

# 10 Liderazgo



# Objetivos

- Definir el concepto de liderazgo diferenciándolo del de gerente.
- Enumerar y explicar las principales teorías que investigan el liderazgo desde diferentes enfoques.
- Conocer y describir los conceptos emergentes vinculados al liderazgo.
- Aplicar los conocimientos aprendidos a casos reales de líderes del mundo empresarial.

# Índice

- Líder y liderazgo.
- Enfoque de los rasgos.
- Enfoques basados en la conducta del líder.
- Las teorías contingentes del liderazgo.
- Nuevos enfoques sobre el liderazgo.

# Líder y liderazgo

- Concepto de liderazgo.
- Líderes y administradores.
- Liderazgo y poder.
- Los seguidores y el líder.
- Liderazgo y objetivos compartidos.

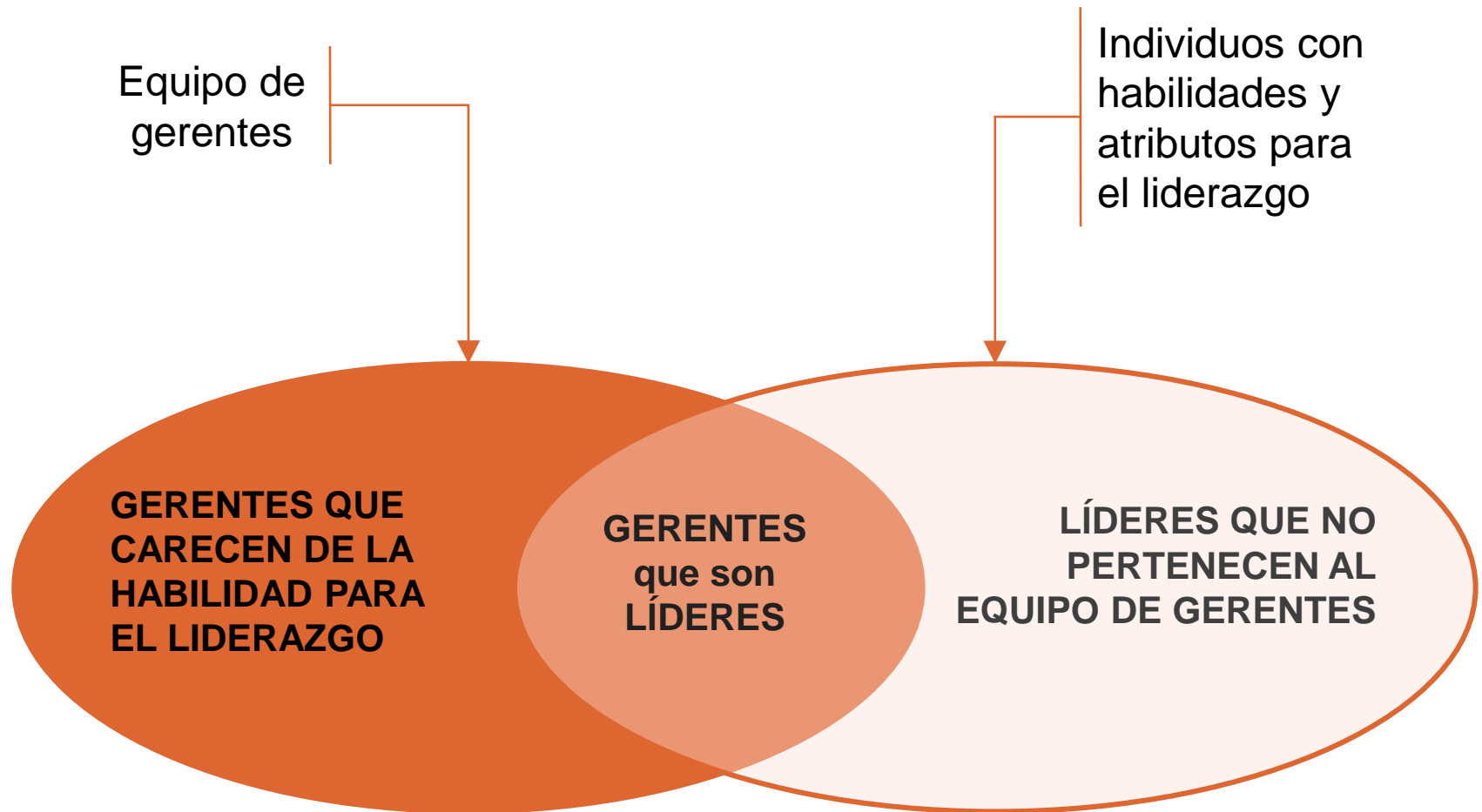


# Líder y liderazgo: concepto de liderazgo

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



# Líder y liderazgo: líderes y administradores



Fuente: Sánchez et al (2011)

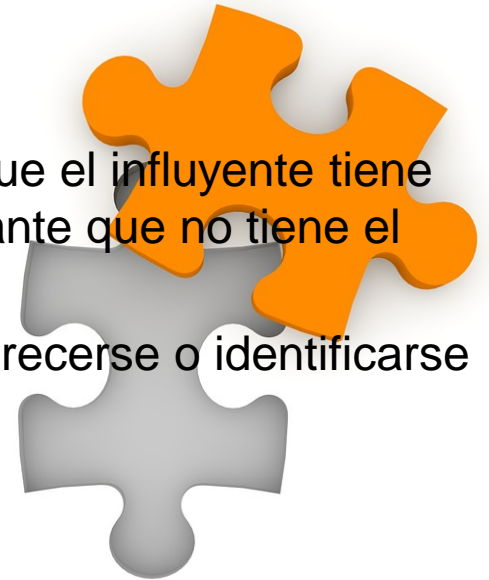
# Líder y liderazgo: liderazgo y poder

- *Liderazgo*: proceso por el cual un individuo (líder) influye en el comportamiento de otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes.
- *Poder*: capacidad de los individuos para afectar el comportamiento de otros individuos de manera que éstos actúen de acuerdo con la voluntad de los primeros.



# Líder y liderazgo: liderazgo y poder

- Fuentes de poder:
  - Poder de posición:
    - Poder **coercitivo**. La persona influida percibe la posibilidad de ser castigado por el influyente.
    - Poder de **recompensa**. El influido percibe la posibilidad de recibir una recompensa positiva al cumplir los deseos de un superior.
    - Poder **legítimo** o formal. Es el resultado de la posición de un superior en la jerarquía.
  - Poder personal:
    - Poder de **experto**. Basado en la creencia de que el influyente tiene conocimientos específicos o experiencia relevante que no tiene el influido.
    - Poder de **referente**. Basado en el deseo de parecerse o identificarse con el influyente.

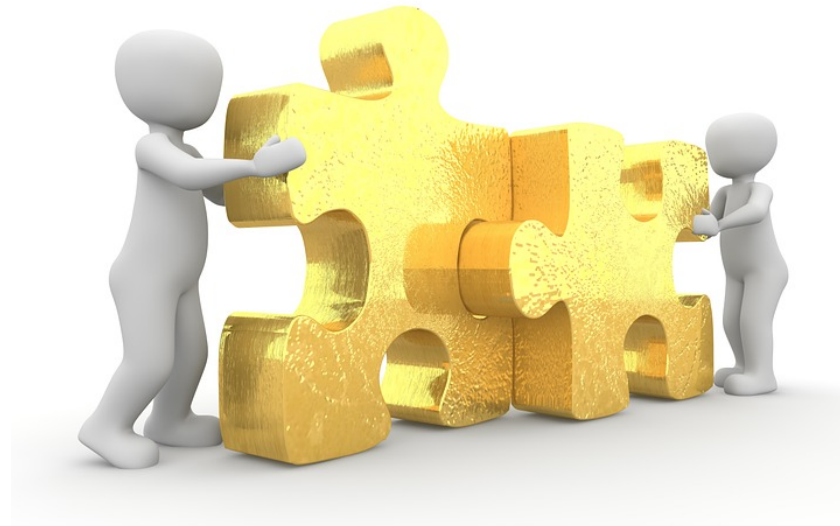


# Líder y liderazgo: seguidores y líder



- Sin seguidores no puede haber liderazgo.
- El papel de los seguidores es crucial tanto para la aparición del líder como para su desempeño.

# Líder y liderazgo: liderazgo y objetivos compartidos



- Liderazgo, aparece en un contexto de grupo **con objetivos compartidos**.
- Líder, encargado de conducir o **guiar** a los miembros hacia los objetivos.
- **Seguidores**, aceptarán las directrices e indicaciones del líder si creen que haciéndolo **conseguirán** las metas deseadas.

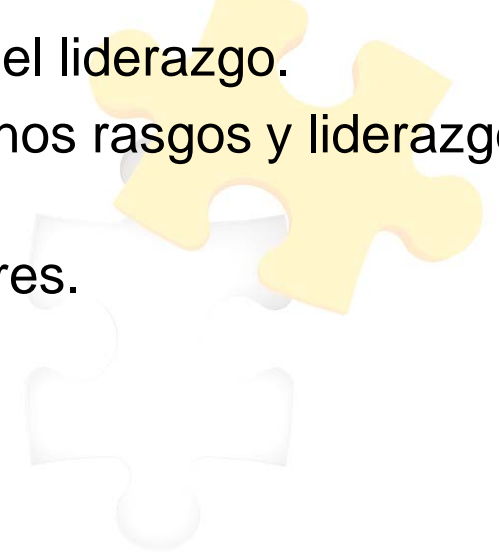
# Enfoques sobre el liderazgo

- Enfoque de los rasgos.
- Enfoques basados en la conducta del líder.
- Las teorías contingentes del liderazgo.
- Nuevos enfoques sobre el liderazgo.



# Enfoque de los rasgos

- Asume que los líderes poseen ciertas características o rasgos (en su mayoría innatos) que los diferencian del resto de personas. “El líder nace”.
- Debilidades del enfoque:
  - Relación de rasgos tan excesivamente extensa que la hace poco útil.
  - No se destaca la importancia relativa de cada uno de ellos.
  - No considera la situación en la que se ejerce el liderazgo.
  - Relación de causalidad poco clara entre algunos rasgos y liderazgo eficaz.
  - Ignora el papel que desempeñan los seguidores.



# Enfoque de los rasgos: rasgos más relevantes

Empuje

Motivación por el liderazgo

Honradez e integridad

Confianza en sí mismo

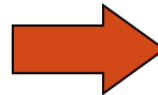
Habilidad cognitiva

Conocimiento del negocio

# Enfoques basados en la conducta del líder

- Objetivo: observar la conducta del líder y conseguir conclusiones sobre sus patrones de comportamiento.
- Los patrones de comportamiento pueden ser aprendidos y enseñados. “El líder se hace”.
- Enfoques:
  - Los estudios experimentales de Kurt Lewin.
  - Los estudios de Michigan y Ohio.
  - La rejilla gerencial de Blake y Mouton.
  - El continuo autocrático-democrático de Tannenbaum y Schmidt.

Los **patrones** de comportamiento del **liderazgo**



**el desempeño del grupo**

**EFICACIA DEL  
LÍDER**

# Enfoques basados en la conducta del líder: los estudios experimentales de Kurt Lewin

Estilos de liderazgo:

## Líder autocrático

- Centraliza la autoridad y dicta métodos de trabajo, limitando la participación de los subordinados.
- Firme y dogmático (inflexible).
- Utiliza el poder para recompensar y castigar.

## Líder democrático

- Involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad y alienta la participación.
- Se centra en las funciones de apoyo del grupo, se preocupa más por motivar que por controlar.

## Líder liberal (rienda suelta)

- Otorga plena libertad al grupo para que complete las tareas en la forma preferida.
- Utiliza poco su poder.

Fuente: Sánchez et al (2011)

# Enfoques basados en la conducta del líder: los estudios experimentales de Kurt Lewin

**Resultado** del estudio de Kurt Lewin:

## Líder autocrático

- Cuando el líder está presente, trabajan muy duro.
- Cuando el líder no está, se comportan de modo diferente.
- Desarrollan conductas agresivas a la vez que sumisas.

## Líder democrático

- Se consiguen niveles de motivación y participación extraordinarios.

## Líder liberal (rienda suelta)

- El rendimiento era bajo y la situación de los talleres caótica.

# Enfoques basados en la conducta del líder: los estudios de Michigan y Ohio

Estilos de liderazgo:

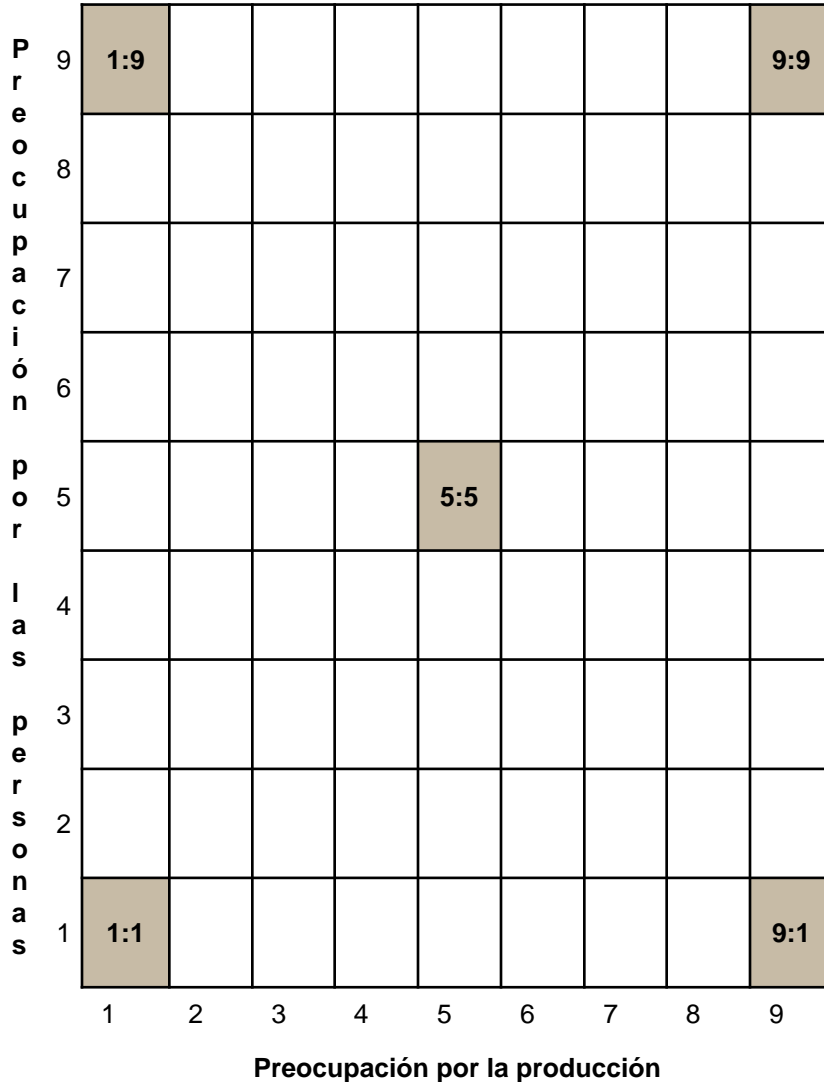
Ohio	Michigan	Descripción
Estructura de inicio	Orientación a la tarea	El líder define y asigna las tareas a los subordinados, así como fija las metas y objetivos de producción.
Consideración	Orientación al empleado	El líder se esfuerza por establecer relaciones afectivas con los subordinados, favoreciendo la confianza mutua y creando un clima de trabajo cordial.

# Enfoques basados en la conducta del líder: los estudios de Michigan y Ohio

Resultados:

Ohio	Michigan
<p>Líder con alta consideración:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Subordinados más satisfechos y motivados.</li></ul>	<p><b>Líder con alta orientación al empleado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mayor nivel de productividad.</b></li></ul>
<p><b>Líder con alta estructura de inicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Niveles altos de productividad y desempeño.</b></li></ul>	<p>Líder con alta orientación a la tarea:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Menor nivel de productividad.</li></ul>

# Enfoques basados en la conducta del líder: la rejilla gerencial de Blake y Mouton



## PRODUCCIÓN : PERSONAS

1:1 Administración empobrecida. Abandono de la posición de líder.

1:9 Administración de club campestre. Atmósfera organizacional amigable y confortable; desatiende la producción.

9:1 Administración autoritaria. Gerente autoritario de tarea. Se busca la eficiencia en los resultados de las operaciones, de manera que los elementos humanos interfieran en el menor grado.

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. Opuesto a la hipótesis de suma cero. Sugieren que es *el estilo más eficaz*, ya que se produce menor ausentismo y rotación y se observa mayor satisfacción.

# Enfoques basados en la conducta del líder: el continuo autocrático-democrático de Tannenbaum y Schmidt

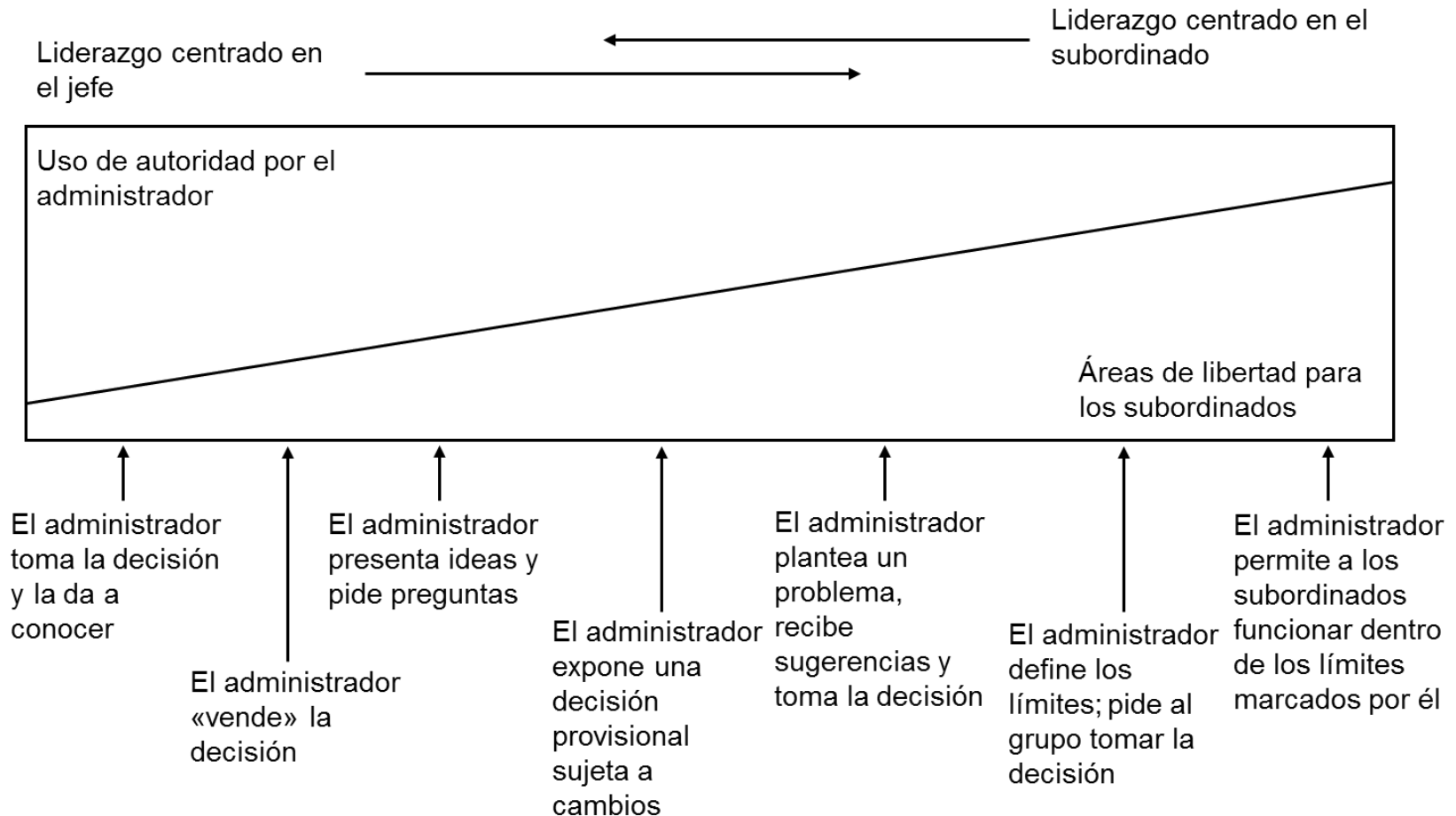
## Factores que determinan el nivel de participación de los subordinados:

**1. Rasgos del administrador:**  
antecedentes,  
conocimientos,  
valores,  
experiencia, etc.

**2. Características de los subordinados:**  
valores culturales,  
experiencia,  
madurez  
profesional, etc.

**3. Fuerzas situacionales:**  
naturaleza del  
trabajo, la cultura  
organizacional, las  
presiones de  
tiempo, etc.

# Enfoques basados en la conducta del líder: el continuo autocrático-democrático de Tannenbaum y Schmidt



# Las teorías contingentes del liderazgo

- Objetivo: analizar el grado de ajuste que se produce entre el estilo de liderazgo y la situación en la que se debe liderar.
- Enfoques:
  - El enfoque contingente de Fiedler.
  - Teoría situacional de Hersey y Blanchard.
  - Teoría de la ruta-meta de House.
  - El modelo de participación del líder de Vroom y Yetton.



# Teorías de contingencia

- Los autores que estudiaban el fenómeno del liderazgo vieron que la predicción del éxito en **el liderazgo era algo más complejo que la simple identificación de unos cuantos rasgos o comportamientos** preferidos. El fracaso en obtener resultados consistentes condujo a **enfocarse en la influencia que ejercen las situaciones**. Sin embargo, una cosa es decir que la eficacia del liderazgo depende de la situación, y otra es ser capaz de aislar esas condiciones situacionales.



# Las teorías contingentes del liderazgo

- La teoría contingente de Fiedler:
  - Estilo del líder. Viene determinado por CTMP.
  - Situación.
- Teoría situacional de Hersey y Blanchard:
  - Estilo del líder. Los mismos de Fiedler.
  - Grado de madurez de los subordinados.
- Teoría de la ruta-meta de Evans y House:
  - Estilo del líder. El líder es fuente de recompensas.
  - Factores de contingencia:
    - Características personales de los subordinados.
    - Características del entorno de trabajo.
- El modelo de participación de Vroom y Yetton:
  - Estilo de liderazgo. Permite más o menos participación de los subordinados.
  - Grado de estructuración del problema o la tarea.



# Las teorías contingentes del liderazgo: el enfoque contingente de Fiedler

- El éxito de un estilo depende del ajuste entre ese estilo y la situación en la que se debe liderar.
- Premisas:
  - Cada líder se caracteriza por un estilo de liderazgo que es muy difícil de cambiar.
  - La situación debe encajar con el estilo de liderazgo.
- Fiedler diseña una herramienta para identificar el estilo de liderazgo que caracteriza a cada individuo.



# La teoría contingente de Fiedler



# Las teorías contingentes del liderazgo: el enfoque contingente de Fiedler

## *Cuestionario sobre el compañero de trabajo menos deseado*

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Enemistoso
Recusador	1	2	3	4	5	6	7	8	Aceptador
Colaborador	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Apático	1	2	3	4	5	6	7	8	Entusiasta
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relajado
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Íntimo
Frío	1	2	3	4	5	6	7	8	Cálido
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Munificente	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesante
Pendenciero	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso
Seguro de sí	8	7	6	5	4	3	2	1	Titubeante
Eficiente	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficiente
Melancólico	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado

Total puntuaciones:

Fuente: Fiedler (1967)

# Las teorías contingentes del liderazgo: el enfoque contingente de Fiedler

Resultados del cuestionario:

Resultado del CTMP	Estilo	Rasgos
$\geq 64$ (alto)	Líder orientado a las relaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es tolerante</li><li>• Orientado a las relaciones humanas</li><li>• Considera los sentimientos de sus subordinados</li></ul>
$\leq 57$ (bajo)	Líder orientado a la tarea	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es autoritario</li><li>• Controla las actividades</li><li>• Se preocupa menos por las relaciones humanas</li></ul>

Fuente: Fiedler (1967)



### ORIENTADO A LAS TAREAS

- 1. Es autoritario
- 2. Controla las actividades
- 3. Se preocupa menos por las relaciones humanas



### ORIENTADO A LAS PERSONAS

- 1. Es tolerante
- 2. Orientado a las relaciones humanas
- 3. Considera los sentimientos de sus hombres



**ESTILO DE LIDERAZGO**

**SITUACIÓN**



**EFICACIA**

### RELACIONES LÍDER-MIEMBROS



### BUENAS-MALAS



**ESTRUCTURA DE LA TAREA:  
ALTA - BAJA**

**PODER DEL PUESTO:  
FUERTE - DÉBIL**

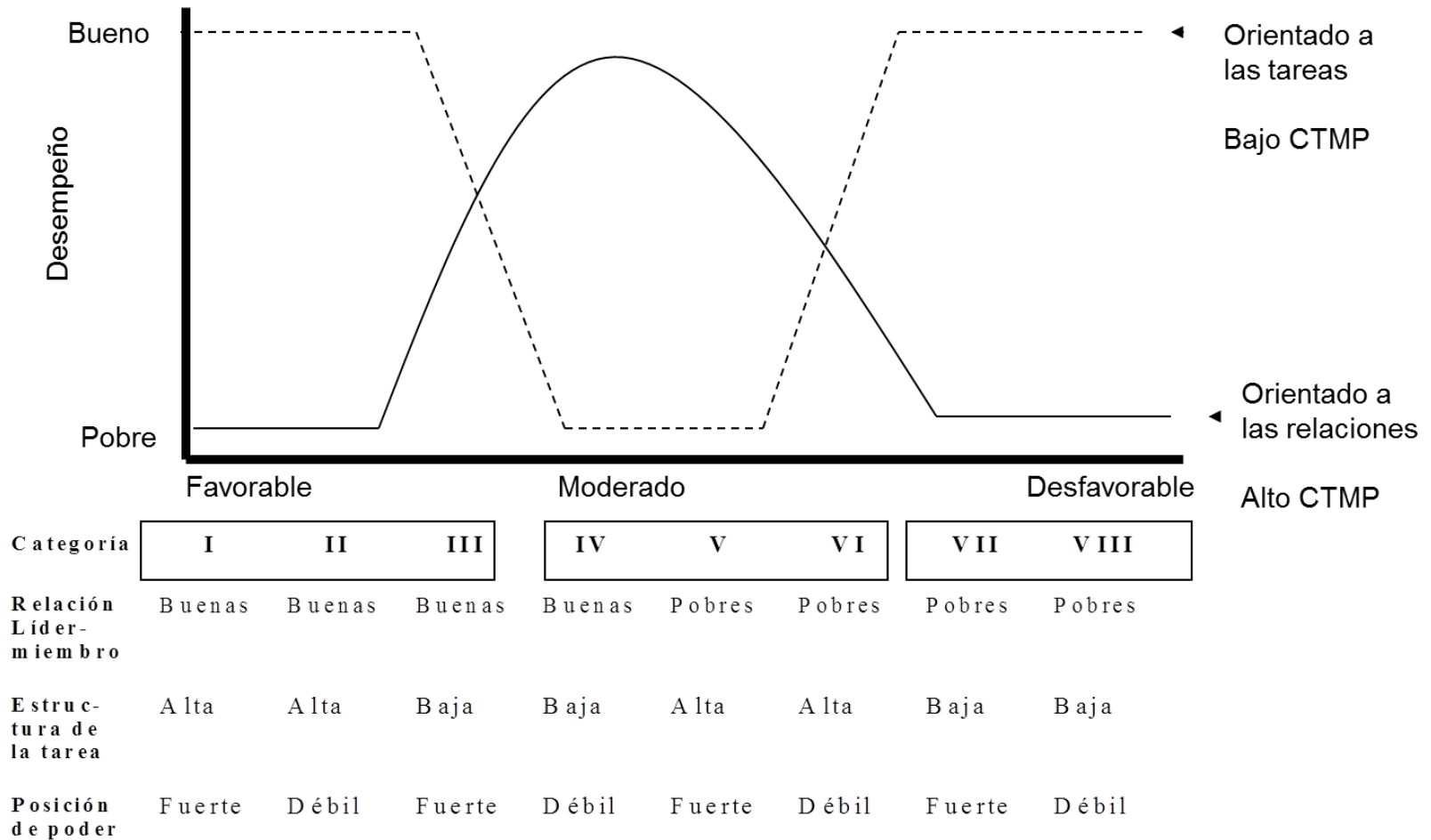


# Las teorías contingentes del liderazgo: el enfoque contingente de Fiedler

<b>SITUACIONES DE LIDERAZGO</b> Describe tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo (para qué líder será más eficaz)	Relaciones líder-miembro	Medida en la que los miembros aprueban y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo. El grado de confianza y respeto que los subordinados tienen por su líder es calificado como bueno o malo. Es el factor más importante desde el punto de vista del líder, ya que es el único que el controla directamente, los otros dos vendrán controlados por la organización.
	Estructura de la tarea	<p>Medida en que las tareas pueden ser claramente definidas y puede responsabilizarse a las personas por ellas. El grado en el cual la tarea esta estructurada. Cuanto más estructurada, mayor poder del líder. Se clasifica también dicotómicamente en alta o baja.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para tareas estructuradas (existen procedimientos a seguir): el administrador cuenta con gran poder con sólo recurrir al manual de procedimientos.</li><li>• Para tareas no estructuradas (no hay pautas para guiarse) el poder del administrador disminuye ya que sus órdenes pueden cuestionarse.</li></ul>
	Poder del puesto	Medida en la que el puesto (sin considerar otras fuentes de poder como la personalidad o la experiencia) permite a un líder lograr que el grupo cumpla las instrucciones. Grado de poder que tiene el líder sobre actividades basadas en el poder tales como contratar, despedir, disciplinar, promover y otorgar aumentos de sueldo. Se clasifican en fuertes o débiles. Un líder con un poder del puesto claro y considerable tendrá más aceptación de sus seguidores que quien no tiene ese tipo de poder.



# Las teorías contingentes del liderazgo: el enfoque contingente de Fiedler



# Las teorías contingentes del liderazgo: el enfoque contingente de Fiedler

## Conclusión:

**SITUACIONES  
FAVORABLES**

Orientación a las  
tareas

**SITUACIONES  
MODERADAS**

Orientación a las  
relaciones

**SITUACIONES  
DESFAVORABLES**

Orientación a las  
tareas

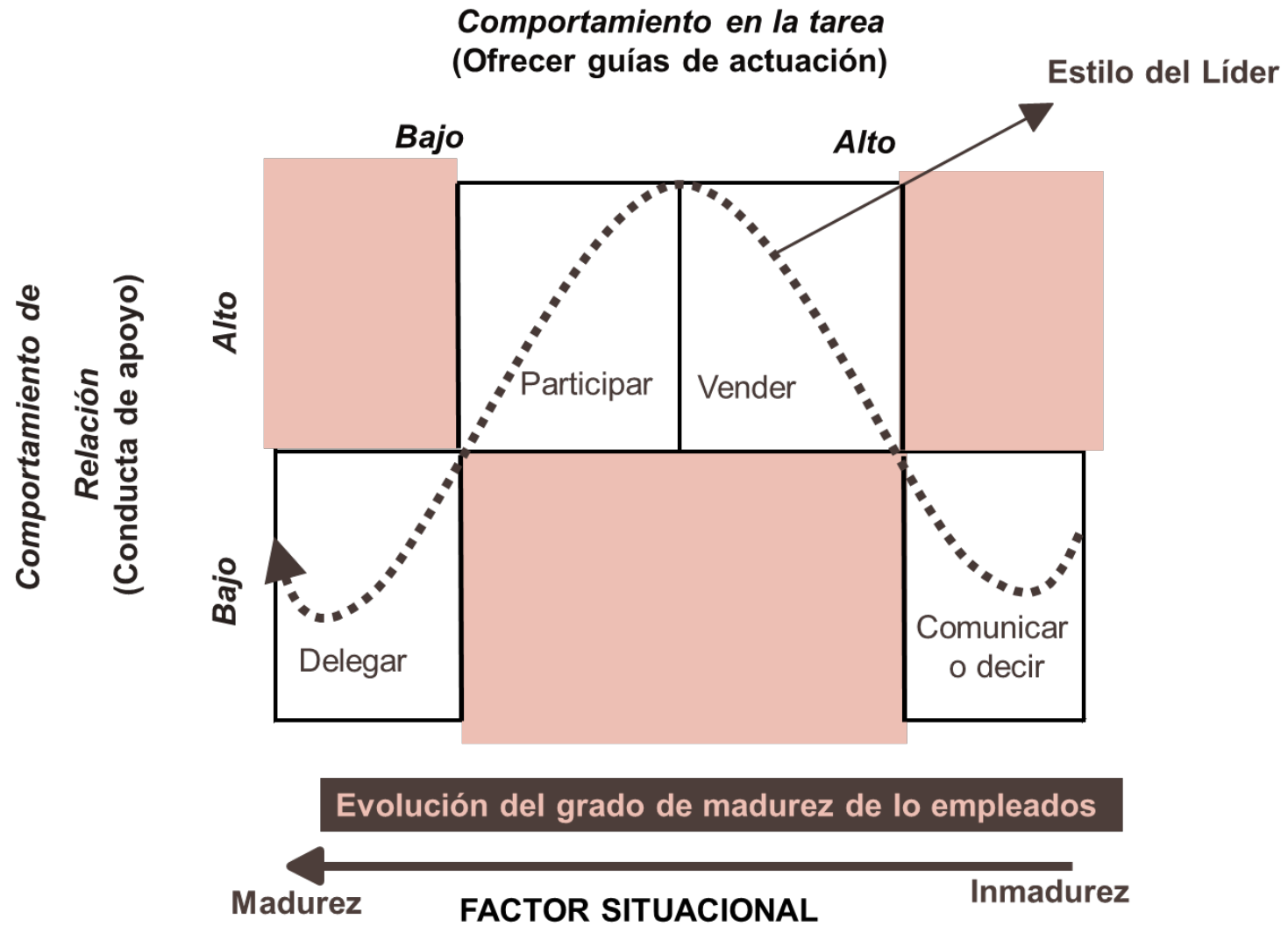
# Las teorías contingentes del liderazgo: teoría situacional de Hersey y Blanchard

- En esta teoría se hace especial énfasis en los **subordinados**.
- Se considera que el liderazgo exitoso se alcanza al escoger un estilo de liderazgo contingente con el **nivel de madurez** de los empleados, entendiendo tal concepto como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionada con el puesto, etc.
- El énfasis de esta teoría sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Independientemente de lo que el líder haga, la **eficacia depende de las acciones de sus seguidores**.
- Los estilos de liderazgo son los mismos que utilizó Fiedler: orientación a las tareas o a las relaciones. Pero de la **combinación** de los dos surgen **4 estilos** de liderazgo en los que se pasa de uno a otro a la vez que los subordinados se desarrollan y maduran.

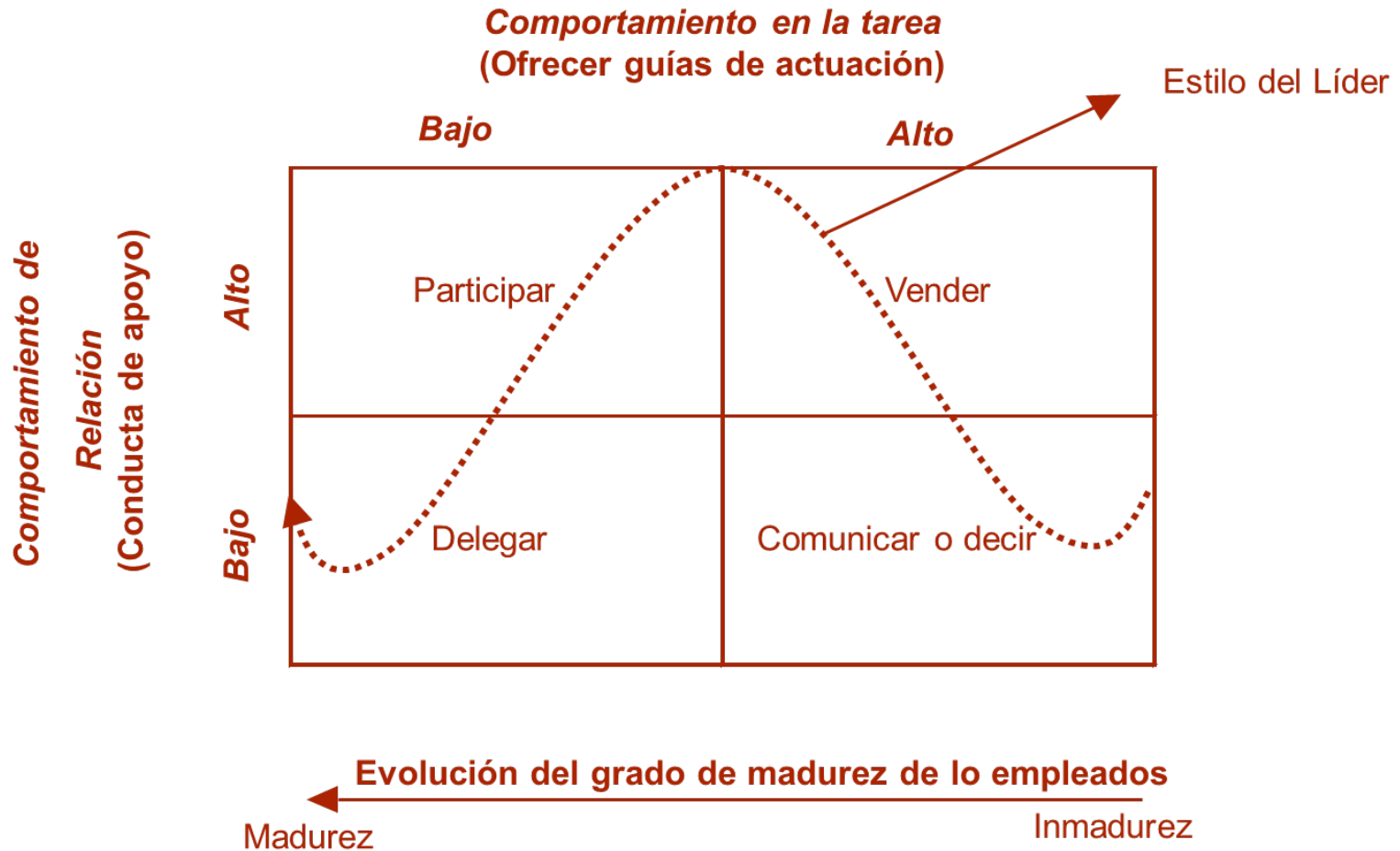
# Las teorías contingentes del liderazgo: teoría situacional de Hersey y Blanchard

- Con respecto a las situaciones posibles, el nivel de madurez también posee cuatro posibles estados:
  - Personas **incapaces y no dispuestas a aceptar responsabilidad**. Estilo de dirección de tipo decir o comunicar.
  - Personas **incapaces pero dispuestas a aceptar nuevas responsabilidades**. Estilo de liderazgo contingente es vender.
  - Personas **capaces pero no dispuestas a aceptar nuevas responsabilidades**. En este caso, es necesario un liderazgo de estilo participar.
  - Personas **dispuestas y capaces de realizar su trabajo**. Con el estilo de liderazgo del tipo delegar se consiguen los mejores resultados.
- Estilos de liderazgo:
  - **Decir** o comunicar (alto en tarea - bajo en relación). El líder define los papeles y dice a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
  - **Vender** (alto - alto). El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo. El líder define las tareas y convence a los subordinados sobre lo acertado de su decisión.
  - **Participar** (bajo - alto). El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones; el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
  - **Delegar** (bajo - bajo). El líder proporciona poca dirección o apoyo. Los subordinados asumen la responsabilidad de las decisiones y el líder, prácticamente, **no es necesario**.

# Teoría situacional de Hersey y Blanchard

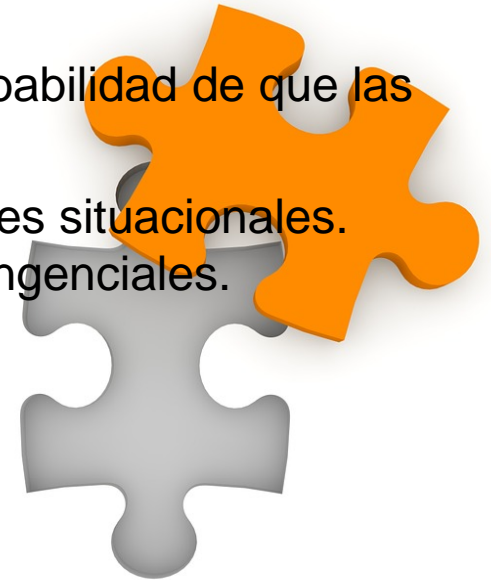


# Las teorías contingentes del liderazgo: teoría situacional de Hersey y Blanchard

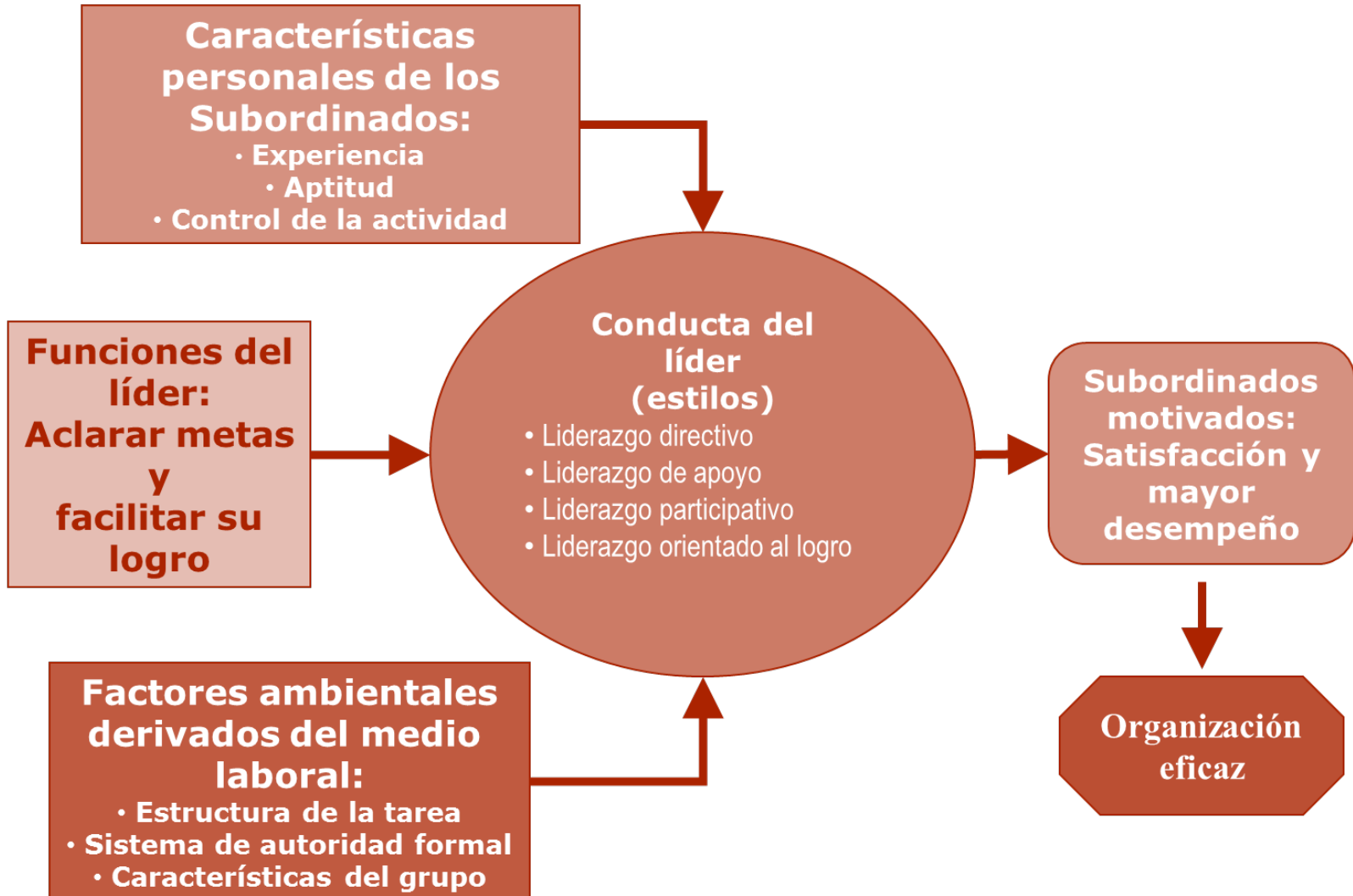


# Las teorías contingentes del liderazgo: teoría de la ruta-meta de House

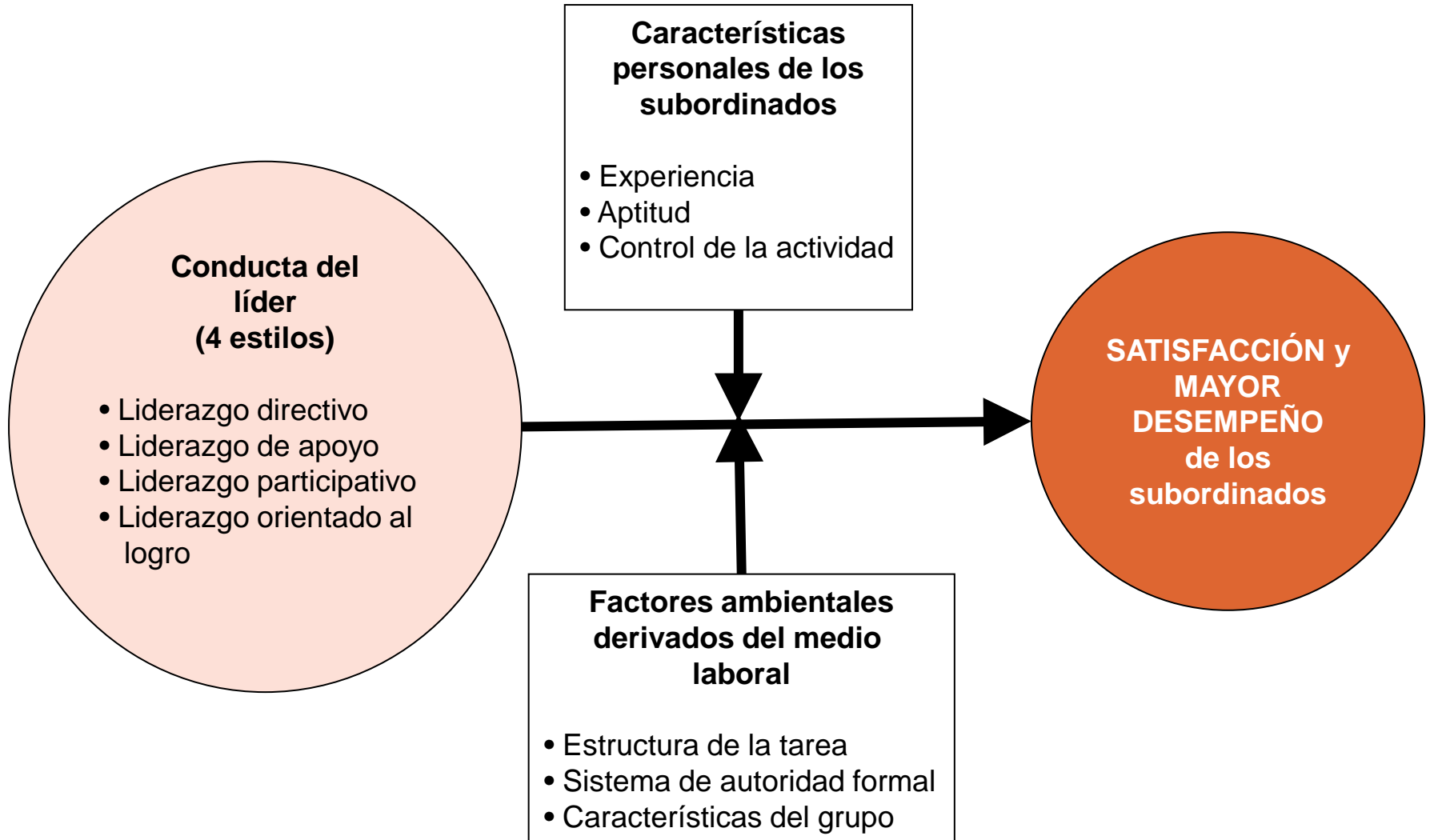
- El líder es considerado **fuentes de recompensas**.
- El líder es eficaz cuando sus seguidores tienen la creencia de que:
  - Será claro al fijar las metas.
  - Guiará y suministrará apoyo para eliminar los obstáculos que aparecen en el camino o ruta hacia las metas.
- Los subordinados esperan que el líder aumente la probabilidad de que las metas sean alcanzadas por ellos.
- El estilo no es fijo, sino que debe ajustarse a los factores situacionales. Propone cuatro estilos en función de los factores contingenciales.



# Teoría de la ruta-meta de Evans y House: un esquema explicativo



# Las teorías contingentes del liderazgo: teoría de la ruta-meta de House



# Las teorías contingentes del liderazgo: teoría de la ruta-meta de House

Liderazgo directivo (orientado a las tareas)

- El líder detalla el programa de trabajo.
- Es adecuado cuando las tareas están poco estructuradas y los seguidores tienen poca capacidad.
- Este liderazgo ayuda a superar la ambigüedad del trabajo.

Liderazgo de apoyo (orientado a las personas)

- El líder se interesa por las necesidades de sus empleados y contribuye a crear relaciones cordiales entre los seguidores.
- 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.
- Este estilo encaja cuando los subordinados tienen elevada capacidad y están motivados.

# Las teorías contingentes del liderazgo: el modelo de participación del líder de Vroom y Yetton

- Objetivo: ayudar a decidir qué **nivel de participación de los subordinados** es adecuado en cada situación.
- Es un modelo **normativo**.
- Considera **cinco estilos** de liderazgo.
- Identifica **ocho variables situacionales**.
- El resultado se expresa a través de un **árbol de decisión**.



# Las teorías contingentes del liderazgo: el modelo de participación del líder de Vroom y Yetton

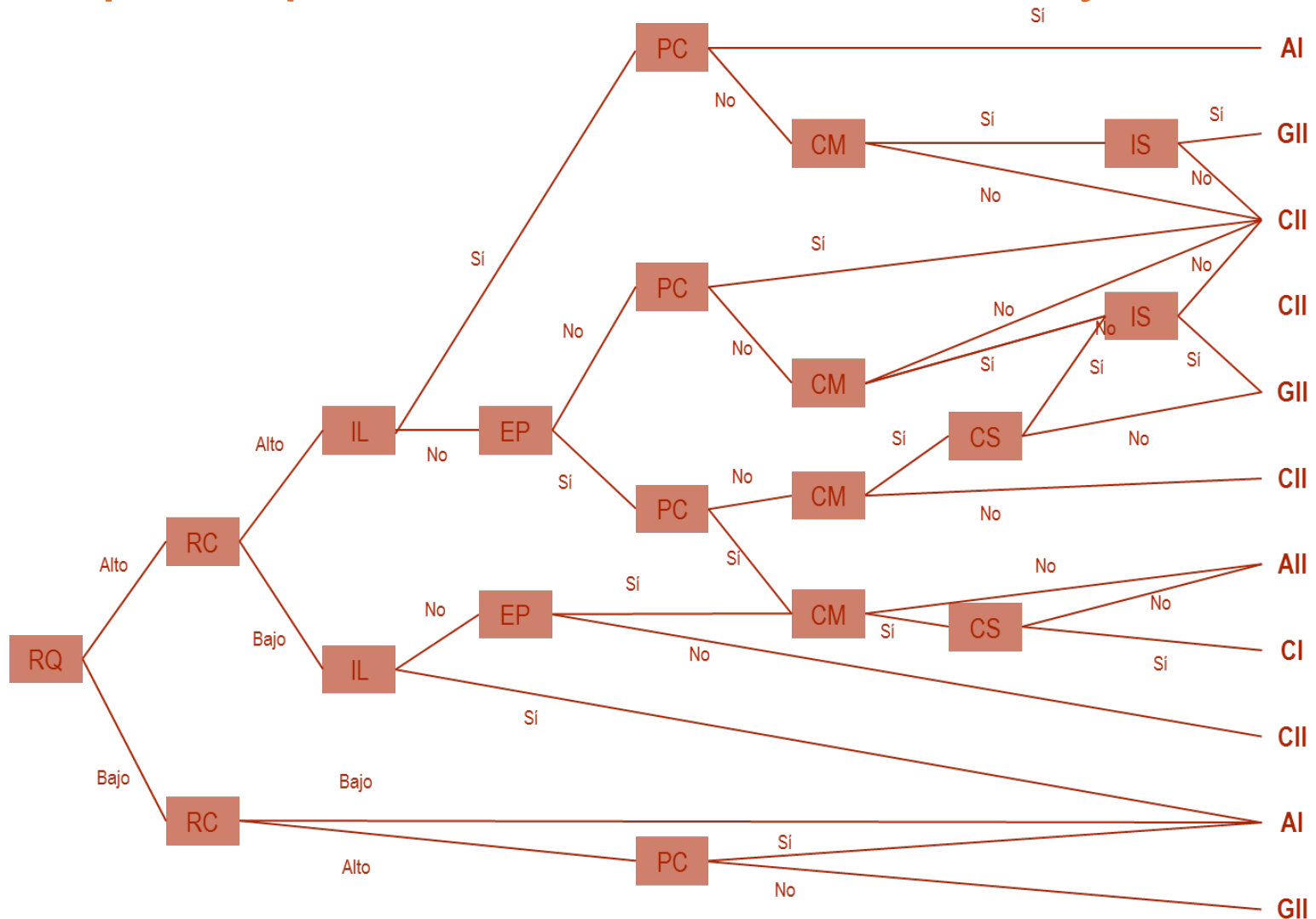
ESTILO DE LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN
AI (autoritario I)	Los administradores solucionan el problema o toman la decisión por sí mismos, usando la información disponible en el momento.
AII (autoritario II)	Los administradores obtienen la información necesaria de los subordinados, y luego deciden por sí mismos sobre la solución al problema, explicando o no cual es el problema cuando se pide la información. El papel de los subordinados es sólo 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 (es decir, sin reunirlos en grupo), tomando luego la decisión, estén o no de acuerdo con lo expresado por los subordinados.
CII (consultivo II)	Los administradores comparten el problema con los subordinados como un grupo y luego toman la decisión, estén o no de acuerdo con lo expresado por los subordinados.
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.

Fuente: Vroom y Yetton (1973)

# Las teorías contingentes del liderazgo: el modelo de participación del líder de Vroom y Yetton

VARIABLE CONTINGENTE	PREGUNTA
Requerimiento de calidad (RQ)	¿Qué nivel de calidad técnica se requiere para esta decisión?
Requerimiento del compromiso (RC)	¿Qué nivel de compromiso de los subordinados se requiere para esta decisión?
Información del líder (IL)	¿El líder tiene información suficiente para tomar una buena decisión?
Estructura del problema (EP)	¿Está estructurado el problema?
Probabilidad de compromiso (PC)	¿Es posible lograr el compromiso de los subordinados con una decisión autocrática?
Congruencia con la meta (CM)	¿Comparten los subordinados las metas organizacionales a alcanzar al resolver el problema?
Conflicto de subordinados (CS)	¿Es posible que exista conflicto entre los subordinados tras la decisión?
Información de los subordinados (SI)	¿Los subordinados disponen de información necesaria para tomar la decisión?

# Las teorías contingentes del liderazgo: el modelo de participación del líder de Vroom y Yetton



# Nuevos enfoques sobre el liderazgo

- Liderazgo transaccional, transformacional y carismático.
- Sustitutos del liderazgo.



# Nuevos enfoques sobre el liderazgo: liderazgo transaccional, transformacional y carismático

## Liderazgo transaccional

- Líder cuyo interés no va más allá del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales (los vistos hasta el momento)

## Liderazgo transformacional

- Éste no se conforma con lograr las metas, además pretende cambiar el esquema mental o visión de sus subordinados consiguiendo su entusiasmo y su desarrollo intelectual y personal

## Liderazgo carismático

- Líder con destacables habilidades comunicativas para establecer lazos emocionales con sus seguidores

# Nuevos enfoques sobre el liderazgo: sustitutos del liderazgo

- Cuando existe una alta madurez de los subordinados.
- Cuando existe una alta estructuración de las tareas.



# Resumen

- Liderazgo: proceso por el que el líder influye en el comportamiento del subordinado con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.
- Enfoques que explican el desempeño del líder:
  - Enfoque de rasgos. Se basa en rasgos físicos, intelectuales, etc.
  - Enfoque conductista: Se basa en la conducta del líder.
    - Estilos de liderazgo:
      - Líder orientado a las personas.
      - Líder orientado a las tareas.
    - Contribuciones:
      - Kurt Lewin.
      - Universidades de Michigan y Ohio.
      - Rejilla gerencial de Blake y Mouton.
      - Continuo autocrático de Tannenbaum y Schmidt.

# Resumen

- Enfoque contingente: El estilo depende de diferentes factores que rodean al líder.
  - Contribuciones:
    - Fiedler. Factor de contingencia la situación.
    - Hersey y Blanchard. F. C. la madurez del subordinado.
    - Ruta-Meta de House.
    - Modelo de participación de Vroom y Yetton. F. C. grado de estructuración de la tarea o problema.

# 10 Liderazgo

