



TEMA 1

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO – MODELOS DE LIDERAZGO

- DE RAZGOS
- DE COMPORTAMIENTO
- DE CONTINGENCIA -
- SITUACIONAL
- DE RELACIONES



Teoría del gran hombre (héroes) (principios del siglo XX)

Daft, R. citado en Giraldo y Naranjo, dice que se estudia esta forma de cómo se identifica al liderazgo, aunque muchos no lo consideran una teoría.

Aquí se sostiene que los líderes nacen con cualidades innatas como capacidad de influir en otros (carisma personal, inteligencia, sabiduría, o dotes políticos, etc.), así como tener una amplia visión sobre sus metas.



No es considerada una teoría, pero se describe al líder como una persona que nace con características “especiales” ...

Teoría de rasgos

A mediados del siglo XX, Ralph Stogdill recopila datos de algunas empresas que estudia y concluye que los líderes comparten una serie de características.

Más tarde Edwin Ghiselli realizó otro estudio, encontrando una alta correlación entre unas determinadas características y el éxito obtenido, aunque él mismo reconoció que podían encontrarse casos de éxito fuera del patrón.

Morgan McCall y Michael Lombardo, también elaboraron una lista de rasgos, pero entendieron que no era posible encontrar unos rasgos, que determinasen de forma clara, quién podía ser un buen líder.

Los rasgos identificados son:



Inteligencia y nivel educativo



Capacidad de dirección, decisión y priorización



Vitalidad física y resistencia



Iniciativa, valentía y confianza



Comprensión por sus seguidores, sus necesidades y motivaciones



Necesidad de logro



Los rasgos identificados en los líderes:

Personalidad

Inteligencia

Inteligencia emocional



Personalidad

1. Impresión que hace una persona sobre otros (imagen pública o social).
2. Estructuras y procesos, “invisibles” dentro de una persona que explica porque se comporta de una forma determinada.

Inteligencia

Un líder inteligente aprende más rápido, hace mejores suposiciones, deducciones e inferencias; son mejores para crear una visión y desarrollar estrategias para hacerlo realidad; desarrollan mejores soluciones a los problemas; ven más implicaciones de sus decisiones; se recuperan más rápido de su “caídas”.

Teoría triárquica de la inteligencia

Inteligencia analítica. Capacidad general de resolver problemas (se aprende más rápido).

Inteligencia práctica. Capacidad de adaptación a las condiciones “diferentes”, que se van experimentando (sirven para satisfacer necesidades de mejor manera).

Inteligencia creativa. Capacidad para ofrecer soluciones útiles y novedosas. Sus componentes son: habilidad sintéticas, inteligencia analítica, inteligencia práctica, estilo de pensamiento, factores de la personalidad, motivación intrínseca y factores ambientales.

Componentes de la inteligencia creativa

Habilidad sintética: estas habilidades ayudan a las personas a ver las cosas de formas nuevas o reconocer Conexiones novedosas entre problemas o conceptos de apariencia no relacionada.

Inteligencia analítica: ayuda a evaluar la utilidad de soluciones potenciales a los problemas.

Inteligencia práctica: las soluciones novedosas a los problemas por lo común se basan en conocimientos y experiencias relevantes

Estilo de pensamiento las personas prefieren modificar lo que ya existe, o empiezan por completo con soluciones nuevas

Factores de personalidad: prudencia más baja, más alta apertura a la experiencia y más altas calificaciones de escrúpulos escrupulosidad están relacionadas con la creatividad

Motivación intrínseca: las personas tienden a generar soluciones más creativas cuando el problema en cuestión es personalmente interesante

Factores ambientales: liderazgo de apoyo, carencia de presiones de tiempo, estabilidad del equipo y lazos sociales más débiles están relacionados para generar soluciones más creativas para los problemas.



En resumen...

El modelo que representa la teoría de rasgos incluye:

- La personalidad del líder.
- La inteligencia del líder.
- La inteligencia emocional del líder.



Teoría de Comportamiento

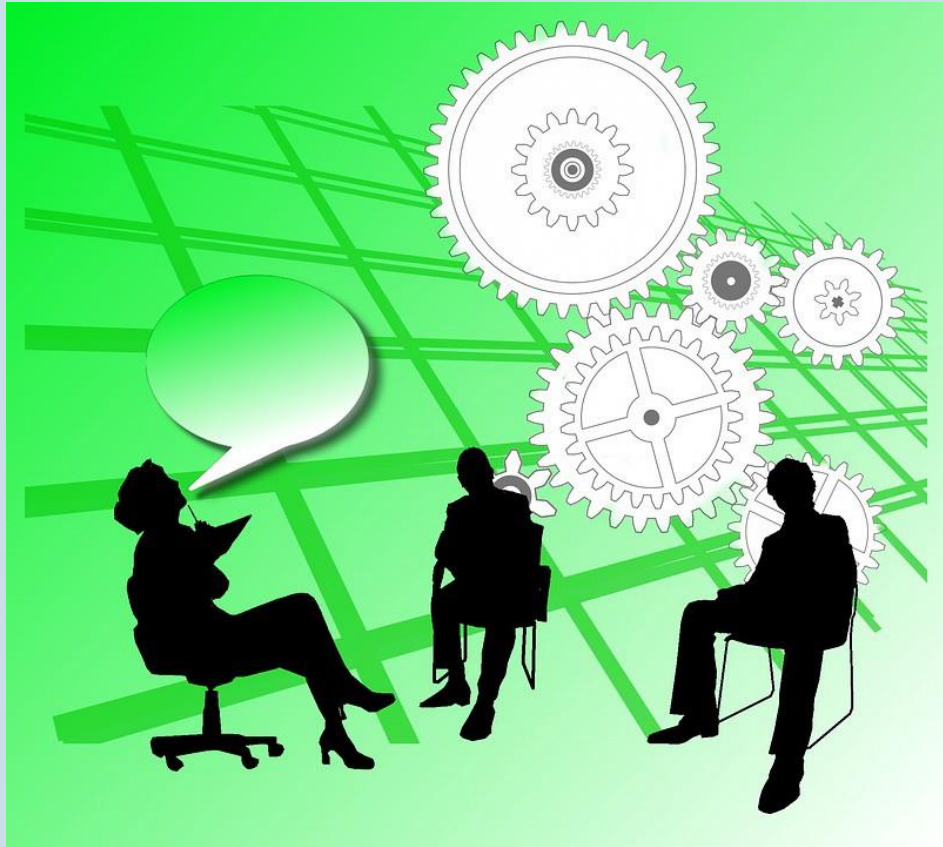
Esta teoría consiste en observar la forma en cómo **actúan los líderes respecto a sus seguidores.**

Las investigaciones se centraron en lo que los líderes hacen por lo que se trató de **determinar qué hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz (o no) que otros.**

Esta teoría tiene dos pilares (frases) los cuales son:

- *Cualquier persona que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder.*
- *Es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.*

¿Por qué estudiar el comportamiento del líder?



Los rasgos, solamente, no son suficientes para tener un liderazgo efectivo.

Las **habilidades** **directivas** (comportamiento/habilidades/competencias),

- Conocimientos
- Experiencia
- Inteligencia
- Personalidad (rasgos)
- Inteligencia emocional
- Valores
- Intereses
- Motivos
- Metas



Teoría de Comportamiento

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio describen dos **categorías**:

Iniciación de estructura: conductas orientadas hacia el logro de objetivos; esta categoría se basa en la organización del trabajo, establecer la estructura dentro del contexto laboral, asignar los roles, obligaciones y tiempos de cumplimiento.

Consideración: esta categoría se basa en el mantenimiento de la relación entre el líder y sus seguidores, estableciendo respeto, confianza y un clima de camaradería. El líder atiende las necesidades de sus colaboradores.





Dimensión de comportamiento denominado consideración

La consideración se refiere a cuan amistoso es un líder y apoya a sus subordinados. Los líderes con alta consideración emprenden muchos comportamientos distintos que muestran apoyo y preocupación, como hablar por los intereses de los subordinados, preocuparse por su situación personal y mostrar aprecio por su trabajo.

Dimensión de comportamiento denominado estructura inicial.

La **estructura inicial** se refiere a cuánta importancia da un líder al cumplimiento de las metas de trabajo y terminar tareas. Los líderes altos en **estructura inicial** emprenden diversos comportamientos relacionados con las tareas como asignar fechas límite, establecer estándares de desempeño y monitorear los niveles de desempeño





Teoría de Comportamiento

Los investigadores de la Universidad de Michigan concluyeron cuatro categorías de comportamientos del liderazgo que están relacionados con el desempeño efectivo del grupo: apoyo del líder, facilitación de la interacción, importancia en las metas y facilitación del trabajo. Identifican dos dimensiones de comportamiento:

Centrado en los empleados: Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.

Centrado en el trabajo: Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.





Dimensiones de comportamiento centrados en el empleo

La importancia en las metas y la facilitación del trabajo son dimensiones de comportamientos **centrados en el empleo**.

Los comportamientos de **enfoque en las metas** se ocupan de motivar a los subordinados a completar la tarea en cursos.

Los comportamientos de **facilitación del trabajo** se ocupan de aclarar roles; adquirir y asignar recursos; y reconciliar conflictos organizacionales.



Dimensiones de comportamiento centradas en el empleado

El apoyo del líder y la facilitación de la interacción son dimensiones de comportamiento centradas en el empleado.

El **apoyo del líder** incluye comportamientos en los que éste muestra preocupación por los subordinados.

La **facilitación de la interacción** incluye aquellos comportamientos en los que los líderes actúan para suavizar y minimizar los conflictos entre los seguidores.



En resumen...

El modelo que representa la teoría de comportamiento incluye:

- ✓ Comportamiento del líder enfocado hacia la estructura (el empleo).
- ✓ Comportamiento del líder enfocado hacia la consideración (el empleado).

Enfoque de los seguidores

En el modelo con **enfoque hacia los seguidores**, se identifica la participación que tienen estos en la ejecución de las tareas necesarias para el logro de los resultados esperados, ya que el verdadero reto para los líderes es administrar los recursos humanos con la mayor eficiencia posible con el fin de lograr un buen desempeño.

Motivación, satisfacción y desempeño parecen claramente relacionados por lo que en este enfoque se consideran estos tres elementos.



Motivación



- La motivación es cualquier cosa que aporte dirección, intensidad y persistencia al comportamiento.
- La motivación permite describir la elección de una actividad o tarea a emprender, establecer el nivel de esfuerzo a intervenir en ella y determinar el grado de persistencia en ella a lo largo del tiempo.
- La motivación es una probabilidad de comportamiento.

Motivación

- La motivación no es observable directamente ya que es inferida con base en el comportamiento.
- Por ejemplo, inferimos que un estudiante está motivado cuando sale bien en la escuela.
- Usamos el concepto de motivación para explicar la diferencia que vemos entre las personas en la energía y dirección de su comportamiento.



El líder que sabe de varias teorías motivacionales muy probablemente escogerá la teoría correcta para un seguidor y situación en particular y con frecuencia tiene como resultado, empleados de mayor desempeño y más satisfechos.

Por lo que mencionaremos algunas teorías motivacionales:

Enfoques motivacionales

CATEGORÍA	TEORÍA DE ENFOQUES	PRINCIPALES TEMAS DE LAS CARACTERÍSTICAS
Necesidad	Jerarquía de las necesidades de Maslow	Satisfacer necesidades para cambiar el comportamiento.
Diferencia individual	Teoría ERG de Alderfer	Puede satisfacer múltiples necesidades simultáneamente.
	Orientación al logro	Rasgos de personalidad.
	valores	Las personas están alineadas con sus valores personales.
	Motivación intrínseca	Las personas son más motivadas a realizar algunas actividades que otras.
Cognoscitiva	Establecimiento de metas	Establecer metas para cambiar el comportamiento.
	Teoría de las expectativas	Motivas a otros al aclarar enlaces entre comportamientos, desempeño y recompensas.
	Teoría de la equidad	Las personas son motivadas a reducir inequidades entre recompensas y esfuerzo.
	Autoeficacia	Nuestras creencias en cuanto a ser capaces de completar con éxito una tarea.
Situacional	Enfoque operante	Cambiar recompensas y castigos para cambiar el comportamiento.
	Atribuciones de facultades de decisión (empowerment)	Dar autonomía y libertad a las personas para incrementar su motivación al trabajo.

Satisfacción

La satisfacción en el empleo consiste en que tanto nos gusta un tipo de específico de trabajo.

La satisfacción en el empleo trata de actitudes o sentimientos acerca del trabajo mismo, de la paga, de la promoción, de las oportunidades educacionales, supervisión, compañeros de trabajo, carga de trabajo, etc.

Las personas más satisfechas con su trabajo muestran un comportamiento de **ciudadanía organizacional**, lo que resulta apropiado, pues se crean centros de trabajo de mayor apoyo (ofrecerse a ayudar a otros en el trabajo, sustituir a otros, etc.)

Trabajadores contentos Tienden a ser trabajadores más cooperativos .

Las personas no dejan las organizaciones, dejan a malos jefes.

Desempeño

El desempeño se refiere a esos comportamientos dirigidos a la misión o metas de la organización, también se refiere a los productos o servicios obtenidos como resultado de ese comportamiento.

Se puede decidir tener comportarnos de una manera determinada, en la escuela o en el trabajo, pero el desempeño incluirá comportamientos que nos lleven a tener buenos resultados.

El desempeño de una persona es afectado por la condiciones que por la motivación, ya que la inteligencia, la habilidad y la disponibilidad de recursos clave pueden afectar el comportamiento de un seguidor.

Un nivel de motivación adecuado puede ser una condición necesaria, pero insuficiente del desempeño efectivo.





Peeero...

Los trabajadores **motivados y satisfechos** no, siempre, tienen buen desempeño

Los trabajadores poco motivados y nada satisfechos pueden tener un buen desempeño. Esto puede ser debido a su ética en el trabajo, su responsabilidad asumida en el trabajo o la intención de cambiar para obtener un mejor empleo.

Tener seguidores satisfechos y de alto desempeño es una meta que los buenos líderes generalmente buscan alcanzar.

En resumen...

El modelo que representa la teoría enfocada hacia los seguidores incluye:

- ✓ Motivación.
- ✓ Satisfacción.
- ✓ Desempeño.



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia CC BY-SA-NC

Teoría de situacional

La teoría situacional sostiene que no bastan los rasgos del líder, sino que la situación determina la conducta de líder.

La teoría situacional es variada y compleja debido a las múltiples situaciones que se pueden presentar dentro de una organización, por lo que resulta complejo delimitar las diferentes situaciones.



Algunos modelos para explicar la teoría situacional.

Teoría de roles

La conducta de un **líder dependía de sus percepciones** de diversos aspectos críticos de la situación como: las reglas y regulaciones que gobiernan el trabajo; las expectativas de la función de los subordinados, compañeros y supervisores; la naturaleza de la tarea y la retroalimentación acerca del desempeño.

La teoría de roles explica cómo las exigencias y restricciones situacionales podrían causar un conflicto de roles y una ambigüedad de los mismos y los líderes pueden experimentar **conflictos de roles** cuando los **subordinados y superiores tienen expectativas** opuestas acerca de la conducta del líder o cuando las políticas de la compañía contradicen a la manera en que los supervisores esperan que se realicen las tareas la habilidad que tiene un líder para solucionar con éxito estos conflictos determinan su efectividad de liderazgo

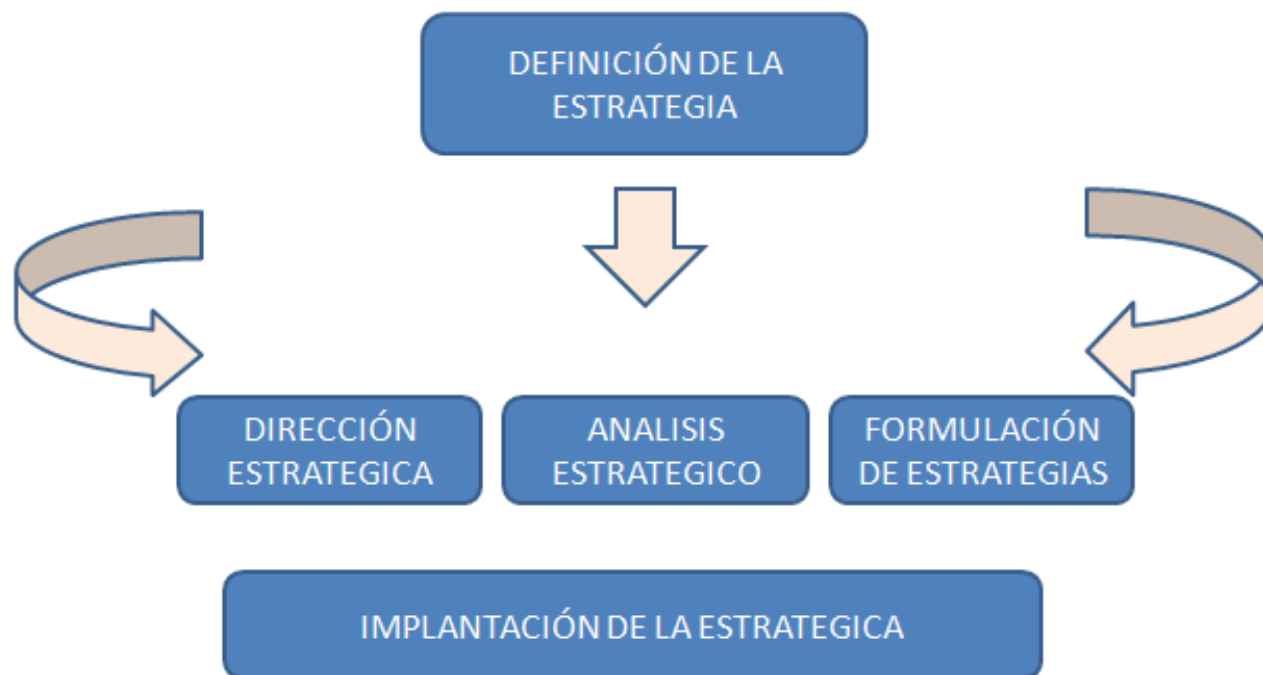
El modelo de influencias múltiple

En el modelo de influencias múltiples se hace una distinción entre las micro variables (por ejemplo las características de una tarea) y las macro variables (por ejemplo el ambiente externo) que siempre están presentes en la situación.

En el modelo de roles así como el modelo de influencias múltiples se observó un problema importante, ya que los factores situacionales puede variar en infinitud de formas. Por lo que se determinó que sería útil, para un líder, poder clasificar lo que puede ser importante o crítico y poner atención en eso de manera particular.

Algunas de las situaciones que se pude identificar:

- La tareas, la organización, el ambiental.
- Variables físicas (por ejemplo los niveles de ruido y la temperatura), las exigencias de la carga de trabajo y el grado en que los grupos de trabajo interactúan con otros grupos .
- La cultura corporativa.
- Aspectos sociales, legales y tecnológicos.
- El paso de la era de industrial a la era de la información.



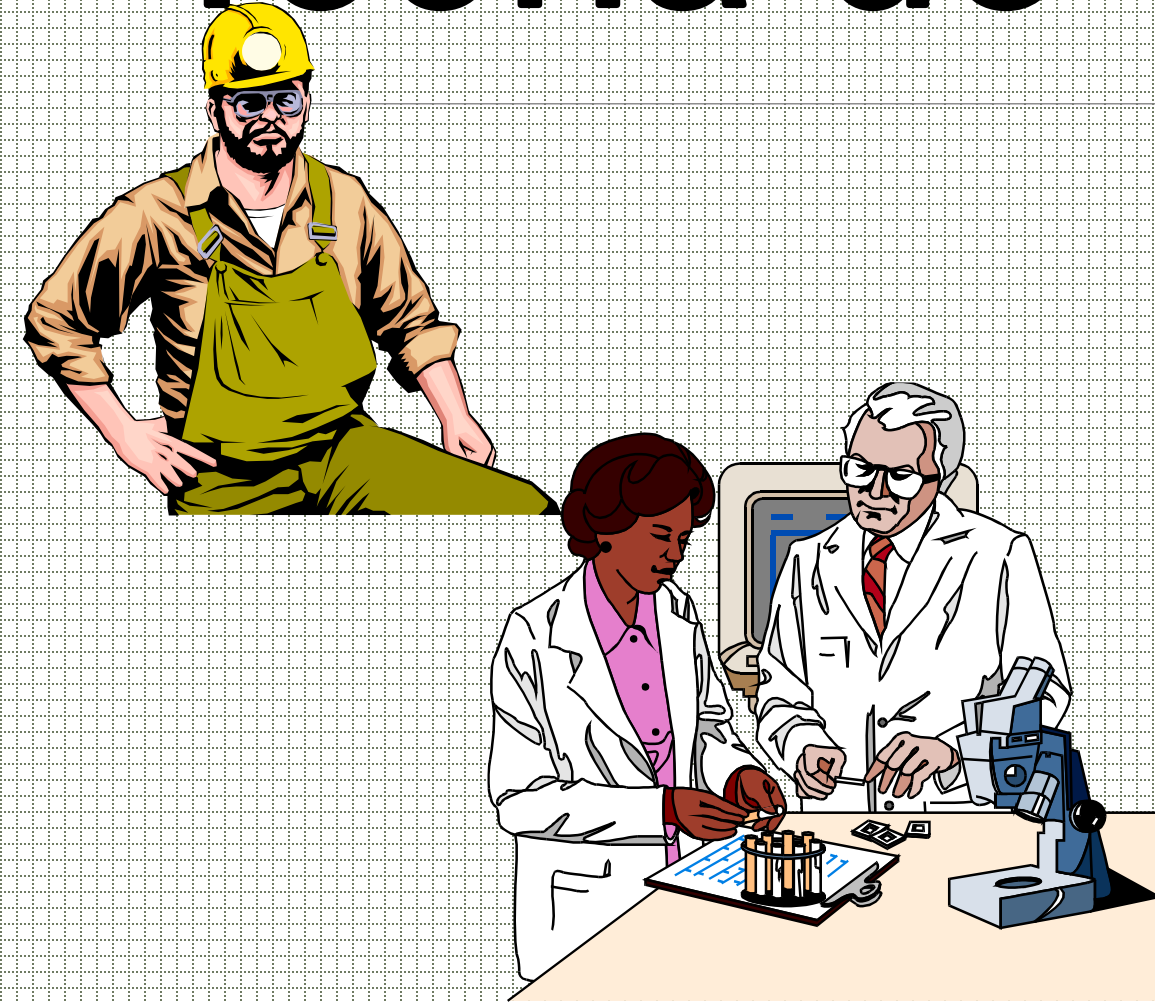
En resumen...

El modelo de la teoría situacional incluye:

Todos los factores internos y externos que influyen en la organización y que puede determinar la conducta en el ejercicio del liderazgo.

LIDER-SEGUIDOR-
SITUACIÓN (LSS)

Teoría de Contingencia



La teoría de la contingencia, describe la manera en que se obtiene una alta efectividad de un grupo u organización mediante la personalidad de un líder y la situación.

¿En cualquier situación es apropiado el mismo tipo de liderazgo? **NO**

Ejercito, grupo de artistas, equipo de Programadores, fábrica, laboratorio, etc.

Teoría de contingencia

Contingencia (algo incierto): evento que puede ocurrir en cualquier momento.

- ❑ No existe una manera universal para organizar y dirigir a las organizaciones pues no son iguales, entonces no se le puede tratar igual.
- ❑ Cada situación es diferente (líder-seguidor-situación) y según las circunstancias se determina la manera de organizar o administrar la empresa.

Se identifican tres variables:

- **Poder otorgado por el puesto:** ubicación jerárquica.
- **Estructura de las tareas:** funciones, actividades y responsabilidades, precisas.
- **Relaciones líder-miembros:** Grado en que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder (nivel de confianza de seguidor con el líder)

Modelo de Hersey-Blanchard

**Los líderes deben adoptar diferentes modelos de liderazgo
en función de las capacidades de los empleados
y su compromiso con sus tareas**



Teoría de contingencia

En la teoría de contingencia la situación es el enfoque principal.

Un patrón de conducta de un líder puede ser efectivo en una situación determinada, pero si la situación cambia, puede ser que ese líder ya no sea efectivo.



El comportamiento del líder es contingente si la situación cambia.

Teoría de contingencia

Douglas Mc Gregor (profesor de administración y autor de varios libros) propone dos teorías:

- **Teoría X** las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control. (Estilo recomendado, liderazgo autocrático).
- **Teoría Y** las personas son creativas, imaginativas, que les gusta asumir responsabilidades. (Estilo recomendado, liderazgo democrático).

Teoría de Contingencias

En 1964 R. Blake (administrador) y J. Mouton (matemático), desarrollan un modelo de **Rejilla Gerencial** (malla gerencial), combinando en una matriz, el enfoque de los procesos y el enfoque de las relaciones, identificando cinco estilos de liderazgo:

- **Gestión empobrecida (1,1),**
- **gestión club campestre (1,9),**
- **gestión a medio camino (5;5),**
- **gestión autoritaria (9,1), y**
- **gestión de equipo (9,9).**

Teoría de Contingencias

Kurt Lewin (psicólogo y filósofo), propone su teoría con estos tres estilos de liderazgo*

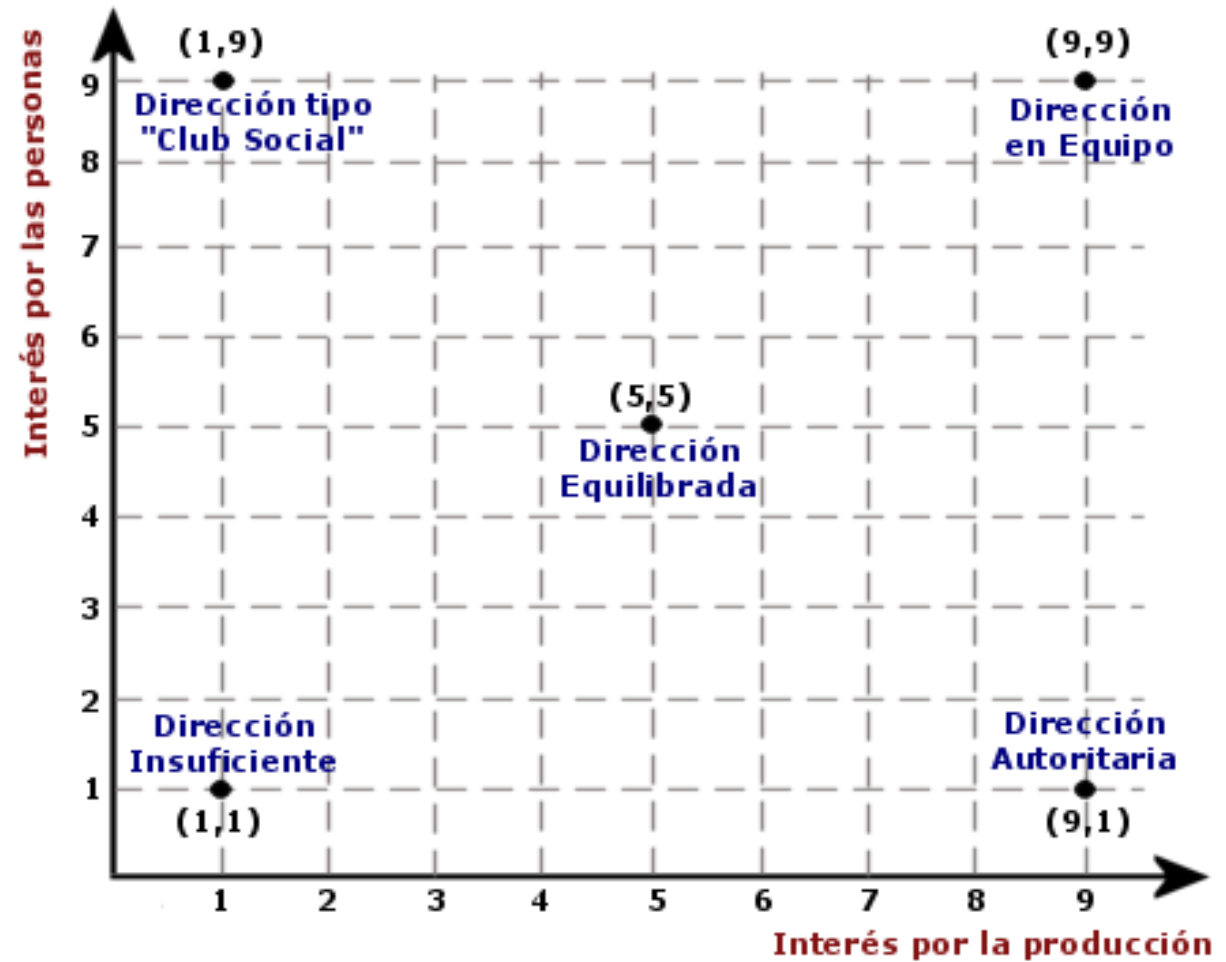
1,1 Laisses Faire*

9,1 Autocrático*

1,9 Relaciones humanas

9,9 Democrático*

Teoría de la Malla Gerencial



Fuente: Schein y Bennis.

Gráfico: www.tiemposmodernos.eu



Teoría de contingencia-situacional

Modelo de contingencia de Fred E. Fiedler (psicólogo social)

Productividad de un grupo depende de:

- Estilo de liderazgo.
- Control situacional, seguridad de la situación, basado en:
 - ❑ La relación líder-seguidor. La forma en cómo dirige el líder (conducta del líder) y puede ser orientado a la productividad (las tareas) u orientado a las personas (socioemocional).
 - ❑ Estructuración de tareas.
 - ❑ El poder ejercido, posibilidad de implementar mecanismos de motivación.

Teoría de contingencia

Modelo situacional de Hersey y Blanchard

Este modelo de liderazgo se centra en las características de los seguidores (motivación, satisfacción, desempeño), para determinar la eficacia del comportamiento del líder.



Las variables son:

- Características de los seguidores
- Disposición de éstos

Referencias

- [1] R. Castañon, “Un nuevo modelo de liderazgo por valores”, Tesis Doctoral, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Alcalá, s.C., s.E., 2013. Disponible <http://hdl.handle.net/10017/20002>

- [2] D. Giraldo y J. Naranjo, “Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias”, Tesis, Pregrado en Administración de Empresas, Universidad del Rosario, s.C., s.E., 2014.. Disponible <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8672>

- [3] M. Lupano y A. Castro, “Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación”, *Psicodebate*, Vol. 6, No. 2006, pp 107-122, Diciembre 2006, Disponible <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>

- [4] R. Hughes, R. Ginnett y G. Curphy. “Liderazgo”, Mc Graw Hill. 2007. Ciudad de México.