

Comportamiento organizacional

Liderazgo Tema 3

Dr. Federico Plancarte Sánchez

Liderazgo

1. La función de dirigir en las organizaciones
2. Líderes formales e informales
3. Estilos de liderazgo y efectividad organizacional
4. Posiciones contemporáneas sobre liderazgo
5. Aptitudes personales y desarrollo de habilidades directivas

Frases

- El más fuerte no es nunca lo bastante fuerte para ser siempre el amo, si no transforma su fuerza en derecho y la obediencia en deber... [Jean Jacques Rousseau](#)
- Nada tan estúpido como vencer; el verdadero triunfo esta en convencer... [Victor Hugo](#)
- Todos creen que tener talento es cuestión de suerte; nadie piensa que la suerte puede ser cuestión de talento... [Jacinto Benavente](#)

1

La función de dirigir en las organizaciones

Inicio del Liderazgo

El liderazgo se inició con la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes

Un segundo enfoque trataría de explicar el liderazgo en términos del comportamiento que una persona observa

Liderazgo

Líder. Persona que tiene influencia sobre otras en una dirección determinada

Liderazgo. Habilidad para influir en un grupo y alcanzar los objetivos trazados

LIDERAZGO

Habilidad de influir en
un grupo para que
alcance metas

Liderazgo

- ▶ **El líder** es aquella persona capaz de influir en otros y que poseen autoridad gerencial

Liderazgo

- ▶ Es la capacidad de hacer que otros te sigan con el convencimiento que tus ideas permitirán el avance de la organización y sus miembros

Lideres vs Gerentes

- ▶ A los gerentes se les designa. Su capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente a sus puestos
- ▶ Los líderes pueden designarse o surgir dentro del grupo y pueden influir en los demás mas allá de las acciones dictadas por la autoridad formal

2

Líderes formales e informales

- La necesidad de liderazgo no se limita a los gerentes sino que se extiende a los trabajadores de todos los niveles de la organización
- El liderazgo existe en muchos lugares dentro de la organización tanto formal como informalmente

El liderazgo formal

- Es el que ejercen los nombrados para cargos de autoridad, para ejecutar actividades como:
 - ▶ Fijar la dirección
 - ▶ Proporcionar símbolos de la misión
 - ▶ Asegurar que se realicen las tareas
 - ▶ Apoyar el desarrollo de recursos
 - ▶ Modelar la importancia de los clientes

El liderazgo informal

Por otra parte, las personas que se vuelven influyentes ejercen liderazgo informal porque poseen aptitudes o recursos especiales valorados o necesitados por otros (Handy, 1997)

Líder formal. Es una persona que ha sido seleccionada por un cuerpo externo y que tiene capacidad reconocida dentro de su esfera de competencia

Líder informal. Es el individuo que mejor interpreta las necesidades o creencias del grupo

3

Estilos de liderazgo y efectividad organizacional

Una buena intención se reviste de poder

Ralph Waldo Emerson

El depositario del poder siempre es impopular

Benjamín Disraelí

El don más grande de la vida es el talento natural

P. K. Thomajan

Estilo del líder

Las características del liderazgo que un gerente utiliza:

- ▶ **Orientado a las relaciones:** Se preocupa por desarrollar buenas relaciones con los empleados
- ▶ **Orientado a las tareas:** Se asegura que los empleados hagan bien su trabajo

Estilo del líder

Los roles de los líderes mezclan habilidades técnicas, humanas y conceptuales, que aplican en distintos grados y diversos niveles organizacionales

Su comportamiento es importante para la organización

Estilos de Liderazgo

Los líderes pueden manifestar dos o más estilos de liderazgo (House)

- ▶ Liderazgo directivo
- ▶ Liderazgo sustentador
- ▶ Liderazgo participativo
- ▶ Liderazgo orientado a logros

Estilos de liderazgo

(Según se use la autoridad)

- ▶ Líder autocrático
- ▶ Líder democrático o participativo
- ▶ Líder liberal o de rienda suelta

Líder autocrático

- ▶ Da órdenes y espera su cumplimiento
- ▶ Es dogmático e impositivo
- ▶ Dirige mediante la capacidad para restringir o conceder recompensas y castigos

Líder autocrático

- ▶ Dice qué hacer
- ▶ Decisión limitada a nueva idea
- ▶ No trabajo en equipo

Es efectivo:

- Tiempo limitado
- Grupos sin conocimiento
- No se conocen

NO es efectivo:

- La meta es el equipo
- El grupo quiere espontaneidad
- El grupo se conoce

Líder democrático o participativo

Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación

Se cree que este tipo de líder se encuentra en un rango que variaba desde aquel que *no emprende acciones sin participación de sus subordinados* hasta aquel *que toma decisiones sin consultarlos*

Líder democrático

- ▶ Involucra al grupo en la planeación
- ▶ Pregunta antes de hablar
- ▶ Promueve el trabajo en equipo

Es efectivo:

- Hay tiempo disponible
- El grupo tiene conocimiento
- Grupos motivados

NO es efectivo:

- Hay conflictos
- Grupos sin competencia
- Grupos desmotivados

Líder liberal o de rienda suelta

- ▶ Utiliza un poco su poder y da a sus subordinados una gran cantidad de *independencia* o "rienda suelta" en sus operaciones
- ▶ Permite que sus subordinados *fijen sus propias metas* y los medios para lograrlas
- ▶ Cree que su papel es *facilitar las operaciones de sus seguidores* proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo

Líder liberal (Laissez-faire)

- ▶ Ofrece poca dirección
- ▶ Opina cuando le preguntan
- ▶ No parece ser el responsable

Es efectivo:

- Gran motivación y competencia
- Sentido de equipo
- Ya conocen la rutina

NO es efectivo:

- Baja interdependencia
- Poco conocimiento del grupo
- El grupo dice qué hacer

Teorías del liderazgo

Teoría de los rasgos del liderazgo

Esta teoría sostiene que los líderes manifiestan ciertos atributos de la personalidad, llamados rasgos, que influyen para que actúen como tales

También sostiene que ciertos rasgos aumentan la probabilidad de que el líder sea efectivo

Teorías del liderazgo

Teoría de contingencia

Esta teoría comenta la necesidad de ajustar los estilos de liderazgo a la situación

Reconoce tres elementos claves de cualquier situación de Liderazgo:

- ▶ El líder y su Estilo (rasgos del Líder)
- ▶ Los subordinados y como el líder interactúa con ellos (Comportamiento del Líder)
- ▶ La situación de Liderazgo (Contingencias Situacionales)

Teoría de Contingencia

Modelo de Contingencia de Fred Fiedler (1967)

Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no

Teoría de Contingencia

En resumen, Fiedler sostiene que:

- ▶ Los líderes *centrados en las tareas* son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control
- ▶ Los líderes *centrados en las relaciones* tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado

Enfoques modernos de Liderazgo

Estructura de Inicio

Grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de metas

- ▶ Asigna tareas específicas
- ▶ Enfatiza el cumplimiento de fechas límites
- ▶ Espera que los trabajadores mantengan su desempeño

Estudios de Ohio State

Enfoques modernos de Liderazgo

Consideración

Grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por

- ▶ Confianza mutua
- ▶ Respeto por las ideas
- ▶ Sentimientos de los subordinados

Estudios de Ohio State

Enfoques modernos de Liderazgo

Orientado al empleado

Líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales

Orientado a la producción

Lider que concede gran importancia al trabajo

Estudios de U. of Michigan

Liderazgo femenino y masculino

¿Dirigen de manera diferente?

Las diferencias podrían estar matizadas por la elección que hacen hombres y mujeres al escoger una carrera, y decidir en base a un conjunto de conductas ideales para una profesión

Sin embargo, **las mujeres:**

- ▶ Adoptan estilos de liderazgos más democráticos
- ▶ Estimulan más la participación
- ▶ Comparten el poder
- ▶ Procuran incrementar la autoestima de sus seguidores

Y los hombres:

- ▶ Es más probable que tengan un estilo de control y dirección
- ▶ Proclives a dar y recibir órdenes

El **problema** que tiene este enfoque es poder determinar el efecto del *papel tradicional* que han cumplido los hombres en la sociedad (*cultura*), y esto sumado a los *cambios organizacionales* que se están dando (más *horizontalidad*)

4

Posiciones contemporáneas sobre liderazgo

Posiciones contemporáneas sobre liderazgo

- ▶ Teoría de la atribución de liderazgo
- ▶ Liderazgo carismático
- ▶ Liderazgo transaccional
- ▶ Liderazgo transformacional

Teoría de la atribución de liderazgo

- ▶ El liderazgo es una atribución que la gente hace de otros individuos
- ▶ Relación causa-efecto: *Los resultados se atribuyen al líder*, sean buenos o malos
- ▶ La gente caracteriza a los líderes como poseedores de inteligencia, personalidad, habilidad verbal, audacia, determinación, comprensión

Teoría del Liderazgo carismático

- ▶ Es una ampliación de la teoría de los atributos
- ▶ Los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana
- ▶ Correlación líder-satisfacción y rendimiento de sus seguidores

Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al líder cuando observan ciertos comportamientos

Liderazgo

transaccional vs transformacional

- Recompensa por buen desempeño
- Excepción en reglas y normas
- Acciones correctivas
- Interviene sólo si es necesario
- Laissez-faire. Abdica a sus responsabilidades
- Laissez-faire. Evita TD

- Da visión y sentido de misión
- Crea orgullo y obtiene respeto y confianza
- Transmite altas expectativas
- Expresa objetivos en forma sencilla
- Promueve el talento y la racionalidad
- Da atención personal, capacita y aconseja

5

Aptitudes personales y desarrollo de habilidades directivas

Características de los Líderes

- ✓ Empuje
- ✓ Deseo de Dirigir
- ✓ Honestidad e Integridad
- ✓ Confianza en si mismos
- ✓ Inteligencia
- ✓ Conocimiento del trabajo
- ✓ Valentía
- ✓ Visión

Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS. Se encuentran características comunes entre la gente con liderazgo

- ▶ Ambición y energía
- ▶ Deseo de dirigir
- ▶ Honestidad e integridad
- ▶ Seguridad en uno mismo
- ▶ Inteligencia y el
- ▶ Conocimiento relevante sobre el trabajo

DEBILIDADES. No hay garantía del éxito, se debe tomar en cuenta

- ▶ Las necesidades de los seguidores
- ▶ Separa la causa del efecto
- ▶ Los factores situacionales

Se puede sustituir o neutralizar el efecto de liderazgo cuando los subordinados posean:

- ▶ Experiencia
- ▶ Orientación "profesional",
- ▶ Entrenamiento o
- ▶ Indiferencia hacia las recompensas

Habilidades del liderazgo

Un liderazgo exitoso depende de *comportamientos, habilidades y acciones apropiadas*, y no de características personales

El *comportamiento puede aprenderse y cambiarse*, mientras las características personales son relativamente fijas

Gerenciando la confianza

La gente prefiere seguir a personas con la que pueden contar (confianza), aún con aquellos que tienen puntos de vista distintos, en lugar de tratar con personas con las que están de acuerdo pero cambian de posición frecuentemente

En las organizaciones de hoy

- ❖ La flexibilidad
- ❖ El trabajo de equipo
- ❖ La confianza y
- ❖ Compartir la información

están reemplazando a:

- ❖ Las estructuras rígidas
- ❖ El individualismo competitivo y
- ❖ El control y el secreto

Referencias:

Comportamiento Organizacional

Capítulo 14. Liderazgo
Angelo Kinicki-Robert Kreitner
McGraw-Hill

Comportamiento Organizacional Impacto de las emociones

Capítulo 7. Liderazgo y estilos de mando
Eduardo Soto
Thomson Learning