

## TEMA 8: LIDERAZGO

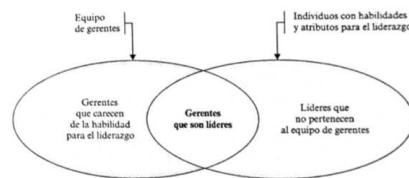
### LÍDER Y LIDERAZGO

#### Concepto de liderazgo

Es el proceso por el cual un individuo (líder) influye en el comportamiento de otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes.

#### Líderes y administradores

Un administrador eficaz puede serlo en el desempeño de sus funciones de planificación, organización, dirección y control sin que necesariamente se le pueda considerar un líder. En otras palabras, un gerente puede tener las habilidades técnicas y conceptuales que le permitan establecer de la forma más eficaz y eficiente los objetivos y estrategias de su unidad, su estructura organizativa y los sistemas de control que garanticen su funcionamiento, y sin embargo carecer de las capacidades necesarias para conseguir que sus subordinados estén dispuestos a seguirle en la consecución de unas metas comunes. Del mismo modo, en las organizaciones pueden surgir personas que no sean administradores y que ejerzan una tarea de liderazgo en grupos informales.



#### Liderazgo y poder

La característica esencial del **liderazgo** es la capacidad para influir en la conducta de otros, lo cual se consigue a través del ejercicio del poder. El **poder** es la capacidad de los individuos para afectar el comportamiento de otros individuos de manera que éstos actúen de acuerdo con la voluntad de los primeros.

Es posible distinguir diferentes formas o tipos de poder en función de las fuentes de donde proceda la capacidad de influencia y los medios utilizados para ejercerla. La clasificación más aceptada y consensuada es la propuesta por John French y Bertram Raven, que distingue 5 tipos de poder de naturaleza interpersonal en las organizaciones:

- **Poder legítimo.** Se basa en el reconocimiento y aceptación de una serie de reglas o disposiciones que otorgan a un individuo el derecho legítimo a influir en los demás. Está asociado al puesto o cargo que se ocupa dentro de la organización. Además, se asemeja al concepto de autoridad.
- **Poder coercitivo.** Es la capacidad de influir a través de la amenaza o la imposición de castigos o la negociación de recompensas, tanto materiales como simbólicas. La base del poder coercitivo es el miedo a las consecuencias negativas derivadas de la desobediencia. Para poder ejercer el poder coercitivo de forma eficaz, es necesario disponer del control de castigos o sanciones que afecten a alguna necesidad o recurso valioso para la persona a la que se trata de influir.
- **Poder de recompensa.** Proviene de la capacidad para otorgar beneficios a otros o para eliminar elementos que puedan serles perjudiciales. Puede verse como una contraparte del poder coercitivo. Las recompensas pueden ser material, económico, de naturaleza simbólica (amistad) y referirse a aspectos psicosociales.
- **Poder de experto.** Es la capacidad de influencia que puede ejercerse al disponer de habilidades, destrezas o conocimientos especialmente valiosos para otra persona o grupo. Para poder ejercer de forma eficaz este tipo de poder, es preciso crear el suficiente grado de dependencia respecto a la habilidad técnica o el cuerpo de conocimientos que se domina. Este poder es independiente de la jerarquía organizativa y del cargo que se ocupe y, puede ser ejercido por cualquier persona situada en cualquier punto de la organización, incluido el núcleo de operaciones.
- **Poder de referente.** Un individuo tiene poder de referente sobre otro cuando este último desea parecerse o identificarse con el primero. El influido puede adaptar su conducta para agradar o parecerse a la persona objeto de su identificación. Este poder es un tipo de poder asociado a la persona y no al puesto que se ocupa (confianza, admiración, semejanza, etc).

#### Los seguidores y el líder

Sin los seguidores no puede existir el líder. El papel de los seguidores es crucial tanto en la aparición del líder como en el desempeño del liderazgo. Cuando un gerente utiliza su autoridad se produce una suspensión de juicio por parte de la persona sobre la que se ejerce. Para que exista liderazgo, la influencia del líder debe ser aceptada voluntariamente por los seguidores.

## Liderazgo y objetivos compartidos

El liderazgo se manifiesta siempre en el contexto de un grupo orientado hacia unos objetivos compartidos, y el líder es el encargado de conducir o guiar a los miembros del grupo hacia la consecución de los mismos. Los seguidores aceptarán las directrices e indicaciones del líder en la medida en que crean que haciéndolo alcanzarán las metas deseadas.

## ENFOQUE DE LOS RASGOS

Asume que los líderes poseen ciertas características estables o rasgos que los diferencian del resto de personas. Dichos rasgos son considerados en su mayoría innatos (el líder nace, no se hace).

La perspectiva de los rasgos no fue capaz de ofrecer una aproximación consistente y universal sobre el liderazgo y los líderes. Las principales debilidades del enfoque de los rasgos son las siguientes:

- A lo largo del tiempo, los diferentes estudios han ido incorporando nuevos rasgos o atributos a los ya existentes, de modo que la relación de los mismos ha llegado a ser tan extensa como poco útil para los fines que se persiguen.
- El enfoque de rasgos tampoco proporciona indicios sobre la importancia relativa de cada uno de los rasgos en la capacidad de liderazgo.
- No tiene en cuenta la situación en que se ejerce el liderazgo. Asume que todos los líderes están definidos por un único conjunto de rasgos.
- No está clara la dirección de la causalidad entre algunos de los rasgos y el liderazgo eficaz.
- Ignora la importancia e influencia de los seguidores en la relación de liderazgo.

### *Los rasgos más relevantes relacionados con el liderazgo eficaz*

1. **Empuje.** Se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel elevado de esfuerzo o dinamismo. Los líderes presentan una alta necesidad de logro, ambición, energía, tenacidad e iniciativa.
2. **Motivación por el liderazgo.** Los líderes tienen un fuerte deseo de dirigir e influir en los demás, es decir, tienen una gran necesidad de poder y de asumir responsabilidades.
3. **Honradez e integridad.** Son cualidades especialmente importantes junto con la credibilidad, sinceridad y correspondencia para los líderes porque contribuyen a inspirar confianza a los demás.
4. **Confianza en sí mismo.** Permite a los líderes superar obstáculos y tomar decisiones en situaciones difíciles e inciertas de modo que transmiten e infunden confianza en sus seguidores sobre su propia capacidad.
5. **Habilidad negativa.** Los líderes deben ser capaces de recopilar, sintetizar e interpretar gran cantidad de información para formular estrategias viables, solucionar problemas y tomar decisiones correctas.
6. **Conocimiento del negocio.** Los líderes eficaces tienen un gran conocimiento sobre la empresa, la industria y los aspectos técnicos del negocio. Esto les permite tomar decisiones bien fundamentadas y conocer sus implicaciones.

Otra perspectiva más reciente del renovado enfoque de los rasgos es el denominado **enfoque del patrón de atributos de liderazgo**. Este defiende la influencia de ciertas características personales y sostiene que dicha influencia se manifiesta a través de patrones de atributos que caracterizan a cada persona y no a través de cada atributo individual.

## ENFOQUES BÁSICOS EN LA CONDUCTA DEL LÍDER

Los patrones de conducta del líder pueden ser aprendidos y enseñados, mientras que, el enfoque basado en los rasgos de líder establecía implícitamente que el liderazgo es una cualidad innata.

## Los estudios experimentales de Kurt Lewin

Kurt Lewin realizó un estudio con niños de 12 años que se reunían en talleres para realizar trabajos manuales. Estos se agrupaban en distintos equipos con líderes de estilos diferentes (líder autoritario, democrático y liberal).

	Características	Resultados
Líder autocrático	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centraliza la autoridad y dicta métodos de trabajo, limitando la participación de los subordinados.</li><li>• Firme y dogmático (inflexible).</li><li>• Utiliza el poder para recompensar y castigar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los niños trabajaban muy duro mientras que el líder los vigilaba. También desarrollaban conductas agresivas que imitaban el carácter autoritario del líder, al mismo tiempo que desarrollaban un comportamiento sumiso.</li></ul>

Líder democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad y alienta la participación.</li> <li>• Se centra en la funciones de apoyo del grupo, se preocupa más por motivar que por controlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conseguían niveles de motivación y participación extraordinarios. También el trabajo destacaba por su originalidad.</li> </ul>
Líder liberal (rienda suelta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorga plena libertad al grupo para que complete las tareas en la forma preferida.</li> <li>• Utiliza poco su poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El rendimiento era muy bajo porque los niños solían realizar el mínimo esfuerzo. Además, la situación en los talleres se convertía en caótica.</li> </ul>

### Los estudios de Michigan y Ohio

En 1945, varios investigadores de la Universidad Estatal de Ohio realizaron una investigación basada en un cuestionario, con la que pretendían acotar los estilos de liderazgo. Se identificaron dos categorías finales, en las que cada líder puede obtener una puntuación alta o baja. Casi al mismo tiempo, la conducta del líder también fue estudiada por un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan.

Los resultados de ambos estudios pueden considerarse equivalentes. Se identificaron dos dimensiones del comportamiento básico del líder que son similares, e incluso se consideran como sinónimas, aunque la denominación que se le otorga en cada estudio es diferente.

- **Estructura de inicio (estudios de Ohio) y orientación a la tarea (estudios de Michigan):** El líder define y asigna las tareas a los subordinados, así como fija las metas y objetivos de producción. Supone el nivel en el que el líder se encarga de realizar las funciones básicas de su puesto de trabajo.
- **Consideración (estudios de Ohio) y orientación al empleado (estudios de Michigan):** El líder se esfuerza por establecer relaciones afectivas con sus subordinados, favoreciendo la confianza mutua y creando un clima de trabajo cordial. El líder que puntúa alto en esta conducta es aquel que se preocupa por los problemas de los empleados y consigue que éstos le respeten y le aprecien.

En el caso de los estudios de Ohio, los resultados concluyeron que los subordinados de un líder que puntúa alto en consideración (u orientado al empleado) están más satisfechos y motivados; sin embargo, los grupos coordinados por un líder con elevada estructura de inicio (u orientado a la tarea) arrojan mayores niveles de productividad y desempeño. Por otra parte, los resultados de Michigan favorecen al líder orientado al empleado, detectando un mayor nivel de productividad en los grupos donde el líder muestra esta conducta.

### La rejilla gerencial de Blake y Mouton

Estos dos psicólogos diseñan un modelo para explicar el comportamiento del líder basándose en las dimensiones identificadas por los estudios de Ohio y Michigan.

- **Orientación a la tarea:** Se produce cuando el líder se centra en definir cómo se realiza la tarea e incrementar el nivel de producción.
- **Orientación a las personas:** Se produce cuando el líder se centra en conseguir que las personas trabajen en un ambiente ideal, así como satisfacer sus necesidades sociales.

Los autores definen cinco de las ochenta y una casillas disponibles:

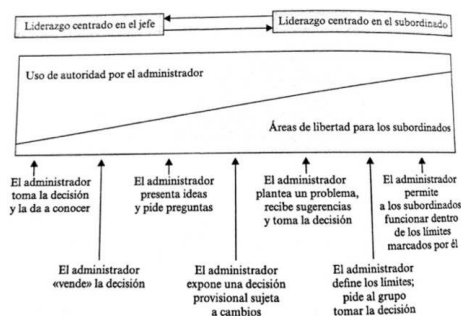
- **1:1 Administración empobrecida.** El líder muestra una orientación muy baja a las personas y a la producción; por tanto, dedica poco esfuerzo para cumplir su papel y es conveniente que abandone su puesto.
- **1:9 Administración de club de campo.** El líder dedica todo su esfuerzo a que las personas trabajen en un ambiente organizacional amigable, pero desatiende la organización del trabajo y las tareas, por lo que el ritmo de trabajo es bajo.
- **9:1 Administración autoritaria (gerente autoritario de tarea).** El líder dedica gran esfuerzo a definir las tareas de trabajo en sus aspectos técnicos y así lograr niveles elevados de producción. En cambio, desatiende las necesidades sociales del grupo de trabajo y no le preocupa el ambiente en el que trabajan los subordinados.
- **5:5 Administración intermedia.** Se consigue un desempeño adecuado de la organización al equilibrar la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.
- **9:9 Administración de equipo o democrática (gerente de equipo).** El líder consigue destacar por su esfuerzo en ambas dimensiones. Su conducta se caracteriza por organizar técnicamente las tareas y además conseguir buen clima de trabajo. La satisfacción de los subordinados es alta, y por eso se produce baja rotación en el equipo de trabajo.

## El continuo autocrático-democrático de Tannenbaum y Schmidt

Este se diseña para detallar los distintos estilos de liderazgo en función de los rasgos del líder o administrador, las características del subordinado y las fuerzas situacionales. De esta forma, el nivel de participación de los subordinados debe ser coherente con las variables contingentes analizadas:

- **Rasgos del administrador.** Antecedentes culturales, conocimientos, formación, experiencia, etc.
- **Características de los subordinados.** Valores culturales, experiencia, madurez profesional, etc.
- **Fuerzas situacionales.** Pueden considerarse la naturaleza del trabajo, la cultura organizacional, las presiones de tiempo, etc.

En base a estas tres variables, los autores proponen un continuo de estilos de liderazgo, donde se reflejan los distintos niveles de autoridad que pueden ejercer el líder o el grado de participación que se le puede conceder a los subordinados.



Este modelo debe entenderse como un modelo de suma cero: cuánto más se orienta un líder hacia las tareas (autoritario), menos lo hace hacia las relaciones (democrático). Aunque se considera uno de los últimos modelos conductuales, algunas veces es considerado como modelo contingente debido a la influencia de factores situacionales en la conducta del líder.

## LAS TEORÍAS CONTINGENTES DEL LIDERAZGO

### El enfoque contingente de Fiedler

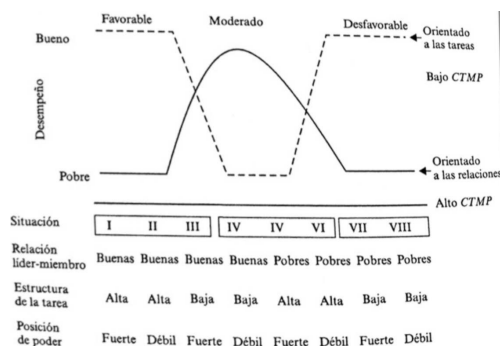
Este enfoque explica que el éxito de un estilo de liderazgo depende del ajuste que se produce entre ese estilo y la situación en la que se debe liderar. Parte de dos premisas que guiarán la forma en que debe entenderse el modelo:

- **Cada individuo (líder) se caracteriza por un estilo de liderazgo que es muy difícil cambiar.** Por ello, el primer paso es determinar qué estilo de liderazgo caracteriza a un líder.
- **La situación debe encajar con el estilo de liderazgo.** Se produce cuando las características de la situación permiten al líder tener el control y ejercer influencia sobre los subordinados. El segundo paso es identificar las características de la situación y determinar qué estilo de liderazgo es el adecuado.
- **El cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP).** Es la herramienta que diseñó para identificar el estilo de liderazgo de cada individuo. Consiste en 16 valoraciones sobre el compañero con quien menos le agrada trabajar al entrevistado. El resultado permite encasillar al individuo en un estilo de liderazgo concreto.

*Características de la situación.* Fiedler identificó tres factores situacionales que influirán en la eficacia del líder.

- **Relación líder-miembro:** Medida en la que los seguidores aprueban y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo. Es el único factor que el líder controla directamente.
- **Estructura de la tarea.** Grado en el que las tareas se encuentran definidas y los estándares para el control están claros. Cuando la tarea está estructurada, el líder gozará de mayor poder, dado que sólo deberá recurrir a los manuales para aclarar alguna controversia.
- **Poder del puesto (del líder).** Grado en el que el líder puede premiar o sancionar a los subordinados, siendo capaz de influir más fácilmente en la conducta de sus subordinados.

*El ajuste entre el estilo del líder y la situación.* Fiedler plantea un modelo teórico para identificar el estilo de liderazgo más eficaz para cada situación.



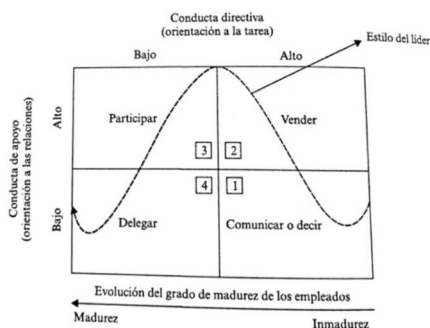
- En situaciones favorables para el líder (I, II, III), el estilo de liderazgo que funciona es el orientado a las tareas (autoritario). Esto se debe a que la situación concede mayor control e influencia al líder y, por tanto, éste puede dar órdenes con la seguridad de que serán seguidas por los subordinados.
- También situaciones desfavorables para el líder (VII, VIII), el mejor estilo de liderazgo es el orientado a las tareas (autoritario). La situación no es favorable para el líder, y por ello, el único recurso que dispone es la autoridad.
- Sólo en situaciones moderadas, el estilo orientado a las relaciones (democrático) es el adecuado.

Teniendo en cuenta las premisas que establecía el modelo, cuando el ajuste no se produce: cambiar al líder o la situación, modificando algunos factores situaciones, aunque el modelo apuesta claramente por la primera.

### Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Estos autores establecieron una teoría contingente que considera la madurez de los subordinados como única variable situacional. Todo el protagonismo que esta teoría atribuye a los subordinados se debe a que el éxito o fracaso de un líder siempre dependerá de la aprobación de sus seguidores. Por tanto, los rasgos que definen a estos seguidores deben ser tenidos en cuenta para determinar el estilo de liderazgo adecuado.

Los autores consideran cuatro posibles combinaciones, en función del grado en el que el líder recurre a cada conducta.



- **CELDA 1. Comunicar o decir.** La madurez de los subordinados es muy baja, no tienen capacidad para realizar las tareas independientemente y tampoco están motivados para enfrentarse a retos. El líder tiene que definir «cómo» y «cuándo» harán las tareas. Por ello, el estilo se caracteriza por una conducta directiva alta y una conducta de apoyo reducida.
- **CELDA 2. Vender o convencer.** Los subordinados son algo más maduros, y, si bien su capacidad para las tareas no es elevada, están motivados para aprender y mejorar. El líder también define e impone la carga de trabajo pero intenta estimular a los subordinados convenciéndolo y explicando la validez de los objetivos y la asignación de las tareas. Por ello, debe recurrir a la conducta directiva combinada con elevados niveles de conducta de apoyo.
- **CELDA 3. Participar.** Los seguidores gozan de capacidad para resolver las tareas, pero carecen de motivación para asumir nuevos retos. El estilo del líder se caracteriza por bajos niveles de conducta directiva y elevados niveles de conducta de apoyo.
- **CELDA 4. Delegar.** Representa la mejor situación para el líder. Los subordinados están capacitados y además están motivados para asumir nuevos retos. Por tanto, el estilo de liderazgo ideal no exige elevados niveles de conducta de apoyo y conducta directiva.

Esta teoría recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Por consiguiente, el administrador que desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo cambiará constantemente de estilo.

El modelo de Hersey y Blanchard destaca por ser intuitivo y por considerar un factor relevante que hasta ahora había sido ignorado.

### Teoría de la ruta-meta de House

El buen líder es considerado por sus subordinados como una fuente de recompensas. Por eso, un líder es eficaz cuando sus seguidores tienen la creencia de que:

- Será claro al fijar las metas.
- Guiará y suministrará apoyo para eliminar los obstáculos que aparecen en el camino o ruta hacia las metas.

Según esta teoría, los subordinados esperan que el líder eficaz aumente la probabilidad de que las metas y recompensas sean alcanzadas por los subordinados. También combina este planteamiento con dos factores situacionales que son: características personales del subordinado y características del entorno de trabajo.

El estilo de liderazgo no es fijo e innato al líder, sino que puede ajustarse a los factores situacionales que se consideran en la teoría.

Los estilos de liderazgo propuestos son:

- **Liderazgo directivo (orientado a las tareas).** El líder detalla el programa de trabajo y la guía necesaria para realizar las tareas que permitan el logro de metas claras. Es adecuado cuando las tareas están poco estructuradas y los seguidores tienen poca capacidad para realizar el trabajo. Este tipo de liderazgo ayuda a superar la ambigüedad inherente al trabajo y a solucionar las debilidades de los subordinados.
- **Liderazgo de apoyo (orientado hacia las personas).** El líder se interesa por las necesidades de sus empleados y contribuye a crear relaciones cordiales entre los seguidores. Es adecuado cuando las tareas están estructuradas y además los seguidores tienen capacidad para resolverlas. La conducta del líder se basa en establecer sistemas de incentivos, recompensas, promociones, etc.
- **Liderazgo participativo.** El líder permite que los subordinados añadan sugerencias sobre cómo realizar el trabajo.
- **Liderazgo orientado al logro.** El líder fija metas difíciles y no da demasiadas directrices sobre cómo realizar las tareas, esperando que sus seguidores consigan un alto rendimiento. Este estilo encaja cuando los subordinados tienen elevada capacidad y están motivados.

### El modelo de participación del líder de Vroom y Yetton

Puede ser considerado un modelo contingente, puesto que identifica un conjunto de variables del contexto que influyen en un resultado final.

El objetivo de este modelo es ayudar a identificar qué nivel de participación de los subordinados es adecuado en cada situación para dar con un estilo de liderazgo recomendado.

Estilos de liderazgo	Descripción
AI (autoritario I)	Los administradores solucionan el problema o toman las decisiones por sí mismos, usando la información disponible en el momento.
AII (autoritario II)	Los administradores obtienen la información necesaria y deciden por sí mismos sobre la solución al problema. El papel de los subordinados es el de proporcionar la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.
CI (consultivo I)	Los administradores comparten los problemas con los subordinados relevantes en forma individual, tomando luego las decisiones.
CII (consultivo II)	Los administradores comparten el problema con los subordinados como un grupo y luego toman la decisión.
GII (participativo)	Los administradores comparten el problema con los subordinados. Juntos generan y evalúan las alternativas e intentan llegar a un acuerdo. Los administradores no tratan de influir para que se adopte la postura que ellos prefieren e implantan lo que prefiere el grupo.

Los autores combinaron ocho preguntas que aluden a diferentes variables situacionales consideradas en el modelo, en un árbol de decisión que establece el estilo de liderazgo, en función de las respuestas obtenidas.

De los resultados del modelo se obtiene que, cuando las decisiones se deben realizar con rapidez o se debe ahorrar tiempo, los administradores prefieren los estilos de decisión autoritarios. En cambio, si los administradores desean desarrollar el conocimiento y las capacidades de los subordinados para la toma de decisiones, deben escoger los estilos más participativos. De igual modo. Se considera que la efectividad total del liderazgo es función de la efectividad de las decisiones, menos el coste de tomar la decisión más el valor aportado por el desarrollo de las habilidades de la gente por medio del compromiso de la toma de decisiones.

## NUEVOS ENFOQUES SOBRE EL LIDERAZGO

### Liderazgo transaccional, transformacional y carismático

El *liderazgo transaccional* alude al trabajo de un líder cuyo interés no va más allá del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Su tarea consiste en guiar el comportamiento de los subordinados para que concluyan las tareas con éxito.

El *liderazgo transformacional* define un estilo de liderazgo más ambicioso. El líder transformacional no se conforma con lograr las metas, además pretende cambiar el esquema mental o visión de sus subordinados. Consigue inspirar nuevos valores en el grupo y es el estilo de liderazgo eficaz cuando se espera que los seguidores sean innovadores, creativos y arriesgados. Se ha comprobado que se consigue un desempeño extraordinario en grupos dirigidos por líderes que reúnen sus características. La rotación en los grupos liderados por un líder transformacional es menor y los niveles de productividad y satisfacción son superiores.

El *líder carismático* alude al líder con destacables habilidades comunicativas para establecer lazos emocionales con sus seguidores. Este despierta la confianza de sus seguidores y es capaz de convencer más fácilmente sobre su visión. Además, estudios empíricos han detectado que la personalidad de este tipo de líderes incrementa la motivación de los seguidores en aquellas tareas que requieren una implicación ideológica.

### Sustitutos del liderazgo

En algunas situaciones o contextos, el liderazgo deja de ser eficaz e incluso se convierte en innecesario. Es el caso de variables situacionales como una alta madurez de los subordinados, que les permite trabajar con autonomía y autocontrol, respondiendo a motivaciones intrínsecas diferentes del estímulo del líder. También cuando las tareas están muy estructuradas, y no contienen ambigüedad.