

# *Tema 6*

## *Liderazgo*

## Al finalizar este tema usted debería saber:

1. Definir el *liderazgo* y compararlo con la dirección.
2. Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos y de las conductas.
3. Evaluar las teorías contingentes sobre liderazgo.
4. Diferenciar entre *liderazgo carismático*, *liderazgo transformacional* y *liderazgo auténtico*.
5. Identificar cuándo el liderazgo puede ser innecesario.
6. Evaluar si los conceptos de liderazgo carismático y transformacional son generalizables a todas las culturas.

# Liderazgo

- 6.1.- INTRODUCCIÓN.
- 6.2.- CONCEPTO DE LIDERAZGO.
- 6.3.- ENFOQUES TEÓRICOS DEL LIDERAZGO.
- 6.4.- BASES DEL LIDERAZGO.
- 6.5.- RETOS AL CONCEPTO DE LIDERAZGO.
- 6.6.- CONCLUSIONES.

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

Apuntes de clase.

Robbins, S.P.; Judge, T.A., 2010, Introducción al Comportamiento Organizativo. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Capítulo 11.

De Saá Pérez, P.; Fernández Monroy, M.; Hernández López, C. (2006) El comportamiento humano en la organización y gestión de empresas. Ed. Ed. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Capítulo 6.



# Liderazgo vs. gestión

## Liderazgo

- Consiste en afrontar el cambio
- Proporcionan dirección desarrollando una visión de futuro
- Alinean a las personas comunicándoles esta visión e inspirándoles para superar los obstáculos

## Dirección

- Manejar la complejidad
- Aporta orden y coherencia
- Estableciendo planes formales, diseñando estructuras organizativas rígidas y comparando los resultados actuales con los esperados.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar una visión o conjunto de metas.

# Enfoques teóricos del liderazgo: Teorías de los Rasgos

Identifican a los líderes centrándose en las características y cualidades personales

- *Extroversión* rasgo más importante de los líderes eficaces
- *Meticulosidad y Apertura de experiencia* también están fuertemente relacionadas al liderazgo
- *Cordialidad y Estabilidad emocional* no correlacionan con el liderazgo

# Teorías tradicionales del liderazgo: Teorías conductuales

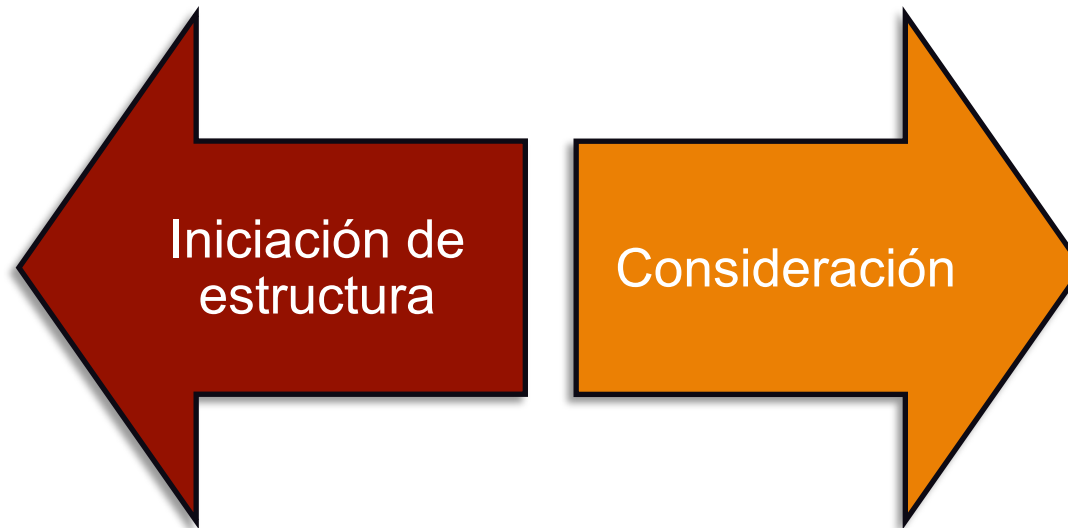
Conductas observables – no rasgos subyacentes

Se aprenden – no nacen



# Teorías conductuales: Estudios de la Estatal de Ohio

Dos categorías representan las conductas de los empleados:



El líder define y estructura su rol y el de los empleados para alcanzar las metas

El líder mantiene relaciones caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los empleados y la consideración por sus sentimientos

# Teorías conductuales: Estudios de la Universidad de Michigan

Dos dimensiones representan las conductas de los líderes:



Orientados a la producción

Faceta técnica del trabajo: cada grupo realice su tarea y los miembros del grupo sean un medio para alcanzar el fin

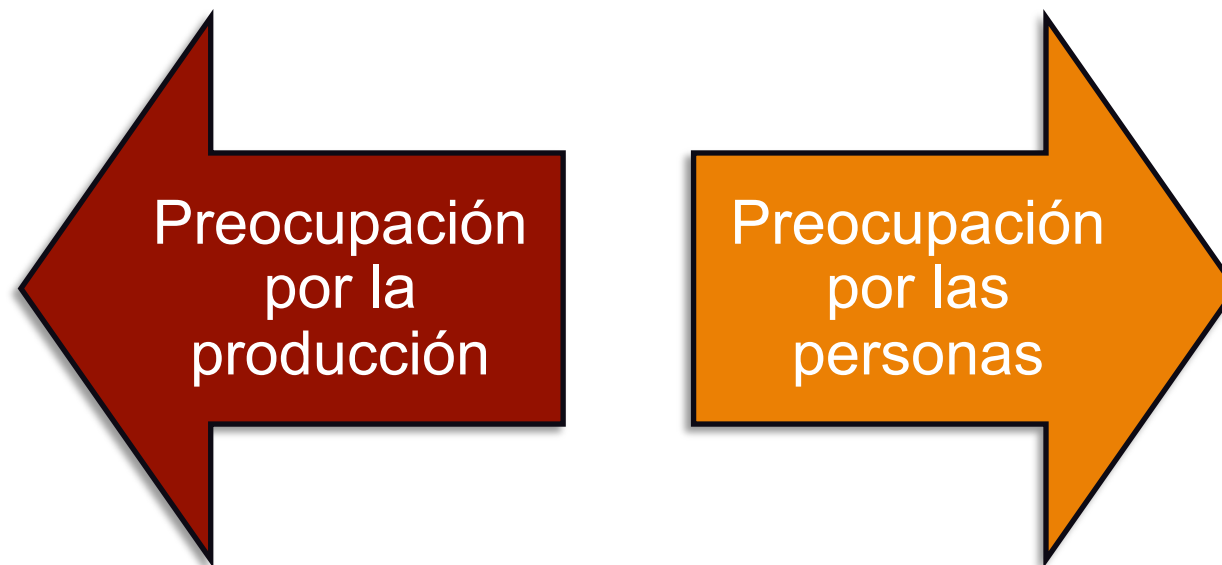
Orientados al empleado

Se toman interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptan las diferencias individuales existentes entre ellos



# Blake y Mouton: La rejilla directiva

Utilizaron los estudios de Ohio y Michigan:



Preocupación tanto por los empleados como por la producción

# Teorías contingentes



Los factores situacionales  
pueden influir en la eficacia  
del liderazgo:

- Modelo de Fiedler
- Teoría del Intercambio Líder-Miembro

# Modelo de Fiedler

Desempeño eficaz depende del ajuste entre el estilo del líder y el grado de control que le otorga la situación.

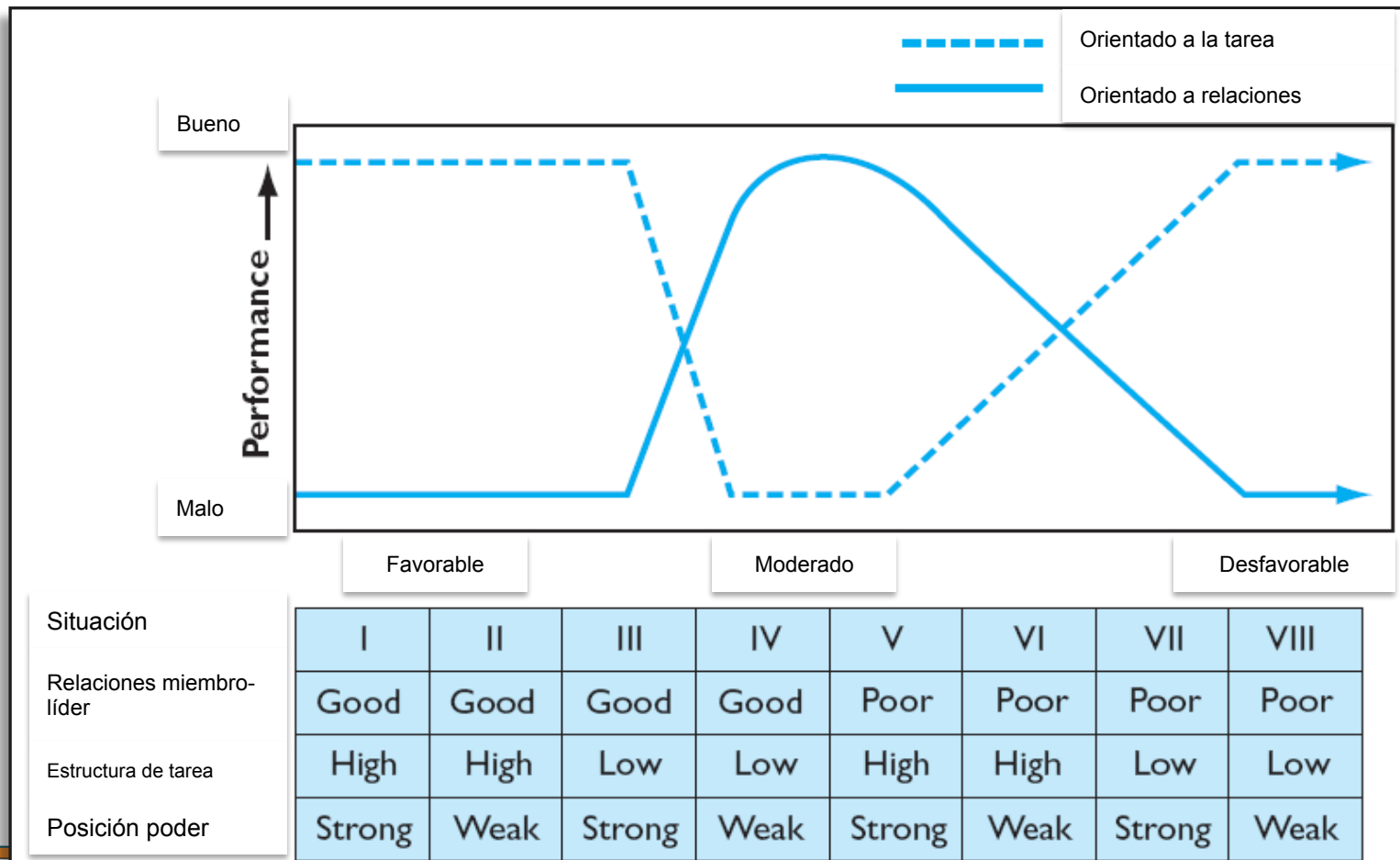
Cuestionario del compañero de trabajo menos preferido:

- Orientado a las relaciones
- Orientado a las tareas

Ajuste entre líder y situación:

- Relaciones líder-miembro: Grado de seguridad, confianza y respeto que tienen los miembros en el líder.
- Estructura de la tarea: grado en que las asignaciones de trabajo están bien estructuradas.
- Posición de poder: grado de influencia que tiene el líder sobre aspectos como contratación, despido, promoción, etc.

# Resultados del Modelo de Fiedler



# Teoría del Intercambio Líder-Miembro

- Las acciones del líder varían según la relación que establezca con cada seguidor.
- Grupo interno:
  - Personas de confianza
  - Reciben mayor cantidad de atención del líder
  - Tienen más posibilidad de recibir privilegios
  - Tienen altos ratios de desempeño
  - Baja rotación
  - Gran satisfacción

# Enfoques contemporáneos del liderazgo

- Las teorías clásicas ignoran al líder como comunicador
- *Framing* forma particular de transmitir y comunicar un significado que algunos líderes usan para influir en como los demás ven y comprenden los acontecimientos.
- Los líderes inspiran a los seguidores con sus palabras, ideas y acciones:
  - Liderazgo carismático
  - Liderazgo transformacional
  - Auténtico liderazgo

# Liderazgo carismático

Carisma: determinada cualidad de la personalidad de un individuo en la virtud de la cual se diferencia de las personas normales y es tratado como dotado de poderes o cualidades sobrenaturales, divinas o excepcionales

Los seguidores atribuyen al líder habilidades heroicas o extraordinarios cuando observan determinadas conductas:

- Tener visión y expresión
- Asunción de riesgo personal
- Sensibilidad a las necesidades de los seguidores
- Comportamiento poco convencional



# ¿Nacen o se hacen los líderes carismáticos?

Se puede aprender a ser carismáticos:

- Desarrollando un aura de carisma
  - *Manteniendo una visión optimista*
  - *Utilizando la pasión para generar entusiasmo*
  - *Comunicando con el cuerpo, no sólo con palabras*
- Atrayendo a los demás creando un vínculo que les anime a seguirle
- Intentando sacar el potencial de los demás



# Cómo influyen los líderes carismáticos en los seguidores

- Expresión de una visión atractiva por parte del líder.
- Transmitir mediante sus palabras y acciones un nuevo conjunto de valores.
- Proporcionar un modelo de conducta que los seguidores puedan imitar.
- Manifiesta un comportamiento evocador de emociones.



# ¿Depende la eficacia del liderazgo carismático de la situación?

- Fuerte correlación entre liderazgo carismático, desempeño *y satisfacción de los seguidores*.
- El carisma tiene más éxito cuando:
  - Tarea de los seguidores implica un componente ideológico
  - Hay un alto grado de estrés o incertidumbre
- Más asociado a altos ejecutivos

# El lado oscuro del liderazgo carismático



- Utilizan los recursos de la organización para su beneficio personal
- Utilizan su poder para rehacer las empresas a su imagen
- Ponen sus intereses y metas personales por encima de las metas de la organización

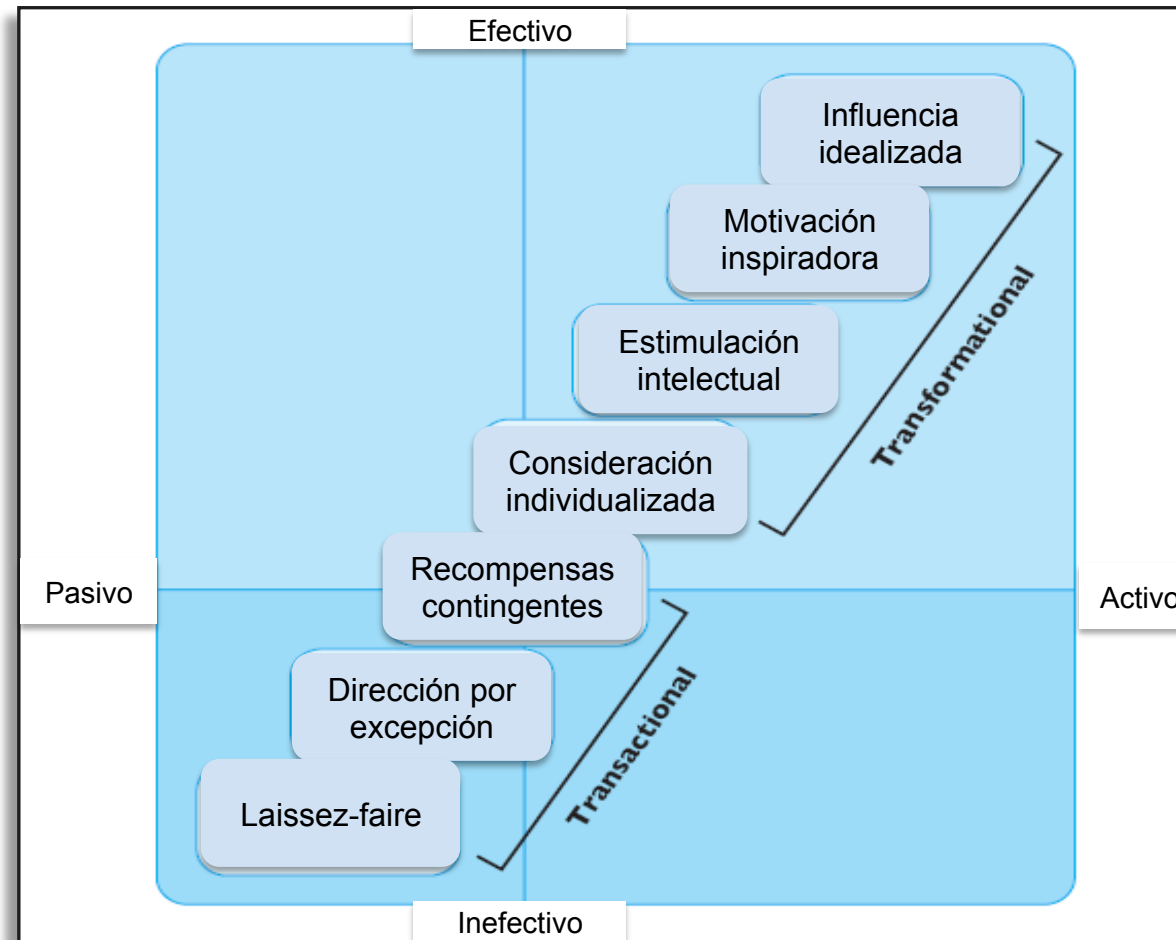
# Liderazgo transformacional

- Líderes **transaccionales** – guían o motivan a sus seguidores hacia el logro de las metas establecidas aclarando el propósito y los requisitos de la tarea
- Líderes **transformacionales** – inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y pueden producir un efecto profundo y extraordinario en ellos

# Características del Liderazgo transaccional y transformacional

- Líderes **transaccionales** :
  - Recompensa contingente: Negocia intercambio recompensas-desempeño.
  - Dirección por excepción (activa): Observa desviaciones y actúa.
  - Dirección por excepción (pasiva): Interviene solo cuando no se logra objetivos.
- Líderes **transformacionales**:
  - Influencia idealizada: Proporciona visión y sentido de misión.
  - Motivación inspiradora: Comunica altas expectativas.
  - Estimulación intelectual: Promueve la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas.
  - Consideración individualizada: Presta atención personalizada

# El modelo completo de liderazgo



# Cómo funciona el liderazgo transformacional

## **Creatividad**

Animan a sus seguidores a ser más innovadores y creativos

## **Metas**

Los seguidores persiguen metas más ambiciosas, conocen y comparten las metas estratégicas de la organización, y sienten que las metas que persiguen son también importantes para ellos

## **Visión**

Una declaración de metas colectivas



# Liderazgo transformacional Vs. carismático

- Ambos se hallan positivamente relacionados con la motivación, satisfacción, desempeño y efectividad de los seguidores
- El liderazgo transformacional es más amplio que el carismático
- Ambos son aproximadamente equivalentes



# Cómo identificar y crear líderes eficaces

- **Selección de líderes:**

- Identificar a los individuos que pueden ser líderes eficaces
- Las entrevistas proporcionan la oportunidad de evaluar a los candidatos a líderes

- **Formación de líderes:**

- Se forma a los individuos para que desarrollen “una comprensión de los temas críticos para generar visiones eficaces”
- Aprender habilidades de análisis situacional
- Es posible formar a los líderes en habilidades de liderazgo transformacional



# Implicaciones para los directivos

- Líder es valioso para predecir el desempeño grupal
- El éxito del liderazgo depende de tener “lo que hace falta”
- El éxito del liderazgo depende de la situación
- Cada vez más se buscan directivos que poseen cualidades transformacionales
- Selección y formación deben estar basadas en la igualdad

# Tenga en cuenta...

- Los líderes pueden influir en un grupo para el logro de las metas
- El auténtico liderazgo es el mejor unido al carismático
- En la mayoría de culturas, se valoran el carisma y la visión – aunque su significado de expresión puede diferir

## Al finalizar este tema usted debería saber:

1. Definir el *liderazgo* y compararlo con la dirección.
2. Resumir las conclusiones de las teorías de los rasgos y de las conductas.
3. Evaluar las teorías contingentes sobre liderazgo.
4. Diferenciar entre *liderazgo carismático*, *liderazgo transformacional* y *liderazgo auténtico*.
5. Identificar cuándo el liderazgo puede ser innecesario.
6. Evaluar si los conceptos de liderazgo carismático y transformacional son generalizables a todas las culturas.

## Resumen:

1. Hemos definido el *liderazgo* y compararlo con la dirección.
2. Hemos resumido las conclusiones de las teorías de los rasgos y de las conductas.
3. Hemos evaluado las teorías contingentes sobre liderazgo.
4. Hemos diferenciado entre *liderazgo carismático*, *liderazgo transformacional* y *liderazgo auténtico*.
5. Hemos identificado cuándo el liderazgo puede ser innecesario.
6. Hemos evaluado si los conceptos de liderazgo carismático y transformacional son generalizables a todas las culturas.