

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES (Prof. Luz I. Leirós)

- ¿Qué es un líder?
- Teorías del Liderazgo
  - Teoría de los rasgos de personalidad
  - Teorías de la conducta
  - Teorías situacionales
- Liderazgo y Género
- Toma de decisiones
  - Estilos de decisión
- Eficacia del grupo
- Bibliografía:
  - Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Cap. 9
  - Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson. Cap. 12
  - Salgado Velo, J.F. (1997). *Comportamiento organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo. Cap. 6

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## ¿Qué es un Líder?

- Alguien con una **personalidad** determinada.
- Una persona de gran **influencia**.
- El que tiene u ocupa una posición de **poder**.
- El que consigue sus **metas** u objetivos.
- El que se comporta como líder (**conducta**)
- El que los demás dicen que lo es (**atribución**).
- Alguien que tiene seguidores o subordinados (**relaciones diádicas** ≈ entre el líder y cada uno de sus seguidores).

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## ¿Qué es un Líder?

- **Líderes oficiales**: En las ORGANIZACIONES, públicas o privadas, el líder es el **responsable** de un equipo de personas, de una unidad o de múltiples unidades.
  - Primer nivel: Encargado, jefe de equipo ...
  - Nivel Intermedio: Jefe de servicio ...
  - Nivel superior: Gerente, Presidente.
- **Líderes no oficiales**: Personas de gran influencia en la organización, pero que **no están descritos en el organigrama** ni desempeñan un puesto de jefatura, o dicho puesto es de nivel inferior al de su capacidad de influencia (p.e.: delegado sindical).

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## ¿Qué es un Líder?

*“Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otras personas, de los que estas les afectan a ellos” (Bass, 1990)*

- Existe liderazgo cuando:
  - El líder ejerce su poder, sea oficial o no.
  - Se produce interacción con otras personas .
  - El comportamiento del líder mejora el rendimiento de otros.
  - El líder tiene capacidad para modificar la motivación o las competencias de otros.
  - Los comportamientos de otros dependen de la conducta del líder
  - Las expectativas, atribuciones y reacciones de los demás influyen sobre la conducta del líder.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías del liderazgo

- **Teorías de los rasgos** de personalidad del líder:
  - El líder posee una serie de **características personales** (inteligencia, organización, amigabilidad,...) que pueden ser aplicadas a situaciones diferentes. Aquellos individuos que no las poseen no pueden ser líderes válidos.
- **Teorías de la conducta** del líder:
  - La efectividad del liderazgo está determinada por **las conductas específicas** del líder. Se centran en lo que hace el líder, en su comportamiento y no en su personalidad
- **Teorías situacionales** del liderazgo:
  - La efectividad de un líder depende de la situación. Es decir, un buen líder debe ser capaz de adaptarse a las características de la **situación laboral concreta**

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías de los rasgos de personalidad

- Las personas tienen “prototipos” de liderazgo, que afectan a su percepción de quién es o no un líder efectivo.
  - **Prototipo de liderazgo:**
    - Representación mental de los rasgos y conocimientos que debería poseer un líder
  - **Rasgos de líder:**
    - Características, físicas o de personalidad, que pueden usarse para diferenciar a los líderes de los seguidores.

## Rasgos positivos

- Adaptabilidad
- Orientación al logro
- Asertividad
- Cooperación
- Dominancia
- Energía
- Inteligencia
- Tolerancia al estrés
- Creatividad
- Diplomacia
- Fluidez verbal
- Organización
- Persuasión
- Flexibilidad
- ...

## Rasgos negativos

- Frialidad
- Arrogancia
- Desconfianza
- Irritabilidad
- Sobreprotección
- Control excesivo
- Indecisión
- Rigidez
- Deshonestidad
- Desorganización
- Dependencia
- Incapacidad para trabajar en equipo
- Incapacidad para delegar
- ...

# Teorías de los rasgos de personalidad

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías de los rasgos de personalidad

- Conclusiones:

- La posesión de rasgos particulares incrementa la probabilidad de que el líder sea efectivo, pero NO garantiza esa efectividad, puesto que depende más de la naturaleza de la situación.
- La única característica que correlaciona positivamente con el éxito de la dirección es la INTELIGENCIA.



# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías de la conducta

- En una organización, lo importante no es la personalidad del líder, sino su **comportamiento** hacia los subordinados.
- **Modelo de Liderazgo de Ohio (1945):** Busca identificar los patrones de comportamiento (estilos de liderazgo) que habilitan a los líderes para influir sobre otros con efectividad.
  - Se trata de identificar las distintas dimensiones de la conducta de un líder y comprobar sus efectos sobre los subordinados.
  - A través de un cuestionario, el *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ), se definen dos dimensiones independientes en la **conducta del líder**:
    - Consideración
    - Estructura de iniciación

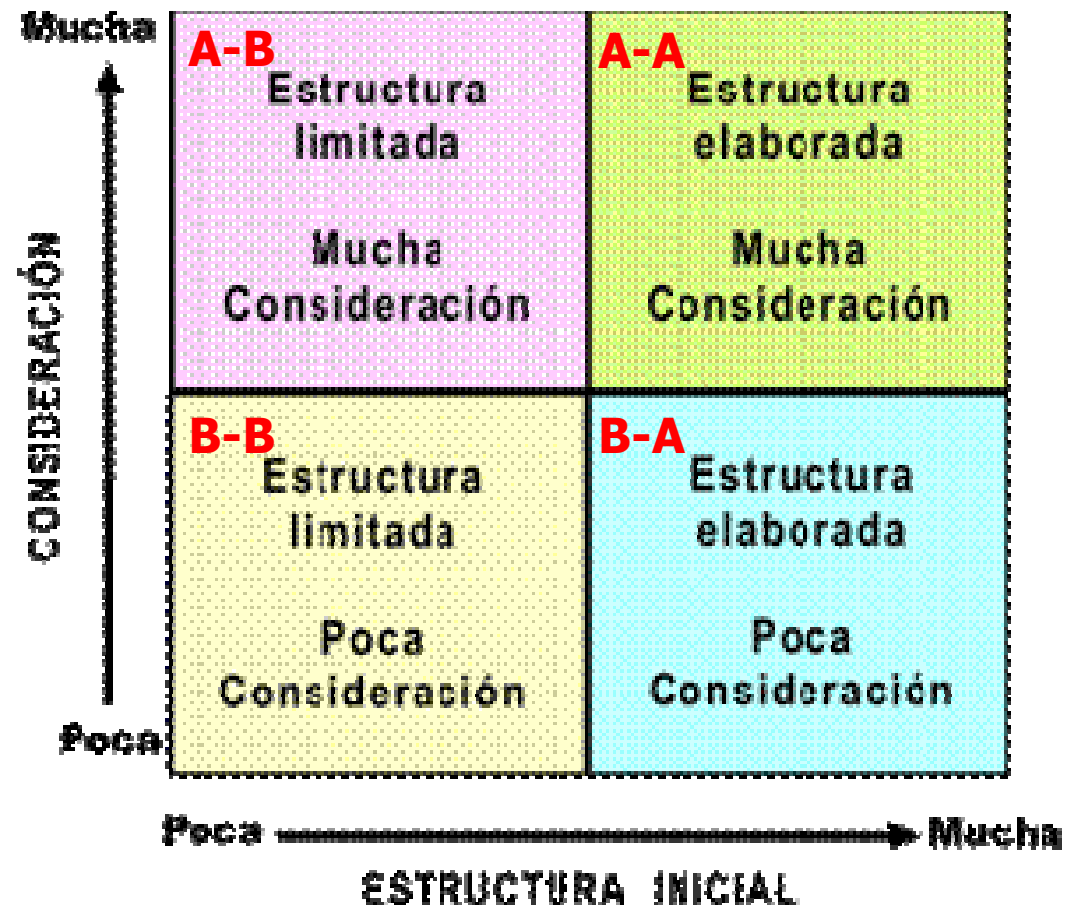
# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías de la conducta

- Dimensiones de la conducta del líder (Modelo de Ohio)
  - **Consideración:**
    - Grado en el que el líder se preocupa por el bienestar, el status y las contribuciones de los miembros. Los líderes considerados muestran confianza, calidez y respeto por sus subordinados. Para ellos, las personas son más importantes que la organización.
  - **Estructura de iniciación/inicial:**
    - Grado en que los líderes definen claramente su propio rol y permiten que los subordinados conozcan lo que se espera de ellos. Los líderes altos en estructura conocen bien su función y la de sus subordinados, consideran que la organización del trabajo es más importante que las personas, definen claramente las actividades laborales y mantienen un buen registro del progreso del grupo hacia la consecución de objetivos (fechas límite).

## Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

- Tipos de conductas de liderazgo



## Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

- Tipos de conducta de liderazgo:
  - **Tipo AB:** Preocupación elevada por las personas, logrando cohesión grupal pero descuidando los objetivos grupales.
  - **Tipo AA:** Interés simultáneo por los objetivos organizacionales y por los miembros del grupo.
  - **Tipo BB:** No se preocupa por los objetivos grupales y organizacionales, ni por los sentimientos de los subordinados. Ausencia de liderazgo.
  - **Tipo BA:** Elevada preocupación por los objetivos laborales y falta de interés por los sentimientos o intereses de los miembros del grupo.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías de la conducta

- Conclusiones:
  - No existe un estilo óptimo de liderazgo, sino que depende de la situación.
  - **El comportamiento del líder es aprendido:** Un líder no nace, se hace. Por tanto, es posible mejorar.
  - Comportamientos recomendados:
    - Escuchar a los demás y analizar todas las perspectivas
    - Ayudar a otros a aprender de los errores
    - Explicar las bases de las decisiones
    - Estimular a los empleados, brindándoles los recursos necesarios y animándolos a avanzar.
    - Reconocer el trabajo bien hecho: Alabar el trabajo bien realizado y enfocarse siempre en lo positivo.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías situacionales

- **Modelo de contingencia de Fielder (1965):** La eficacia del liderazgo depende de dos factores interrelacionados:
  - **El estilo de dirección o personalidad del líder:** Se mide con el cuestionario LPC (*Least Preferred Co-Worker*), que nos da un índice de motivación, que señala si la autoestima del líder depende de mantener una relación cordial con sus subordinados (puntuaciones altas en LPC) o de conseguir los objetivos organizacionales (puntuaciones bajas en LPC).
  - **El control situacional o circunstancial:** Características de la situación o del entorno de trabajo inmediato, que pueden ser más o menos favorables para el ejercicio del liderazgo:
    - Control alto: Las decisiones del líder influyen directamente en el resultado del trabajo.
    - Control bajo: Las decisiones del líder no influyen en los resultados.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías situacionales

- **Modelo de contingencia de Fielder**
  - Los líderes se pueden clasificar, según su **estilo de dirección**, en dos tipos:
    - Orientados a las relaciones (compañeros) : Su preocupación principal es el bienestar de los miembros del equipo, el clima de trabajo.
    - Orientados a la tarea (meta): La preocupación principal de estos líderes es el trabajo. Se centran en la consecución de los objetivos asignados, en la productividad y en el cumplimiento de las tareas asignadas.



## Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

¿Qué tipo de líder soy yo? [NO entra en el examen]

### **CUESTIONARIO DEL COMPAÑERO MENOS PREFERIDO (Least Preferred Coworker)**

#### **INSTRUCCIONES:**

- Piense en una persona con la que no le guste trabajar. Puede ser alguien con quien trabaje en este momento o alguien con quien haya trabajado en el pasado.
- No tiene que ser necesariamente alguien que le disguste o le caiga mal, sino alguien con quien tiene, o haya tenido, dificultades para desarrollar bien un trabajo.
- Describa esta persona definiendo la puntuación otorgada en la columna de la derecha (diapositiva siguiente).



# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

Puntuación

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Antipático
Repelente	1	2	3	4	5	6	7	8	Atrayente
Rígido	1	2	3	4	5	6	7	8	Relajado
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Cercano
Frío	1	2	3	4	5	6	7	8	Cálido
Colaborador	8	7	6	5	4	3	2	1	Indiferente
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	8	Ameno
Conflictivo	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso
Triste	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre
Extrovertido	8	7	6	5	4	3	2	1	Introvertido
Desleal	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal
Deshonesto	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiable
Considerado	8	7	6	5	4	3	2	1	Descortés
Grosero	1	2	3	4	5	6	7	8	Amable
Dispuesto	8	7	6	5	4	3	2	1	Indiferente
Hipócrita	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero
Amable	8	7	6	5	4	3	2	1	Poco Amable
TOTAL									

## Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

¿Qué tipo de líder soy yo? [NO entra en el examen]

### CUESTIONARIO DEL COMPAÑERO MENOS PREFERIDO (Least Preferred Coworker)

#### CORRECCIÓN:

Para calcular su puntuación sume los números de la última columna.

- Entre 18 y 63 puntos: **LPC bajo** = Estilo orientado al cumplimiento de tareas.
- Entre 73 y 144 puntos: **LPC alto** = Estilo orientado hacia las relaciones interpersonales.
- Entre 64 y 72: Estilo socio-independiente, orientado en ambas direcciones.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías situacionales

- **Modelo de contingencia de Fielder**

- El segundo elemento que determina la efectividad del liderazgo es el **control situacional**, que depende de tres dimensiones:
  - Las relaciones entre el líder y los miembros: Grado con que el líder cuenta con el apoyo, lealtad y confianza del grupo con el que trabaja.
  - La estructuración de la tarea: Grado en que una tarea está bien definida y no es ambigua.
  - La posición de poder del líder: Nivel de autoridad que la organización concede al líder para conseguir que haga su trabajo; es decir, que los empleados acaten sus órdenes.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías situacionales

- **Modelo de contingencia de Fielder**

- Relaciones líder-miembro:

- Es el elemento más importante del control situacional.
    - Los líderes se sienten más relajados cuando confían en sus subordinados y pueden depender de ellos.
    - Los subordinados se sienten mejor si el líder:
      - Es capaz de establecer metas claras y darles sentido.
      - Tiene capacidad para comunicar las metas
      - Muestra confianza y seguridad en alcanzar las metas

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías situacionales

- **Modelo de contingencia de Fielder**
  - Estructuración de la tarea:
    - Esta característica indica hasta que punto la actividad laboral está expresada claramente en términos de métodos de trabajo, normas de rendimiento, objetivos a lograr.
    - Los líderes tienen menos control si la tarea es ambigua, no está bien definida y si crea incertidumbre.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías situacionales

- **Modelo de contingencia de Fielder**

- Posición de poder del líder:

- Es la autoridad que la organización concede al líder para conseguir que se haga el trabajo. Este poder depende de:
      - Capacidad para recompensar a otros
      - Capacidad para coaccionar
      - Capacidad para ser una referencia
      - Capacidad para ser experto
      - La posición ocupada
      - La legitimidad del puesto ocupado.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Teorías situacionales

- Conclusiones:

- Ningún estilo de dirección es adecuado para todas las situaciones laborales, aunque, en situaciones extremas, son más efectivos los líderes orientados a la tarea.
- Los estilos de dirección, como características de personalidad, son escasamente modificables. Por ello, la mejor alternativa es **adaptar el estilo de dirección a las características de la situación.**
- Otra posibilidad es **modificar la situación, para que se ajuste al estilo** de dirección que se posee.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Liderazgo y Género

- Aunque ha aumentado significativamente el número de mujeres que ocupan puestos directivos en los ámbitos organizacionales, se sigue considerando que ***el liderazgo es un rol típicamente masculino***. Tres motivos:
  - Diferencias de estatus entre:
    - Ocupaciones tradicionales femeninas y masculinas (enfermera/médico)
    - Modelos de rol masculino y femenino (fuerte/débil).
  - Creencias de que las mujeres no poseen las destrezas necesarias para la dirección.
  - Percepción de que hombres y mujeres tienen estilos de liderazgo diferentes:
    - Hombres → Orientados a la tarea
    - Mujeres → Orientadas a las relaciones.



# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Liderazgo y Género

- **Conclusiones:**

- Existen rasgos, como la sinceridad y el autoritarismo, que reciben consideración positiva en ejecutivos varones, pero que son rechazadas por las empresas en mujeres ejecutivas.
- Los resultados de diferentes investigaciones sobre la conducta del líder y las satisfacción de los subordinados en el caso de líderes femeninos y masculinos han mostrado que, a nivel organizacional, **NO existen diferencias** entre ambos.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52295181>

[https://www.ted.com/talks/sheryl\\_sandberg\\_why\\_we\\_have\\_too\\_few\\_women\\_leaders](https://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders)

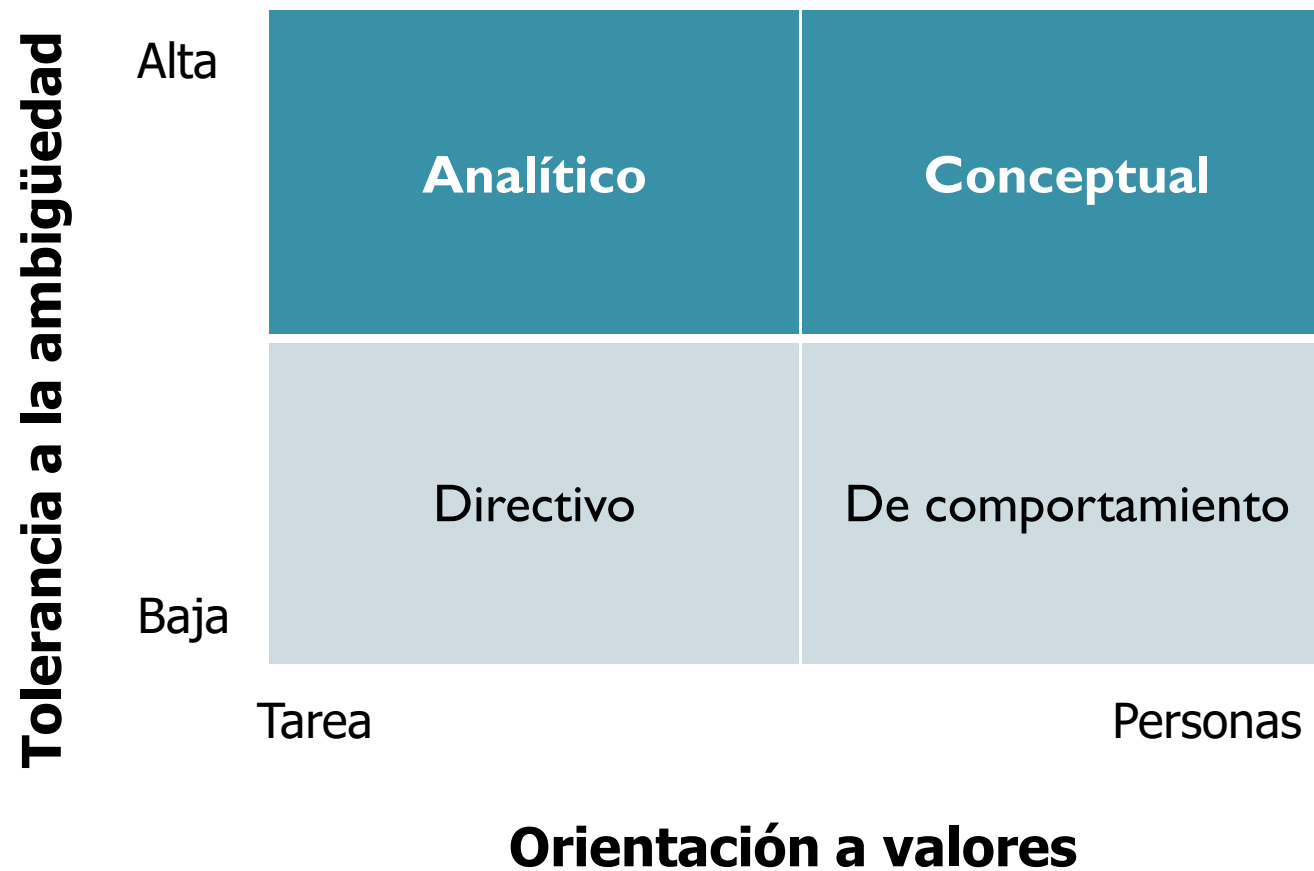
# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Toma de decisiones

- Proceso de identificación y elección de soluciones que llevan a un resultado final deseado.
- **Estilo de decisión:**
  - Combinación de la manera en que se perciben y comprenden los estímulos del problema, con la manera en que se decide responder a la información. Depende de dos factores:
    - *Orientación a valores:* Preocupación por las personas y los aspectos sociales, más que por aspectos técnicos o enfocados en la propia tarea.
    - *Tolerancia a la ambigüedad:* Necesidad de estructura o control en la vida, frente a una mayor amplitud de miras o consideración de todas las posibles alternativas.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Estilos de decisión:



# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Toma de decisiones

- **Estilos de decisión:**

- **1. Directivo:** Personas con baja tolerancia a la ambigüedad y orientación hacia aspectos técnicos de las tareas. Eficaces, lógicos, prácticos y sistemáticos en la toma de decisiones, decididos y orientados hacia la acción. Sin embargo, suelen ser autocráticos (creen que su decisión es la única válida), ejercitan el poder y el control, y se enfocan hacia el corto plazo.
- **2. Analítico:** Presentan mayor tolerancia a la ambigüedad y una mayor tendencia al análisis excesivo de las situaciones. Siempre tienen en cuenta toda la información y las posibles alternativas, por lo que suelen responder satisfactoriamente a las situaciones nuevas o inciertas. Sin embargo, al ser tan cuidadosos, requieren más tiempo para decidir (son lentos) y, con frecuencia, son autocráticos.



# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Toma de decisiones

- **Estilos de decisión:**

- **3. Conceptual:** Alta tolerancia a la ambigüedad y tendencia a enfocarse hacia las personas y en los aspectos sociales de la situación. Tienen una perspectiva amplia en la solución de problemas y siempre consideran muchas opciones y posibilidades futuras (a largo plazo). Suelen ser creativos y están dispuestos a asumir riesgos, pero tienden a abordar los problemas de forma idealista y vacilante, y basar sus decisiones en la intuición o en las opiniones de los demás.
- **4. De comportamiento:** Trabajan bien con otros y disfrutan de las interacciones sociales en las que se pueden intercambiar opiniones libremente. Siempre apoyan y ayudan a los otros, son receptivas a las sugerencias y prefieren la información verbal a la escrita. Sin embargo, les resulta difícil tomar decisiones importantes porque tienden a evitar los conflictos (no saben decir NO) y se preocupan excesivamente por los demás.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Toma de decisiones

- **Estilos de decisión:**
  - NO existe un estilo óptimo y aplicable a todas las situaciones.
  - Muy pocas personas tienen un solo estilo de decisión predominante. La mayoría poseen características que corresponden a dos, o incluso tres, estilos (depende de la situación)
- **Conocimiento del estilo de decisión:**
  - Sirve para conocernos mejor, identificar nuestras fortalezas y debilidades y facilitar la mejora personal.
  - Permite aumentar nuestra capacidad de influencia sobre los otros: Al conocer los diferentes estilos, podemos tratar a cada persona como corresponda.
  - Permite entender como, a partir de la misma información, dos personas pueden llegar a decisiones contrarias.

# Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

## Eficacia del grupo

- La eficacia del grupo depende de dos factores:
  - Grado de compromiso:
    - Responsabilidad de los miembros del grupo con respecto a los objetivos del grupo y a sus objetivos personales.
  - Grado de cooperación:
    - Ayuda o apoyo que los miembros del grupo se proporcionan entre si.
- La combinación de ambos condicionará la eficacia del grupo, que determinará la consecución de resultados positivos.



## Tema 6. LIDERAZGO y TOMA DE DECISIONES

- En un grupo EFICAZ:
  - Todos los miembros están comprometidos e interesados.
  - Hay participación y cooperación por parte de todos, y la mayoría de las decisiones se toman por consenso.
  - El liderazgo se desplaza a través del grupo
  - Los individuos se preocupan de la tarea a realizar, pero también de los sentimientos de los otros miembros del grupo.