

EL LIDERAZGO

1. El Liderazgo como función directiva
2. Liderazgo y Poder
3. Teorías tradicionales explicativas del liderazgo
4. El liderazgo bajo el enfoque contingente

1. El Liderazgo como Función Directiva

- **Definición según Robbins:** el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.
- **Definición según Koontz y Weihrich:** es el arte o proceso de influir en las personas para que éstas, de forma voluntaria, cumplan las metas del grupo. Los líderes contribuyen a este objetivo mediante la aplicación máxima de sus capacidades (facilitan progreso e inspiración).
- **Definición general de liderazgo:** es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas de un grupo, haciendo que este equipo trabaje con buena disposición y entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Matizaciones para entender el concepto de Liderazgo

- Semejanza y diferencia con el concepto de administración.
- Líder y grupo.
- Objetivos de grupo y liderazgo.
- Liderazgo y estructura formal.
- Importancia de los líderes en la organización.

Componentes fundamentales del Liderazgo

- La autoridad y el poder del líder.
- Habilidad para comprender a los subordinados.
- Habilidad de inspirar a los seguidores actitudes y predisposiciones adecuadas.
- El estilo del líder y el clima organizativo .

Principio fundamental del Liderazgo

Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los dirigentes de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y en la medida en que reflejen ésta comprensión al llevar a cabo sus actividades como dirigentes, más probable es que los líderes sean eficaces.

La Teoría General de la Administración

La **Teoría General de la Administración** ha estudiado e Investigado el liderazgo, ya que si se conoce este fenómeno, se pueden elegir dirigentes eficaces y mejorar la eficacia personal y empresarial de éstos dirigentes.

Vamos a agrupar los estudios sobre el liderazgo en:

- Teorías que centran su estudio en el **comportamiento o rasgos del líder**.
- Teorías que **analizan las circunstancias que afectan al liderazgo**.

2. Liderazgo y poder

Recordemos que la *definición de liderazgo*, es la capacidad para influir en la conducta de otros; esto se consigue a través del **Ejercicio del Poder**. **Poder** se puede definir como la capacidad de los individuos para afectar al comportamiento de otros individuos de manera que éstos actúen de acuerdo con la voluntad de los primeros.

Vamos a distinguir diferentes tipos de poder en función de las fuentes de donde proceda la capacidad de influencia y los medios utilizados para ejercerla. Pueden ser de 5 tipos:

- **Legítimo.**
- **Coercitivo.**
- **De recompensa.**
- **De experto.**
- **De referente.**

	GERENTE	LÍDER
	Poder legítimo	Poder de referente
	Poder coercitivo y de recompensa	No poder coercitivo

Tipos de Poder

Poder Legítimo

Este existe cuando un subordinado reconoce que el influyente tiene el derecho de ejercer influencia dentro de ciertos límites marcados por la propia organización, sin el derecho de imponer decisiones (*directivo-subordinados*), el directivo sería incapaz de desarrollar ninguna de las funciones administrativas.

Poder Coercitivo

Es la capacidad de influir a través de amenazas, castigos o la negación de recompensas. La base de este poder es el miedo a las consecuencias negativas derivadas de la desobediencia.

Tipos de Poder

Poder de Recompensa

Capacidad para otorgar beneficios o para eliminar elementos que pueden ser perjudiciales. Opuesto al poder coercitivo.

Poder de experto

Lo ejerce quien es reconocido por el grado de conocimientos y habilidades que posee sobre un tema.

Se basa en conocimientos o habilidades importantes para otros individuos y conocidos por pocas personas.

Es independiente del cargo que se ocupe en la jerarquía de la organización.

Tipos de Poder

Poder de Referente

Un individuo tiene poder de referente sobre otro cuando este último desea parecerse o identificarse con el primero.

Se ejerce en base a los sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad hacia quien ejerce el poder.

No está asociado al puesto de trabajo que se ocupa.

Estos poderes son utilizados tanto por los líderes como los gerentes.

3. Teorías tradicionales explicativas del Liderazgo

Enfoque de rasgos personales: consiste en identificar las cualidades propias de los líderes, aquellas que les diferencian del resto de las personas.

Enfoque basado en el comportamiento: consiste en analizar la forma de actuar de los líderes frente a los seguidores.

Enfoque de rasgos personales

EL LÍDER, ¿NACE O SE HACE?

Enfoque de rasgos personales

- A principios del siglo XX, según la **Teoría del “Gran Hombre”**, los grandes líderes *nacían, no se hacían*.
- Posteriormente, con el influjo de la escuela conductista de la psicología, se consideró que *el líder puede hacerse*.

En todo caso, se buscaron unos *rasgos característicos*.

- Dos líneas de investigación:
 - Diferencias entre los que surgieron como líderes y los que no.
 - Diferencias entre los líderes eficientes y los que no lo son.
- Con esta **Teoría de los rasgos**, no se han llegado a resultados concluyentes.

Rasgos característicos

RASGOS				
FÍSICOS	DE INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	RELACIONADO CON LAS TAREAS	SOCIALES
Presencia física	Juicio	Adaptabilidad	Habilidad supervisora	Cooperación
Madurez	Decisión	Viveza	Aceptación de responsabilidad	Diplomacia
Energía	Conocimientos	Creatividad	Gran iniciativa	Sociabilidad
Apariencia	Facilidad de palabra	Ímpetu	Impulso a la excelencia	Popularidad
Imagen impactante		Seguridad en sí mismo		

Enfoque basado en el comportamiento

Destacan cuatro teorías:

- **Universidades de Michigan y Ohio.**
- **Rejilla gerencial de Blake y Mouton.**
- **Planteamientos de McGregor o Likert.**
- **Enfoque del continuo del liderazgo.**

UNIVERSIDADES DE MICHIGAN Y OHIO

Dos tendencias:

- **Líderes orientados a la tarea:** gran importancia al desarrollo de las tareas del trabajo. Dirigen y supervisan a los subordinados.
- **Líderes orientados al empleado:** énfasis en las relaciones interpersonales.

REJILLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Matriz numérica que relaciona los diferentes estilos del liderazgo.

Se toman dos variables:

- **Eje x:** interés por el trabajo.
- **Eje y:** interés por la gente.

REJILLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON



PLANTEAMIENTOS DE MCGREGOR O LIKERT

Clasifica los líderes por el uso que hacen de su autoridad.

- **Autocráticos.**
- **Benevolentes.**
- **Participativos.**
- ...

ENFOQUE DEL CONTINUO DEL LIDERAZGO

Desarrollado por **Robert Tannenbaum** y **Warren H. Schmidt**.

Distinguen diversos estilos de liderazgo, que van

» desde uno altamente centrado en el *jefe*.

» hasta otro altamente centrado en el *subordinado*.

Los estilos varían según el *grado de libertad* que el líder concede a los subordinados.

El estilo de liderazgo depende de:

- **Las fuerzas del líder.**
- **La fuerza de los subordinados.**
- **La fuerza de la situación.**

4. El Liderazgo bajo el Enfoque Contingente

El **Enfoque Contingente del liderazgo** considera que cada circunstancia requiere un estilo de liderazgo *ad hoc* para optimizar La gestión de la administración.

De las principales investigaciones en el ámbito del enfoque contingente del liderazgo, destacan:

- **El Modelo de Fiedler.**
- **La Teoría de la ruta-meta de Evans.**
- **La Teoría del ciclo de vida de Hersey y Blanchard.**

Factores que influyen en el liderazgo

- **Factores del propio directivo:** conocimientos, experiencia, inteligencia, etc...
- **Factores de los subordinados:** deseo de independencia, libertad de acción, conocimientos, experiencia, etc...
- **Factores de la situación:** clima en la organización, estilos de dirección, características del equipo y sus conocimientos, naturaleza de la tarea (complejidad, tecnología, etc...).

Teoría de la ruta-meta de Evans

Se basa en la motivación, que es el producto de 3 componentes:

- **Valencia:** desear alcanzar un determinado resultado.
- **Expectativa:** creer que si con el esfuerzo se puede conseguir un resultado primario.
- **Instrumentalidad:** creer que existe una relación entre la consecución del resultado primario y el resultado deseado.

La *función del líder* es ayudar a los subordinados y orientarlos para lograr sus metas y eliminar los posibles obstáculos.

Factores de análisis del liderazgo de House

- **Factores de los subordinados:** necesidades, capacidad de enfrentarse a problemas, etc...
- **Factores del ambiente de trabajo:** relación con los compañeros, etc...

Factores de análisis del liderazgo de House

Teniendo en cuenta estos factores, podemos clasificar la *conducta del líder* en 4 tipos:

- **Liderazgo de apoyo:** considera las necesidades de los subordinados, y se preocupa por su bienestar.
- **Liderazgo participativo:** permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores.
- **Liderazgo instrumental:** ofrece a los subordinados una guía de actuación para la planificación, organización y control del líder.
- **Liderazgo orientado al logro:** fija metas difíciles.

Teoría del ciclo de vida de Hersey y Blanchard

Considera el *nivel de desarrollo* como contingencia principal, tanto El nivel de motivación, como el nivel de competencia del subordinado.

Para analizar la relación líder-subordinado, se considera:

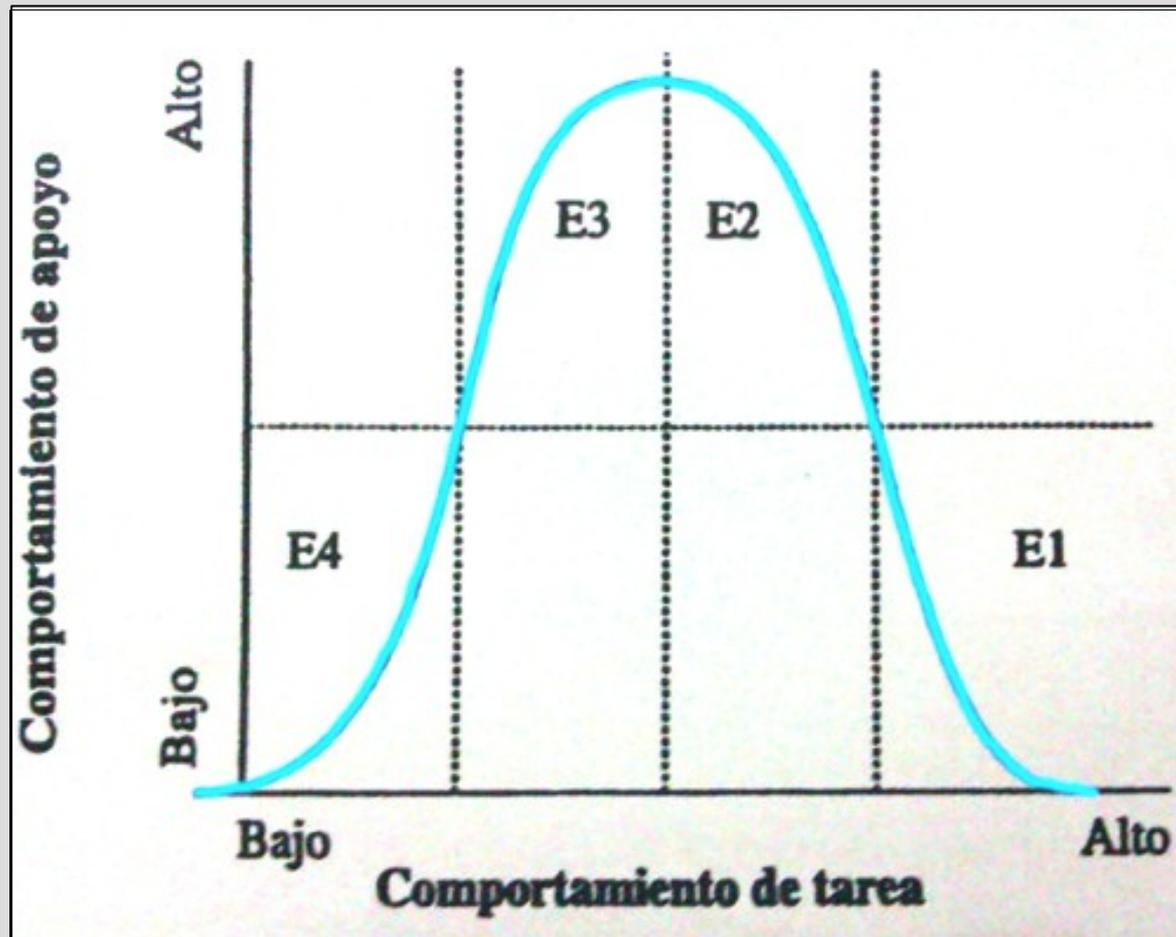
- **El comportamiento en la tarea:** el líder especifica qué hacer, cuándo y cómo, supervisando al subordinado.
- **El comportamiento de apoyo:** el líder motiva e implica a los subordinados en la toma de decisiones.

Estilos de liderazgo según la Teoría del ciclo de la vida

Teniendo en cuenta los grados de madurez de los subordinados, hay 4 estilos de liderazgo:

- **E1- Estilo de control:** capacidad baja, motivación alta.
- **E4- Estilo de supervisión:** capacidad baja, motivación baja.
- **E3- Estilo de participación:** capacidad alta, motivación baja.
- **E2- Estilo de delegación:** capacidad alta, motivación alta.

Estilos de liderazgo según la Teoría del ciclo de la vida



Modelo Normativo Del Liderazgo

Para elegir qué modelo es el mas adecuado, el que nos va a permitir obtener los mejores resultados, **Vroom y Yetton** consideran una serie de variables situacionales.

Variables situacionales de Vroom y Yetton

- La importancia de la calidad de la decisión.
- La información del líder respecto del problema.
- El grado de estructuración del problema.
- La importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva.
- La probabilidad de que la puesta en práctica de la decisión sea aceptada.
- La congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados.
- El conflicto o desacuerdo entre los subordinados respecto al resultado de la decisión.

Estilos de liderazgo de Vroom y Yetton

Los estilos de liderazgo de **Vroom y Yetton** diferencian para los *problemas grupales* los vamos a dividir en 5 apartados:

- **A1-** Decisión Autocrática.
- **AII-** Decisión Autocrática.
- **C1-** Consulta persona por persona.
- **CII-** Consulta en grupo.
- **GII-** Decisión en grupo o consejo.

Estilos de liderazgo de Vroom y Yetton

Estilos de Liderazgo	¿Quién Interviene?	Tipo de Intervención	¿Quién toma la decisión?
A1	El Líder	Decisiones sin ayuda	El Líder
AII	El Líder y otros de forma individual	Los individuos responden a preguntas específicas	El Líder
C1	El Líder y otros de forma individual	Los individuos proporcionan datos y recomendaciones uno a uno	El Líder
CII	El Líder y otros en grupo	El grupo comparte datos y análisis	El Líder
GII	El Líder y otros en grupo	El grupo comparte datos, análisis y alcanza consenso	El Grupo

Estilos de liderazgo de Vroom y Yetton

En cuanto a los estilos de liderazgo aplicables a *casos individuales*, se van a dividir en 4 apartados:

- **AI-** Decisión autocrática.
- **CI-** Consulta al subordinado.
- **GI-** Decisión conjunta o consenso.
- **DI-** Decisión delegada.

Reglas de elección de liderazgo

Para elegir el estilo de liderazgo mas efectivo se aplican una serie de reglas que nos indican qué estilo es aplicable o no en una determinada situación:

En una situación en la que es posible adoptar diferentes estilos podemos elegir entre dos criterios diferentes:

- **Modelo A o modelo eficiente en el tiempo.**
- **Modelo B o modelo de inversión del tiempo.**

Al contrario que en el anterior apartado, aquí observaremos una serie de reglas que indican los estilos no aplicables en el modelo normativo.

Reglas de elección de liderazgo

Regla 1- De información al líder.

Regla 2- De la congruencia de objetivos.

Regla 3- Del problema no estructurado.

Regla 4- De la aceptación.

Regla 5- Del conflicto.

Regla 6- De la justicia.

Regla 7- De la prioridad de aceptación.

Fotos Liderazgo y Poder

10.1.3. Liderazgo y poder

La característica esencial del liderazgo es la capacidad para influir en la conducta de otros, lo cual se consigue a través del ejercicio del poder. El poder se puede definir como *la capacidad de los individuos para afectar el comportamiento de otros individuos de manera que éstos actúen de acuerdo con la voluntad de los primeros*⁴.

Aunque las consecuencias de cualquier acto de poder se pueden reducir al acatamiento de la voluntad de un determinado agente con influencia, es posible distinguir diferentes formas o tipos de poder en función de las fuentes de donde proceda la capacidad de influencia y los medios utilizados para ejercerla. La cla-

³ Sánchez, E. (2008).

⁴ Mintzberg, H. (1992); Pfeffer, J. (1981); Galbraith, J. K. (1983); Kaufmann, A. (1993).

sificación más aceptada y consensuada por los expertos sigue siendo la propuesta por John French y Bertram Raven⁵ en 1959, que distingue entre cinco tipos de poder de naturaleza interpersonal en las organizaciones: el poder legítimo, el coercitivo, el de recompensa, el del experto y el de referente.

- *Poder legítimo.* Este tipo de poder se basa en el reconocimiento y aceptación de una serie de reglas o disposiciones que otorgan a un individuo el derecho legítimo a influir en los demás. El poder legítimo está asociado al puesto o cargo que se ocupa dentro de la organización, de forma que es la propia organización la que diseña y delimita el alcance legal del poder que puede ejercerse desde cada puesto. El poder legítimo se asemeja al concepto de *autoridad*, por lo que pueden emplearse indistintamente. En el contexto organizativo, el poder legítimo de un directivo le confiere el derecho a tomar e imponer decisiones a sus subordinados, es decir, que tiene la autoridad para hacerlo. Sin este derecho, el directivo sería incapaz de desarrollar ninguna de las funciones administrativas —planificación, organización, dirección y control—, ya que la esencia de todas ellas radica en la capacidad de tomar decisiones y de emitir instrucciones y directrices para poder implementarlas⁶.
- *Poder coercitivo.* Es la capacidad de influir a través de la amenaza o la imposición de castigos —físicos, materiales o psicológicos— o la negación de recompensas, tanto materiales como simbólicas. La base del poder coercitivo es el miedo a las consecuencias negativas derivadas de la desobediencia. Para poder ejercer el poder coercitivo de forma eficaz, es necesario disponer del control de castigos o sanciones que afecten a alguna necesidad o recurso valioso para la persona a la que se trata de influir⁷. Los directivos pueden influir en sus subordinados mediante sanciones de diferente naturaleza e importancia, como, por ejemplo, amonestaciones públicas, asignación de tareas desagradables, limitación de recursos, denegación de ascensos, pérdida de salarios o el despido.
- *Poder de recompensa.* Este tipo de poder proviene de la capacidad para otorgar beneficios a otros o para eliminar elementos que pueden serles perjudiciales. De este modo, la persona que puede decidir sobre la distribución de recompensas que son valiosas para otro individuo tiene poder sobre éste. El poder de recompensa puede verse como una contraparte del poder coercitivo: si se puede imponer una sanción o quitarle a alguien algo que valora, se tiene poder coercitivo sobre esa persona; si se puede ofrecer a alguien un incentivo que considera valioso o quitarle algo que no desea, se tiene poder de recompensa sobre él. Al igual que sucede con los castigos derivados del poder coercitivo, las recompensas no tienen por qué circuns-

tribuirse al ámbito material o económico —promociones, ascensos, asignaciones de trabajos atractivos y permisos—, sino que también pueden ser de naturaleza simbólica y referirse a aspectos psicosociales. La amistad, el reconocimiento público, la aceptación y el elogio son ejemplos de recompensas simbólicas que pueden ser utilizadas para ejercer el poder, si se tiene la capacidad de concederlas o escatimarlas a aquellas personas para las que tales recompensas son importantes⁸.

- *Poder de experto.* Es la capacidad de influencia que puede ejercerse al disponer de habilidades, destrezas o conocimientos especialmente valiosos para otra persona o grupo. Para poder ejercer de forma eficaz este tipo de poder, es preciso crear el suficiente grado de dependencia respecto a la habilidad técnica o el cuerpo de conocimientos que se domina. Para ello, dichos conocimientos y habilidades no sólo deben ser importantes o esenciales para otros individuos, sino que también han de ser controlados por pocas personas —ser escasos— y ser insustituibles⁹. El poder del experto es independiente de la jerarquía organizativa y del cargo que se ocupe y, por tanto, puede ser ejercido por cualquier persona situada en cualquier punto de la organización, incluido el núcleo de operaciones. Éste sería el caso de los operarios de tipo profesional altamente cualificados que realizan el trabajo clave de la organización —médicos o profesores, por ejemplo— y que acumulan gran poder debido a que los conocimientos que controlan son esenciales para la organización.
- *Poder de referente.* Un individuo tiene poder de referente sobre otro cuando este último desea parecerse o identificarse con el primero. Esto implica que el influido puede adaptar su conducta para agradar o parecerse a la persona objeto de su identificación, aunque es posible que ni la persona que posee el poder de referente ni la que se identifica con ella sean conscientes de la existencia de dicha identificación ni de la relación de poder que conlleva¹⁰. Al igual que sucede con el poder de experto, el poder de referente es un tipo de poder asociado a la persona y no al puesto que se ocupa. El poder de referente a menudo se identifica con una serie de conductas, tales como la admiración, la confianza, la semejanza, la aceptación, el afecto, el deseo de seguir colaborando con la persona de referencia, el compromiso emocional o, simplemente, la imitación¹¹.

Los líderes, al igual que los gerentes, pueden utilizar los cinco tipos de poder para ejercer influencia, y ésta será tanto más eficaz cuanto más se adapte el tipo de poder utilizado a las características de los seguidores y a la situación en la que

se ejerce el liderazgo. Sin embargo, la naturaleza de la influencia del gerente emana fundamentalmente de la autoridad o poder legítimo que le confiere su puesto en la organización —que normalmente también lleva aparejado cierta capacidad coercitiva y de recompensa—, mientras que la influencia del líder en sus seguidores está mucho más relacionada con el poder de referente¹² y menos con el poder coercitivo¹³. Esto es debido a que el liderazgo conlleva cierto grado de identificación de los seguidores con la figura del líder y la aceptación voluntaria de su autoridad.

10.1.4. Los seguidores y el líder

Si los seguidores no puede existir el líder. El papel de los seguidores es, por tanto, crucial, tanto en la aparición del líder como en el desempeño del liderazgo. Cuando un gerente utiliza su autoridad se produce una *suspensión de juicio* por parte de la persona sobre la que se ejerce, es decir, que ésta obedece las órdenes o ejecuta las directrices porque es su obligación hacerlo de acuerdo con el sistema de poder legítimo aceptado¹⁴. Pero este tipo de influencia no define una situación de liderazgo. Para que exista el liderazgo, la influencia del líder debe ser *aceptada voluntariamente* por los seguidores, de modo que sus preferencias y comportamientos respondan a los deseos del líder¹⁵. De esta forma, el líder consigue influir en la conducta de los seguidores para que acepten sus indicaciones, incluso de forma entusiasta, sin que parezca que está ejerciendo poder alguno.

10.1.5. Liderazgo y objetivos compartidos

Bibliografía

- **Administración de Organizaciones en el entorno actual**
- **Administración de Empresas**
 - **Autor:** Gonzalo Sánchez Vizcaíno.
 - **Editorial Pirámide.**
- **Gráfica Rejilla Gerencial de Blake y Mouton:**
<http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teorias-conductuales.html>