más del equipo y que llegado un momento, habrá que tomar una decisión teniendo en cuenta todas las opiniones.

Entrevistador:

Tú como líder ¿crees que el líder nace o se hace?

Entrevistado:

Yo creo que es una mezcla, debes tener alguna habilidad innata, pero luego la propia vida y trabajo también te va a ayudar a hacerte, pero bueno, tienes que nacer con algo, carácter,

ganas de tirar para adelante, es que sino yo no lo veo. Debes tener el mínimo, y luego vas aprendiendo.

Entrevistador:

¿Y qué diferencias ves entre una persona que es líder y un jefe? ¿el auctóritas y el potestas?

Entrevistado:

La palabra jefe hoy en día está muy mal vista, porque está asociada a yo soy el jefe, yo mando, yo soy el que más sabe y se hace lo que digo yo. Tiene esa connotación, por eso hoy en día, en la empresa se habla más del responsable que del jefe.

Yo creo que la diferencia principal respecto al líder es que éste último trata de ser uno más del equipo, escuchar y tener a todo el mundo en cuenta y que su opinión sea una más del equipo, quizás ésta sea la clave principal.

Entrevistador:

Otro término importante en el liderazgo es el carisma, ¿Tú crees que el sector naval tiene o ha tenido líderes carismáticos? Y por otra parte ¿tú te consideras un líder carismático?

Entrevistado:

Yo no me considero un líder carismático y, a nivel del sector naval, yo creo que ha habido muy pocos, quizás uno con la suficiente capacidad de liderar, desde el punto de vista de que los que estábamos con él, éramos capaces de seguirlo, lo que decía iba a misa porque te convencía, no por imposición y, aún hoy ya no estando en activo, para mí sigue siéndolo.

Entrevistador:

¿Cómo te autodefines como líder? ¿Qué cualidades o rasgos crees que te identifican?

Entrevistado:

Pues podría indicar que yo empecé de aprendiz, por lo que he visto la empresa desde muy distintos puntos de vista, porque he pasado por casi todos los departamentos, y eso me da seguridad. Luego me gusta informar a mi gente de todo abiertamente, y eso es muy bueno y positivo porque a la gente lo valora, hace que el equipo confía en ti, el no ocultar información es muy importante, en todos los aspectos, contarle abiertamente y contar con las opiniones de cada uno.

Entrevistador:

Y te ha pasado en alguna ocasión, de tener un problema y tú ya tener clara la decisión que ibas a tomar, pero decidiste igualmente poner el problema en conocimiento del equipo y tú después con los inputs recibidos, haber cambiado la solución que tenías pensado inicialmente.

Entrevistado:

Por supuesto, lo comentaba al principio, porque a lo mejor hay muchas cosas que tú no ves, entonces, claro que sucede, incluso, a veces, no sale la idea de un miembro en particular del equipo, sino que sale la idea de todos y la vas modelando, matizando, hasta llegar a la decisión consensuada final, yo es lo que trato de hacer.

Entrevistador:

Al final, esto sería quizás, como el Flow un término muy utilizado hoy en día, el que las cosas fluyan, el conseguir esa involucración del equipo ¿Qué opinas?

Entrevistado:

Claro, claro, es así, tú no puedes pretender que algo sea blanco o negro, hay muchas gamas de grises, porque si gestionas de esa manera, pensando que o todo es blanco o todo es negro, no lo harás bien, nos tenemos que mover en esa gama de posibilidades.

Entrevistador:

Bueno, te voy a plantear un juego, basado en la teoría de los 5 rasgos, en la que se han identificado cinco rasgos principales que debería tener un líder (Responsabilidad, extroversión, amabilidad, emociones, apertura a la experiencia) y a mí me gustaría, que pensando en ti, como líder, los ordenases teniendo en cuenta desde el rasgo que consideras que tendrías un porcentaje más elevado hasta el que consideras con un porcentaje menor.

Entrevistado:

El primero es la responsabilidad y el último la extraversión, el segundo la apertura a la experiencia, el tercero amabilidad y de cuarto el control de las emociones, creo que es así. Lo que tengo más claro es el primero y el último.

Entrevistador:

¿Y en cuanto a conductas, cuales crees que tendrías como líder? ¿quizás te ver más autocrático, democrático, te gusta delegar o dejar hacer? ¿Orientado a las personas o a las tareas?

Entrevistado:

Es un compendio de todos, pero entre la tarea y las personas, es muy complicado, para mí primero las personas, pero, debemos tener en cuenta la tarea que hay que realizar también. Sí que es cierto que, en uno de mis anteriores puestos, aprendí que es imposible contentar a todo el mundo, entonces como diría, las personas sí, pero con un límite y un equilibrio que liderase la tarea y el objetivo también. Al final es una mezcla, democrático sí, pero no puedes, en ocasiones, hacer todo lo que dice el equipo.

Entrevistador:

Ahora te voy a plantear otro juego, adicional a estas conductas propias del líder que me has estado comentado, y para seguir avanzando un poco más en la parte del comportamiento del líder. Existen unos nuevos enfoques, en cuento al liderazgo, y en cómo alcanzar el liderazgo efectivo, y para ello, quizás sea un mix de los siguientes tipos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el pasivo, que a su vez se agrupan 8 tipos de conductas diferentes, yo te las voy a decir y me gustaría que tú me dijeras con cuales de ellas te identificas más.

Entrevistado:

Supervisión estrecha de las desviaciones y errores (Dirección por excepción activa), esa sería una, y en la que todos contribuimos en el trabajo de todos, haciéndoles ver que su aportación individual es importante para el equipo (Consideración individualizada).

Entrevistador:

¿Cómo podríamos medir o evaluar la eficacia de un líder? Tanto desde el punto de vista de los objetivos como de las personas.

Entrevistado:

En objetivos, sería el grado de cumplimiento, ahora en relación con las personas, yo creo que la única medida para evaluar tu eficacia como líder, es preguntando a las personas, por lo que tú puedes tener una visión propia que no coincida con cómo te ven los demás. Por la actitud, el ambiente que tiene el equipo, evitar la tensión excesiva, al hablar con ellos, esa franqueza, el día a día.

Entrevistador:

Según Hersey-Blanchard, la cualidad de un líder es la flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación, al nivel de “madurez” de los miembros del equipo ¿Estás de acuerdo? ¿Cómo lo podemos conseguir? Y de crear conflicto en el equipo ¿Cómo lo podríamos resolver?

Entrevistado:

Sí, claro, el líder debe tener la capacidad de adaptarse a la persona que tiene en frente para que lo entienda, dado que cada persona, cada equipo es diferente y te tienes que adaptar.

Y sí me ha ocasionado algún tipo de conflicto, si pienso en la situación actual, ahora tengo áreas que por la fase en la que se encuentra el proyecto, precisan de más atención por mi parte que otras y ves señales que te dan para que también prestes atención a los que están en otras fases, que, por supuesto, también atiendes. Tomas nota y con la comunicación lo solucionas.

Entrevistador:

Ahora tú piensa, que eres un viajero y, como tal, llevas una mochila. Entonces pensando en esos líderes que has tenido en el pasado, lo que me gustaría saber, es ¿Cómo han influido en ti y que te llevas en esa mochila de cada uno de ellos?

Entrevistado:

De las cosas malas también se aprende, y yo aprendí de algunos directores que tuve en el pasado el cómo no tratar a las personas, obviamente también aprendes cosas muy buenas de gente que tiene mucha experiencia, dentro de las buenas me quedé básicamente, no en el manejo de las personas sino en el manejo de la parte del negocio. La base que tengo es gracias a ellas, en aquella época en el 84, había muchos directivos con trato difícil a los que no les podías llevar la contraria y no por conocimiento y capacitación, sino en cuanto al trato con las personas, la tensión que les hacían vivir y eso aprendes a no hacerlo tú.

Entrevistador:

Y ahora, pensando en ti, cuando empezaste a liderar tus primeros equipos de trabajo en el 1992 ¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu liderazgo desde ese momento hasta la actualidad?

Entrevistado:

En aquella época yo era mucho más inflexible de lo que soy ahora, tiraba más a un jefe autocrático y dictatorial de lo que soy ahora que soy capaz de adaptarme más a las personas. Otra también, puede ser el enfoque que vas teniendo a lo largo de los años, la altura desde la cual vas viendo las cosas, quiero decir, que cuando empecé el problema era algo muy concreto, pero luego vas viendo que hay problemas que realmente ya no son problemas. El tener ahora esa visión global y mucha más gente para resolverlos, nos tenemos que centrar en lo que realmente es un problema.

Otra sería la delegación, que al principio lo llevaba peor, a pesar de que ahora me cuesta, porque me gusta seguir muy de cerca las cosas, y no puedes, tienes que buscar ese equilibrio de hasta donde me meto y que no vean que paso de todo, pero que tampoco noten excesivamente mi presencia. Lo cual no quiere decir que aún hoy sea un punto de mejora.

Entrevistador:

A la hora de liderar ¿Has tenido algunas barreras o trabas en el camino al estar liderando grupos equipos de personas?

Entrevistado:

En España la verdad es que no encontré ninguna, pero por ejemplo en Australia de todo tipo, fue un ambiente hostil, no nos ayudaba nadie, quizás porque ellos entendían que estábamos quitando trabajo a la zona, fue una experiencia complicada, a mayor responsabilidad había

mayor presión. Pero al final salimos adelante gracias al apoyo del equipo de personas allí desplazadas, hicimos una verdadera piña.

Entrevistador:

Bueno, ahora voy a hacerte una pregunta que hasta el momento no había incluido en la relación de esta entrevista, pero que dadas las circunstancias en las que estamos viviendo, me parece interesante y no es otra que la situación que está viviendo el mundo entero con el coronavirus ¿Cómo estás gestionando esta barrera con tu gente? ¿Cómo te está afectando a tí?

Entrevistado:

La verdad es que la estamos viviendo con caos, en áreas en las que no puedes hacer teletrabajo es complicado, todos los días aparece algo nuevo, negociación de trabajos, selección de trabajos esenciales, identificación de personal especialmente sensible que no puede acceder.

Y yo lo comento con el equipo, y el trabajo que puedes hacer desde casa es muy poco gratificante, porque en el día a día de una situación normal, puedes trabajar muchas horas, pero al final ves el producto final, pero ahora realmente estás solucionando temas que el día a día no te lo permitía, por la carga de trabajo, y claro, hay una muy pequeña parte de aprovechamiento, aproximadamente un 10% y hay un porcentaje importante del equipo 90% aprox. que está en casa sin poder hacer nada. Por lo que es una situación de desasosiego, con ganas de que se solucione.

Entrevistador:

¿Por qué trabajas y por qué crees que trabaja tu gente?

Entrevistado:

Aparte de las necesidades básicas, básicamente trabajo porque lo que hago me gusta, yo voy contento al trabajo, me gusta la responsabilidad, el cumplir las tareas y los hitos, eso a mí me empuja. Hay una frase con la que me quedo de un kickoff de un programa que fue la siguiente “lo hicimos porque no sabíamos que era imposible” a mí me pareció genial esa frase, entonces el que tuviéramos ese reto, del cumplir en el día a día, te mantiene vivo y yo creo que mi gente trabaja por lo mismo, por esa responsabilidad, ese compromiso, lo del dinero es importante, por supuesto, pero la recompensa del trabajo bien hecho, también lo es.

Entrevistador:

¿Tú eres feliz en el trabajo? Y de ser así, ¿Cómo consigues que tu equipo sea también feliz? ¿Y crees que siendo feliz se lidera mejor y por qué?

Entrevistado:

Es complicado, estoy contento en el trabajo, pero la felicidad... yo creo que soy feliz por todo lo que comenté antes. Por supuesto que en este estado transmites mucho mejor al equipo, cuando tienes un bajón o estás hundido es muy complicado, lo mismo que cuanto tienes que transmitir una instrucción en la que no estás completamente de acuerdo, pero tienes que hacerlo y tengo que transmitirlo positivamente, no se puede transmitir algo indicando que no se va a entregar, porque si no, no se entrega. Ese tipo de control es importante y hay que hacerlo muy bien.

Entrevistador:

¿Cómo aplicas la inteligencia emocional, como controlas tus emociones y las de tu equipo?
¿Cómo gestionas esa inteligencia emocional a la hora de liderar?

Entrevistado:

Es complicado. Pero si observas que, por ejemplo, tienes una persona tocada, tienes que ir con tacto incluso hablar con ella de forma separada del grupo. Esa sensibilidad la hay que tener, el ponerse en lugar del otro y esta parte hay que trabajarla.

Entrevistador:

Si yo te digo, innovación, agentes del cambio, transformación digital ¿tú como líder que me dirías?

Entrevistado:

En cuanto a la transformación digital, estamos todavía aterrizando, para saber bien en qué consiste no podemos perder la estela, pero debemos tener muy claro que es lo que queremos, no se trata de poner robots por todas partes, en nuestro negocio es muy difícil no contar con los procesos o con las personas. Tiene que ser una ayuda para que todo sea más ágil, con menor esfuerzo, pero no deja de ser una herramienta de ayuda en tus procesos y en tu saber hacer, ojo, es lo importante. El conocimiento, el artesano, el que sabe, no se puede perder. Innovación: hay pequeños detalles, pero un camino importante en el que darle un vuelco quizás mi departamento que es donde es más estático. Hay mayor reacción a decir, esto siempre se hizo así, es muy difícil. Sin embargo, cuando estuve en Australia con un equipo muy joven y sin experiencia hacía cambios continuamente. La innovación casi nos la tienen que imponer, no se ha innovado mucho, también es cierto que salimos poco.

Entrevistador:

¿Qué opinas de los cuestionarios que has tenido que cubrir? ¿te han hecho reflexionar a la hora de cubrirlos? ¿y te ha hecho reflexionar más, los cuestionarios o la entrevista que estamos manteniendo?

Entrevistado:

Este tipo de cuestionarios siempre te hacen reflexionar, por lo que te decía antes, nunca sabes muy bien como contestar si están poniendo lo que te gustaría, o lo que haces realmente, por lo tanto, efectivamente sí que te hace reflexionar.

La entrevista mucho más, sin duda y con mucha diferencia, es difícil siempre que tienes a alguien en frente, y las preguntas el control de las emociones, la felicidad, éstas últimas, quizás son las que me han hecho reflexionar más.

Entrevistador:

Muchas gracias por compartir tu experiencia, con esto terminaríamos la entrevista.

B Documentación complementaria a los resultados de la entrevista.

En todas las tablas incluidas en el apartado de resultados de la entrevista se ha añadido una aclaración que indicaba que el dato incluido en la columna “Nº (*)” correspondía al número de participantes que había identificado ese aspecto o uno similar.

A continuación, se completa esta documentación especificando para cada uno de estos casos el participante que realmente lo identificó.

A) Consejos y recomendaciones sobre liderazgo

Tabla 3. *Consejos y recomendaciones sobre el liderazgo.*

CONSEJOS Y RECOMENDACIONES	Nº (*)	Nº del participante que lo ha identificado														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Tener una estrategia clara a seguir	7	x	x	x	x			x	x		x					
Buena comunicación con el equipo		x	x		x			x	x		x					x
Trabajar dando ejemplo al equipo					x			x	x	x			x		x	x
Conocer a los miembros del equipo	6			x		x	x				x	x				x
Crear un buen ambiente de trabajo			x		x		x		x			x	x			
Empoderar al equipo	4		x	x			x	x								

Fuente: Elaboración propia.

B) Cómo definen a un líder, miden su eficacia o lo diferencian de un jefe.

Tabla 4. *Evaluación de la eficacia de un líder desde la perspectiva de las personas.*

FORMAS DE EVALUAR LA EFICACIA DE UN LÍDER	Nº (*)	Nº del participante que lo ha identificado														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Grado de fidelización de los miembros de su equipo	6			x	x					x		x	x	x		
Evaluaciones realizadas por el equipo y resto colaboradores sobre el líder	3													x	x	x
Buen ambiente de trabajo	3		x				x									x
Crecimiento personal de sus miembros	1					x										
Influencia que el líder pueda tener sobre su equipo									x							

Fuente: Elaboración propia.

C) Autoidentificación desde la perspectiva de rasgos del líder.

Tabla 5. Rasgos o cualidades que más los autodefinen (pregunta abierta).

RASGOS QUE MÁS LOS AUTODEFINEN	N° (*)	N° del participante que lo ha identificado													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ESCUCHA ACTIVA	6	x	x	x						x		x		x	
EXTRAVERSIÓN (<i>capacidad de comunicar, interactuar a distintos niveles, tener don de gentes, ser accesible...</i>)	5	x	x					x	x						x
CAPACIDAD DE APRENDER (<i>asumir errores, ser autocrítico</i>)		x	x				x				x		x		
EMPATÍA	4	x			x							x			x
DAR EJEMPLO (<i>siendo honesto, íntegro, constante en tu trabajo</i>)				x					x	x					x
RESPONSABILIDAD	3					x				x				x	
OTROS: <i>Apertura a nuevas ideas y a la innovación; Flexibilidad-Adaptabilidad; Ejercer influencia; Toma de decisión; Sinceridad-Confianza;</i>	2	(2 y 10) - (1 y 10) - (2 y 7) - (1 y 7) - (12 y 15) respectivamente													
OTROS: <i>Amabilidad; Seguridad; Resiliencia; Soportar la soledad; Optimismo-Positividad; Le gustan los retos</i>	1	1 - 15 - 1 - 10 - 13 - 6 respectivamente													

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Valoración de los 5 factores-rasgos del Modelo Big Five.

FACTOR A VALORAR	N° VECES VALORADO POR POSICIÓN					RESULTADO	
	1°	2°	3°	4°	5°	Puntos	%
RESPONSABILIDAD	12		3			69	30%
EXTRAVERSIÓN	2	2	1	3	7	34	15%
AMABILIDAD	1	5	4	5		47	20,5%
CONTROL DE LAS EMOCIONES	2	1	2	3	7	33	14%
APERTURA A LA EXPERIENCIA	1	6	6	1	1	47	20,5%

(*) Puntuación considerando: 1° con 5 puntos; 2° con 4 puntos; 3° con 3 puntos; 4° con 2 puntos y 5° con 1 punto.

FACTOR A VALORAR	N° DE PARTICIPANTE														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RESPONSABILIDAD	3°	1°	1°	3°	1°	1°	1°	1°	1°	1°	3°	1°	1°	1°	1°
EXTRAVERSIÓN	1°	4°	5°	5°	1°	2°	5°	5°	2°	5°	5°	4°	3°	4°	5°
AMABILIDAD	4°	3°	2°	3°	1°	4°	3°	4°	4°	4°	2°	2°	2°	2°	3°
CONTROL DE LAS EMOCIONES	5°	5°	4°	1°	5°	5°	4°	3°	5°	2°	1°	3°	5°	5°	4°
APERTURA A LA EXPERIENCIA	2°	2°	3°	2°	1°	3°	2°	2°	3°	3°	4°	5°	3°	3°	2°

Fuente: Elaboración propia.

D) Autoidentificación desde una perspectiva conductual.

Tabla 7. Conductas que más los autodefinen (pregunta abierta).

CONDUCTAS ASOCIADAS AL LIDERAZGO ORIENTADO A LAS RELACIONES	N° DEL PARTICIPANTE QUE LA HA IDENTIFICADO O SIMILAR															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
MOTIVAR		x					x	x				x	x			5
CONSULTAR																
DELEGAR		x		x	x		x		x							5
APOYAR	x		x	x							x			x		5
DESARROLLAR							x									1
GESTIONAR CONFLICTOS Y DESARROLLAR EQUIPOS DE TRABAJO	x	x	x				x									4
INTEGRAR SOCIALMENTE						x										1
RECONOCIMIENTO																
RECOMPENSAR																
																21

CONDUCTAS ASOCIADAS AL LIDERAZGO ORIENTADO A LAS TAREAS	N° DEL PARTICIPANTE QUE LA HA IDENTIFICADO O SIMILAR															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
PLANIFICAR Y ORGANIZAR			x											x		2
SOLUCIONAR PROBLEMAS																
CLARIFICAR ROLES Y OBJETIVOS			x			x						x				3
INFORMAR																
SUPERVISAR						x	x						x			3
																8

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, de la pregunta abierta formulada desde este punto de vista, se obtuvo otro resultado, relativo a **conductas autocráticas, democráticas y laissez-faire**, de modo que, de los ocho participantes que hicieron mención en su respuesta a este tipo de conductas se resume:

- Cinco de ellos se identificaron como líderes más democráticos que autocráticos, al favorecer la participación del equipo. (**Participante n°: 5,6,11,12 y 13**).
- Dos se identifican como una mezcla de líder autocrático y democrático, utilizando un estilo u otro dependiendo de la situación. (**Participante n°: 8 y 15**).
- Uno se identifica como un líder más autocrático. (**Participante n°: 10**).

F) Nuevos enfoques: Liderazgo Transformacional vs transaccional. Carisma.

Líder carismático:

El resultado fue que once de ellos no se veían como un líder carismático, de los cuatro restantes, sólo uno afirmó que se veía como un líder carismático (**Participante n°: 12**), y los otros tres, quizás con un poco de carisma (**Participante n°: 6, 7 y 13**).

Tabla 8. Valoración de los componentes de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo.

COMPONENTES DE LIDERAZGO	N° (*)	%	TIPO DE LIDERAZGO	N° del participante que lo ha identificado														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Motivación Inspiradora (M.I)	11	32%	Transformacional	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x		
Consideración Individualizada (C.I)	8	23%				x	x	x		x				x	x	x		x
Dirección por Excepción Activa (D.E.A)	5	15%	Transformacional y Transaccional		x	x						x					x	x
Estimulación Intelectual (E.I)	4	12%								x	x		x				x	
Recompensa Contingente (R.C)	4	12%								x		x	x					x
Influencia Idealizada (I.I)	2	6%			x						x							
Dirección por Excepción Pasiva (D.E.P)	0	0%	Evitativo o Pasivo															
Laissez-faire (L.F)																		

Fuente: Elaboración propia.

G) Psicología positiva: Felicidad y Flow en el trabajo. Motivación. Inteligencia emocional.

Tabla 9. Necesidades correspondientes a la parte alta de la pirámide de Maslow.

NECESIDADES DETECTADAS	N°(*)	N° del participante que lo ha identificado															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Desarrollo personal, crecimiento, aprendizaje	5		x	x				x			x	x					
Necesidad de sentirse útil				x	x			x			x		x				
Satisfacción del trabajo bien hecho, logros conseguidos	4					x			x					x			x
Le gusta lo que hace							x			x						x	x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Formas de motivación identificadas.

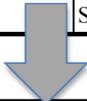
FORMAS DE MOTIVAR A SUS EQUIPOS	Nº(*)	Nº del participante que lo ha identificado														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A través de la empatía	6		x		x				x	x		x		x		
Dándoles libertad, autonomía, confianza y seguridad	4	x	x					x					x			
Fomentando el trabajo en equipo			x	x	x										x	
Generando buen ambiente	3							x		x				x		
Motivación económica					x		x			x						
Creando una atracción permanente por el trabajo		x						x			x					
Convenciendo no imponiendo	1					x										
Dando flexibilidad para solventar problemas								x								
Marcando unos objetivos claros									x							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Resultado sobre cómo consiguen la felicidad o el flow en sus equipos

Participantes n°	Nº (*)	FELICIDAD	FLOW	Nº (*)	Participantes n°
4, 7 y 14	3	CREANDO UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO		5	2, 3, 7, 9 y 14
2	1	Empatizando con los miembros del equipo	Definiendo bien las tareas, funciones, objetivos	3	6, 7 y 10
2	1	Permitiendo flexibilidad horaria, conciliación, vacaciones	Con apoyo y ayuda fortaleciendo lo que no sale bien	3	6, 8 y 13
5	1	Gestionando la presión adecuadamente aguas abajo	Con buena comunicación	2	5 y 11
10	1	Conociendo bien a todo el equipo (conocer sus inquietudes)	Fomentando la participación, siendo uno más	2	6 y 15
6	1	Permitiendo que aprendan todos los días	Empatizando con ellos	1	13
2	1	Conseguendo que mantengan el interés por el trabajo	Reconduciendo la situación, cuando hay obstáculos	1	4
3	1	A nivel individual, con una estabilidad emocional familiar	Capacidad y compromiso de los miembros	1	12
9	1	Cubriendo las necesidades básicas	Sacando productos nuevos al mercado	1	9

(*) Corresponde al número de participantes que ha identificado esa forma o una similar



BUEN RESULTADO DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Aplicación de la inteligencia emocional: Clima emocional adecuado.



Fuente: Elaboración propia.

H) Incidencia del entorno en su liderazgo: evolución experimentada, influencia de anteriores líderes, barreras detectadas o fallos cometidos.

Tabla 12. Aspectos relativos al liderazgo con una mayor evolución.

ASPECTOS IDENTIFICADOS	Nº (*)	Nº del participante que lo ha identificado														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
GESTION DEL EQUIPO	8			x	x		x	x	x	x				x	x	
TOMA DE DECISIÓN	7			x	x				x			x	x		x	x
APRENDER A DELEGAR	4							x		x					x	x
CAMBIAR DE ESTILO MÁS AUTOCRÁTICO A DEMOCRÁTICO	3		x									x				x
COMUNICACIÓN	3							x	x				x			
SER MÁS REFLEXIVO	3							x			x				x	
RESILIENCIA /CONTROL EMOCIONES	3			x								x			x	
CONSEGUIR UN EQUILIBRIO TAREA/PERSONAS	1	x														

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Cualidades y comportamientos de sus líderes anteriores.

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
Cualidades del líder anterior	Participante nº:	Cualidades del líder anterior	Participante nº:
Integridad	3	Innacesibilidad	13
Seriedad	7		
Sinceridad	8		
Dar ejemplo	9		
Responsabilidad con la tarea	11		
Esfuerzo en el trabajo	12		
Aplicar sentido común			
Inconformismo			
Control de emociones / Resiliencia			
Flexibilidad/Adaptación a los cambios			
Nº de Participantes que ha identificado alguna de estas cualidades	6	Nº de Participantes que ha identificado alguna de estas cualidades	1

Comportamientos asociados a relaciones	Participante n°:
Buen trato	3
Cómo gestionan a las personas	
Saber dar píldoras de autonomía como sistema de motivación	6
Comunicar, sentir que te escuchan pero también el saber escuchar	7
Equilibrio entre tarea/relación, a la hora de interactuar con las personas	10
Detectar puntos fuertes de las personas y aprovecharlos	
Capacidad de hacer equipo	13
N° de Participante que ha identificado alguno de estos comportamientos	5

Comportamientos asociados a relaciones	Participante n°:
	2
Actitudes imperativas o de excesiva autoridad	3
	6
	7
	8
	11
No profundizar en el feedback de las personas para poder desarrollarlas	13
	14
	15
N° de Participante que ha identificado alguno de estos comportamientos	9

Comportamientos asociados a tareas	Participante n°:
Capacidad de control	3
Priorizar correctamente las tareas	4
Agilidad en la toma de decisión	5
	7
Capacidad de gestión en el negocio (antes situaciones complicadas)	9
	14
Cumplimiento con la tarea y objetivo (terminar lo que se empieza)	15
N° de Participante que ha identificado alguno de estos comportamientos	7

Comportamientos asociados a tareas	Participante n°:
Falta de planificación	3
Excesivo control	13
N° de Participante que ha identificado alguno de estos comportamientos	2

N° de Participantes que han identificado aspectos positivos	13
3 4 5 6 7	
8 9 10 11	
12 13 14 15	

N° de Participantes que han identificado aspectos negativos	9
2 3 6	
7 8 11	
13 14 15	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Principales barreras encontradas en el ejercicio del liderazgo.

BARRERAS IDENTIFICADAS		Nº del participante que la ha identificado															Nº(*)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
PERSONAS	*SUPERIORES																	7
	*MIEMBROS DEL EQUIPO	x	x			x		x	x	x					x			
	*OTROS																	
PREJUICIOS	*EDAD, INEXPERIENCIA																	6
	*SEXO																	
	*LUGAR DE PROCEDENCIA,				x													
	*SER 2ª GENERACIÓN							x			x			x	x			
ENTORNO	*LEGISLACION																	4
	*OFERTAS NO MATERIALIZADAS																	
	*PRESIÓN POR EL RESULTADO	x					x					x					x	
	*PLAZOS DE ENTREGA																	
	*OTROS PAÍSES: LA SITUACIÓN SOCIO-POLÍTICA																	
CULTURA DE EMPRESA	* FALTA DE APOYO																	3
	*RESISTENCIA AL CAMBIO	x														x		
	*COSTUMBRES ARRAIGADAS											x						
FORMACIÓN ACADÉMICA	*NO DISPONER DE UNA DETERMINADA FORMACIÓN																	3
	*IDIOMAS			x					x							x		
FALTA DE PODER	*FALTA DE HERRAMIENTAS DE RECOMPENSA O CASTIGO																	2

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. El fallo en las organizaciones: Principales aspectos identificados.

ASPECTOS RELEVANTES ASOCIADOS AL FALLO	Nº(*)	Nº del participante que lo ha identificado																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Aporta lecciones aprendidas, es una parte del aprendizaje	13	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x			x	x	x
El fallo analizado aporta más que el éxito	5				x	x	x					x			x			
Necesidad de llevar un control y un registro de los fallos	4		x						x				x					x
Se deben tomar las medidas oportunas que eviten su repetición a futuro	3	x									x							x
El fallo puede llegar a transformarse en ventaja competitiva	2													x				x
La importancia de detectarlo lo antes posible, nunca se debe negar el fallo	2																x	x
Utilizarlo de forma positiva, así siempre aportará mucho más	1															x		

Fuente: Elaboración propia.

J) Innovación, agentes del cambio y transformación digital.

Tabla 16. Innovación.

ASPECTOS IDENTIFICADOS RELATIVOS A LA INNOVACIÓN	Nº(*)	Nº del participante que lo ha identificado															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
El cliente es el motor principal	5								x	x	x					x	x
Es enriquecedor el poder innovar, ser críticos y generar ideas	4	x	x	x					x								
Se debe apostar por ella, se debe considerar como el ADN de la empresa	3				x		x			x							
Es necesario asumir riesgos a la hora de realizar inversiones importantes	3		x		x				x								
Afirma adoptar una postura más conservadora	1										x						

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Agentes del cambio.

ASPECTOS IDENTIFICADOS RELATIVOS A LOS AGENTES DEL CAMBIO	Nº(*)	Nº del participante que lo ha identificado															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Necesidad de adaptación por parte de todos	5	x	x						x			x				x	
Importancia de tener dentro del equipo a personas que ayuden al líder formal a que los cambios se lleven a cabo	4			x	x	x											
El cambio debe realizarse siempre que sea mejor, nunca cambiar por cambiar	3												x				
Si tú no te mueves, acabarán por hacerlo tus clientes o proveedores	1															x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Transformación digital.

ASPECTOS IDENTIFICADOS RELATIVOS A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Nº(*)	Nº del participante que lo ha identificado															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
La definen como una herramienta de ayuda en sus procesos	11	x	x	x	x	x	x	x	x	x							x
Los clientes son quienes la demandan (compatibilidad de sistemas)	4								x	x	x						
Debe venir de forma natural, nunca forzada	3													x			
Necesidad de continua adaptación	1															x	

Fuente: Elaboración propia

8.4 Anexo IV_ Ejercicio propuesto como posible fuente de investigación

Como resultado de las reflexiones realizadas sobre los instrumentos empleados en este trabajo se ha identificado una posible vía de investigación a realizar por cada uno de los participantes de la muestra.

Se ha dado un primer paso con uno de los participantes para definir un proceso que le permita conocerse mejor a sí mismo.

La idea es extender este ejercicio al resto de los participantes para que lo puedan poner en práctica si desean ahondar en ellos mismos.

El proceso llevado a cabo ha sido el siguiente

1. Se enviaron adaptados los tres cuestionarios de autoinforme a los colaboradores para que evaluaran como líder a este participante. (Como se trata de mostrar una posible operativa de trabajo, los cuestionarios fueron enviados únicamente a tres miembros de su equipo).
2. Una vez recibidos los cuestionarios cumplimentados, se procedió a su evaluación.
3. Se compararon las respuestas recibidas con las del participante, lo que permitió obtener un resultado y valoración.
4. Se identificaron las afirmaciones/cuestiones con valoraciones más dispares entre el participante y los miembros de su equipo.

Próximos pasos: se ha sugerido al participante que realice una dinámica de grupo con estos miembros para analizar conjuntamente las afirmaciones/cuestiones detectadas en el punto 4, explicando las razones que les hayan motivado a dar esta valoración.

A continuación, se indica el resultado obtenido para los puntos 2, 3 y 4 de este proceso para cada uno de los cuestionarios de autoinforme.

Resultado del cuestionario de Blake y Mouton:

Comparativo del resultado obtenido entre el participante nº 1 y los miembros de su equipo (1A,1B,1C):

Cuestionario Blake y Mouton					
Nº PARTICIPANTE	1	1A	1B	1C	MEDIA 1A-1B-1C
ESTILO ORIENTADO A LAS RELACIONES	5,6	7,8	6,6	7,8	7,40
ESTILO ORIENTADO A LAS TAREAS	5,6	7	7,2	7,4	7,20

Valoración: El resultado obtenido de media por los miembros de su equipo es más favorable al tener una consideración más alta tanto de las tareas como de las personas.

Cuestionarios individuales cumplimentados e identificación de aquellas afirmaciones que han tenido una mayor disparidad en las puntuaciones recibidas entre el participante y sus miembros:

Se han remarcado en **color rojo** sobre el cuestionario del participante nº 1 las afirmaciones con puntuación más dispar para que puedan ser analizadas en la dinámica de grupo propuesta.

PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 1	4	3	3	2	2	3	4	3	4	28	x 0.2	5,6
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 1	3	3	4	4	3	2	3	4	2	28	x 0.2	5,6
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 1A	5	4	5	4	2	4	5	5	5	39	x 0.2	7,8
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 1A	4	3	5	5	4	3	4	3	4	35	x 0.2	7
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 1B	4	3	4	4	2	4	4	3	5	33	x 0.2	6,6
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 1B	4	3	4	4	5	4	4	4	4	36	x 0.2	7,2
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		RESULT.
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 1C	5	5	4	3	4	4	5	5	4	39	x 0.2	7,8
PREGUNTAS ORIENTACIÓN A TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18			
RESPUESTA PARTICIPANTE Nº 1C	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	x 0.2	7,4

Resultado del cuestionario de Tipo X e Y de McGregor:

Comparativo del resultado obtenido entre el participante nº 1 y los miembros de su equipo (1A,1B,1C):

Nº PARTICIPANTE	1	1A	1B	1C	MEDIA
SISTEMA X	16	17	18	18	17,67
SISTEMA Y	23	26	27	27	26,67
DIF (Y-X)	7 y	9 y	9 y	9 y	9 y

Valoración: El resultado obtenido de media por los miembros de su equipo es más favorable al verlo como un líder tipo “y” con una puntuación más alta.

Cuestionarios individuales cumplimentados e identificación de aquellas afirmaciones que han tenido una mayor disparidad en las puntuaciones recibidas entre el participante y sus miembros:

Se han remarcado en **color rojo** sobre el cuestionario del participante nº 1 las afirmaciones con puntuación más dispar para que puedan ser analizadas en la dinámica de grupo propuesta.

PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE Nº 1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	0
PARTICIPANTE Nº 1	2	3	2	1	3	3	3	1	2	3	23	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE Nº 1A	2	1	2	2	3	1	1	1	3	1	17	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	9
PARTICIPANTE Nº 1A	3	4	4	2	3	1	3	1	3	2	26	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE Nº 1B	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	18	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	9
PARTICIPANTE Nº 1B	3	3	3	2	3	3	3	2	4	1	27	
PREGUNTAS - TIPO X	3	4	5	6	9	10	15	16	17	19	TOTAL	DIF (Y-X)
PARTICIPANTE Nº 1C	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	18	
PREGUNTAS - TIPO Y	1	2	7	8	11	12	13	14	18	20	TOTAL	9
PARTICIPANTE Nº 1C	2	3	4	3	3	3	3	1	4	1	27	

Resultado del cuestionario MLQ de Bass y Avolio:

Comparativo del resultado obtenido entre el participante nº 1 y los miembros de su equipo (1A,1B,1C):

CUESTIONARIO MLQ (BASS y AVOLIO)					
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1	1A	1B	1C	MEDIA
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	3,00	4,00	3,00	3,63	3,54
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2,75	3,75	2,75	3,75	3,42
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	4,00	4,00	3,00	3,75	3,58
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	2,50	4,00	3,25	3,50	3,58
MEDIA LÍDER TRANSFORMACIONAL	3,06	3,94	3,00	3,66	3,53

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	1	1A	1B	1C	MEDIA
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	3,50	3,75	3,00	4,00	3,58
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	2,25	3,25	2,50	3,00	2,92
MEDIA LÍDER TRANSACCIONAL	2,88	3,50	2,75	3,50	3,25

COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO	1	1A	1B	1C	MEDIA
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	1,50	2,50	1,25	2,75	2,17
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	0,75	1,75	0,75	0,50	1,00
MEDIA COMPORTAMIENTO PASIVO/ EVITATIVO O NO LIDERAZGO	1,13	2,13	1,00	1,63	1,58

VARIABLES DEL RESULTADO	1	1A	1B	1C	MEDIA
ESFUERZO EXTRA	2,67	4,00	3,00	3,67	3,56
EFFECTIVIDAD	3,00	4,00	3,00	3,50	3,50
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO18:T23	3,00	4,00	3,00	3,50	3,50

Valoración: El resultado obtenido de media por los miembros de su equipo es más favorable. Las puntuaciones como líder transformacional, transaccional y pasivo son más elevadas para los miembros del equipo. La diferencia entre el líder transformacional y transaccional es también mayor en el resultado de los miembros del equipo (0,28 vs 0,18).

La valoración media de su equipo muestra un valor más uniforme y elevado en los cuatro componentes transformacionales.

Cuestionarios individuales cumplimentados e identificación de aquellas afirmaciones que han tenido una mayor disparidad en las puntuaciones recibidas entre el participante y sus miembros:

Se han remarcado en **color rojo** sobre el cuestionario del participante nº 1 las afirmaciones con puntuación más dispar para que puedan ser analizadas en la dinámica de grupo propuesta.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL											RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34			
PARTICIPANTE Nº 1	3	2	3	2	3	4	4	3			3,00
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32							
PARTICIPANTE Nº 1	3	3	2	3							2,75
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36							
PARTICIPANTE Nº 1	4	4	4	4							4,00
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31							
PARTICIPANTE Nº 1	3	2	2	3							2,50
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE Nº 1)											3,06
LIDERAZGO TRANSACCIONAL											RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35							
PARTICIPANTE Nº 1	4	3	3	4							3,50
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27							
PARTICIPANTE Nº 1	3	2	2	2							2,25
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE Nº 1)											2,88
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO											RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20							
PARTICIPANTE Nº 1	3	1	2	0							1,50
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33							
PARTICIPANTE Nº 1	1	1	0	1							0,75
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE Nº 1)											1,13
VARIABLES DEL RESULTADO											RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44								
PARTICIPANTE Nº 1	2	3	3								2,67
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45							
PARTICIPANTE Nº 1	3	3	3	3							3,00
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41									
PARTICIPANTE Nº 1	3	3									3,00

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE Nº 1A	4	4	4	4	4	4	4	4		4,00
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE Nº 1A	3	4	4	4						3,75
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE Nº 1A	4	4	4	4						4,00
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE Nº 1A	4	4	4	4						4,00
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE Nº 1A)										3,94
LIDERAZGO TRANSACCIONAL										RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE Nº 1A	3	4	4	4						3,75
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE Nº 1A	3	3	3	4						3,25
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE Nº 1A)										3,50
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO										RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE Nº 1A	3	2	3	2						2,50
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE Nº 1A	2	2	1	2						1,75
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE Nº 1A)										2,13
VARIABLES DEL RESULTADO										RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE Nº 1A	4	4	4							4,00
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE Nº 1A	4	4	4	4						4,00
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE Nº 1A	4	4								4,00

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE Nº 1B	3	4	2	3	3	3	3	3		3,00
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE Nº 1B	3	3	2	3						2,75
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE Nº 1B	3	3	3	3						3,00
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE Nº 1B	4	3	3	3						3,25
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE Nº 1B)										3,00
LIDERAZGO TRANSACCIONAL										RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE Nº 1B	4	3	2	3						3,00
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE Nº 1B	3	2	2	3						2,50
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE Nº 1B)										2,75
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO										RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE Nº 1B	1	1	1	2						1,25
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE Nº 1B	1	0	1	1						0,75
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE Nº 1B)										1,00
VARIABLES DEL RESULTADO										RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE Nº 1B	3	3	3							3,00
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE Nº 1B	3	3	3	3						3,00
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE Nº 1B	3	3								3,00

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										RESULTADO
INFLUENCIA IDEALIZADA (I.I)	6	10	14	18	21	23	25	34		
PARTICIPANTE N° 1C	4	4	4	3	4	3	4	3		3,63
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (E.I)	2	8	30	32						
PARTICIPANTE N° 1C	3	4	4	4						3,75
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (M.I)	9	13	26	36						
PARTICIPANTE N° 1C	4	4	4	3						3,75
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (C.I)	15	19	29	31						
PARTICIPANTE N° 1C	3	4	4	3						3,50
MEDIA L. TRANSFORMACIONAL PARTICIPANTE N° 1C)										3,66
LIDERAZGO TRANSACCIONAL										RESULTADO
RECOMPENSA CONTINGENTE (R.C)	1	11	16	35						
PARTICIPANTE N° 1C	4	4	4	4						4,00
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (D.E.A)	4	22	24	27						
PARTICIPANTE N° 1C	3	3	3	3						3,00
MEDIA L. TRANSACCIONAL (PARTICIPANTE N° 1C)										3,50
COMPORTAMIENTO PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO										RESULTADO
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (D.E.P)	3	12	17	20						
PARTICIPANTE N° 1C	3	3	2	3						2,75
LAISSEZ-FAIRE (L.F)	5	7	28	33						
PARTICIPANTE N° 1C	1	0	1	0						0,50
MEDIA COMP. PASIVO/EVITATIVO O NO LIDERAZGO (PARTICIPANTE N° 1C)										1,63
VARIABLES DEL RESULTADO										RESULTADO
ESFUERZO EXTRA	39	42	44							
PARTICIPANTE N° 1C	3	4	4							3,67
EFFECTIVIDAD	37	40	43	45						
PARTICIPANTE N° 1C	3	3	4	4						3,50
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO	38	41								
PARTICIPANTE N° 1C	4	3								3,50