



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

LIDERAZGO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LIDERAZGO

Una organización que pretenda ser competitiva necesita contar con líderes que le contribuyan desde sus diferentes posiciones al logro de los objetivos y metas definidas. Para ello no es suficiente creer que tener las diferentes posiciones de jerarquía determinadas en el organigrama de la organización, ya que esto no garantiza el éxito de la organización.

1. LIDERAZGO

En las organizaciones algunas personas ocupan altos cargos en la jerarquía: presidentes, directores, gerentes o supervisores. Dentro de sus funciones están las de vigilar el trabajo de las personas y tomar responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual implica que asuman liderazgo, factor fundamental en toda organización. El problema radica en que no todo directivo es un líder y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel y responsabilidad. ***El liderazgo no es sinónimo de administración.***

El liderazgo es, de alguna forma, un poder personal que permite a alguien influir en los otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (sometidos a su influencia). El concepto de influencia está fuertemente vinculado a los de poder y autoridad.





1.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diferentes teorías, siendo muy grande la diversidad de enfoques. Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad de un líder. Según esas teorías, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes.

TEORÍA DE LOS RASGOS

La teoría de los rasgos buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Sin embargo, esta teoría tiene varias limitaciones:

- No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera. Al parecer, ciertos rasgos sólo podrían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas.
- Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes rígidos, es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y expectativas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas.
- No está muy clara la relación entre causa y efecto, por ejemplo: ¿los líderes tienen más confianza en sí mismos o el éxito de un líder es lo que le da seguridad?
- Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces.

Hoy día están surgiendo nuevas clasificaciones que agrupan diferentes rasgos y competencias. Se han identificado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo. Estas habilidades se refieren al comportamiento, es decir, se plasman en la acción, se ven, se observan, se tocan; asimismo, las habilidades se relacionan y se conectan entre sí. Algunas de las que se han reconocido como importantes son:

1. **Impulso:** es la motivación interna para perseguir objetivos.
2. **Motivación para liderar:** se utiliza el poder social para influir en las personas.
3. **Confianza en sí mismo:** contribuye a persuadir a las personas y poder contar con ellas.
4. **Inteligencia:** sirve para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.
5. **Conocimiento del negocio:** sirve para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
6. **Inteligencia emocional:** se basa en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias.
7. **Flexibilidad cultural:** comprende la atención, sensibilidad y curiosidad para conocer diferentes costumbres y formas de hacer las cosas.
8. **Habilidades comunicativas:** los líderes eficaces son diestros para comunicar, persuadir e influenciar.
9. **Habilidades con las personas:** es la capacidad para crear un clima de aprendizaje, transmitir información y experiencias, motivar el desarrollo personal y profesional.
10. **Creatividad:** es la capacidad para solucionar problemas, innovar y crear; el líder debe fomentar un clima de creación, de pensamiento diferente, de no burocracia o estatismo.
11. **Aprendizaje autodirigido:** demuestra necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades en forma continua.
12. **Competitividad y control:** incluyen la asertividad y el deseo por llegar siempre más allá, por superarse y no conformarse.
13. **Habilidades para la mediación:** el líder transforma conflictos en oportunidades mediante la honestidad y la empatía, la confrontación constructiva, la inteligencia emocional y la resolución de conflictos.
14. **Habilidades de decisión:** el líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a los demás, forma alianzas, entre otros.
15. **Carácter:** el líder demuestra integridad, conocimiento de sí mismo, sensibilidad, congruencia entre sus acciones y valores; toma en cuenta valores como equilibrio, autonomía, apertura y responsabilidad.

En la práctica, los líderes eficaces son muy versátiles, pues utilizan al mismo tiempo un arsenal de capacidades personales e interpersonales, las cuales se apoyan en forma recíproca. Desde el punto de vista de las habilidades personales, el líder eficaz debe procurar que tres aspectos importantes sean compatibles:

- **Manejar la tensión del quehacer diario.** Debe ser capaz de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar elementos estresantes, es decir, moderar algunos que influyen de forma negativa en el aprendiz y estimular otros que le ayudan a lograr objetivos.
- **Desarrollar la atención.** El líder define y redefine valores y prioridades, identifica su estilo de comportamiento y evalúa las actitudes de las personas ante el cambio que pretende motivar.
- **Resolver creativamente los problemas.** El líder utiliza un enfoque racional o uno creativo para solucionar los problemas.



TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

Sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y considera importantes las diferencias individuales. Las principales investigaciones que analizan estilos de liderazgo son las siguientes:

a. Investigación de la Universidad de Iowa, con Kurt Lewin y sus colaboradores. Estos investigadores identificaron tres estilos de liderazgo:

- **El liderazgo autocrático.** El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. Decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. Es dominante y personal en los elogios y críticas al grupo.
- **El liderazgo liberal.** El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales.
- **El liderazgo democrático.** El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad.

b. Investigación de la Universidad de Michigan. Se encontraron dos formas básicas de liderazgo:

- **Liderazgo centrado en el empleado.** Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.
- **Liderazgo centrado en la producción.** Se concentra en los resultados del trabajo.

En general, los líderes centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción.

c. Investigación de la Universidad Estatal de Ohio. Identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan.

- **Consideración por la persona.**
- **Enfoque en la estructura de trabajo.**

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y, a semejanza del líder cuya prioridad son los empleados, trata de hacer las cosas más agradables para sus subalternos. El líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo, por lo cual es similar al líder enfocado en la producción. El estudio concluye que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene subordinados muy satisfechos o de mejor desempeño.



TEORÍA DE LA SITUACIÓN

Los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo. Tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, los subalternos, las tareas, la situación, los objetivos, entre otros.

Elección de pautas de liderazgo. Tannenbaum y Schmidt fueron los precursores de la teoría situacional del liderazgo. Consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. El liderazgo sería un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos:

- **Fuerzas del líder.** Comprenden las características personales del líder, sus valores y convicciones, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre y la facilidad para comunicarse.
- **Fuerzas de los subordinados.** Incluye las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos, deseo de participar en las decisiones.
- **Fuerzas de la situación.** Son las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo, el clima organizacional, etc.

El líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la situación. Se trata de encontrar una sintonía fina entre estas tres fuerzas interactivas. Existe una variedad de pautas de liderazgo, entre las cuales el líder escoge una (imponer, vender, escuchar, consultar, participar, atribuir, delegar).

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO

Fred Fiedler propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. Aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. El estudio de Fiedler se basa en tres variables:

- **Relaciones entre el líder y los miembros.** Es la manera en que los miembros del equipo apoyan al jefe.
- **Estructura de la tarea.** Es la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.
- **Poder de posición del líder.** Constituye la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

El liderazgo orientado a las tareas es más adecuado cuando la situación es muy favorable (tareas claras, el líder tiene poder y las relaciones con los miembros son óptimas) o cuando la situación es muy desfavorable (tareas ambiguas, el líder no tiene poder y las relaciones con los miembros son precarias). El liderazgo orientado a las relaciones es más eficaz en situaciones moderadamente favorables, cuando el líder tiene un poder razonable, las tareas son un tanto ambiguas y las relaciones son buenas. En este caso el líder puede crear un ambiente positivo en el grupo y mejorar las relaciones, aclarar la estructura de la tarea y definir el poder de su posición.





TEORÍA DEL LIDERAZGO POR ETAPAS DE HOUSE

Tiene sus raíces en el modelo de las expectativas y se le conoce también como la teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas. Afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. De acuerdo con esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos:

- a. La medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas).
- b. Las preferencias de la persona por esos resultados (valencias ¹).

LA FUNCIÓN BÁSICA DEL LÍDER ES AJUSTAR SU COMPORTAMIENTO PARA COMPLEMENTAR LAS CONTINGENCIAS SITUACIONALES DEL ENTORNO DEL TRABAJO.

La teoría asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno del trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan

que esta producirá recompensas. Las investigaciones revelan que los líderes son eficaces cuando procuran que las recompensas estén al alcance de los subalternos y que dependan de que estos alcancen metas específicas. Gran parte del comportamiento del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr los objetivos, lo cual se denomina **esclarecimiento del camino a seguir**.

² Las valencias son aquellas cosas a las cuales les concedemos valor. Por ejemplo, para una persona es más importante quedar bien con las personas que ascender en la organización, mientras que para otra lo único que tiene valor es ascender en la organización así se haga enemigos





En este enfoque se proponen cuatro estilos de liderazgo:

- **Liderazgo directivo.** Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Se da planeación, programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento.
- **Liderazgo solidario.** El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales. Es el modelo indicado para motivar a subordinados que trabajan en tareas muy rutinarias, repetitivas o frustrantes.
- **Liderazgo participativo.** Cuando el líder se concentra en consultar a sus subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. El estilo es el indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados.
- **Liderazgo orientado a resultados.** El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño.

Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias situaciones.





TEORÍA DE LA SITUACIÓN DE LIDERAZGO DE HERSEY Y BLANCHARD

Destaca que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad y a que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar. El liderazgo situacional requiere que el líder se ciña a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo, ofrecer apoyo socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas. Según los autores existen cuatro (4) tipos de liderazgo:

- a. Estilo de contar.** Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo.
- b. Estilo de vender.** Es mejor para los subalternos poco a medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades.
- c. Estilo participativo.** Es más indicado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.
- d. Estilo delegador.** El estilo delegador es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades.



El contexto de liderazgo se puede extender. El ejecutivo de nivel más alto en la organización (el presidente, el director general o cualquier otro nombre que tenga) es el líder principal. Para ello, su actuación se debe orientar hacia dos vertientes importantes. La primera es la **ubicuidad**, es decir, debe estar presente en todas las circunstancias o estar debidamente representado en ellas por todos los ejecutivos que estén respaldados por la organización o que desempeñen el papel de líderes. La segunda es la **conexión**, es decir, el lazo que une a todos los líderes dentro de una organización para garantizar una actuación sistémica. Esta perspectiva busca el desarrollo de cinco conjuntos básicos de habilidades:

- a. Relacionar la integridad y el comportamiento.** Es la habilidad para dirigir en función de valores, dar fuerza y poder a las personas, promover su autonomía y alentarlas a expresarse de diversas maneras.
- b. Ligar las ideas con el cambio.** Forma la habilidad para el pensamiento revolucionario.
- c. Vincular las emociones y el equilibrio.** Se basa en la inteligencia emocional, que debe estar presente en los conflictos, las crisis y las negociaciones.
- d. Vincular a unas personas con otras.** Es otra habilidad para construir relaciones. Generar redes y canales de comunicación natural que deben ampliarse para sustentar los procesos de trabajo, con base en la colaboración, las reglas democráticas y la autonomía.
- e. Ligar la intención y los resultados.** Comprende habilidades para una acción comprometida. En las organizaciones autoadministradas cada persona tiene claro lo que debe hacerse, se compromete a ayudar a quien lo haga y, en la medida de lo posible, demuestra sus intenciones con acciones.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Red Ilumno (2011). Modificado 4 de agosto de 2011. "Liderazgo, poder y política en las organizaciones". Unidad 3, Semana 5, Cartilla 5, curso Comportamiento Organizacional, número de identificación ID 2092956, POLI. Recuperado 29-05-13. En <https://libsso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?enrollmentid=3150434>

