



Temo más a un ejército de 100 ovejas
dirigidas por un león, que a uno de
100 leones dirigido por una oveja.

-Talleyrand

Caso introductorio

El LIDERAZGO de Jack Ma

<https://histografias.com/infografia-historia-alibaba.html>



https://www.youtube.com/watch?v=TDLOfEc_A4

Liderazgo

http://mediaplayer.pearsoncmg.com/assets/yaJkldSn_Dpk6ByrZu_yZ7_FcmDOJ_caS

“Temo mas a un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que a uno de 100 leones dirigido por una oveja” - Talleyrand

Liderazgo

Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o conjunto de metas.



Liderazgo

- La fuente de esta influencia puede ser formal como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización.
- Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes.
- En la actualidad se requieren líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones (Caso Google)

Un buen ejemplo es el líder de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado, al tiempo correcto, mediante el esfuerzo integrado de los músicos. La ejecución de la orquesta dependerá de la calidad del liderazgo del director. Y la intensidad con la que los músicos toquen cada pieza depende directamente de ese liderazgo del director, que genere pasión en cada uno de los músicos.



https://www.youtube.com/watch?v=NbgAHpD4W_8

Teorías de los rasgos

- *Teorías de los rasgos de liderazgo:* Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son.
- A lo largo de la historia, los grandes líderes como Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Roosevelt, Kennedy, han sido descritos en términos de sus rasgos.
- Desde hace mucho tiempo las investigaciones han tratado de identificar los atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distingan a los líderes.
- Individuos como Nelson Mandela, Steve Jobs, el presidente de American Express Ken Chenault e Indra Nooyi, directora y presidenta del consejo de PepsiCo, se reconocen por ser *carismáticos, entusiastas y valientes*.

Teorías de los rasgos

- Gracias al enfoque de la teoría de la personalidad de los cinco grandes, es posible asegurar que los rasgos predicen el liderazgo.
- Retomando las 5 grandes dimensiones de la personalidad, se puede deducir que a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a si mismos (*extrovertidos*), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (*meticulosidad*) y que son creativos y flexibles (*apertura a la experiencia*) tienen una ventaja aparente en lo que respecta al liderazgo.

Teorías de los rasgos

- Otro rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia emocional (IE).
- IE: *Capacidad para detectar y manejar señales e información emocional.*
- Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos perciben las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de interpretar correctamente las reacciones de otros.

Teorías conductuales

- **Teorías conductuales del liderazgo:** Aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas.
- Las primeras teorías conductuales se originaron en la Ohio State University, quienes clasificaron dos grandes dimensiones:
 1. La *estructura de iniciación*: el grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados, en la búsqueda del logro de las metas.
 2. La *consideración*: grado en que un líder suele tener relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados.

Teorías conductuales

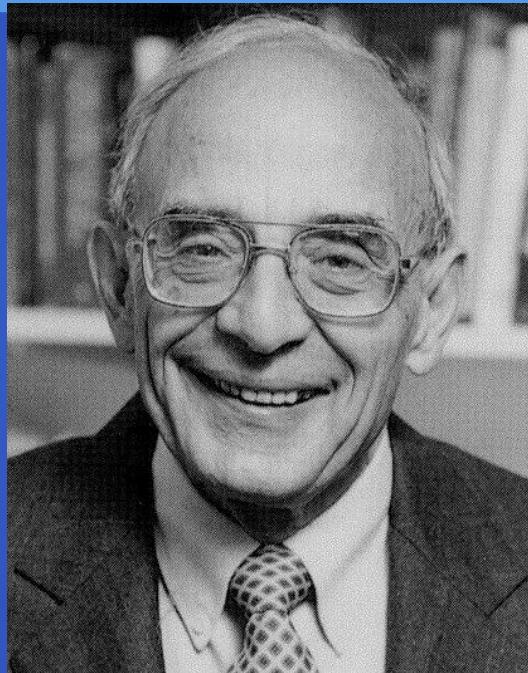
- La Universidad de Michigan también identificó características conductuales de los líderes y las clasificó en dos dimensiones:
- *Líder orientado a los empleados*: aquél que hace énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subalternos y acepta las diferencias individuales entre éstos (Caso Morgan Smith).
- *Líder orientado a la producción*: Destaca las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfoca en el logro de la tarea del grupo.

Teorías basadas en la contingencia

- Una contingencia es un suceso posible con mayores o menores probabilidades de ocurrir.
- La existencia de eventos contingentes (en la vida cotidiana, en la política, en los negocios, en la investigación científica, en la guerra, etc.) implica que siempre existe un cierto grado de incertidumbre en la acción humana.
- Predecir un liderazgo exitoso es más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas.
- Cuando los investigadores estudiaron las influencias situacionales, observaron que de acuerdo a cada condición será el estilo de liderazgo más adecuado.

Teorías basadas en la contingencia

El modelo de Fiedler



Fred Fiedler

- ***Modelo de contingencia de Fiedler:*** Teoría que establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar con sus subalternos, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación.

Estilos de liderazgo Fiedler

Fiedler estableció dos estilos de liderazgo importantes:

- 1) Uno orientado a las tareas, con lo cual el líder obtiene satisfacción de ver que las tareas se cumplan, y
- 2) El otro orientado a lograr buenas relaciones interpersonales y obtener una posición de prominencia personal.

Teorías basadas en la contingencia

El modelo de Fiedler

- Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia.
- Una vez identificado el estilo de liderazgo básico de un individuo, es necesario hacer coincidir al líder con la situación.

Teorías basadas en la contingencia

El modelo de Fiedler

- Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales:
 1. *Relaciones líder – miembro:* grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.
 2. *Estructura de la tarea:* qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto.
 3. *Poder de la posición:* grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

Teorías basadas en la contingencia

El modelo de Fiedler

- El siguiente paso consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables:
- Fielder afirma que cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, mas estructurado estará el puesto; y cuanto mayor sea el poder de la situación, mas control tendrá el líder.

El modelo de Fiedler

Ejemplo

- Una situación muy favorable (donde el líder tenga mucho control) involucraría a un gerente de nómina muy respetado en quien los empleados confían mucho (buenas relaciones líder – miembro), donde las actividades son claras y específicas – como calcular los salarios, expedir cheques y completar informes (tareas muy estructuradas), y el puesto le brinda una gran libertad para recompensar y castigar a los subalternos (gran poder en la posición).

El modelo de Fiedler resumiendo:

- Según Fielder el estilo de liderazgo es fijo y solo hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder:
 1. Se puede cambiar al líder para que se ajuste a la situación – (como en un juego de béisbol, dónde el entrenador asigna a un lanzador diestro o zurdo, dependiendo del bateador). Si una situación grupal es muy desfavorable pero está a cargo de un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo mejoraría con un líder orientado a la tarea.
 2. Cambiar la situación para que se ajuste al líder; ya sea reestructurando la tarea, o bien aumentando o disminuyendo el poder del líder para controlar factores como salario, ascensos, etc.

Otras teorías de contingencia

- ***Teoría del liderazgo situacional (TLS)*** .

Se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la *disposición* de los seguidores, es decir, el grado de motivación a realizar las tareas.

- Un líder debe elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores:

1. Son *incapaces o no están dispuestos*: El líder necesita darles instrucciones claras y específicas.
2. Son *incapaces y están dispuestos*: El líder debe mostrar gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que “apoyen” los deseos del líder.

Otras teorías de contingencia

Teoría del liderazgo situacional

3. Son *capaces y no están dispuestos*: el líder deberá utilizar un estilo participativo y de apoyo.
 4. Son *capaces y están dispuestos*: El líder no requiere hacer mucho.
- La TLS reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones con sus habilidades y motivación.
 - Los resultados de las pruebas de esta teoría no son alentadores, pues han demostrado ambigüedades internas e inconsistencias del propio modelo.

Otras teorías de contingencia

Teoría del camino hacia la meta (Robert House)

- Plantea que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo u organización.
- Según esta teoría, es necesario hacer un análisis complejo de la situación, con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo, o si debe mostrar otro tipo de conducta.

Otras teorías de contingencia

Teoría del camino hacia la meta

- La teoría predice lo siguiente:
 1. El liderazgo directivo causa mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes, que cuando son muy estructuradas y están bien diseñadas.
 2. El liderazgo de apoyo genera mayor satisfacción y mejor desempeño cuando los empleados realizan tareas estructuradas.
 3. El liderazgo directivo suele ser considerado redundante entre los trabajadores con mucha experiencia o grandes habilidades

Teorías contemporáneas de liderazgo

1. Teoría del liderazgo situacional (TLS)
2. Teoría del camino hacia la meta (Robert House)
3. Teoría del intercambio líder – miembro (TILM)
4. Liderazgo carismático
5. Liderazgo transaccional y transformacional
6. Liderazgo responsable
 1. Liderazgo auténtico
 2. Liderazgo con ética
 3. Liderazgo de servicio

Algunos videos motivacionales y de liderazgo

- Discurso de Steve Jobs en Stanford

<https://www.youtube.com/watch?v=haLr63GA3r4>

- Bill Gates en Harvard

<https://www.youtube.com/watch?v=ZgKkajD5Hf8>

<http://www.youtube.com/watch?v=zLYECIjmnQs>

Componentes de liderazgo

1. *El poder y su capacidad de utilizarlo con efectividad y de manera responsable.*
2. *La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.*
3. *La habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades.*
4. *La capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones.*

Características deseables en los líderes

- 1. *Carismático*
- 2. *Valiente*
- 3. *Persuasivo*
- 4. *Confiable*
- 5. *Inteligente*
- 6. *Seguro de si mismo*
- 7. *Empático*
- 8. *Objetivo*
- 9. *Visionario*
- 10. *Motivador, inspirador*
- 11. *Inteligencia emocional*
- 12. *Optimista*
- 13. *Innovador*
- 14. *Saber escuchar*
- 15. *Reciproco*
- 16. *Ser estudiante permanente*
- 17. *Trabajar en equipo*
- 18. *Estar informado*

Características de los líderes

- *"Si ha de liderar algo hágalo con los pies en la tierra pero con la cabeza en el cielo"; W. Bennis*
- *"Si quieres construir un barco, no empieces por cortar las maderas y distribuir el trabajo, sino que primero has de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto"; A. de Saint Exupéry*
- *"Lo más difícil no es convivir sino comprender a los otros"; J. Saramago*
- *"El pesimista se queja del viento. El optimista espera que cambie. El líder arregla las velas". John Maxwell*

Características de los líderes

- *"La mente es como un paracaídas... Solo funciona si la tenemos abierta".*
- *"La imaginación es más importante que el conocimiento".*
- *"Lo importante es no dejar de hacerse preguntas".*
- *"Locura es hacer la misma cosa una y otra vez esperando obtener diferentes resultados".*
- *"Primero tienes que aprender las reglas del juego, y después jugar mejor que nadie".*
- *"Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad".*

Evidencia de aprendizaje de la unidad

- Elige un líder a quien admires, de cualquier ámbito (empresarial, político, social, etc.), del presente o de la historia, realiza la investigación de su trayectoria, nacimiento, acontecimientos que marcaron su vida, obstáculos que sobrellevó y porqué ha marcado la historia del mundo. La presentación será en una infografía.
- Relaciona el estilo de liderazgo de tu personaje con las Teorías de liderazgo revisadas en clase e identifica con cuales empata, podrían ser varias a lo largo de su trayectoria (Susténtalo, no solo lo menciones).
- Elige algún aspecto de lo que admiras de tu personaje y visualiza en que momento de tu vida personal y/o profesional lo podrías poner en práctica.
- Puedes agregar algún otro punto que te parezca importante.
- Cada quien expondrá su trabajo, se calificará el rigor en la investigación, presentación de datos y dominio del tema de liderazgo.