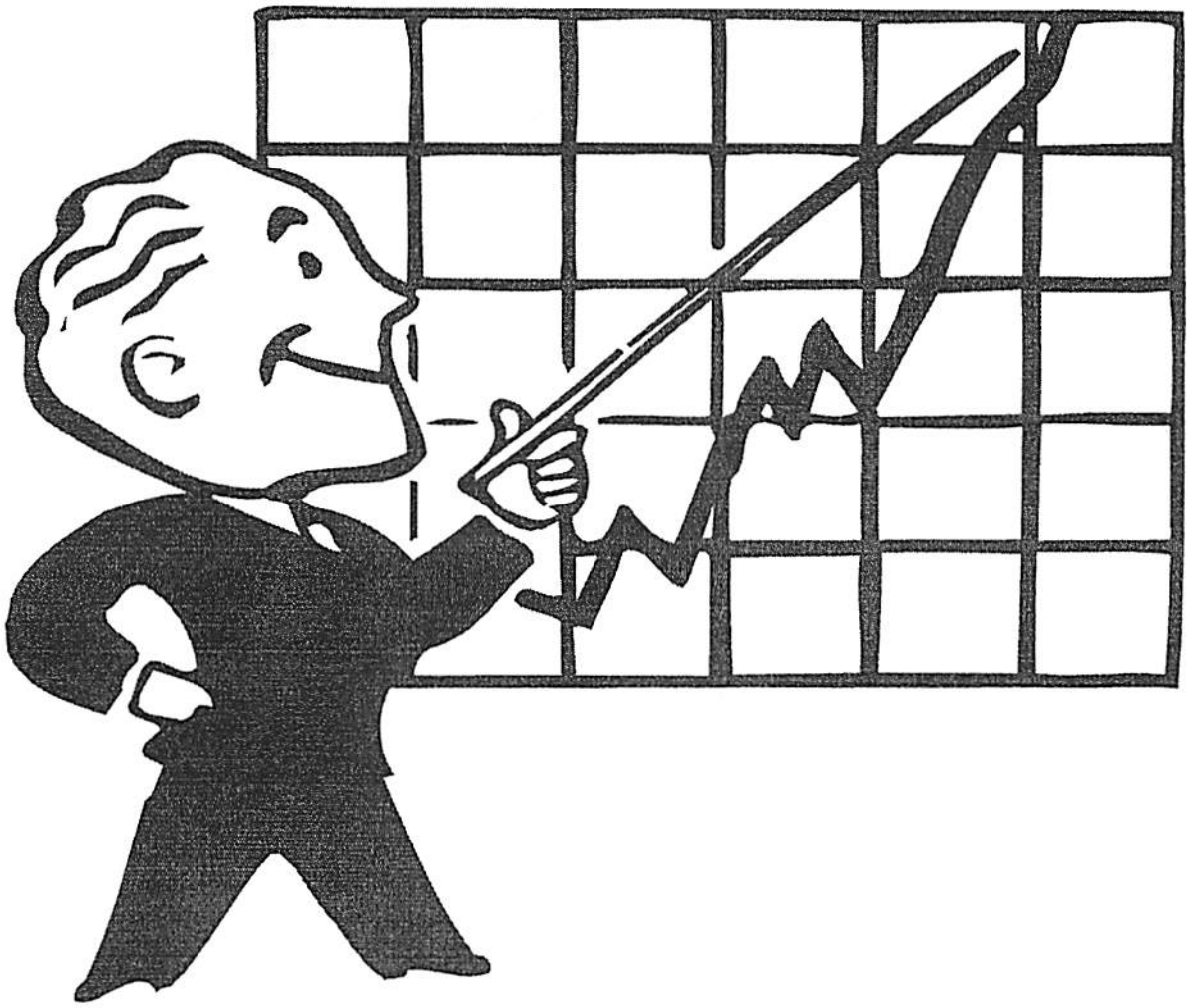
TEMA 16. EL LIDERAZGO

16.1. Concepto y variables que afectan al liderazgo
16.2. Estilos conductuales del liderazgo
16.3. Estilos contingentes del liderazgo
16.4. Papel del liderazgo dentro de la dirección de recursos humanos



16.1. Concepto y variables que afectan al liderazgo

El **liderazgo** se define como el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que estos logren las metas.

Desde este punto de vista, podría ser considerado sinónimo de dirección. Ahora bien, no todos los directivos desempeñan el papel de líder.

El liderazgo es algo mas que la simple dirección.

Conviene distinguir entre directivo y líder:

Directivo: es el que guía los objetivos de ese grupo
Líder: es la persona que guía al grupo con un carisma determinado

Un individuo, puede ser un buen directivo, pero un mal líder, porque no consiga que sus subordinados desempeñen su labor en el camino correcto. Contrariamente, un buen líder, puede ser un mal directivo, ya que puede no tener carisma para llevar a sus subordinados.

Según **Mintzberg**, el **objeto primordial del líder**, consiste en *efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, además de cohesionar a los distintos individuos en un proyecto común, como es la organización empresarial.*

Para cumplir con estos propósitos, la **personalidad del individuo** que desempaña el papel de líder debe estar **conformada por tres componentes** principales:

1. La capacidad de usar el poder con efectividad y responsabilidad.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que les motivan en diferentes momentos y en diferentes situaciones (fuerzas motivadoras).

A fin de ir profundizando en el verdadero alcance del liderazgo, examinaremos los aspectos que podrían calificarse como **componentes esenciales del liderazgo** que son: la influencia, la influencia diferencial, el individuo-grupo, el poder, los objetivos y los valores.

- **Influencia**: consiste en la habilidad social que posee un líder para captar la voluntad de un individuo.

- **Influencia diferencial**: es aquello que supera el mero uso de la posición y que constituye a quien lo ejerce en sujeto diferenciado. Es una utilización especial del puesto que se ocupa y suele ir acompañado de un mayor conocimiento, una manera distinta de relacionarse y unas habilidades psicotécnicas superiores.

Dentro de este contexto, tres son los **aspectos que caracterizan a la influencia del liderazgo**:

- Carisma
- Consideración individualizada
- Estimulación intelectual

- **Individuo-grupo**: se trata de saber si el liderazgo se refiere a un grupo, a una persona o a ambos. Por tanto, el liderazgo no es ni una cuestión personal, ni una propiedad grupal exclusivamente.

- **Poder**: es la capacidad de influencia que nace del puesto que se ocupa. Paralelamente un líder puede influir en el comportamiento de sus seguidores a través de dos tipos de poder:

  -Poder formal: depende del grado de autoridad formal que se delegue en un individuo que ocupe un determinado puesto, asociándose, por tanto, a una posición jerárquica.
  - Poder informal: se deriva de los seguidores y esta basado en el grado de compromiso y admiración del seguidor respecto a su líder. Es por tanto, un tipo de poder relativo a los rasgos personales del individuo y a los vínculos extraprofesionales que se mantiene con otros miembros del grupo.

En consecuencia, el poder no se deriva únicamente del nivel que ocupa el individuo en la organización jerárquica. Uno de los enfoques sobre la tipología del poder que ha atraído mayor atención es el desarrollado por French y Raven.

Su principal interés se centra en los tipos de poder interpersonal, aunque sus conclusiones pueden extenderse al ámbito organizacional. Estas bases de poder son:

- El poder de recompensa
- El poder coercitivo
- El poder legitimo
- El poder de referencia o personal
- El poder de la experiencia

Bacharach y Lawler agregan, por su parte, una parte adicional de poder: ¿ **en que sentido es poder la información**? En caso de ser considerada como privilegiada, , es relevante en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, mayor será el poder de su poseedor (esta poseerá mas datos para poder tomar mejores decisiones).

La información es importante, pero también debe revelarse a aquellos que la puedan necesitar dentro de la organización, para no conseguir el efecto contrario al esperado con la reserva de dicha información.

Existen diversas estrategias políticas que los lideres pueden emplear para obtener mayor poder. Entre estas, cabe citar las siguientes:

- **El intercambio social**: se reflejaría a trabes de la siguiente frase " si tu haces algo por mi, yo haré algo por ti"
- **Alianzas**: surgen cuando los intercambios son continuos
- **Identificación con las autoridades superiores** " estar cerca de los altos mandos, puede interpretarse por otros como ser el representante del jefe"
- **Control de la información**: cuanto mayor sea el acceso de los lideres a fuentes de información, mayor será su poder.
- **Servicio selectivo**: Prestación de servicios de forma selectiva.
- **Adquirir símbolos de estatus**: esta estrategia, actúa a muy corto plazo, e incluso, puede llegar a ser contraproducente si los símbolos que representan la detentación del poder no se corresponden con las posibilidades de poder efectivo.
- **Formación de redes**: formando parte de grupos interesados en lograr un objetivo común.

-**Objetivos**: son aquello que se busca y se pretende conseguir. Aquí es donde se detecta una relación directa entre motivación y liderazgo.

Según Tannenhaum, Wescheler y Massarik, los objetivos deben ser concretos y específicos. El liderazgo es la función que ayuda a buscar y alcanzar los objetivos, teniendo estos un sentido realista y asequible, lejos de metas inalcanzables. Todo esto supone la base teórica de las primeras teorías sobre el liderazgo.

-**Valores**: Los valores de la empresa y el liderazgo son dos aspectos que van ineludiblemente unidos.

Una vez analizados los componentes esenciales del liderazgo, pasamos a estudiar aquellos **factores que van a influir en su eficacia.**

1. Personalidad del líder: si la personalidad del líder es fuerte su liderazgo lo será también, pero si el líder no es fuerte, su capacidad para liderar a los demás será muy escasa.
2. Las expectativas y comportamiento de los superiores
3. Características, expectativas y comportamiento de los subordinados
4. Necesidad de la tarea
5. La cultura de la empresa
6. Expectativas y comportamiento de los colegas.

Una vez vistos los componentes esenciales y los factores que influyen en la eficacia del liderazgo, pasamos a analizar los modos en que el mismo puede emerger, en una organización.

En este sentido, podemos decir que el liderazgo surge de dos maneras diferentes:

Así, el **liderazgo formal** es el que ejercen las personas en base al puesto de autoridad formal que ocupan dentro de la jerarquía; **el liderazgo informal** es el desempeñado por determinadas personal no por su posición jerárquica, sino por sus habilidades, conocimientos o recursos particulares.

16.2. Estilos conductuales del liderazgo

- **Enfoque de los rasgos**: las primeras investigaciones efectuadas en el campo del liderazgo trataron de identificar los rasgos que caracterizaban particularmente a los lideres. La razón de esto es que se partía del principio de que el líder nace y no se hace. Con esta pretensión, los investigadores intentaron determinar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de los diversos lideres. Este enfoque actualmente esta en desuso ya que se comprobó que los lideres no poseen rasgos distintivos.

- **Enfoque del comportamiento del líder**: una vez comprobado que los lideres no poseen rasgos distintivos, el esfuerzo de los investigadores se centro en especificar aquellas conductas que los hacían eficaces. En esta línea de trabajo, fue efectuada una primera clasificación de los estilos de **liderazgo**, diferenciando el **orientado a la tarea** del **orientado al empleado**. El orientado hacia el empleado, es mas eficaz que el orientado hacia la tarea ya que se centra en la motivación de la persona y con ello se consigue mayor productividad que con el orientado hacia la tarea.

Likert, distingue cuatro estilos de liderazgo, en función del peso relativo que ostenten las orientaciones, hacia el empleado y hacia la tarea. Este autor diferencia cuatro sistemas de dirección con un estilo particular de cada uno de ellos:

1. **En el sistema 1**: el líder es considerado como explotador-autoritario, es autocrático (dictador). Toma las decisiones y ordena su cumplimientos a los subordinados, de los que desconfía en alguna medida, motivando a estos mediante el temor y el castigo y recurriendo únicamente a la comunicación descendente.
2. **En el sistema 2**: el líder sigue una conducta benevolente-autoritaria, presenta seguridad y confianza en los subordinados a quienes se les permite cierta flexibilidad, pero según limites y normas establecidas, siendo motivados por una combinación de recompensas y castigos y permitiendo cierta comunicación ascendente.
3. **En el sistema 3**: el líder recibe el nombre de consultor. El grado de confianza y seguridad en los empleados se ha incrementado con respecto a los anteriores sistemas utilizando ideas y opiniones de los subordinados, fije metas e imparta las ordenes una vez que las ha discutido con ellos (comunicación ascendente y descendente. En este caso, la motivación se fundamenta en recompensas y castigos ocasionales y en cierta participación.

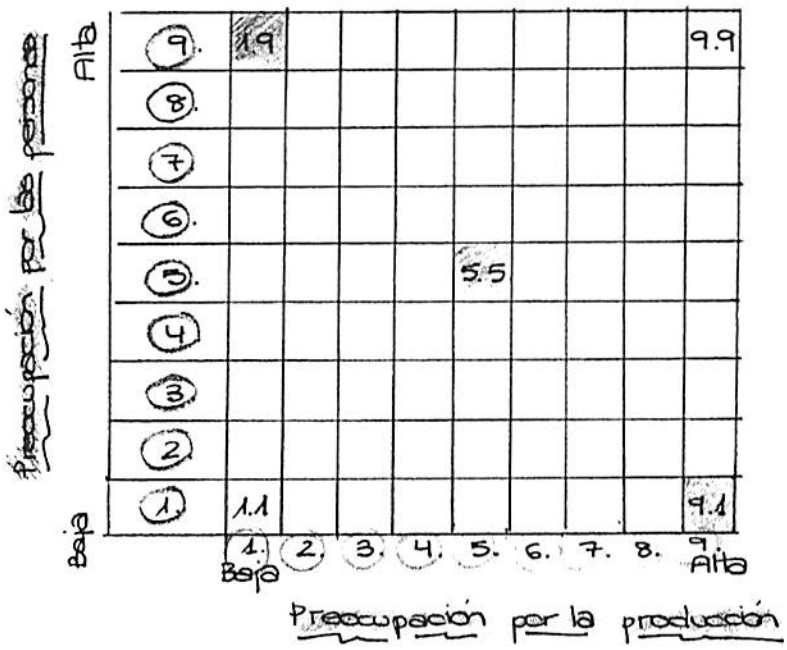
4. **En el sistema 4**: nos encontramos con el líder participativo. En este caso, es el grupo el que fija las metas y toma las decisiones puesto que la confianza y la seguridad en los empleados es absoluta; la motivación se fundamenta no solo en recompensas, sino también en sentimientos de valor e importancia; la comunicación es descendente, ascendente, e incluso diagonal.

De estos cuatro sistemas, Likert resalto como mas eficiente el ultimo porque pudo comprobar como las organizaciones dirigidas según este tipo de liderazgo, eran mas productivas y efectivas en la fijación de metas.

Otro modelo explicativo es el planteado por Tannenbaum y Schmidt conocido como continuo liderazgo. Estos investigadores indican que un gerente debe considerar tres conjuntos de factores:

- El primero hace referencia al gerente
- El segundo hace referencia a los subordinados
- El tercero hace referencia a la situación

Otra visión sobre el comportamiento del liderazgo es la ofrecida por **Blake y Mouton**. Estos autores, haciendo uso de dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción, elaboraron un esquema al que denominaron malla o rejilla gerencial.



Los estilos de liderazgo diferenciador (puntos de la malla o rejilla gerencial)

A la baja preocupación del directivo tanto por la producción como por la persona lo denominan **"administración empobrecida" o "laissez-faire"** por que el líder abandona su papel de dirigente, actuando, simplemente como correa de transmisión de la información de los superiores a los subordinados.

A la alta preocupación por las personas y la baja preocupación por la tarea se le llama **"administración a lo country"**. Tiende a favorecer un ambiente donde todos se sientan relajados y amistoso y donde nadie presenta una preocupación por aplicar un esfuerzo coordinado que permita conseguir las metas de la empresa.

A la alta preocupación por la tarea y una baja preocupación por las personas se le llama **"administración autocrática del trabajo"**, ya que caracteriza a aquellos lideres que solo se sientan preocupados por el trabajo; descuidando los aspectos humanos que llevan aparejados.

A la alta preocupación por la tarea como por las personas, se le denomina **"gerencia de equipo o democrático"**. Comprende aquella actitud que en función de una máxima preocupación, tanto por la producción como por las personas, trata de armonizar las necesidades existentes en ambos casos.

A la media preocupación por la tarea como por las personas, se le denomina **"administración de termino medio"**, donde existe una igual preocupación, tanto por la satisfacción de las personas como por la producción. Esta actitud permite logra una moral y producción adecuadas, aunque no excelentes.

Finalmente, se puede nombrar, dentro de esta apartado, a la Teoría X e Y de McGregor. Para este autor, la mayoría de las acciones gerenciales están basadas en el concepto que, sobre el comportamiento humano, tenga el líder.

De este modo, identifica dos grupos antagónicos de presunciones directivas que resumidamente, serian los siguientes:

A) TEORIA "X":

- El trabajo es un mal necesario, siendo por tanto desagradable y evitándose en la medida de lo posible.
- Los empleados tienen que ser presionados u amenazados con castigos para que hagan el trabajo.
- Exige poca ambición entre los operarios, siendo muy valorada la seguridad.

B) TEORIA "Y":

- Las personas no son perezosas por naturaleza
- Los trabajadores tienen imaginación , ingenio y creatividad que pueden aplicar en sus tareas
- Cuando se comprometen, los empleados auto controlan sus acciones para conseguir los fines fijados planteados a priori.

En base a estos supuestos, para que una organización funcione bajo los planteamientos de la Teoría X, la coacción debe de considerarse inherente. Por su parte la Teoría Y, implica una visión mas humana de las relaciones empresariales.

Como derivación de la anterior, surgió la **Teoría Z**: esta sirve para describir las características intrínsecas de los operarios japoneses, puesto que estos no se podían circunscribir coherentemente a ninguna de las dos posturas anteriores.

Las características de la Teoría Z son las siguientes:

- Hay una gran identificación de empresa
- El empleo suele ser de por vida, a veces cambiando a otras empresas asociadas.
- Las relaciones personales y de confianza entre los miembros corporativos son notorias.
- Las decisiones se toman colectivamente, respetando y teniendo en cuenta la iniciativas personales y de grupo.

16.3. Estilos contingentes del liderazgo

Dentro de este planteamiento, destacaremos el **Modelo de Fiedler** y la **Teoría de la trayectoria-meta**.

- El Modelo de Fiedler:

Fiedler sostiene que los lideres deben su condición no solo a sus atributos personales, sino también a diversos factores situacionales o contingentes y a la interacción entre estos y los miembros del grupo.

Sus investigaciones permitieron identificar tres elementos de la situación de trabajo que ayudan a determinar el tipo de liderazgo mas efectivo:

1. La calidad de las relaciones ente el líder y los miembros del grupo
2. La estructura de la tarea
3. El poder de posición o del puesto

- La Teoría de la trayectoria-meta:

Este modelo esta basado en las aportaciones, entre otros, de **Evans y House**. Se fundamenta en la **Teoría de la expectativa** (*según la cual el nivel de motivación de un individuo viene determinado por su expectativa de recompensa (probabilidad de obtenerla) y el valor que le proporciona o el atractivo que presenta la misma.*

La **hipótesis de la trayectoria-meta** supone que el papel desempañado por el líder consiste en aclarar y fijar las metas con los subordinados ayudarlos a encontrar la mejor forma (trayectoria) para lograr las metas y eliminar los obstáculos.

Por su parte, **House**, intentando ampliar, aun mas, este enfoque, identifica dos factores situacionales que contribuyen a especificar el estilo de liderazgo mas eficaz.

1. Las características de los subordinados (necesidades, seguridad en si mismos y sus capacidades)
2. El ambiente de trabajo (características de la tarea, relación con los compañeros..)

En definitiva, el liderazgo situacional depende de las circunstancias concretas en las cuales se desenvuelve y en particular, de los siguientes aspectos recalcados por Sikula:

a) Cualidades del líder
b) Características de los seguidores
c) Características de las tareas
d) Característica s de la organización
e) Características del medio ambiente

Llegados a este momento, convendría distinguir al liderazgo transaccional del transformacional. Asi, **Pes y Puig**, describen que el **liderazgo transaccional** mantiene el status quo o el equilibrio de una situación, sin tratar de cambiarla. El **líder transformacional** es aquel que fija objetivos alcanzables, pero desafiantes y que sabe comunicarlos a sus colaboradores.

Cuando se habla de un **liderazgo transaccional**, la naturaleza que subyace es la de fortalecer los valores que, para los objetivos de la empresa, ya son validos. Sin embargo, ante un **liderazgo transformacional**, la alteración del espíritu organizacional es la filosofía que mas prima.

16.4. Papel del liderazgo dentro de la dirección de recursos humanos

El **papel del líder dentro de la Dirección de Recursos Humanos** diremos que se centra en el desempeño de una misión fundamental que es la de *aunar a todos los miembros de una organización bajo unos valores comunes a fin de lograr las metas de esta.*

El líder debe de conocer la problemática aparejada a las expectativas del personal y dar soluciones a estas cuestiones.

El líder es el mantenedor de la cultura de la empresa. No la impone de manera imperativa, ni asume grandes riesgos, sino que une a todos los miembros en torno a unos valores corporativos.

El líder es además responsable de conseguir los medios necesarios para que estos valores que definen la cultura de la empresa puedan ser incorporados de manera natural a los valores de cada uno de los miembros.