

# **Liderazgo**

**Autor: Andrés Quijano Ponce de León**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ALTOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y DE  
NEGOCIOS**

**BOGOTÁ D.C. - COLOMBIA**

**2003**

## Introducción

1. Definición de liderazgo
2. Importancia del liderazgo
3. Tendencias del liderazgo
4. Estilos de liderazgo
5. Flujo de influencia en tres estilos de liderazgo
6. Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos
7. Diferencias entre un jefe y líder
8. La rejilla administrativa
9. Dimensiones de la rejilla
10. Características de un líder
11. La autoridad para el liderazgo
12. El líder frente a los cambios
13. Otras consideraciones sobre el líder
14. Conclusión
15. Recomendaciones
16. Bibliografía
17. Estilo de liderazgo
18. Cuestionario

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes "**administración**" y "**liderazgo**" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

## DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "**cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos**".

Otras definiciones son: "**El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas**"<sup>1</sup>

**Ralph M. Stogdill**, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

**Chiavenato, Idalberto** (1993), Destaca lo siguiente:

**"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"**.

---

<sup>1</sup> "**Liderazgo**", Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz ( buen planificador y administrador ) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### **IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **TENDENCIAS DEL LIDERAZGO**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

#### **1.- Edad del liderazgo de conquista.**

- Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

#### **2.- Edad del liderazgo comercial.**

- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

#### **3.- Edad del liderazgo de organización.**

- Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

#### **4.- Edad del liderazgo e innovación.**

- A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

#### **5.- Edad del liderazgo de la información.**

- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

#### **6.- Liderazgo en la “Nueva Edad”.**

- Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata

observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**-EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

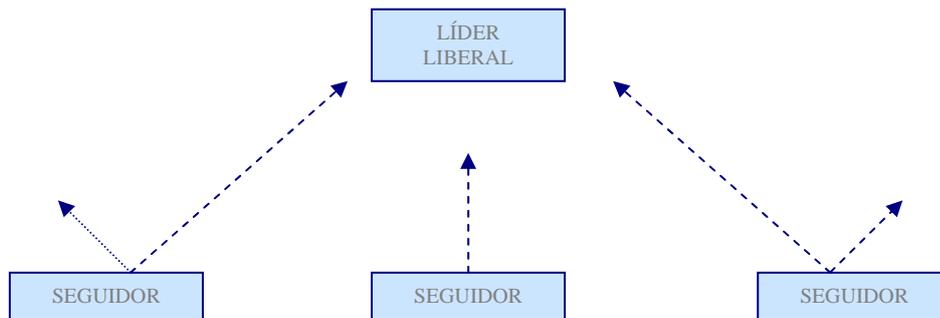
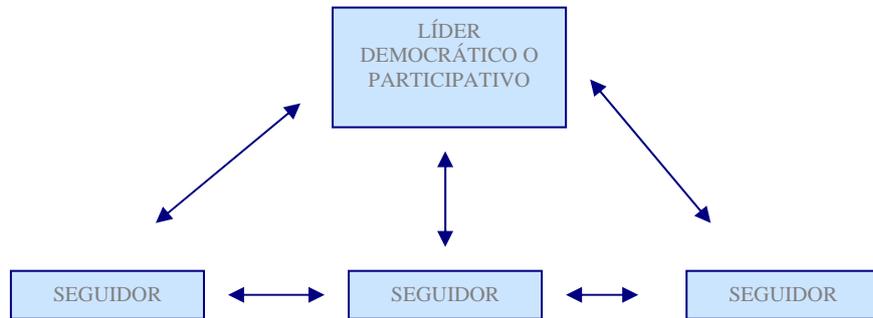
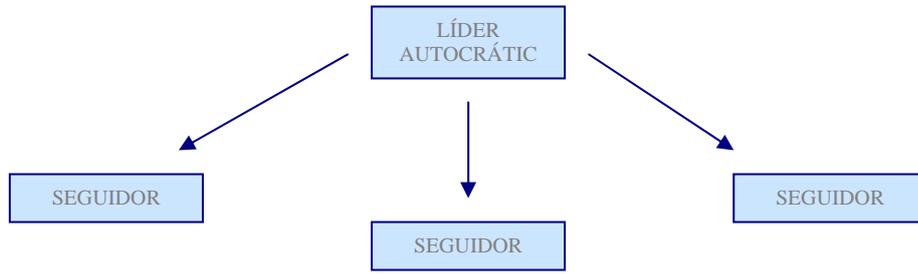
**-EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas .

En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

**FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.**



## DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p>
<p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p>	<p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p>
<p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p>
<p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p>	<p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p>
<p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p>	<p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p>
<p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p>	<p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p>
<p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p>	<p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p>

<p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
--	--

**DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:**

<p style="text-align: center;"><b>JEFE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>	<p><b>D</b></p> <p><b>I</b></p> <p><b>F</b></p> <p><b>E</b></p> <p><b>R</b></p> <p><b>E</b></p> <p><b>N</b></p> <p><b>C</b></p> <p><b>I</b></p> <p><b>A</b></p> <p><b>S</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>LÍDER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la buena voluntad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>· Inspira confianza.</li> <li>· Enseña como hacer las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>
--	---	---

**LA REJILLA ADMINISTRATIVA**

Uno de los enfoque mas reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.



## CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

## ATRIBUTOS

- Integro
- Motivador
- Creativo
- Trasciende A Los Demás
- Origina, Auténtico
- Inspira Y Organiza
- Busca El Bien Común
- Trabaja En Equipo
- Comprometido, Responsable
- Ejemplar, Carismático
- Trabaja A Largo Plazo
- Emprendedor
- Agente De Cambio: Busca La Mejora Continua
- Alta Vocación De Servicio
- Excelente Comunicador.

- Aptitud Critica
- Argumentativo
- Respeto Por La Diferencias
- Solidario
- Disponibilidad Al Dialogo
- Objetivo
- Buen Oyente
- Espíritu Empresarial
- Tolerante
- Laborioso
- Analítico
- Justo
- Flexible
- Estudioso
- Cortes
- Magnánimo

## HABILIDADES

- Liderazgo Proactivo
- Autodisciplina
- Análisis Y Síntesis
- Resolución De Problemas
- Trabajo En Equipo
- Integración De Conocimiento
- Comunicación Oral Y Escrita
- Adaptabilidad
- Buen Juicio (Prudencia)
- Conocimientos Administrativos (Estratégicos)
- Confianza
- Simpatía

- Facilidad De Enfoque
- Sentido Del Éxito
- Trapista De Grupo
- Autocontrol
- Autoridad
- Analítico Y Moderador
- Motivante
- Generador De Ideas
- Sentido De La Propiedad (**Empresa**)
- Creativo
- Investigativo
- Vocación Al Triunfo



### LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el **liderazgo** consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

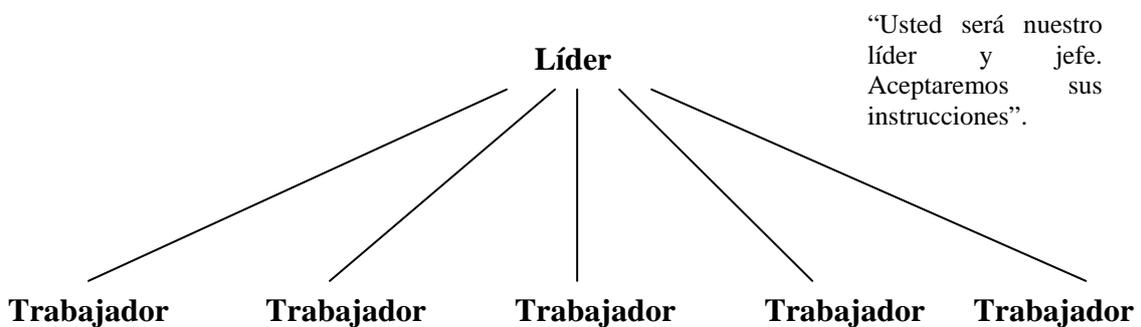
“Tiene usted la autoridad para ser el jefe de todos en su grupo de trabajo.”



**Figura 1** Cómo funciona la autoridad de arriba hacia abajo.

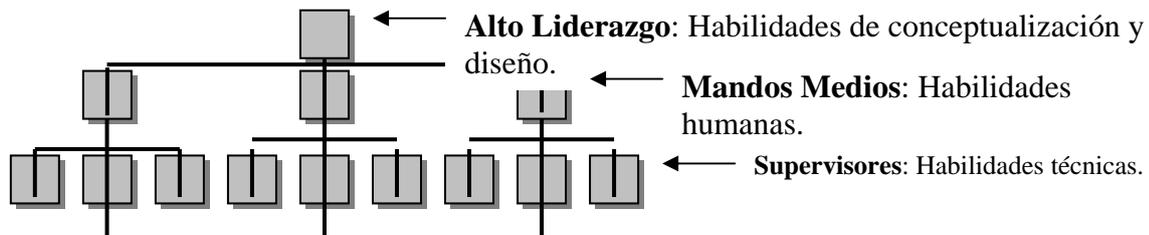
Según esta teoría, el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. (ver figura 1.). El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes *son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores*. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba (ver figura 2).

**Figura 2** Cómo funciona la autoridad de abajo hacia arriba.



“Usted será nuestro líder y jefe. Aceptaremos sus instrucciones”.

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo



de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

### EL LIDER FRENTE A LOS CAMBIOS

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación mostrare una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios. (ver figura 3).

### OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE EL LIDERE

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.



**Figura 3.** Manejo Del Cambio

<b>SER LIDER</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</li> <li>-Se esta actualizando en los temas de interés.</li> <li>-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices</li> <li>-Se da sentido humano a la administración.</li> <li>-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</li> <li>-La persona líder construye el ser persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se tiene demasiadas responsabilidades.</li> <li>-Quita mucho tiempo personal.</li> <li>-Ser responsable cuando un miembro comete un error.</li> <li>-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</li> <li>-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.</li> <li>-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.</li> </ul>

## ENFOQUES SITUACIONALES O DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas.

## ENFOQUE DE CONTINGENCIAS DEL LIDERAZGO DE FIEDLER

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una **teoría de contingencia del liderazgo**. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

## DIMENSIONES CRÍTICAS DE LA SITUACIÓN DE LIDERAZGO

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

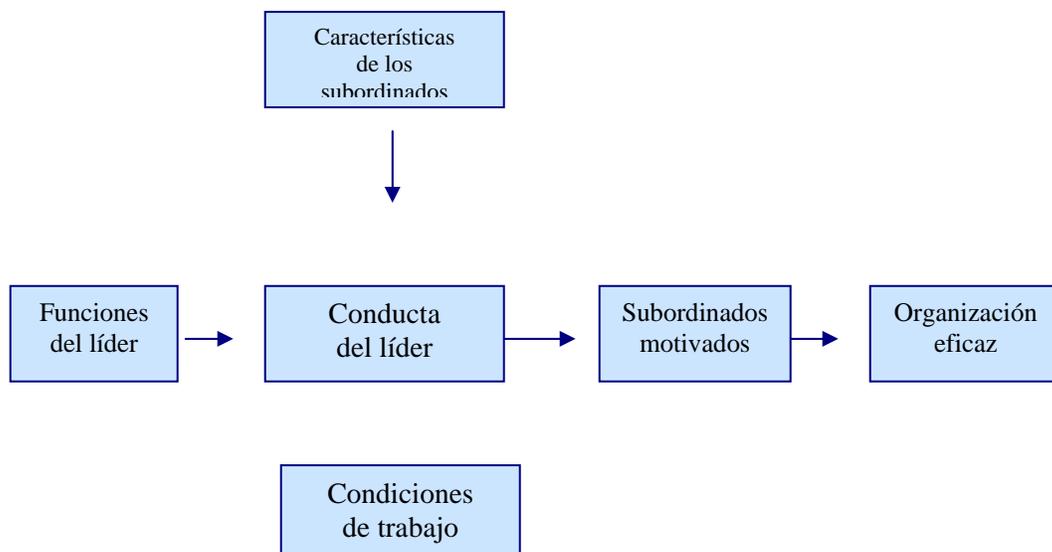
Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder. Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo. Relaciones líder-miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del

líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. (Cada punto de la gráfica representa hallazgos de un estudio de investigación, véase el extremo inferior derecho en referencia al líder orientado a las tareas,) en el otro extremo, en el que el poder otorgado por el puesto es fuerte, la estructura de las tareas clara y buenas las relaciones líder-miembros (lo que significa una situación favorable para el líder. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es apenas moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

### ENFOQUE DEL CAMINO-META PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO



En la conducta propia *del liderazgo de apoyo* se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

El *liderazgo instrumental* ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El *liderazgo orientado a logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

- 1) Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los (subordinados a incrementar sus esfuerzos) estos es, resulta motivador para (ellos siempre y cuando) haga depende la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz.
- 2) favorezca del ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativa de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.

## LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

# CUESTIONARIO DE KOONTZ SOBRE LIDERAZGO

## PROPUESTA PARA TRABAJAR EN CLASE

### 1. ¿Cuál Considera Usted La Esencia Del Liderazgo?

Si “**el liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo**” según Koontz; mientras Stonner dice que es “**el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo**”. En consecuencia a todo esto en mi concepto la esencia del liderazgo es la capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia o conducta que ocasiona un cambio la conducta de personas o grupo; y así mismo un una atracción o un interés por la persona o grupo que le rodea. Por lo cual concluyo que no es un solo elemento que actúa sino muchos a la vez; para ser un verdadero líder se necesitan seguidores.

### 2. ¿Qué Relación Existe Entre La Teoría Y Estilos De Liderazgo Y La Motivación?

Cuando se habla de liderazgo muchas veces se piensa en la primera teoría del “**gran hombre**” de que los líderes nacen y no se hacen; quiero referirme a esta cuestión ya que el líder tiene elementos de ambos es decir unos que nacen con él y otros que adquiere con la experiencia; lo cual es captado por la teoría, los enfoques y estilos de liderazgo. Entonces la relación que existe entre estos y la motivación es que todos se refieren a la fuerza que induce a las personas a actuar voluntariamente para el logro de unas metas, la cual pueden tener éxito si se encuentran en la situación adecuada.

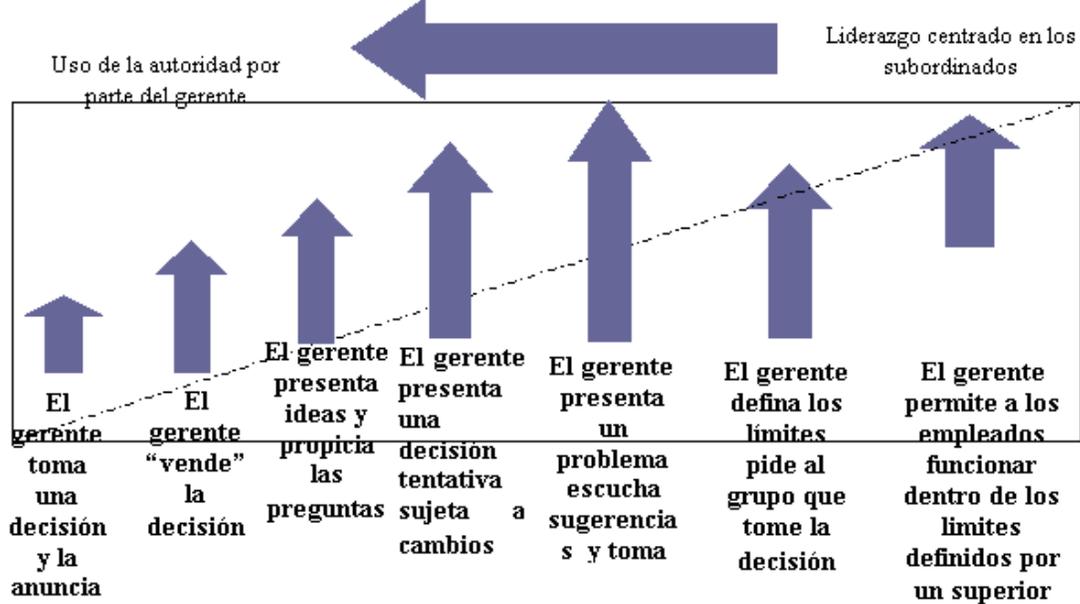
### 3. ¿Por Qué Se Ha Criticado Tanto Al Enfoque De Rasgos Como Medio Para Explicar El Liderazgo?

Se ha criticado ya que estudia los rasgos específicos con la capacidad de liderazgo, ya que el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo; debido a que no todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos. Así mismo, el enfoque de rasgos no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo.

### 4. ¿A Qué Atribuiría La Enorme Difusión De La Rejilla Administrativa Como Recurso De Capacitación?

Atribuyo la enorme difusión ya que relaciona dos factores importantes en el ambiente laboral que son: **la preocupación por las personas** y **la preocupación por la producción**. Ya que con base en estas se identifican las dos dimensiones y se determinan cuatro estilos extremos y uno intermedio de liderazgo, esto quiere decir que muestra resultados consiguientes a la dedicación en las personas tanto como ala producción. Con esto se convierte en un recurso útil para la identificación y clasificación de los estilos administrativos.

### 5. Elija Un Líder De Empresa O Político Que Admire E Identifique Su Estilo De Liderazgo Aplicando La Rejilla Administrativa O El Modelo Del Continuo De Conducta De Tannenbaum Y Schmidt.



er  
ar  
d.  
la

por  
e la  
que

*Lider y reconocida por el mercado mundial*  
**Grupo Empresarial Bavaria**

**Explicación:** Julio Mario Santo Domingo, creo por sus propios medios una empresa de cerveza llamada Bavaria S.A., es la más representativa del grupo, la cual brindo a gran parte de Bogotá, en la actualidad cubre a varios países de Latinoamérica y algunos europeos y del sureste asiático. Cuando vivió en bogota y administrada Bavaria motivada a sus empleados por la capacitación y la autosuperación, el demostrada como claro ejemplo de esto pero esto no significa que poseía un liderazgo liberal sino que era democrático y participativo en la mayoría de acciones empresariales, porque permitía que opinar a los directivos de la empresa y parte de su familia.

**6. ¿En Qué Consiste La Teoría Del Liderazgo De Fiedler? Tras Aplicarla A Los Casos De Lideres Que Conoce, ¿La Juzga Exacta?**

La teoría del liderazgo de Fiedler consiste que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

En mi parecer la juzgue exacta al aplicarla casos de lideres reconocidos como él CHE, GANDHI, MARTIN LUTHER KING y HITLER porque muestran una influencia a sus seguidores y determinan tareas por las cuales adquieren poder; todos llegan al "éxito" (teniendo unas diferencias notables HITLER) aunque sean situaciones distintas y conductas distintas pero cada uno de estos individuos alcanza el logro ya que tiene en cuenta la situación adecuada dependiendo su ser por lo cual Fiedler dice "el desempeño del liderazgo depende de la organización tanto como de los atributos del líder".

**7. ¿Cuáles Son Las Ventajas Y Limitaciones Del Enfoque Del Camino - Meta Del Liderazgo?**

Si la teoría del camino – meta es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos entonces por esto en nuestro concepto encontramos una gran ventaja en esta teoría.

Ya que el líder puede ser de apoyo, de participación de instrumento y de orientado a logro; así mismo las ventajas del enfoque es que sugiere que seleccionar el estilo más apropiado a la situación y presenta una especie de dirección consultiva o asesor de tareas. Por ello la desventaja que encontré que es una especie de liderazgo liberal es decir que hace uso muy reducido del poder, por consiguiente el líder depende de gran medida de los subordinados para establecer o alcanzar las meta.

**8. Si Se Eligiera Como Líder De Grupo Para Un Proyecto Escolar (La Realización De Un Estudio De Caso Sobre Una Compañía En Particular, Como Ejemplo), ¿Qué Estilo De Liderazgo O Conducta Adoptaría? ¿Por Qué?**

Adoptaríamos un liderazgo transaccional ya que guiaría el plan de trabajo del proyecto para cumplir satisfactoriamente con el proyecto, organizar el papel y las tareas tanto individual como en grupo. Así mismo lo completaríamos con el enfoque del camino – meta ya que es una especie de apoyo, guía y facilitador de tareas, lo utilizaríamos guiando en él procesó cuando algún de los integrantes solicite o requiere ayuda para la realización del proyecto. Utilizaría este liderazgo debido que en los grupos presupuestos o ya conformados de trabajo se encuentra un grado de pertenencia, interrelación adecuado la cual ya es eficiente.

## **CONCLUSIÓN**

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá

demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

## **RECOMENDACIONES**

- Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder.
- El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sea satisfactorias sino optimas.
- Que su toma de decisiones sean gradual, directivo, analítico, conceptual y conductual.
- El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.
- Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando la esencias de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

## ESTILO DE LIDERAZGO

### LIDER AUTOCRATA

Oigan, yo soy el jefe aquí. Yo también tomaré las decisiones, y yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento".



### LIDER PARTICIPATIVO

"Estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan. Les dejaré ayudar en la



implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomada".

### LIDER DE RIENDA SUELTA

"Aquí está el trabajo que van a hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles



## BIBLIOGRAFÍA

- Sallenave, Jean-Paul. LA GERENCIA INTEGRAL – No le temas a la competencia, témale a la incompetencia.
- Harold Koontz, Heinz Weirich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill.
- Bennis, W. y B. Nanus (1995): “Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz”. Norma, Colombia.
- Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): “El líder ejecutivo al minuto”. Ediciones Griljalbo, Barcelona.
- FREEMAN, Edward. “Administración”\_Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995, 686 págs.
- CIRCULO DE LECTORES. Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1984, 2080 págs.
- **DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA.** (1984). Madrid: Espasa-Calpe.
- **ADAIR, J.** (1990) Líderes, no jefes. Bogotá: Legis.

### **Sitios web consultados “liderazgo”**

- [www.cehlider.org](http://www.cehlider.org) Centro Humano de Liderazgo.
- [www.conorg.com/pa/liderazgo.htm](http://www.conorg.com/pa/liderazgo.htm) Liderazgo.
- [www.members.tripod.es/cesjaimes](http://www.members.tripod.es/cesjaimes) Liderazgo.
- [www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm](http://www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm) Responsabilidad.