

LIDERAZGO

Dra. Eva Gallardo Gallardo

Dpto. Organización de Empresas – ETSEIB (UPC)

OBJETIVOS

Después de estudiar y reflexionar sobre este documento, deberías ser capaz de...

- Explicar qué se entiende por dirigir.
- Definir liderazgo.
- Diferenciar entre directivos y líderes.
- Conocer la evolución de las teorías del liderazgo y el aporte de cada una de ellas.

Management Myth: *Leadership can't be taught*

“Many people incorrectly assume that leaders are born. For example, they point to kids who, as early as four or five years old, are leading other kids around on the playground and displaying leadership qualities. The evidence suggests that while there are certainly personality traits associated with leadership and that these traits are more due to nature than nurture, leadership can be taught. In this chapter, we'll describe behaviors generally ascribed to leaders and demonstrate how training can teach people to display these behaviors.”

Fuente: Robbins, DeCenzo y Coulter (2015, pp. 356-357)

1. ¿Qué se entiende por dirigir?

Orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales. La comunicación es importantísima.

En el pasado se identificaba esta función con MANDAR y SUPERVISAR. Hoy en día, toma más relevancia la MOTIVACIÓN.

1. ¿Qué se entiende por dirigir? (cont.)

*"La dirección es el **arte** de conseguir que la gente haga las cosas"*

Mary Parker Follet



La dirección eficaz es el arte de conseguir que la gente haga las cosas extremadamente bien y queriendo hacerlas

Y para ello los directivos cumplen una serie de roles y tienen que tener una serie de habilidades.

1. ¿Qué se entiende por dirigir? (cont.)

Para dirigir, ¿qué tienen que saber hacer los directivos?

- Motivar.
- Liderar.
- Manejar conflictos.
- Gestionar el tiempo de forma eficaz.
- Ser capaces de llevar a cabo negociaciones eficientes.
- Manejar el estrés.
- Proponer soluciones creativas a problemas.
- Gestionar y liderar el cambio.
- ...

2. Directivo vs Líder

EL DIRECTIVO

- Viene impuesto (le nombran para ocupar un puesto).
- Tiene una visión a corto plazo.
- Está orientado a resultados.
- Tiene autoridad.

EL LÍDER

- Nombrado por el grupo (no necesariamente vinculado a un cargo).
- Tiene una visión a largo plazo.
- Está orientado a la persona.
- Tiene poder

2. Directivos vs Líder (cont.)

How would you like to be managed by someone who doesn't lead? That can be awfully dispiriting. Well, then, why would you want to be led by someone who doesn't manage? That can be terribly disengaging; how are such "leaders" to know what is going on?

*Henry Mintzberg
Cited by Dubrin (2014, p.6)*

2. Directivos vs Líder (cont.)

¿QUÉ CUALIDADES PRESENTA UN LÍDER?

- Es capaz de movilizar a otros para luchar por conseguir metas comunes.
- Es referente de conducta para el resto.
- Suele gozar de poder de experto
- Es capaz de leer correctamente el entorno y de valorar de forma objetiva las capacidades de la organización y de sus colaboradores.
- Favorece las sinergias
- Etc.

2. Directivos vs Líder (cont.)

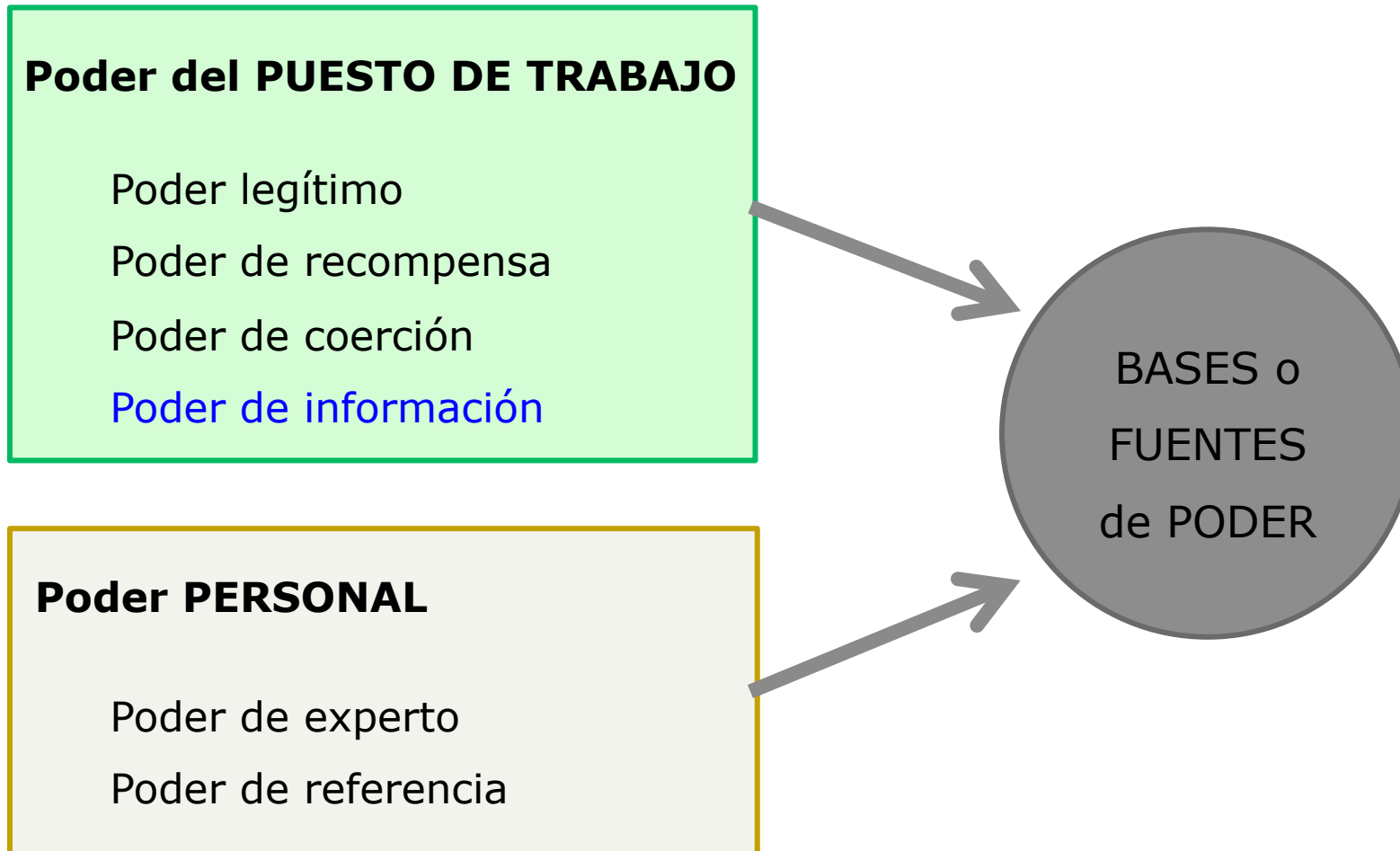
¿QUÉ SE ENTIENDE POR LIDERAZGO?

El **proceso** mediante el cual una persona ejerce una **influencia** simbólica y no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un **grupo** con el fin de la consecución de **objetivos comunes**.



Proceso
+
Capacidad de influir
+
Se da en un grupo (seguidores)
+
Objetivo común

3. Liderazgo y Poder



Fuente: French & Raven (1959) y [Raven \(1965\)](#)

3. Liderazgo y Poder (cont.)

Factores contingentes que afectan a la capacidad de influenciar a otras personas:

- **Existencia de sustitutos:** posibilidad de tener alternativas para acceder a los recursos que no sea mediante el directivo.
- **Discreción:** grado en que los directivos tienen el derecho para tomar decisiones por sí mismos.
- **Centralidad:** representa cuán importante es el trabajo del directivo y cuántas personas dependen de ella.
- **Visibilidad:** indica qué bien se conoce el poder y posición del directivo

4. Diferentes aproximaciones al liderazgo

4.1 El liderazgo como rasgo de personalidad

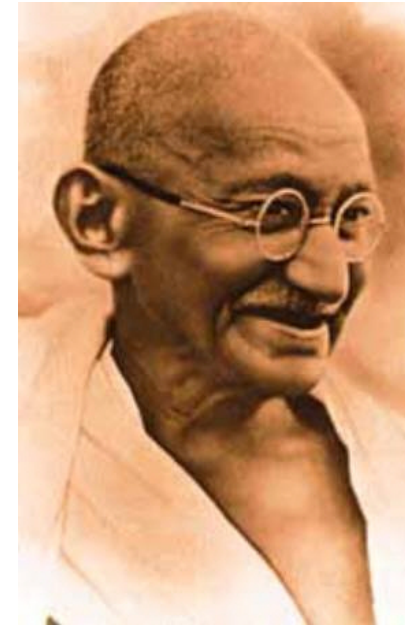
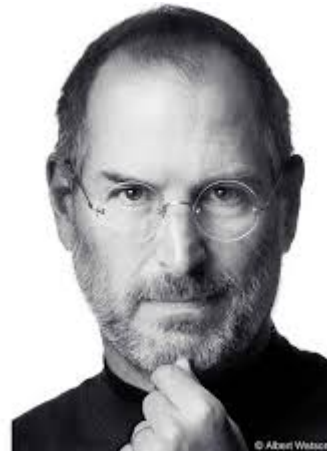
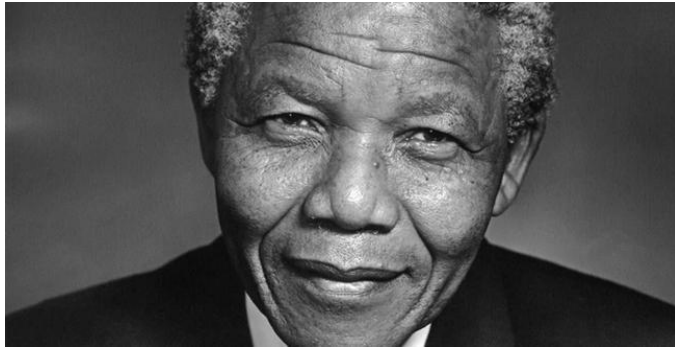
4.2 El liderazgo como conducta:

- a) Estudios de University of Iowa.
- b) Estudios de Ohio State University.
- c) Estudios de la University of Michigan.
- d) La rejilla de liderazgo (*The Leadership Grid*)

4.3 El liderazgo situacional

4.1. El Liderazgo como rasgo de personalidad

¿A quiénes de estos personajes consideraríais un líder?



¿En qué os habéis basado para llegar a esa conclusión?

4.1. El Liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

¿Existen rasgos físicos y psicológicos comunes a todos los líderes?

- Premisa de partida de estas teorías: el líder “NACE”.
- Los líderes suelen tener una serie de rasgos comunes... ¡Pero no todas las personas con estos rasgos son líderes!
- No se puede concluir que existan unos únicos rasgos distintivos del liderazgo. Lo mejor que se puede decir es que “los líderes no son como otra gente” pero los rasgos varían de líder a líder.
- La aproximación al liderazgo como rasgo se centra únicamente en el líder.

4.1. El Liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

ALGUNOS RASGOS DISTINTIVOS DE LOS LÍDERES

- 1. Inteligencia (o habilidad intelectual)**
- 2. Confianza en sí mismo**
- 3. Determinación**
- 4. Integridad (honradez y confiabilidad)**
- 5. Sociabilidad**
- 6. Humildad**

Fuente: Adaptado de Dubrin (2014) y Northouse (2016)

4.1. El Liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

En los últimos 25 años, se ha logrado cierto consenso en los rasgos que forman la personalidad; también llamados Los cinco grandes (*the Big Five*) (Goldberg, 1990):

- 1. EXTRAVERSIÓN** (*extraversion*): es la dimensión que captura el grado de confort con las relaciones interpersonales. Los directivos extrovertidos tienden a ser asertivos, sociables, agradables de trato y amistosos. Los introvertidos tienden a ser tímidos, se inclinan por menos trato social y suelen ser "silenciosos".
- 2. SIMPATÍA** (*agreeableness*): hace referencia a la capacidad de ponerse en el lugar de otras personas y tener una buena relación con ellos. Los que puntúan alto en esta escala son cooperativos, agradables, afectuosos y se preocupan por las personas. Los que puntúan bajo suelen ser fríos, desagradables y desconfiados.
- 3. ESCRUPULOSIDAD** (*conscientiousness*): Se refiere a la tendencia a ser cuidadoso, esmerado, perseverante y organizado. Los que puntúan bajo en esta escala suelen distraerse de forma fácil y desorganizados.

4.1. El Liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

4. **ESTABILIDAD EMOCIONAL** (*emotional stability*): hace referencia a la capacidad de las personas a soportar el estrés. Los que suelen puntuar alto tienden a estar calmados, tienen confianza en sí mismos y son seguros. Los que tienen puntuaciones negativas son muy nerviosos, ansiosos, depresivos, inseguros. Estos últimos suelen sufrir cambios de humor constantemente y a menudo están enfadados e insatisfechos.
5. **APERTURA A LA EXPERIENCIA** (*openness to experience*): hace referencia a la gradación de interés y fascinación por lo nuevo. Alguien muy abierto es muy creativo, curioso y sensible artísticamente. Acepta correr riesgos y es osado. Los que no son abiertos a la experiencia son menos proclives a correr riesgos, son conservadores y siguen normas y regulaciones establecidas. No las cuestionan.

¿Cómo se relacionan estos cinco rasgos y el liderazgo?

4.1. El Liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

Parece ser que tener ciertos rasgos de personalidad está asociado con ser un buen líder (Judge et al., 2002):

La dimensión que muestra más relación con el liderazgo es la de **EXTRAVERSIÓN**. No obstante, a ésta le siguen por orden la *escrupulosidad*, la *apertura a la experiencia* y una *alta estabilidad emocional*.

4.1. El Liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

Algunos rasgos de personalidad de los líderes eficientes están muy relacionados con su orientación al logro (Dubrin, 2014):

- 1. Proactividad** (*Proactive Personality*): El liderazgo habitualmente está ligado a tener iniciativa, que a su vez está muy relacionada con ser una persona proactiva. Una persona proactiva tiene una tendencia estable a afectar el cambio en su entorno.
- 2. Tener pasión por el trabajo y la gente** (*Passion for the work and the people*): Una característica dominante de los líderes efectivos es la de tener pasión por su trabajo y por la gente que les ayuda (sus seguidores).
- 3. Inteligencia Emocional** (*Emotional Intelligence*): Se refiere a la habilidad de conocerse a uno mismo, tener empatía y regular las propias emociones para conectar con la gente. Puede definirse como la habilidad de percibir y expresar emociones y está relacionada con la habilidad de conectar con la gente y entender sus emociones (véase, anexo)

4.1. El Liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

4. **Flexibilidad y adaptabilidad** (*Flexibility and adaptability*). Un líder es alguien que facilita el cambio. Para ello debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios. Flexibilidad es la habilidad de adaptarse a situaciones diferentes, a condiciones cambiantes.
5. **Coraje** (*courage*). Los líderes deben tener el coraje suficiente para afrontar retos.

4.2. El Liderazgo como conducta

*¿Existen **conductas** que permitan identificar al líder?*

- Premisa de partida: LÍDER ES AQUÉL QUE SE COMPORTA COMO TAL.
- La aproximación al liderazgo como conducta se centra en qué hacen los líderes, cómo actúan.
- La clave está en analizar su comportamiento y, posteriormente, **enseñarlo.**
- Se observan dos comportamientos principales: orientado a la tarea (facilita la consecución de objetivos) y orientado a las personas (ayuda a los seguidores a sentirse bien con ellos mismos, entre ellos y en la situación en la que se encuentran).
- El principal objetivo de esta aproximación al liderazgo es explicar cómo los líderes combinan estos dos tipos de comportamiento para influenciar a sus seguidores y conseguir las metas.

4.2. El Liderazgo como conducta (cont.)

Diversos estudios han estudiado esta aproximación al liderazgo:

- A. Estudios de University of Iowa.
- B. Estudios de Ohio State University
- C. Estudios de la University of Michigan
- D. La rejilla de liderazgo (Blake y Mouton)

4.1. El Liderazgo como conducta (cont.)

A. ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF IOWA

- Identificaron tres estilos de liderazgo:
 - **Estilo autocrático:** autoridad centralizada, baja participación subordinados.
 - **Estilo democrático:** involucramiento, alta participación, delegación, retroalimentación.
 - **Estilo liberal:** mínima intervención (proporcionar materiales necesarios y contestar preguntas).
- Hallazgos de la investigación: resultados mixtos.
 - Estilo aplicado depende de las características de los empleados y de los antecedentes y valores del líder (*las fuerzas del gerente*).
 - A tener en cuenta, asimismo, características de la organización y del grupo.
 - Ningún estilo específico consistentemente mejor para fomentar el desempeño, pero en general los empleados se sienten más satisfechos con un líder democrático que con uno autocrático.

4.1. El Liderazgo como conducta (cont.)

B. ESTUDIOS DE LA OHIO STATE UNIVERSITY

- Identificaron dos tipos generales de comportamiento en los líderes:
 - **Estructura inicial:** comportamientos de trabajo (por ejemplo: la organización del trabajo, la definición de la estructura, de responsabilidades). Es decir, se podría definir como la medida en la que un líder define su rol y el de los empleados.
 - **Consideración:** Se trata de comportamientos de relación (construcción de sensación de camaradería, respeto, confianza y establecimiento de vínculos entre líder y seguidores).
- ¿Qué esperaríamos? Alta estructura y alta consideración vinculadas a un alto rendimiento y alta satisfacción del empleado.
- ¿Qué se ha observado?
 - Un líder con gran iniciación de estructura puede inducir mayores niveles de descontento, absentismo y rotación.
 - Consideración alta e índices altos de desempeño no siempre van a la par.

¡Muchas excepciones!

4.1. El Liderazgo como conducta (cont.)

C. ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN

- Identificaron dos tipos de comportamientos en los líderes:
 - **Orientado a la producción:** enfatizan los aspectos técnicos del trabajo (fijación estricta de normas y métodos de trabajo a seguir, fuerte supervisión). Los seguidores son vistos como los medios para conseguir los objetivos.
 - **Orientado al empleado:** enfatizan las relaciones interpersonales (participación de los empleados en la toma de decisiones, relaciones de apoyo a los empleados, confianza). Se preocupan por las necesidades particulares.
- Hallazgos de las investigaciones: los líderes orientados al empleado alcanzaban niveles altos de productividad del grupo y de satisfacción laboral.
- Pero, de nuevo, los resultados varían mucho en función de la situación, el tipo de grupo, la tarea que se realiza y las características de los subordinados.

4.1. El Liderazgo como conducta (cont.)

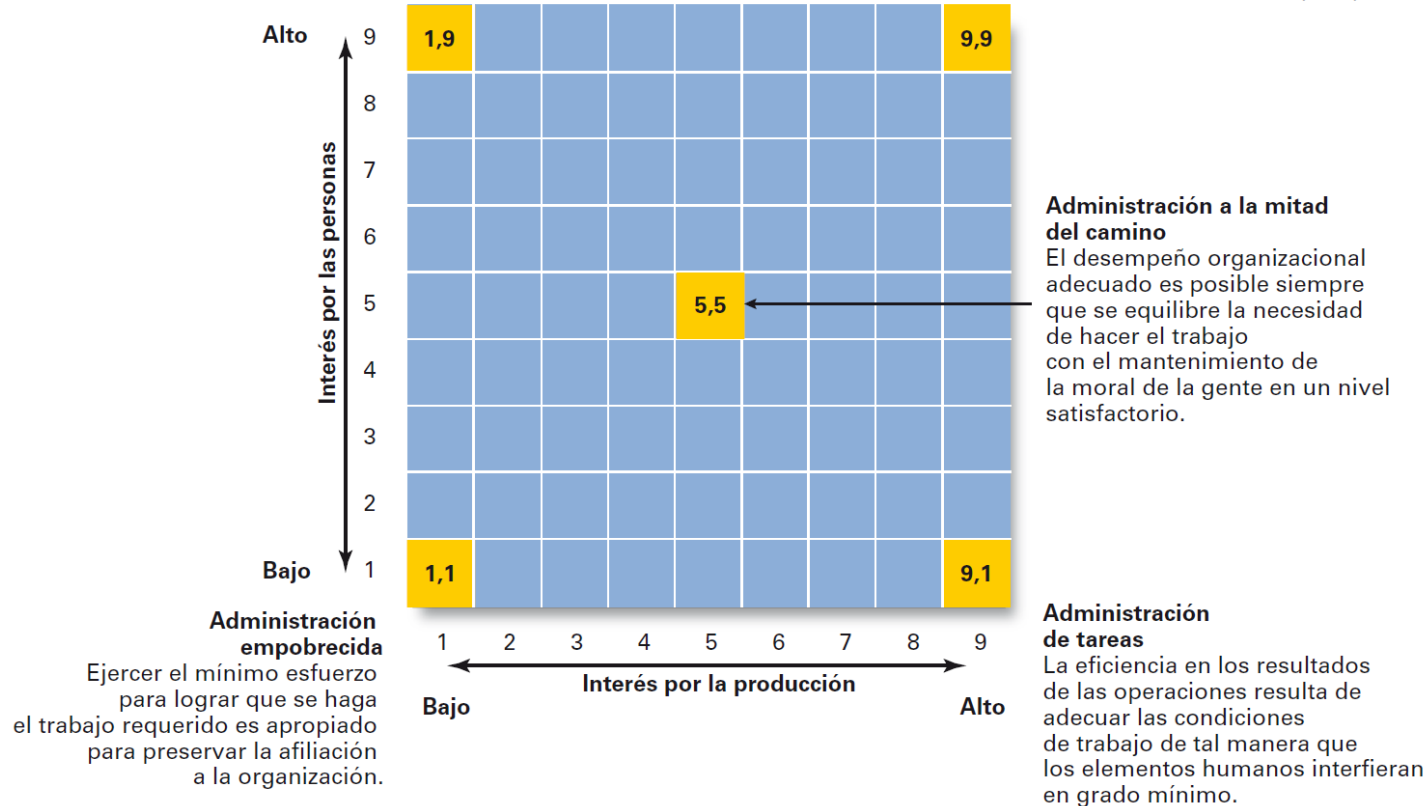
D. REJILLA GERENCIAL (BLAKE & MOUTON)

Administración de club campestre

La atención y consideración a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones conduce a un entorno organizacional y un ritmo de trabajo, ambos cómodos y amistosos.

Administración por equipos

El trabajo realizado proviene de las personas comprometidas; la interdependencia por un "interés común" en el propósito de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto.



4.1. El Liderazgo como conducta (cont.)

¿Hay algún modelo de conducta que garantice SIEMPRE un mayor desempeño?

Es imposible hacer afirmaciones contundentes sobre la relación entre el comportamiento del líder y el desempeño de la organización. Los resultados varían según la situación.

4.3. El Liderazgo situacional

¿Un líder siempre se comporta igual?

“El mundo empresarial está lleno de historias de líderes que no consiguieron alcanzar la grandeza porque no lograron comprender el contexto en el que trabajaban”

W.G. Bennis, “The Seven Ages of the Leader”, *Harvard Business Review*, 2004

- Diversos estudios han puesto de relieve que el comportamiento de un líder **debería depender de la situación.**
- Teoría del liderazgo situacional II (Blanchard et al., 1969).

4.3. El Liderazgo situacional

TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL II

- A. El directivo debe ser capaz de identificar el estilo más adecuado según la **disposición** de las personas a su cargo.

***Disposición:** capacidad (conocimientos) y voluntad (actitud) que muestran las personas.*

- B. En función de dicha capacidad y voluntad podemos distinguir cuatro estilos directivos:
- Incapaz y poca voluntad para asumir responsabilidades: DIRECTIVO.
 - Incapaz y con voluntad: CONVINCENTE o ENTRENADOR.
 - Capaz y poca voluntad: PARTICIPATIVO o DE APOYO.
 - Capaz y con voluntad: DELEGADOR.

4.3. El Liderazgo situacional

TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL II



Fuente: <http://sharngideas-josecavd.blogspot.com.es/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

4.3. El Liderazgo situacional

TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL II

Cuatro estilos de liderazgo	
INFORMATIVO/DIRECTIVO (E1)	Autocrático, toma las decisiones y supervisa de cerca. Debe controlar ya que los seguidores carecen de habilidad y motivación. El líder ordena.
CONVINCENTE/ENTRENADOR (E2)	Explica las decisiones y solicita sugerencias. Permite aclaraciones. Los seguidores están motivados y quieren aprender (hay que enseñarles). El líder persuade.
PARTICIPATIVO/DE APOYO (E3)	Líder y colaboradores toman juntos las decisiones. El líder apoya, sigue de cerca, trata de involucrarles ya que trata con personal formado y muy preparado. La comunicación es muy activa.
DELEGADOR (E4)	El líder transfiere la toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. El líder delega. Dirige y apoya en la distancia. Observa y supervisa. Fomenta el funcionamiento autónomo.

¡No es un modelo estático!

¿Qué estilo de liderazgo utilizar?

¿Qué estilo de liderazgo utilizar?

En un **ENTORNO DESFAVORABLE:**

⇒ Si el equipo tiene más puntos DÉBILES que fuertes ⇒
ESTILO PATRONAL (directivo), con escasa atención
a los fenómenos sociales.

⇒ Si el equipo tiene más puntos FUERTES que débiles ⇒
ESTILO ENTRENADOR

¿Qué estilo de liderazgo utilizar?

En un **ENTORNO FAVORABLE:**

⇒ Si el equipo tiene más puntos DÉBILES que fuertes ⇒
ESTILO DE APOYO

⇒ Si el equipo tiene más puntos FUERTES que débiles ⇒
ESTILO DELEGADOR

BIBLIOGRAFÍA

- Colquitt, J.A., Lepine, J. & Wesson, M. J. (2013). *Organizational Behavior: Improving performance and commitment in the workplace*, 4th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Dubrin, A. J. (2014). *Leadership: Research findings, practice and skills*. 8th ed. Boston: Cengage Learning.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory & Practice*. 7th ed. Thousand Oaks: SAGE.
- Robbins, S. P., y Judge, T. (2015). *Essentials of Organizational behavior*, 12th ed. Essex (England): Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D. A. y Coulter, M. (2015). *Fundamentals of Management: Essential concepts and applications*, 9th ed. Essex (England): Pearson Education Limited.