



Tema VII: Liderazgo

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

GUIÓN DEL TEMA



1. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?
 2. LIDERAZGO Y LOS RASGOS PERSONALES
 3. LIDERAZGO Y ORIENTACIONES CONDUCTUALES
 4. TEORÍAS DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO
 5. CONFIANZA Y LIDERAZGO
 6. ESTILOS DE “CONTEXTUALIZACIÓN” DE LOS LIDERES
 7. FUNCIONES ACTUALES DE UN LÍDER EFICAZ
-

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Es la **capacidad de influir en un grupo para que se logren sus metas**

- Implica la capacidad de *inducir el comportamiento* de otros
 - *Dirigir una empresa* (implementar decisiones, coordinar, resolver problemas) *no es equivalente a liderarla* (establecer un rumbo, comunicar y servir de inspiración)
 - La *autoridad formal* incita al individuo a asumir el papel de líder, mientras que los líderes informales surgen espontáneamente
-

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Hay que distinguir entre Poder, Liderazgo y Autoridad:

- **Poder**: tomar decisiones que afectan el comportamiento de los otros, aún en contra de los deseos de ellos
 - **Autoridad**: Forma de poder que a diferencia de la coacción, manipulación o persuasión cuenta con legitimidad
 - El **liderazgo** se basa en la capacidad de influir; su fuente de legitimidad puede ser formal o informal. Según Weber:
 - Carismático*: basado en características personales (líder político)
 - Tradicional*: basado en normas y costumbres (brujos)
 - Racional*: basado en leyes y organizaciones formales (director general)
-

LIDERAZGO Y RASGOS PERSONALES

Algunas “teorías de los rasgos del liderazgo” tratan de **encontrar un perfil de personalidad o conjunto de características que distingan a los líderes de los que no lo son**

✚ Ninguna investigación ha encontrado características necesarias ni suficientes para hacer un líder eficaz in cualquier contexto

✚ Sí se han encontrado rasgos asociados habitualmente con el liderazgo: *ambición, energía, necesidad de poder, honestidad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento del trabajo*

✚ La aplicabilidad de estos resultados es limitada:

Problemas de *causalidad* en las investigaciones

El *contexto* es a menudo fuertemente restrictivo

LIDERAZGO Y CONDUCTA

Las “teorías conductuales del liderazgo” defienden **que lo que distingue a los líderes de los que no lo son son sus conductas**

✚ Diferencia fundamental entre teorías de rasgos y conductuales:
¿El líder nace (selección) o se hace (formación)?

Las **primeras investigaciones** (U. Estatal de Ohio) identificaron hace 50 años dos categorías determinantes del éxito de un líder:

✚ **Iniciación de estructura:** Grado en que el líder define su papel y el de los subordinados en el intento de conseguir las metas

✚ **Consideración:** Grado en que el líder se preocupa por las ideas y sentimientos de sus empleados, creando cierta confianza mutua

LIDERAZGO Y CONDUCTA

La evolución del entorno empresarial también puede afectar a las conductas esperable de un líder eficaz:

- ✎ El entorno cambiante actual favorece un liderazgo **orientado al desarrollo**: *experimentación y búsqueda permanente de ideas para generar cambios que permitan la mejora constante*
- ✎ La evidencia muestra que esta dimensión tiene mayor relevancia actualmente que cuando se realizaron los primeros estudios

TEORIAS DE LA CONTINGENCIA

La eficacia de un líder depende del contexto en que trabaje:
¿Cómo se materializa es dependencia?

- **Model de Fiedler**: Debe haber una correspondencia entre el estilo de trato del líder y su situación de poder respecto al grupo
 - **Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard)**: El estilo “correcto” de liderazgo depende de la madurez de los seguidores
 - **Trayectoria a la meta (House)**: El líder sólo debe asistir a los seguidores para la consecución de sus metas y encajar de esas metas en los objetivos de la organización
 - **Modelo líder-participación (Vroom & Yetton)**: Existen una serie de reglas que definen cómo liderar según la situación
-

TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA: MODELO DE FIEDLER

Tres factores situacionales dimensiones definen, según Fiedler

- Relación entre el líder y los miembros
- Nivel de estructura de las tareas
- Posición de poder

➤ Cuanto mayores sean la confianza en el líder, su poder y la estructuración de las tareas, mayor control tendrá el líder

Además, a través del cuestionario CMP, Fiedler identifica dos estilos de trato:

Individuos *orientado a relaciones*, interesados en el trato personal

Individuos *orientado a tareas*, interesados en la productividad

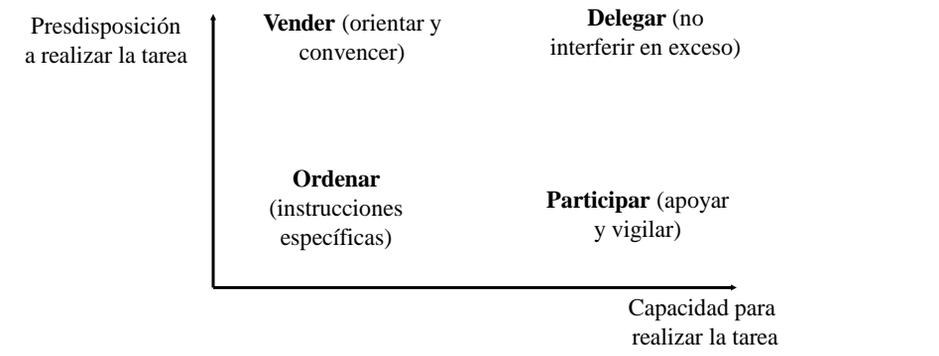
TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA: MODELO DE FIEDLER



CATEGORIA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
RELACIONES LÍDER-MIEMBRO	BUENAS	BUENAS	BUENAS	BUENAS	MALAS	MALAS	MALAS	MALAS
ESTRUCTURA DE LA TAREA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
POSICIÓN DE PODER	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL

TEORÍAS DE CONTENIDO: LA TEORÍA SITUACIONAL

Hersey y Blanchard propusieron que las contingencias que determinarán el estilo del líder dependen de la *madurez de los seguidores*, en términos de su capacidad y disposición:



TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA: TRAYECTORIA A LA META (HOUSE)

La tarea del líder debe adaptarse de manera que contribuya a [ayudar a los seguidores a cumplir sus objetivos, de forma compatible con los objetivos de la organización](#)

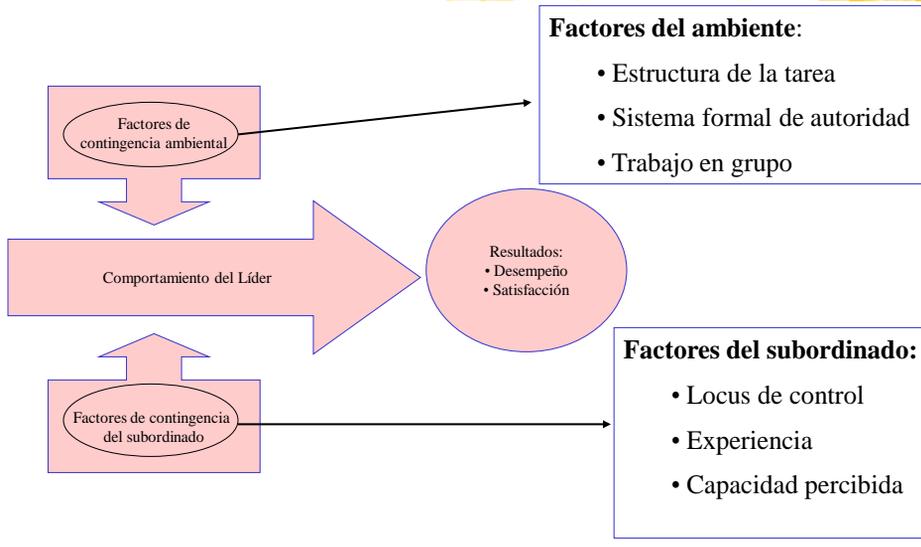
Robert House propone dos tipos de factores situacionales moderadores de la relación entre la conducta del líder y los resultados:

- Factores de contingencia ambiental
- Factores de contingencia de los subordinados

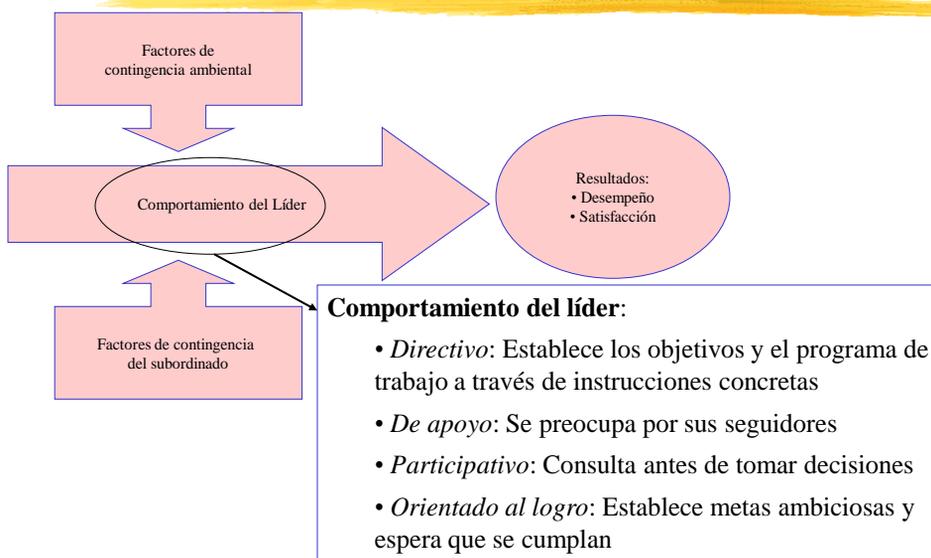
Además, se identifican cuatro tipos de liderazgo:

- Líder directivo
- Líder “de soporte”
- Líder participativo
- Líder orientado a logros

TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA: TRAYECTORIA A LA META (HOUSE)



TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA: TRAYECTORIA A LA META (HOUSE)



TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA: TRAYECTORIA A LA META (HOUSE)

La teoría propone que la conducta del líder será ineficaz si es *redundante con respecto a la estructura ambiental o inadecuada con respecto a las características del empleado*:

- Tareas ambiguas y tensas → liderazgo directivo aumenta la satisfacción
 - Tareas estructuradas → liderazgo de apoyo aumenta desempeño y satisfacción
 - Empleados con mucha capacidad → liderazgo directivo resulta redundante
 - Grupos conflictivos → liderazgo directivo aumenta la satisfacción
 - Alto locus de control interno ...liderazgo directivo disminuye la satisfacción
...liderazgo participativo aumenta la satisfacción
-

TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA: MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LIDER

Este modelo determina **qué estilo de liderazgo es recomendable según una serie de circunstancias coyunturales que se incorporan en forma de preguntas en un árbol de decisión**

Según Vroom y Yetton, el resultado será uno de los siguientes cinco estilos distintos:

- **Decidir**: toma decisión uno mismo
 - **Consultar (individuo)**: obtiene información subordinados y decide
 - **Consultar (grupo)**: comparte con subordinados problema y toma la decisión uno sólo
 - **Facilitar**: comparte con subordinados y toma decisión reflejando o no ideas de grupo
 - **Delegar**: comparte tomando en cuenta sus ideas y decide en base a ello
-

CONFIANZA Y LIDERAZGO

La confianza, entendida como **la esperanza fundamentada de que el otro no nos engañará**, es necesaria para que los líderes puedan acceder al **conocimiento** y la **cooperación** de sus seguidores

✎ La falta de confianza puede perjudicar gravemente el desempeño y la satisfacción en determinados trabajos

Dimensiones clave del concepto de confianza

- **Integridad**
 - **Competencia** (respecto por las capacidades del individuo)
 - **Congruencia** (entre palabras y actos)
 - **Lealtad**
 - **Franqueza**
-

CONFIANZA Y LIDERAZGO

Existen diferentes tipos de confianza, que proporcionan diferentes grados de estabilidad:

Confianza por disuasión: Basada en el miedo a las represalias, depende de la posibilidad de aplicar castigos cuando se rompe

✎ Típica de las relaciones débiles (casi el único tipo de confianza que puede existir entre dos desconocidos)

Confianza por disuasión: Fundada en la capacidad de anticipar la conducta de otros por el conocimiento previo

✎ La típica existente entre compañeros de trabajo. Es resistente a actuaciones incongruentes puntuales, si tienen una explicación aceptable

Confianza por identificación: La existente cuando hay una conexión emocional fuerte entre las partes, además de conocimiento

ESTILOS DE “CONTEXTUALIZACIÓN”

Más allá de ejercer influencia sobre sus seguidores, los líderes son a menudo considerados “canalizadores de significados”: *consiguen que los demás vean las cosas como ellos las ven*

Diferentes formas de conseguir esto:

- A través del carisma: *Los líderes carismáticos* consiguen que sus seguidores les atribuyan capacidades de liderazgo extraordinarias a través de ciertos comportamientos
 - Ejerciendo un *liderazgo transformador* que, basado en el interés personalizado por los seguidores, sirva de inspiración y estímulo
 - Creando una *visión* realista y atractiva del futuro de la organización de la que todos puedan ser partícipes
-

ESTILOS DE “CONTEXTUALIZACIÓN”

El **líder carismático** genera una fuerte conexión emocional con sus seguidores; el *carisma* está asociado a la admiración, la confianza y la predisposición a creer en lo que dice el líder

➤ A los líderes carismáticos se les suelen atribuir algunas características concretas:

Confianza en sí mismo

Visión

Fuertes convicciones

Comportamiento extraordinario

Capacidad para originar cambios

Conciencia de la realidad

ESTILOS DE “CONTEXTUALIZACIÓN”

Algunos autores proponen que la diferencia en la efectividad está en la capacidad de liderar con un estilo **transformador**:

- Las teorías clásicas se basaban en el paradigma del *líder transaccional*, que usa el poder (coercitivo o de recompensa) para guiar y motivar a los empleados, aclarando roles y tareas
- Por el contrario, los *líderes transformadores* intentan revitalizar las organizaciones impulsando y desarrollando en sus seguidores la habilidad para cuestionar los modos de realizar las operaciones.

ESTILOS DE “CONTEXTUALIZACIÓN”

Líderes transaccionales vs. transformadores:

Líderes transaccionales

- *Recompensa contingente*: “contrata” el intercambio de esfuerzo por recompensas
- Actúa para dar instrucciones (administración por excepción *activa*) o sólo para corregir problemas (*pasiva*)

Líder transformadores

- Son *carismáticos*
- Fuente de *inspiración y estímulo intelectual* para los seguidores
- Hacen una *consideración individualizada* de los seguidores
- También proveen *recompensas contingentes* continuamente

FUNCIONES ACTUALES DE UN LÍDER EFICAZ

¿Qué asuntos se consideran actualmente de especial relieve para un líder eficaz:

- Capacidad de liderar un equipo
 - Función de mentor
 - Administración de uno mismo
 - Inteligencia Emocional
 - Selección y formación de líderes
-

FUNCIONES ACTUALES DE UN LÍDER EFICAZ

*La función de un **líder de equipo** es distinta de la función tradicional de liderazgo de un supervisor de planta*

➤ Los líderes con un *estilo dominante* deben sublimarla por el bien del equipo, cediendo autoridad y ofreciendo apoyo

En particular, hay cuatro funciones especialmente importantes para el líder de un equipo :

- Enlace y representación exterior del equipo
 - Solución de problemas (más organizativos que técnicos)
 - Administración de conflictos internos
 - Entrenamiento
-

FUNCIONES ACTUALES DE UN LÍDER EFICAZ

La **función de mentor** consiste en enseñar, apoyar y patrocinar activamente a empleados de menor experiencia (o nivel)

¿Por qué debe un líder actuar como mentor?

➤ Canal informal de comunicación: La relación entre mentor y protegido da al primero una *puerta de acceso directo a las actitudes y sentimientos de los subordinados*

➤ Los protegidos se sienten más motivados, aumentando su productividad y compromiso con la organización

Problema “social” del mentorazgo: Contribuye a perpetuar situaciones de discriminación

FUNCIONES ACTUALES DE UN LÍDER EFICAZ

Estudios recientes apuntan a la **inteligencia emocional** como un factor que explica hasta el 90% de las diferencias en la eficacia de los líderes (especialmente en trabajos con mucho trato social):

➤ Un alto CI es algo necesario pero no suficiente

Componentes claves de la inteligencia emocional:

Conciencia: tener una visión realista de uno mismo

Administración personal: Manejarse en situaciones ambiguas

Empatía para ser capaz de formar y retener talentos

Habilidades sociales: Capacidad de persuadir, encabezar cambios...

Motivación

FUNCIONES ACTUALES DE UN LÍDER EFICAZ

¿Cómo pronosticar, en un proceso de **selección**, quién se comportará como un líder eficaz?

➤ Los exámenes de personalidad pueden ser útiles para detectar rasgos personales asociadas al liderazgo: integridad, ambición...etc

➤ Las entrevistas pueden ser útiles para averiguar algunos elementos como la confianza, ambición, presencia carismática, capacidad de convicción...

Capacitación de líderes: ¿Qué se puede enseñar?

Técnicas de análisis de situaciones para evaluar qué comportamiento de liderazgo es mejor en cada una

Habilidades para fomentar la confianza y la función de mentor

FUNCIONES ACTUALES DE UN LÍDER EFICAZ

Es **falso que los hombres sean mejores líderes** que las mujeres

➤ La semejanzas en el estilo superan a las diferencias

➤ A pesar de ello, existen diferencias en el trato a subordinados:

Los hombres se inclinan por un estilo más directivo, de mando y control, basado en la autoridad jerárquica

Las mujeres tienden a ser más participativas, a compartir poder e información y a ejercer como mentoras

Gran confianza por parte de los *gurús* en el papel de las mujeres como líderes de las “organizaciones del futuro”

Ojo: En los altos cargos, las mujeres usan el mismo estilo directivo
