

# EL Liderazgo Tema 8

- *Qué es el liderazgo.*
- *Características y herramientas del líder.*
- *Liderazgo y poder*
- *Teorías explicativas del liderazgo.*
- *Enfoque contingente del liderazgo.*

## *¿Qué es el liderazgo?*

De las teorías de Robbins, Koontz y Weihrich se conviene la siguiente definición de liderazgo:

“Es la capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta.”





# Características del líder

- Semejanza y diferencia con el concepto de administración: mientras que la administración sigue directrices racionales, el poder del líder es de tipo psicológico.
- Líder y grupo: el líder actúa como catalizador de la actividad del grupo.
- Objetivos de grupo y liderazgo: el líder debe saber convertir el bien global del grupo en un bien individual para cada uno de sus miembros como medio de motivación.
- Liderazgo y estructura formal: ser líder es independiente de la jerarquía formal establecida, no siempre el líder es el jefe, y viceversa, aunque puede coincidir.



# Herramientas del Líder

- Autoridad y poder del líder: la autoridad de un individuo emana de su situación jerárquica; no así la del líder, cuyo poder se fundamenta en su capacidad de influencia sobre el resto.
- Habilidad para comprender a los subordinados: el líder ha de saber adaptarse a las situaciones psicosociales de sus subordinados.
- Habilidad de inspirar a los seguidores actitudes y predisposiciones adecuadas: todo líder tiene que poseer un carácter afable que cree una buena relación con sus subordinados.
- El estilo del líder y el clima: un líder debe saber crear y mantener un ambiente adecuado para un correcto desempeño de la tarea del grupo.




# Liderazgo y poder

Como ya hemos visto, las ideas de autoridad y de liderazgo van íntimamente unidas, ya que mediante el ejercicio del poder, el líder es capaz de influir de manera adecuada sobre sus subordinados.

El poder que ejerza un líder dependerá de su origen y de los medios empleados para ejercerlo. Según estos factores, distinguiremos:

- Poder legítimo: cuando el líder está respaldado por su posición en la jerarquía de la empresa, el cual lo habilita para ejercer su influencia dentro de los límites establecidos.
- Poder coercitivo: el líder basa su influencia en su capacidad de amenaza, castigo o negación de recompensas.
- Poder de recompensa: es el opuesto al anterior: el líder ejerce su poder por medio de recompensas o incentivos como la eliminación de obstáculos.

- 
- Poder de experto: se da cuando el que ejerce el poder es reconocido por su grado de conocimiento en el área en la que ha de liderar, o por ser este conocimiento específico, necesario para la tarea y conocido por pocas personas.
  - Poder de referente: se da cuando los subordinados quieren parecerse o identificarse con aquél que ejerce este poder basándose en los sentimientos de admiración o lealtad que provoca.

Los tres primeros tipos de poder únicamente podrá ejercerlos un individuo con la condición de jefe, es decir, que ocupe un puesto más elevado en la organización que aquellos a quienes lidera.

El poder de referente, sin embargo, también puede ser ejercido por un líder que no goce de una situación jerárquica superior, pues únicamente depende de las cualidades del individuo, y no de los privilegios de los que goce o pueda conceder. El poder de experto podrá ser ejercido tanto por un jefe como por un líder, pues es independiente de la estructura jerárquica.



## ***Teorías explicativas del liderazgo.***

Enfoque de rasgos personales. En este apartado distinguimos dos teorías:

- Teoría del “gran hombre”: en la que se toma el liderazgo como algo innato.
- Se considera que el líder puede formarse, pero teniendo de partida una serie de cualidades afines al liderazgo y susceptibles de ser potenciadas.

A raíz de estas dos teorías surgen dos líneas de investigación: una que intenta identificar las cualidades comunes a cualquier líder, y otra que distingue entre líderes más o menos eficientes.

Sin embargo, estas investigaciones no han llegado a ninguna conclusión definitiva.



- Enfoque basado en el comportamiento

Es el análisis de las conductas que hacen eficaces a esas personas:  
La clave no es cómo son, sino cómo se comportan.

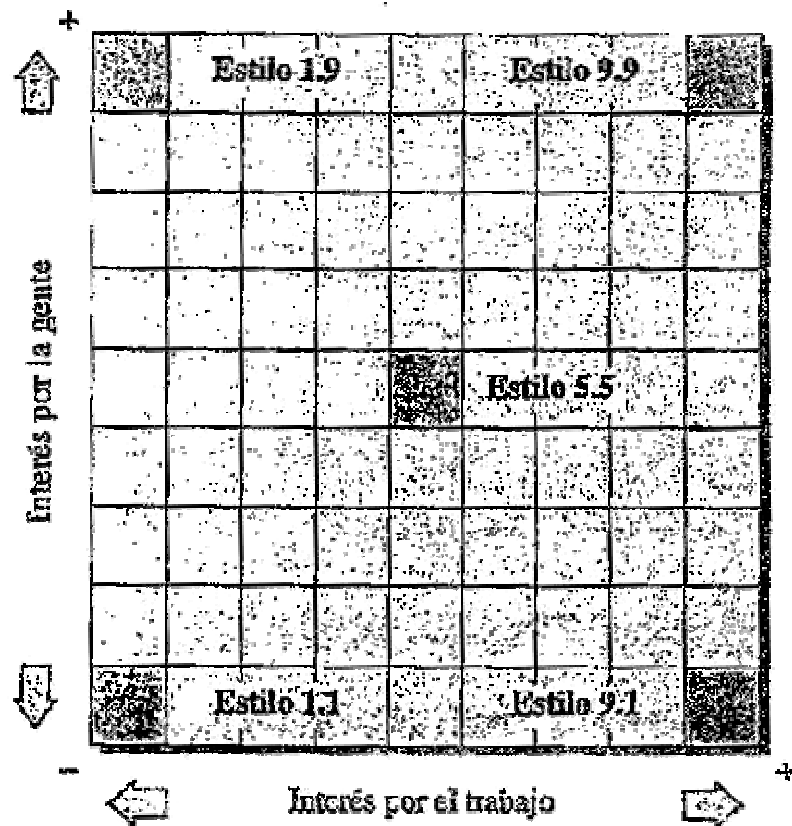
Tenemos tres teorías que enuncian dicha definición.

- Teoría de Michigan y Ohio: se centra en el comportamiento desarrollado por los líderes:
  - Líderes orientados a la tarea: dan preferencia a los objetivos potenciando la dirección y supervisión mediante un mayor control de los subordinados
  - Líderes orientados al empleado: prima el bienestar del empleado como base para un mejor rendimiento.
- Teoría del continuo del liderazgo: no se define una clasificación cerrada, sino un continuo entre dos extremos: el liderazgo centrado en el directivo, y el liderazgo centrado en el subordinado.



□ Teoría de la rejilla gerencial de Blake y Mouton (1978)

Toma dos variables, el interés del líder por la producción y el interés del líder por el personal. En función de estas variables podremos encontrar diversos estilos de dirección.



**1.1**: Mínimo esfuerzo para el cumplimiento de la tarea y la cohesión dentro de la organización.

**9.1**: Subordinación del bienestar del empleado al cumplimiento de las metas del grupo.

**1.9**: Adaptación del ritmo de trabajo a la comodidad del grupo.

**5.5**: Equilibrio entre la dedicación al trabajo y la integración del grupo.

**9.9**: Identificación de los objetivos como metas particulares para favorecer el cumplimiento de metas y el bienestar de los miembros del grupo.



## ***Enfoque contingente del liderazgo.***

Enfoque contingente o situacional:

Cada conjunto de circunstancias requiere un estilo de liderazgo *ad hoc* para optimizar la gestión de administración.

*Factores que condicionan el liderazgo*

- *Características del líder: conocimientos, personalidad.*
- *Características del subordinado: nivel de independencia implicación y responsabilidad de los subalternos.*
- *Características del entorno: ambiente en la organización, coherencia del estilo de dirección, naturaleza y período de la tarea.*



# Modelo de Fiedler

Es el tipo de liderazgo en función de la situación de trabajo. Postula dos estilos de liderazgo, siguiendo la teoría de las universidades de Ohio y Michigan:

- Orientado a la tarea.
- Orientado al empleado.

Se determina el más adecuado mediante un experimento: se entrega al líder el CCMP, que rellenará puntuando las características que tendría el individuo con el que menos le gustaría trabajar. Esta puntuación nos permitirá determinar lo adecuado que es un líder para una determinada situación, o conocer el entorno en el que dicho individuo sería más eficaz.

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Comedido	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Tenso	8	7	6	5	4	3	2	1	Relajado
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Apoyador	8	7	6	5	4	3	2	1	Antagónico
Conflictivo	8	7	6	5	4	3	2	1	Armonioso
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado
Agresivo	8	7	6	5	4	3	2	1	Amable
Aburrido	8	7	6	5	4	3	2	1	Interesante
Seguro de sí	8	7	6	5	4	3	2	1	Dubitativo
Apático	8	7	6	5	4	3	2	1	Entusiasta
Eficaz	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficaz
Distante	8	7	6	5	4	3	2	1	Cercano
Melancólico	8	7	6	5	4	3	2	1	Alegre
Frío	8	7	6	5	4	3	2	1	Cálido

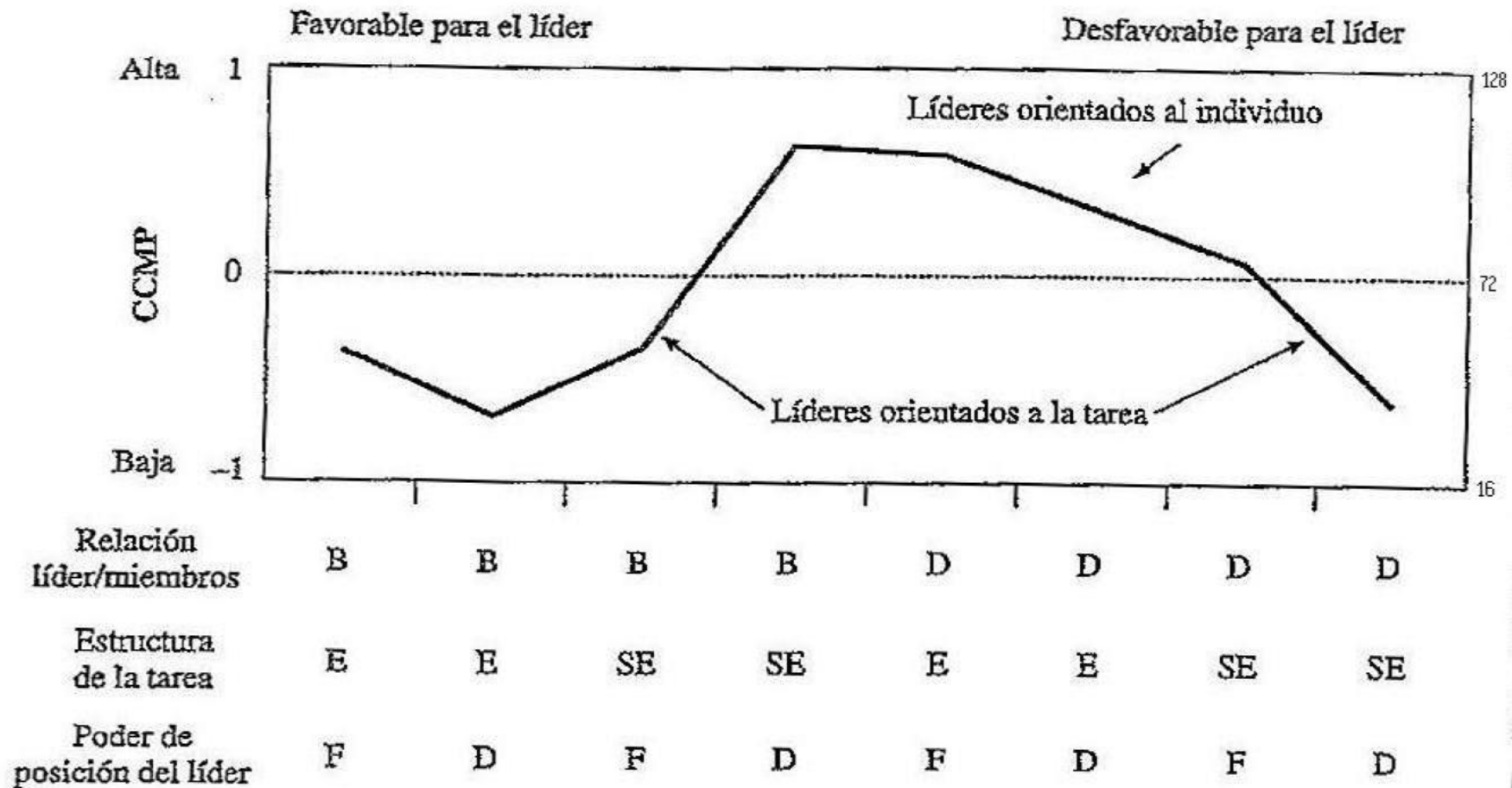
Tabla del compañero menos preferido (Fiedler)



Se contemplarán también estos factores:

- Calidad relaciones del líder con el grupo: pudiendo ser buena (autoridad informal) o moderadamente deficiente (autoridad formal).
- Tipo de tarea: estructurada (evaluación y control mas fáciles) y no estructurada (evaluación difícil y debilitamiento de la autoridad).
- Situación jerárquica del líder: puede ser alta (poder fuerte) o baja (poder débil).

El CCMP da lugar al siguiente gráfico: en función de las condiciones de trabajo (determinadas por 1,2,3, que son los diferentes entornos de trabajo) se determina el tipo de líder más adecuado.





# Teoría Ruta-Meta de Evans

Añade una nueva variable: la motivación (tema 13: "acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección") según la teoría de las expectativas de Vroom.

Este modelo se fundamenta la utilización de diversos incentivos para motivar a los empleados hacia la consecución de las metas del grupo. De esta manera, los tipos de líderes se distinguen por el tipo de recompensa que ofrecen:

- Un líder orientado al individuo ofrecerá apoyo, seguridad, incentivos económicos...
- Líder orientado a la tarea ofrecerá promociones, bonificaciones...



Teniendo en cuenta estos factores, se puede clasificar la conducta del líder en cuatro tipos:

Liderazgo de apoyo: óptimo para subordinados descontentos.

- Liderazgo participativo: mayor motivación al permitir tomar parte en la toma de decisiones.
- Liderazgo instrumental: el líder da instrucciones específicas a sus subordinados.
- Liderazgo orientado al logro: confianza en la capacidad de los subordinados para alcanzar metas elevadas o difíciles.



# Teoría Del Ciclo De Vida

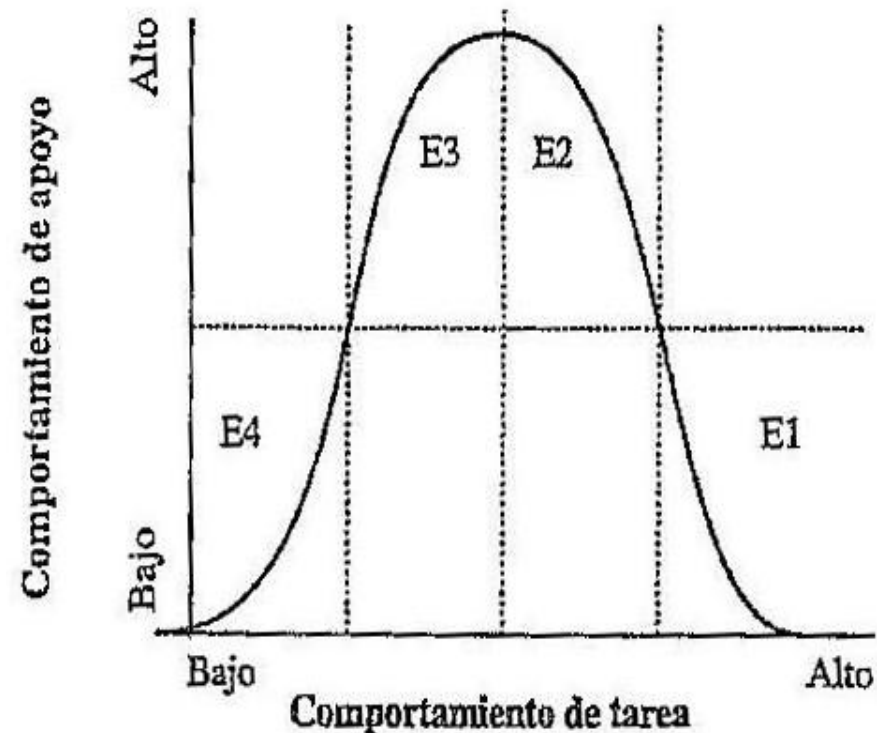
Se toman como variables la capacidad y la motivación del subordinado.

E1: Estilo control: ↓ capacidad y ↑ motivación. Necesaria dirección estricta del líder.

E2: Estilo supervisión: ↓ capacidad y ↓ motivación. Necesaria dirección estricta y estimulación.

E3: Estilo participación: ↑ capacidad y ↓ motivación. Necesaria estimulación permitiendo participación.

E4: Estilo delegación: ↑ capacidad y ↑ motivación. Necesaria autonomía para el subordinado, liderazgo suave.



Innova al introducir la adaptación a la evolución de las condiciones de trabajo --> Adaptación del líder.



# MODELO NORMATIVO DEL LIDERAZGO DE VROOM Y YETTON

Se centra en el papel que debe tomar un líder ante la toma de decisiones; es decir, cómo debe comportarse en la resolución de problemas teniendo en cuenta una serie de contingencias.

El tipo de liderazgo a aplicar dependerá de dos factores:

- ❑ En primer lugar, una serie de variables situacionales determinadas por una relación de preguntas cerradas (sí/no) que caracterizan el medio de la toma de decisiones.
- ❑ En segundo lugar, el número de subordinados implicados en el proceso de decisión.

Vamos a ver con un poco más de detalle estos factores.



# VARIABLES SITUACIONALES O CONTINGENCIAS

Quedan caracterizadas por una serie de preguntas cuya única respuesta posible es sí o no, permitiendo saber el tipo de toma de decisiones conveniente en cada posible escenario. Estas preguntas son las siguientes:

1. ¿Se da una exigencia de calidad en el problema?
2. ¿Posee (el directivo) información suficiente para tomar por sí solo una decisión de calidad?
3. ¿Está estructurado el problema?
4. ¿Es importante la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión?
5. Si la decisión fuese exclusivamente suya, ¿está usted razonablemente seguro de que la aceptarían los subordinados?
6. ¿Comparten los subordinados los objetivos empresariales que se pretenden alcanzar por medio de la resolución de este problema?
7. ¿Cabe la posibilidad de que se produzca un conflicto entre los subordinados respecto a las soluciones preferidas?



# Número de subordinados implicados

## ■ PROBLEMAS INDIVIDUALES

- Decisión autocrática (AI) y decisión autocrática con recogida de información (AII): el líder toma la decisión haciendo uso de la información obtenida de los subordinados o por su propia cuenta.
- Consulta al subordinado (CI): el líder consulta la opinión del subordinado antes de decidir por su cuenta.
- Decisión conjunta o consenso (GI): la decisión se toma mediante un acuerdo entre el líder y sus subordinados.
- Decisión delegada (DI): el gerente proporciona la información y la responsabilidad necesarias para tomar la decisión a un subordinado de confianza.

## ■ PROBLEMAS GRUPALES

- Decisión autocrática (AI): el líder toma la decisión.
- Decisión autocrática recogiendo información (AII): el líder decide tras recabar información entre sus subordinados.
- Consulta persona por persona (CI): el gerente consulta a sus subordinados individualmente y decide en consecuencia.
- Consulta en grupo (CII): comparte el problema en una reunión en grupo para obtener opiniones y sugerencias para después tomar la decisión adecuada.
- Decisión en grupo o consenso (GII): el líder actúa como moderador y permite una decisión consensuada por parte del grupo.



# Selección del modelo de liderazgo

Se produce por el método de eliminación en función de las respuestas obtenidas en la serie de preguntas antes mencionadas, de acuerdo con el siguiente criterio:

*Regla 1. De información del líder:* Si la calidad de la decisión es importante y el líder no posee la suficiente información o los conocimientos necesarios para resolver el problema, hay que eliminar (AI) del conjunto factible.

*Regla 2. De la congruencia de objetivos:* Si la calidad de la decisión es importante y no es probable que los subordinados persigan los mismos objetivos que la empresa para resolver este problema, hay que eliminar (GII) del conjunto factible.

*Regla 3. Del problema no estructurado:* En situaciones en las que la calidad de la decisión es importante, si el líder carece de la necesaria información o conocimientos para resolver el problema y si el problema no está estructurado, el método de solución debería permitir la interacción de aquellos subordinados que probablemente posean la pertinente información. En consecuencia, (AI), (AII) y (CI), que no permiten interacción entre los subordinados, deben eliminarse del conjunto factible.

*Regla 4. De la aceptación:* Si es importante que los subordinados acepten la decisión a efectos de una eficaz puesta en práctica de la misma, y si no se tienen seguridades razonables de que se acepte una decisión autocrática, hay que eliminar (AI) y (AII) del conjunto factible.

*Regla 5. Del conflicto:* Si la aceptación de la decisión es importante, no se está razonablemente seguro de que la decisión deba tomarse de forma autocrática, y es probable que surjan desacuerdos entre los subordinados respecto a las posibles soluciones, los métodos de resolución deben permitir que quienes no están de acuerdo resuelvan sus diferencias con pleno conocimiento del problema. En consecuencia, (AI), (AII) y (CI), que no permiten interacción entre los subordinados y no ofrecen oportunidad a quienes se hallan en conflicto de que pongan fin al mismo, se eliminan del conjunto factible.

*Regla 6. De la justicia:* Si la calidad de la decisión no es importante pero sí lo es su aceptación y no es razonablemente seguro de que se pueda lograr con una decisión autocrática, debe utilizarse el proceso de decisión para crear el grado de aceptación necesario. El proceso de decisión debe permitir que los subordinados actúen entre sí y negocien entre ellos el método para resolver las diferencias que pudieran darse, con plena responsabilidad para establecer lo que es justo y equitativo. En consecuencia, en tales circunstancias, hay que eliminar (AI), (AII), (CI) y (CII) del conjunto factible.

*Regla 7. De la prioridad de la aceptación:* Si la aceptación es importante, pero no hay seguridad razonable de lograrla si se toma una decisión autocrática, y si los subordinados están motivados para tratar de alcanzar los objetivos, los métodos que permitan igual participación en el proceso de toma de decisiones pueden lograr mayor aceptación sin poner en peligro la calidad de la decisión. En consecuencia, hay que eliminar (AI), (AII), (CI) y (CII) del conjunto factible.

# Criterio de jerarquización de modelos

En caso de que, tras el proceso de eliminación, tengamos dos o más posibles modelos de liderazgo, escogeremos entre todos ellos en función del criterio que mejor se amolde a las circunstancias del proceso decisor.

- Modelo A o eficiente en el tiempo: dado que los modelos participativos son más lentos, si el tiempo apremia, debe optarse por el estilo más autocrático
- Modelo B o de inversión del tiempo: se opta por el modelo que permita una mayor participación.





# REVISION DE VROOM Y JAGO

- Añaden más variables situacionales y más respuestas a las preguntas que en el modelo anterior eran cerradas.
- El resultado de esta revisión es que se consigue afinar el resultado respecto del modelo anterior, y ya no es posible que se obtengan varios estilos que pueden ser adecuados, sino que se indica el óptimo mediante funciones matemáticas.
  - Eficacia general:  
$$Eg = (\text{eficacia de la decisión}) - \text{Coste} + \text{Desarrollo}$$
  - Eficacia de la decisión:  
$$Ed = (\text{Calidad de la decisión}) + (\text{compromiso de los subordinados}) - (\text{Tiempo consumido})$$



## Fuentes

- “Administración de organizaciones en el entorno actual”, Alfredo Aguirre Sadaba , Ana M<sup>a</sup> Castillo Clavero y otros, Ediciones Piramide
- R.F.E.F
- Otros medios

## Autores

- Santiago Angulo Hasenflue
- Jaime Bárcena Diez
- Julen Barrio Garcia
- Hector Iglesias Duque
- Jorge Silvestre Vilches