

Capítulo II

ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO

1. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO

Antes de plantear el nuevo Modelo de Liderazgo, se va a realizar una revisión de los modelos tradicionales, analizando todas las teorías sobre Liderazgo a lo largo de la Historia, así como su evolución en el tiempo y los distintos autores. Se realizará de manera sistemática y mediante los siguientes cuadros:

A) Primeras Teorías del Liderazgo:

Durante el Periodo de las Primaveras y Otoños de China (722-481 a.c.), el pensador chino, Confucio⁷ (Kung Fu-Tse) recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. La importancia del personaje procede de la difusión posterior de su pensamiento, conocido como confucianismo o confucionismo. Dicho pensamiento puede interpretarse como una respuesta al clima de desorden y de continuas luchas entre señores feudales que imperaba en la época histórica que le tocó vivir.

Dicha moral, basada en el altruismo, la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía social y el cumplimiento del deber, constituía en realidad una sistematización de ideas presentes en la cultura china, razón por la que se difundió con facilidad y contribuyó a modelar la sociedad y la política chinas sobre una base común como establece el propio Sun

Tzu⁷ en su libro “El arte de la Guerra”. Entre sus principales aportaciones podemos encontrar:

AUTORES	APORTACIONES
<i>CONFUCIO</i> ⁸	<ul style="list-style-type: none">▪ La autoridad (mando) la tenía el <u>amo</u>, ya que disponía de la vida y la muerte.▪ Terror, fuerza y muerte (supervisión).▪ El <u>esclavo</u> producía poco, pero el coste era escaso. <p><i>“Unos habían nacido para mandar y otros para obedecer”.</i></p>

⁷ Cleary, T. 2004. “Versión ilustrada del *Arte de la guerra de Sun Tzu*”. Madrid : EDAF

⁸ Confucio. 1975. *Las Analectas (Lun Yu)*. Labor, Barcelona.

B) Teorías de los Rasgos: “*el líder nace, no se hace*”:

La Teoría de los rasgos establece que “*El liderazgo es algo innato: se nace líder*”. La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son.

Los autores que defienden estas teorías manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo.

AUTORES	APORTACIONES
TAYLOR⁹	A mayor motivación (<i>recompensas, castigo</i>), mayor rendimiento.
MAYO¹⁰	Concepto de “ <i>hombre social</i> ” en busca de relaciones sociales dentro del trabajo. Factores para el éxito del liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de autoritarismo-democracia (<i>líder orientado a la producción</i>). ▪ Satisfacción (<i>líder orientado a los empleados</i>).
MASLOW¹¹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El líder debe conocer las necesidades individuales (<i>físicas, de seguridad, de ego, autorrealización</i>) para motivar a sus empleados.
STOGDILL¹²	Rasgos asociados a los líderes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia: <i>juicio, facilidad de palabra...</i> ▪ Personalidad: <i>adaptabilidad, viveza...</i> ▪ Capacidades: <i>sociabilidad, cooperación...</i>

⁹ Taylor, F. 1911. *The Principles of Scientific Management*. Kinde

¹⁰ Mayo, E. 1933. *The human problems of industrial civilization*. Macmillan, New York.

¹¹ Maslow, A.1948. *A theory of human motivation*. Psychological Review.

¹² Stogdill, R. M. 1948. *Personal factors associated with leadership: a survey of the literature*. Journal of Psychology.

C) Teorías del Comportamiento:

Las *Teorías del Comportamiento* sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento. Diversos autores han presentado *Teorías de Liderazgo* que entran en la categoría de las cualidades personales y en los patrones de comportamiento.

Un estudio sobre el liderazgo, realizado en la *Universidad Estatal de OHIO*¹² y al cual se le hizo mucha publicidad, aisló dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que mediante el análisis estadístico se identificaron como consideración y estructura de iniciación.

AUTORES	APORTACIONES									
<p>GRUPO OHIO¹³</p>	<p>Líderes basados en patrones de comportamiento.</p> <p><i>2 variables determinantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Tendencia a la tarea.</i> ▪ <i>Tendencia a la relación.</i> <p><i>2 dimensiones del comportamiento de los líderes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Consideración</u>: grado de sensibilidad del líder. ▪ <u>Estructura inicial</u>: grado de responsabilidad de los subordinados. <p><i>4 tipos diferentes de liderazgo:</i></p> <p>CONSIDERACIÓN</p> <table border="1" data-bbox="384 890 930 1062"> <tbody> <tr> <td data-bbox="384 890 471 954">Alta</td> <td data-bbox="471 890 680 954">RELACIONES HUMANAS</td> <td data-bbox="680 890 930 954">DEMOCRÁTICO</td> </tr> <tr> <td data-bbox="384 954 471 1027">Baja</td> <td data-bbox="471 954 680 1027">LAISSEZ FAIRE</td> <td data-bbox="680 954 930 1027">AUTOCRÁTICO</td> </tr> <tr> <td data-bbox="384 1027 471 1062"></td> <td data-bbox="471 1027 680 1062">Baja</td> <td data-bbox="680 1027 930 1062">Alta</td> </tr> </tbody> </table> <p>ESTRUCTURA INICIAL</p>	Alta	RELACIONES HUMANAS	DEMOCRÁTICO	Baja	LAISSEZ FAIRE	AUTOCRÁTICO		Baja	Alta
Alta	RELACIONES HUMANAS	DEMOCRÁTICO								
Baja	LAISSEZ FAIRE	AUTOCRÁTICO								
	Baja	Alta								

¹³ Fleishman. 1945-1960. *Estudios de la Universidad Estatal de Ohio. Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*

D) Teorías Contingentes o Situacionales:

Douglas McGregor desarrolló la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos. Según este autor si se suscribe la *Teoría X*, el estilo sugerido sería *autocrático* (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control), mientras que si se suscribe la *Teoría Y*, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades. En este caso, lo más adecuado es desarrollar un estilo *democrático-participativo*.

Otros autores establecen que en la realidad, un solo estilo no basta y niegan la existencia de un estilo mejor de Dirección, afirmando que éste depende de las circunstancias o situación (Liderazgo Situacional).

AUTORES	APORTACIONES
Mc GREGOR¹⁴	<p>“<u>Teoría X</u>”: las personas son por naturaleza, perezosas e irresponsables → necesidad de control (<i>estilo autocrático</i>).</p> <p>“<u>Teoría Y</u>”: a las personas les gusta asumir responsabilidades (<i>estilo democrático-participativo</i>).</p>
BLAKE & MOUTON¹⁵	<p>4 tipos de liderazgo en función del interés del líder hacia los objetivos o las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Impositivo.</i> ▪ <i>Benevolente.</i> ▪ <i>Democrático- participativo.</i> ▪ <i>- Laissez-faire (“dejar hacer”).</i>

E) Liderazgo Situacional (LEWIN):

Dentro del Liderazgo Situacional, el autor Kurt Lewin¹⁶ relaciona el estilo de liderazgo con el

¹⁴ McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. Mc Graw-Hill.

¹⁵ Blake, R. y Mouton, J. 1964. *The managerial Grid*. Gulf Publishing company, Houston, Texas.

tipo de personas a los que hay que liderar. Relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo.

	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
DECISIÓN	1. Basa su liderazgo en el autoritarismo: coacción, recompensa, etc. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	1. Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia (<i>“know-how”</i>). Todo plan es materia de discusión en el grupo. Esto el líder lo fomenta y lo favorece.	1. El líder no ejerce liderazgo alguno; lo limita todo lo posible. Total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que sólo actúa en casos extremos.

¹⁶ Lewin, K. 1939. *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958.

<p>FUTURO</p>	<p>2. El futuro del grupo es incierto, ya que sólo el líder decide dar los pasos uno a uno y nunca está claro lo que hará más adelante.</p>	<p>2. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro: <i>“mis deseos pesan, y esos yo lo conozco”</i>. El líder, en caso de duda, suele proponer alternativas posibles, ayudar a ver claro.</p>	<p>2. El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario”, pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto. <i>“No sabe uno a qué atenerse”</i>.</p>
<p>PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN</p>	<p>3. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, “lo suyo” es mandar, organizar, etc.</p>	<p>3. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.</p>	<p>3. A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.</p>

INTERVENCIÓN	<p>4. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.</p>	<p>4. Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y, desde luego, en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.</p>	<p>4. No interviene señalando el cometido de cada uno. Su actitud es la de <i>“ya son adultos y saben lo que hay que hacer, tienen que aprender a arreglárselas”</i>.</p>
VALORACIÓN	<p>5. Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Usa esto como refuerzo de su halo de autoridad. Alaba y critica más que los otros tipos de líderes.</p>	<p>5. El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.</p>	<p>5. Muy raros son los comentarios espontáneos sobre la actuación de los miembros del grupo. <i>“Si quieren saber mi opinión, ya me preguntarán”</i>. No intenta evaluar o regular lo que considera el “curso normal de los acontecimientos”.</p>

F) Liderazgo Situacional (*DRUCKER*):

Drucker, mostró que había en realidad una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o “*ejecutivo*”), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el “*know how*” de gestión de alrededor de media docena de capitales de la industria y profetas a un público más amplio. Debido a la importancia adquirida por el autor *Peter Drucker* en el concepto de Liderazgo, se le dedicará un espacio al final de este apartado.

AUTORES	APORTACIONES
<p>PETER DRUCKER¹⁷</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partidario del <i>líder descentralizado</i> que dé autonomía a los “<i>trabajadores del conocimiento</i>”. ▪ Aparición de nuevos conceptos: “<i>Cultura de empresa</i>”. “<i>Aprendizaje organizacional</i>”. “<i>Outsourcing</i>”. “<i>Sociedad del Conocimiento</i>”.
<p>LIDERAZGO SITUACIONAL¹⁸</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aparece el concepto de <i>dirección del personal</i>: tratar con hombres y conseguir que se cumplan los objetivos de trabajo. ▪ <i>Formación humana</i>, sin descuidar la formación técnica, única exigible anteriormente. ▪ Se incluye la <i>situación</i> como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo. ▪ <i>Gestión del cambio, Relaciones Humanas</i>.

¹⁷ Drucker, P. 1980. *Managing in turbulent times*. Harper & Row, New York.

¹⁸ Hersey P., Blanchard K.H. y Natemeyer W. E. (1979). *Situational Leadership, Perception, and The Impact of Power*. Group & Organization Studies.

G) Últimas Teorías de Liderazgo:

G.1. Liderazgo Transaccional: se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

AUTORES	APORTACIONES
HOLLANDER ¹⁹	El líder efectivo detecta las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.

¹⁹ Hollander, E.P. 1978. *Leadership Dynamics: A Practical Guide to: Effective Relationship*. Free Press., New York.

G.2. Liderazgo Transformacional: motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.

AUTORES	APORTACIONES
BURNS²⁰	<ul style="list-style-type: none">▪ Sentido de innovación y colaboración.▪ Cuidado de los recursos, confianza y compromiso.▪ Fomento del trabajo en equipo.
BERNARD BASS²¹	<ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollo de grupos y organizaciones.▪ Elevan los deseos de logro y autodesarrollo.▪ Optimismo y entusiasmo.▪ Visión de futuro.

²⁰ Burns, J.M. 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York.

²¹ Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdillis Handbook of Leadership*. Free Press, USA.

G.3. Liderazgo del siglo XXI: En la actualidad, los investigadores están tratando de identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que “*el liderazgo es tanto estilo como contenido*”

AUTORES	APORTACIONES
KOTTER²²	<p>“<i>El liderazgo es tanto estilo como contenido</i>”.</p> <p>Diferencias entre <i>administración</i> y <i>liderazgo</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <u>Administración</u>: planear y presupuestar, organizar y promover personal, controlar y resolver problemas.▪ <u>Liderazgo</u>: establecer una dirección, alinear a la gente, motivar e inspirar a la gente. <p>Modelo basado en:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Visión de la organización y generar estrategias.▪ Un equipo humano motivado que convierta la visión en realidad.

²² Kotter, J. 1990. *El factor del liderazgo*. Díaz de Santos, Madrid.

GOLEMAN²³	<p style="text-align: center;"><i>“El líder con Inteligencia Emocional”:</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad para percibir las emociones de forma precisa.▪ Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.▪ Capacidad para comprender las emociones.▪ Capacidad para dominar las propias emociones y las de los demás.
-----------------------------	--

En el punto siguiente se desarrollarán estas dos Teorías, como punto de partida del nuevo modelo, pero previamente se hace una breve referencia al autor *Peter Drucker*.

En los años sesenta y setenta, **management** era *Peter Drucker*. Había un amplio consenso en considerarle como el gran inspirador de la mayor parte de las ideas clave de esa disciplina. Periodista, escritor y profesor de

²³ Goleman, D. 1998. *Translation of: Working with emotional intelligence*. Business & Economics.

ciencia política y administración pública, Drucker era un hombre de cultura y grandes inquietudes. No es infrecuente, por ejemplo, que se pretenda que la formación en *management* se limite a lo instrumental en esta disciplina, a lo que tiene una utilidad inmediata, o a lo que pide explícitamente el mercado, y se mencione a Drucker como ejemplo de lo que hay que leer y estudiar.

Drucker escribió un buen número de libros y un montón de artículos, principalmente publicados en la *Harvard Business Review*, donde fue uno de los autores de mayor constancia a lo largo de los años. Pero el tipo de enfoque que dominó se desarrolló esencialmente en dos libros: “*The Practise of Management*”, y “*Management: Tasks, Responsibilities and Practises*”.

Un alto directivo de **General Motors** invitó a Drucker a hacer un estudio en profundidad de los niveles de la alta dirección de dicha

empresa; y de ahí salió su primer libro relacionado con el *management* propiamente dicho, “*The Concept of the Corporation*”, publicado en 1946 y, que a la manera de ver de Drucker, significaba tener en cuenta tres dimensiones:

- Los resultados que son su razón de existencia.
- La organización interna de las personas en una tarea común.
- La dimensión de los impactos y las responsabilidades sociales.

Los principios básicos de Drucker:

Se va a tratar de describir brevemente cuáles son los puntos esenciales de Drucker, ampliando la visión de Joseph M. Rosanas (profesor ordinario, contabilidad y control, IESE), en su artículo “*Se nos fue Drucker*”,

publicada en la revista de antiguos alumnos
Abril-Junio 2006:

1) El análisis del negocio:

La primera diferencia estriba en que Drucker empezaba por analizar el **negocio**. Por aquella época, el negocio se tomaba frecuentemente como un dato, un punto de partida fijo. Él percibió claramente cómo es algo que hay que estudiar, una variable sobre la que hay que tomar decisiones y que debe cambiar de rumbo de vez en cuando.

Por desgracia, muchos de los que hoy le alaban se acuerdan de este aspecto y le citan como profeta de los negocios, pero no se acuerdan de lo que viene a continuación, y que es por lo menos tan importante como lo anterior, la **estructura humana**, con especial énfasis en los *managers*. La importancia real que él daba a las personas

en los años cincuenta del siglo pasado es probablemente superior a la que les dan hoy muchos de los “gurús” al uso, que con lemas suelen presumir de lo que carecen.

2) Los managers:

El *management* necesita *managers*, objeto de la segunda parte de “*The Practise of Management*”, realizando una fuerte crítica a Henry FORD²⁴, quien pensaba que podía gobernar su empresa sin *managers*. O sea, sólo con ejecutores de sus órdenes. Sus métodos, según Drucker, eran de policía secreta y de tiranía de un solo hombre. No, Drucker lo vio claro: *se necesitan directivos con cuerpo y alma, con cabeza y con manos*. El primer requisito dirigiendo a directivos (*managing managers*), según Drucker, es el de la ***dirección por objetivos y el autocontrol***. No el control desde arriba,

²⁴ Ford H. 1926, “*Mass Production*”, *Encyclopaedia Britannica*, reimpreso en Tolliday (ed.) (1998).

sino el autocontrol. Para lo cual, el trabajo de éstos debe tener una estructura apropiada y un espíritu en la dirección adecuada, que haga que se cree una personalidad de grupo que permanezca cuando las personas que la crearon han desaparecido ya. Todas estas cosas no es que “*deban hacerse*”, dice Drucker, se hacen en la realidad siempre, pero a veces bien y a veces mal, como se puede observar en el siguiente comentario:

“Henry Ford no quería managers. Pero el único resultado fue que dirigió mal a sus managers, estructuró mal sus tareas, creó un espíritu de sospecha y frustración, desorganizó la empresa y desarrolló mal a las personas que la formaban”²⁵.

Hoy se nos venden como ideas nuevas (quizá con nuevas palabras) algunos

²⁵ Druker, P. 1954. “*The Practise of Management*”. New York: Harper & Row.

conceptos que ya estaban en Drucker hace medio siglo. La ***dirección por objetivos*** es una de ellas; y era mucho mejor, con frecuencia, a lo que se intenta vender hoy. La de verdad, la de Drucker. No ciertas aplicaciones meramente mecánicas que ni son dirección por objetivos, ni favorecen el autocontrol, ni están dentro de ningún espíritu en la dirección adecuada. El problema con muchos conceptos en dirección es que se adoptan los nombres, en una aplicación técnico-mecanicista, quizá con el objetivo de no tener que pensar; y después, como no funcionará, la gente se quejará de la falta de éxito y se volverá a buscar una técnica taumatúrgica que arregle todo. Sin necesidad de pensar ni de acordarse de las personas.

3) Los trabajadores:

Quizá sea cuando habla de los **“Recursos Humanos”** donde se vea mejor el carácter

humanista de Drucker. Ya en 1954 se daba cuenta de que “*el recurso humano es el menos eficientemente usado de todos los recursos económicos*”²⁶, pero se negaba a considerar a las personas como “*recursos*” únicamente. Hay que considerarles seres humanos.

*“Como un recurso, un hombre puede ser <utilizado>. Una persona puede utilizarse únicamente a sí misma. Las cualidades de la persona son específicas y únicas. El ser humano, a diferencia de otros recursos, tiene control absoluto sobre si quiere trabajar o no. Las dictaduras tienden a olvidar esto; pero fusilando a la gente no se consigue que el trabajo se haga”*²⁷.

²⁶ Drucker, P. 1980. *Managing in turbulent times*. Harper & Row, New York.

²⁷ Drucker, P. 1980. *Managing in turbulent times*. Harper & Row, New York.

Resulta incluso curioso que en los últimos años se haya ido teniendo el pudor de dejar de hablar de “*Recursos Humanos*”. Drucker usaba bien la expresión, de una forma que nadie puede considerar insultante o despectiva, como se ve de la anterior cita, e insistía en que los recursos humanos eran primordialmente seres humanos. ¿No será que los que no quieren usar esta expresión temen que con ella se les vea que se olvidan de la segunda parte?

Era también particularmente claro en lo que las empresas pueden pedir a los trabajadores y lo que los trabajadores pueden pedir a las empresas. Despreciaba la frase típica de “*una paga justa por un día de trabajo justo*”, porque creía que pedía demasiado poco y, además, pedía algo equivocado. La empresa no puede pedir únicamente trabajo, o aquiescencia. Debe pedir *voluntad de dedicación*. Del mismo modo, el trabajador no debe pedir

únicamente la paga. El hombre “entero” no pide sólo eso. Pide, por encima de los valores económicos, *“un retorno como un individuo, una persona, un ciudadano (...) el cumplimiento de su rango y función (...) que se respeten las promesas sobre las que nuestra sociedad descansa, es decir, la justicia sobre la igualdad de oportunidades para progresar (...) que su trabajo tenga sentido y sea serio (...) que haya signos visibles de que la dirección se preocupa por el buen trabajo, etc.”*

Parece que sobran comentarios. Pero uno no puede evitar comentar que si todas estas cosas las sabía alguien hace ya cincuenta años, ¿por qué se han ignorado con tanta frecuencia?

4) La Responsabilidad Social:

Si hay en la actualidad un tema “*de moda*” posiblemente sea la CSR, siglas inglesas de

Responsabilidad Social Corporativa. En parte, como consecuencia de los escándalos, obviamente. En parte, por una actitud consciente de darse cuenta del impacto que tienen las grandes empresas en el mundo. Pero lo que algunos contemplan como si fuera un fenómeno nuevo, ya lo decía Drucker medio siglo atrás:

“Esto, sin embargo, impone a los negocios y a sus directivos una responsabilidad que no sólo va mucho más allá que cualquier responsabilidad tradicional de la propiedad privada, sino que es completamente diferente. Ya no se puede basar en la hipótesis de que el interés propio del propietario conducirá al bien común, o que el interés propio y el bien común pueden separarse y considerar que no tienen nada que ver uno con otro. Por el contrario, precisa que el directivo asuma su responsabilidad por el bien

*común, que subordine sus acciones a un estándar ético de conducta, y que contenga su interés propio y su autoridad cuando su ejercicio pueda infringir el bienestar general y la libertad del individuo*²⁸.

Es reconfortante ver cómo uno de los autores más influyentes del *management* puro y duro, conocedor de las empresas y de sus decisiones, tiene un punto de vista radicalmente diferente de la ingenuidad del economista teórico de que “*la responsabilidad social de las empresas consiste en hacer beneficios*”. Los resultados (él no suele hablar de beneficios, porque sabe que es un concepto resbaladizo) eran su primer punto. Pero, obviamente, hay que ir más allá de eso en un “*buen management*”.

²⁸ Drucker, P. 1980. *Managing in turbulent times*. Harper & Row, New York.

La vigencia de Drucker en la actualidad:

Inevitablemente, un autor que ha vivido casi un siglo, y que ha tratado de estar cerca de los fenómenos reales, ha dicho algunas cosas a lo largo de su vida que tenían que ver con problemas del momento corriente y cuya vigencia es por lo menos dudosa. Pero lo que se acaba de resumir, el esquema básico de enfoque del mundo de los negocios, está ahora tan vigente como lo ha estado siempre. Es decir, su enfoque puede ser discutible, como todo en este mundo, pero sigue presentando una concepción de “*buen management*” tan vigente como cuando lo escribió por primera vez.

En definitiva, que su sentido de la responsabilidad social es una de las bases del *management*. Pero otras personas se han ido por otros caminos. Por ejemplo, el de hacer felices a los accionistas en detrimento de los demás. O el de buscar técnicas que resuelvan

automáticamente, sin pensar, problemas que deberían resolver auténticos *managers* en ejercicio de su responsabilidad. Se puede reconocer que el **management** de verdad progresa más bien poquito.

2. CONCLUSIONES SOBRE LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

Por tanto, y a raíz de la evolución de las distintas Teorías sobre Liderazgo a lo largo de la Historia, hay que tener en cuenta todos los factores emocionales del líder a la hora de valorarlo y dirigirlo, así como los cambios del entorno, que hacen que se produzcan cambios en el comportamiento de las personas y, por tanto, cambios en las Organizaciones, que pasarán de los sistemas tradicionales de gestión a otros nuevos desarrollados a partir de la *Inteligencia Emocional*.

Previamente, las empresas tendrán que desarrollar los **modelos de Inteligencia Emocional y Empatía** a la hora de dirigir equipos, con el objetivo final de mejorar la *actitud* de las personas.

Para ello, se necesita un **modelo cultural de referencia** a la hora de interpretar las conductas de los demás, sin entrar en lo personal ni generalizar la crítica, sino corrigiendo los errores cometidos por el comportamiento de las personas, y no a la persona como tal. Es aquí donde aparecen los problemas del *LIDERAZGO TRADICIONAL*.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como *inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad*, fueron algunas de las más aceptadas. Pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa. El éxito en

la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos.

En una segunda etapa, el estudio del liderazgo se centra en las *Teorías del doble factor* (estudian el comportamiento del líder), asociadas a las ***Teorías de las Relaciones Humanas***, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

Durante el **siglo XX**, hay un cambio notable en el mundo laboral. Aparece el concepto de ***“Dirección del Personal”***, comenzándose a entender que dirigir es algo más que conocer procedimientos o saber cómo funcionan las máquinas. Se va aceptando que la principal función de quien dirige es tratar con hombres y conseguir que se cumplan los objetivos de

trabajo. Se prepara a la gente para mandar, orientada hacia una formación humana, sin descuidar la formación técnica, única exigible anteriormente.

Con el paso de los años, y ya en el **siglo XXI**, en la actualidad, se han producido una serie de cambios en el ambiente laboral:

- Por una parte, existe una mayor intensidad competitiva, lo que condiciona a tener que volver a plantearse los antiguos conceptos de liderazgo hasta llegar al concepto de *LIDERAZGO SITUACIONAL*, que incluye la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo.
- Por otro lado, cada vez aparecen empresas mucho más complejas, por lo que los “líderes” cada vez han de

enfrentarse a situaciones más difíciles de ponderar.

Ante esta realidad, también es susceptible de cambio la sensibilidad de la persona moderna. El ser humano, por sus conocimientos, se percibe ahora con una cierta autonomía, cuestionando la sumisión y la resignación pasiva, siendo consciente de su vida y de la fugacidad de la misma.

Es por eso que dentro de las empresas “*hacer lo que los directivos mandan*” ya no funciona. En este contexto, se hace imprescindible “*hacer lo necesario*”. Por tanto, la forma de liderar, al verse influenciada por estas transformaciones, indiscutiblemente no puede ser la misma. *Cambio y conflicto* comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la **gestión del cambio** es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización.

Hoy se empieza a considerar el trabajo desde un equilibrio entre la formación humana y la técnica de personal. Hoy se trabaja, además de por un sueldo, por realizarse en el puesto de trabajo. Los directivos han de orientarse hacia lo que se conoce por **Relaciones Humanas**.

Esto implica en el nuevo milenio el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte. Pero para lograrlo, él debe partir de proporcionarles a los empleados (por la importancia que tiene en las organizaciones de hoy) el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente responsables de ellas, lo que se suele conocer como “**empowerment movement**”.

Ante tales cambios, ¿cómo se define un “**buen líder**”? ¿En qué consiste el papel del “**nuevo Directivo**”? Actualmente, éste se ha de centrar fundamentalmente en saber descifrar la evolución, percatarse de las oportunidades,

comunicar e involucrar a su personal en la nueva visión, movilizar energías y descentralizar la toma de decisiones. Ante esta nueva perspectiva, no sólo conseguirá una mayor agilidad en las actividades y respuesta de su equipo de colaboradores, sino que gestionará más rápido y mejor todos los posibles cambios que surjan en su Organización.

No obstante, hay mandos que aún siguen confiando en el miedo, la amenaza y la fuerza como principal instrumento de dirección. Y en correspondencia, hay muchos trabajadores que reaccionan de la misma manera y, por tanto, la violencia, los malos modos y las resistencias aún son prácticas habituales en muchas Organizaciones.

Hay que tener en cuenta que:

- No todas las personas requieren la misma dirección.

- No todas las personas esperan lo mismo del trabajo.
- Pero, **siempre**, si se desea conseguir el máximo apoyo de los subordinados, es preciso tratarles con **respeto**. Hay que mantener el principio para una buena *gestión* y para conseguir *objetivos*. La forma de llevarlo a cabo, el procedimiento, no tiene regla fija (a veces “*mano de hierro*”, y otras “*alas de mariposa*”).

Pero siempre sabiendo que **la cooperación y buena disposición de los subordinados** es imprescindible para conseguir objetivos.

El **conocimiento** se ha convertido en el verdadero capital de una economía desarrollada. Los nuevos trabajadores **“trabajadores del conocimiento”** influyen decisivamente en el establecimiento de valores, normas y estándares y saben que su

conocimiento les proporciona libertad para moverse. Estos trabajadores son profesionales, especialistas que en su campo saben más que sus jefes. Tienen una menor ligazón con la empresa: lo principal no es la organización donde trabajan, sino su propio trabajo, la realización de una tarea interesante y que suponga un reto.

El gran reto para las empresas es responder a las exigencias de estos trabajadores y conseguir su participación e involucración. Y la forma de conseguirlo es a través del ***Empowerment*** (*dar poder, participación al personal*). Una cultura de *Empowerment* supone animar a los colaboradores para que asuman riesgos de forma inteligente, premiándolo y mostrando tolerancia a los errores, creando una organización del aprendizaje.

Liderazgo y ***Management*** son procesos complementarios: pese a que sus diferencias

pueden resultar conflictivas, ambos procesos operan juntos con gran éxito. La eficacia de las organizaciones actuales pasa por un cambio de interés hacia la planificación estratégica: integrar estructura y procesos, crear el futuro, cambiar. (*Management*).

Según Porter, M. en la conferencia de Expomanagement (mayo 2010) *“el Liderazgo es el proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas en una determinada dirección, por medios coercitivos. La función esencial del liderazgo es producir un cambio que resulte útil”*.

Las bases del *Management* persiguen dos **funciones** claras:

- 1º) Crear orden y coherencia.
- 2º) Ayudar a las organizaciones a mantenerse dentro de unos presupuestos.

El *Liderazgo* es algo muy diferente. Su función principal no es crear ni coherencia ni orden, sino producir movimiento. Es decir, permitir el desarrollo de la Organización realizando cambios constructivos o de adaptación. El liderazgo cumple esta función mediante tres **procesos**:

- Proporcionar una “visión”: (esto es distinto a la planificación a corto o largo plazo). Hace referencia al hecho de marcar el rumbo a seguir, elaborando una visión de futuro y las estrategias necesarias para llevar a cabo los cambios que permitan alcanzar la visión.
- Involucrar: comunicando la visión a todas las personas, logrando comprensión y compromiso.
- Motivar: proporcionar la energía suficiente para superar los obstáculos políticos, burocráticos y de recursos que

implica el cambio. Es decir, empujar a las personas en la dirección adecuada, dar sentido a su trabajo, apoyar los esfuerzos para hacer posible la visión y reconocer los éxitos como elementos motivadores esenciales.

Ni el concepto de Liderazgo, ni el concepto de Management explican la integración de la persona dentro del modelo cultural. Por ello, se propondrá un nuevo modelo sobre **Liderazgo por Valores**, que integre tanto la figura del líder como la del manager.

Paralelamente, se puede afirmar que a largo plazo, la clave del éxito del negocio (e incluso en su supervivencia) está en: *innovar, liderar, crear valores* donde antes no existieran. Tal esfuerzo para la superación requiere líderes y no controladores, analistas de mercado o managers de carrera.

El Management parte de “*hacer correctamente las cosas*”, la clave del éxito está en el mantenimiento de la claridad, la consecución de objetivos y la eficiencia. El no éxito estriba en la desviación de la autoridad, la resistencia de los empleados y el bajo rendimiento. Se trata de una forma de gestionar en la que no existe desorden o desorientación de las personas.

El Liderazgo trata de “*hacer las cosas correctas*”, partiendo de una clara visión. El éxito se encuentra en la efectividad, la confianza mutua y el compromiso de los trabajadores. El no éxito estriba en seleccionar una dirección o visión equivocadas o fracasar al comunicar la visión. En esta forma de gestión no existe inercia, falta de motivación o aburrimiento.

Para ello, necesitamos un ***modelo cultural de referencia*** a la hora de interpretar las conductas de los demás, sin entrar en lo

personal ni generalizar la crítica, sino corrigiendo los errores cometidos por el comportamiento de las personas, y no a la persona como tal. Es aquí donde aparecen los problemas del LIDERAZGO TRADICIONAL.

En definitiva, no hay que olvidar que todo mando ha de tener características de un buen estratega, marcado por el modelo cultural de referencia, y ser un buen organizador del tiempo y reparto de tareas, en virtud de los objetivos previstos. La delegación es un paso primordial para desarrollar el **Liderazgo Situacional**.

Si se recuerda el **objetivo final** de este proyecto de investigación: llegar a definir y contrastar mediante ejemplos prácticos desarrollados dentro del ámbito empresarial un concepto global de **LIDERAZGO POR VALORES**, adaptado a las necesidades reales y particularidades de cada organización, institución, asociación o empresa; se parte de

la premisa de que la toma de decisiones no es conducida siempre por consideraciones racionales, sino que influyen **aspectos actitudinales y comportamentales, es decir la gestión de las personas.**

Partiendo de la revisión de los modelos tradicionales de *Liderazgo*, realizada en apartados anteriores, y con el fin último de adaptarse a las circunstancias cambiantes del nuevo entorno socio-económico, se tienen que empezar a valorar aspectos tales como:

- Identificación con la cultura organizativa.
- Integración en el equipo.
- Confianza mutua.
- Capacidad de adaptación.
- Enriquecimiento de tareas, polivalencia.

- Flexibilidad.
- Motivación.
- Desarrollo de las personas.
- Iniciativa y creatividad.

En cuanto a la actividad específica del **Liderazgo**, también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un **enfoque global** que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

El planteamiento antes señalado considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de *cultura organizacional*, caracterizada por una nueva forma de pensar y de visualizar la

organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Esto significa que la función del *Liderazgo* es desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los directivos y mandos, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura de cambio hacia la excelencia.

Para lograr este *enfoque integral*, es necesario que los directivos tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño. Son aquellos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por:

- Inspirar una visión compartida en la organización e implicar a sus miembros en el proyecto común de empresa.

- Determinar los valores culturales y filosofía de la empresa.
- Desarrollar un proceso de dirección estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias.
- Desarrollar un proceso de seguimiento y evaluación de los objetivos y metas estratégicas, ligados a la visión y valores organizacionales.

Uno de los aspectos más relevantes del **Liderazgo** es el desarrollo de *actitudes y habilidades personales*, necesarias para alcanzar un desempeño óptimo, con el objetivo final de contribuir a la consecución de los resultados empresariales, ganando en profesionalidad y motivación, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad.

La complejidad del entorno actual hace que se tengan que romper los paradigmas tradicionales, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro: *la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc.*, son algunas de las nuevas reglas.

Por todo ello, se plantea un cambio de paradigma a la hora de entender el **concepto integral del Liderazgo**²⁹ a partir de la evolución de los sistemas de medida y

²⁹ Hunter, J.C. 1996. *La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del Liderazgo*. Empresa Activa, Barcelona.

valoración del desempeño de las personas dentro de la Organización al evolucionar el concepto tradicional de *INTELIGENCIA* (de un enfoque tradicional de Inteligencia General, hacia el nuevo concepto de **Inteligencia Emocional**), lo que exige a los directivos de hoy en día el desarrollo de nuevas “**competencias**”.

Según establece *Goleman*³⁰, las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad, no sólo se juzga a las personas por lo más o menos inteligentes que puedan ser, ni por su formación o experiencia, sino también por el modo en que se relacionan con ellas mismas o con los demás.

Las **competencias emocionales** más relevantes para el éxito se pueden incluir dentro de los tres grupos siguientes:

³⁰ Goleman, D. 1995. *La inteligencia emocional*.

- Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.
- Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.
- Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

En un mundo tan cambiante, se encuentra que la *flexibilidad*, la posibilidad de adaptarse al cambio, es más importante que la experiencia. Sólo cuando una persona muestra un amplio ramillete del espectro total de las competencias emocionales, existe la posibilidad de que alcance lo que *McClelland* denominó “*punto crítico*”, una condición que permite descollar como un trabajador “*estrella*”:

- Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.

- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.
- Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrir un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

3. FACTORES DE LIDERAZGO

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se podría decir que hay tres tipos de factores que un director ha de tener en cuenta a la hora de decidir cómo va a dirigir:

1º) Factores propios del director: en un caso determinado, el comportamiento del director puede estar enormemente influido por muchas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad. Como es lógico, la forma de percibir los problemas de dirección será única y dependerá de su personalidad, de sus conocimientos y de su experiencia.

Dentro de todas estas fuerzas internas pueden ser destacadas las siguientes:

- *El sistema de valores:* ¿Hasta qué punto está convencido de que las personas deben participar en la adopción de aquellas decisiones que les afectan?

¿Hasta qué punto está convencido de que el empleado, a quien paga para que asuma una determinada responsabilidad, debe llevar personalmente la carga de una decisión tomada?

- *La confianza en los subordinados:* hay una gran diferencia de un director a otro según la cantidad de confianza que por lo general depositan en otras personas, y esto hay que trasladarlo así mismo a los empleados concretos que está supervisando en un momento determinado.
- *Las propias inclinaciones en el aspecto directivo:* hay directores que se desenvuelven con más comodidad y con más naturalidad actuando como altos directivos. Les es muy fácil resolver los problemas y dar órdenes. Otros directores parecen desenvolverse más

cómodamente haciendo una labor de equipo, de acuerdo con la cual permiten participar a sus subordinados continuamente en muchas de las funciones.

- *El sentimiento de seguridad ante una situación incierta:* cuando un director deja de controlar el proceso de adopción de decisiones, reduce sus posibilidades de predecir los resultados. Hay directores que necesitan más que otros poder predecir y tener una cierta estabilidad en su entorno. Los psicólogos se están ocupando cada vez más de esta “*tolerancia hacia la ambigüedad*”, viendo en ella una variable fundamental que influye en la forma de enfocar una persona los problemas.

2º) Factores propios del subordinado: un director antes de decidir la forma en que va a

dirigir a cierto grupo, ha de tener en cuenta una serie de factores que afectan al comportamiento de sus subordinados. Ha de recordar que todo empleado, como le ocurre a él mismo, está influido por muchas variables de personalidad. Por otra parte, cada subordinado posee un conjunto de expectativas sobre la forma en que el jefe actuará respecto a él (*“expectativa de comportamiento”*). Cuanto mejor comprenda un director estos factores, tanto más correctamente podrá determinar el tipo de comportamiento que haga que sus subordinados actúen de la manera más efectiva posible.

Hablando en términos generales, se puede afirmar que un director permite que sus subordinados tengan una libertad mayor, si se dan las siguientes condiciones básicas:

- Que los subordinados tengan unas *necesidades relativamente altas de*

independencia, puesto que hay una gran diferencia en cuanto a la cantidad de dirección que deseamos las personas.

- Que los subordinados estén dispuestos a *asumir la correspondiente responsabilidad en la toma de decisiones*. Unas personas creen que la responsabilidad es un tributo adicional que hay que pagar por la capacidad que se posee, mientras que otras la ven como un “*paquete que hay que pasar a otro*”.

- Que tengan una *tolerancia relativamente alta para la ambigüedad*. Unos empleados prefieren tener unas directrices tajantes, mientras que otros prefieren disponer de una cierta área de libertad.

- Que estén *interesados en el problema* y lo consideren importante.
- Que *comprendan los objetivos de la organización* y se identifiquen con ellos.
- Que tengan los *conocimientos y la experiencia necesarios* para enfrentarse con el problema.
- Que hayan aprendido a *desear participar en la toma de decisiones*. Las personas que han llegado a desear una dirección fuerte y de repente ven que se les pide una participación más completa en la toma de decisiones, acusan normalmente esta nueva experiencia. Por otra parte, las personas que suelen gozar de un gran margen de libertad, se encuentran molestos cuando el jefe comienza a tomar decisiones sin contar con ellas.

3º) Factores propios de la situación: además de los factores propios del director y de los subordinados, existen ciertas características que influyen también en el comportamiento del director.

Entre otros elementos, estarían:

- *El tipo de organización:* lo mismo que los individuos, las organizaciones poseen unos valores y unas tradiciones que inevitablemente influyen en el comportamiento de la gente que trabaja dentro de ellas. Cualquier director que acabe de entrar en una empresa descubre inmediatamente que hay ciertos tipos de conductas que la gente aprueba, mientras que otras conductas no son aprobadas. También descubre que el desviarse radicalmente de lo que generalmente resulta aceptado, puede crearle problemas. Además de todo esto, en el grado de participación de los

empleados influyen ciertas variables, como son el tamaño de las unidades de trabajo, su distribución geográfica, así como el grado de seguridad intra-organizativa que precisa la obtención de los objetivos de la empresa. Es decir, los factores de este tipo pueden limitar considerablemente la capacidad del director para actuar de una manera flexible dentro de la gama de posibilidades de comportamiento directivo.

- *La efectividad del grupo:* antes de fijar cuál va a ser la responsabilidad de un grupo de subordinados en la toma de decisiones, el jefe debe analizar cuál es el grado de efectividad con que sus miembros trabajan conjuntamente en equipo. Uno de los aspectos más relevantes a este respecto es la experiencia que tiene el grupo trabajando juntos.

- *El problema propiamente dicho:* la naturaleza del problema puede ser determinante del grado de autoridad que el director debe delegar en sus subordinados. Como es obvio, el director se preguntará si el grupo posee la clase de conocimientos que se precisan ante un cierto tipo problema. Se hará un flaco servicio al grupo, asignándole problemas para cuya resolución no tiene el bagaje de conocimientos suficiente.
- *La influencia del tiempo:* a veces es un factor puramente imaginario. Cuanto más inmediata se cree que debe ser una decisión, tanto más difícil será implicar a otras personas. En aquellas organizaciones que están en una situación constante de “*crisis*”, se pueden encontrar unos directores que hacen un gran uso de su autoridad de manera personal, delegando

relativamente poco a sus subordinados. Cuando la presión del tiempo es menos intensa, les es posible hacer participar mucho más a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Todo esto no significa que el director haya de poner las decisiones siempre en manos de sus colaboradores. Dar a un individuo o a un grupo una libertad mayor de la que está dispuesto a aceptar en un momento determinado, puede generar casi con toda posibilidad un cierto estado de ansiedad y, consiguientemente, inhibir en vez de facilitar la consecución de los objetivos deseados. Pero esto no debe impedir que el director haga un esfuerzo continuo para que sus subordinados afronten el reto de la libertad.

Puede concluirse, por tanto, que existen dos consecuencias importantes:

- Para que un director tenga éxito, debe conocer claramente cuáles son los

factores más relevantes que pueden influir en su comportamiento en un momento determinado. Debe comprenderse a sí mismo, a los individuos y al grupo con los que se relaciona, a la empresa y al entorno social más amplio dentro del cual opera. Y ciertamente ha de ser capaz de valorar la aptitud real de sus subordinados para su formación personal.

- Para que un director tenga éxito, ha de ser capaz de comportarse adecuadamente, una vez tenidos en cuenta estos factores. Si lo que hace falta es mandar, debe ser capaz de mandar; y si lo que hace falta es una gran libertad participativa, debe ser capaz de ofrecer dicha libertad.

