

# Dirección y Liderazgo

Clase 3 -24/09/2022

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

---

### 2.1. Generalidades del Liderazgo

La historia nos ofrece ejemplos extraordinarios de líderes que supieron responder a las necesidades de su época y **proponer los grandes retos** que hicieron trascendente la misión de sus países o de sus generaciones. Nunca como en este momento **se ha necesitado el liderazgo de hombres y mujeres capaces de proponer estrategias globales y totalizadoras**, no sólo en los niveles macro; también en este mundo multidisciplinario, y multiforme se requiere el liderazgo micro para los diversos intereses, grupos y organizaciones que integran este mundo por nacer al nuevo milenio.

A lo largo de la historia el **dirigir seres humanos** ha sido una actividad clave para el aseguramiento de todo tipo de resultados en lo que intervienen la voluntad del hombre. Por lo que el liderazgo se torna en **la habilidad más importante de un jefe dentro de un grupo humano**, sin permitir que los miembros pierdan su libertad, sin embargo es un hecho que en su labor, los líderes en la actualidad deben lograr acomodarse en pequeños espacios, ajustarse a escasos recursos, situación que impulsa al diseño de nuevas reglas de orden y convivencia más rígida que deberán ser acatadas por convencimiento propio, si es verdad se desea gozar de una vida pacífica y productiva; reglas que deben ser consideradas como esfuerzos actualizados por todos sus integrantes.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.1. Generalidades del Liderazgo

---

**Liderazgo es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas.** Para ser un buen líder **se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.** Según Richard Nixon a la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción.

El líder ha de **convencer y conmover**. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además **capaz de actuar**. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado. Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en sí mismos. **Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás.** Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.1. Generalidades del Liderazgo

---



El estilo de liderazgo que se traduce en Calidad de Vida en el Trabajo del personal de la Aviación Militar Venezolana, exige del jefe, ante todo, ***priorizar y conciliar la ejecución exigente de las tareas que correspondan a su dependencia con el fortalecimiento de relaciones entre todos sus colaboradores.*** Para que sean adecuadas y contribuyan a la Calidad de Vida en el Trabajo, dichas relaciones deberán ***fundamentarse en la confianza que los jefes merezcan y en la decisión de éstos de trabajar con honestidad por la satisfacción de las necesidades reales de sus equipos de trabajo.***

Se requiere, entonces, ***una nueva cultura organizacional en la que el centro de atención del personal no sean sus jefes,*** como tradicionalmente ha sucedido, sino, ante todo, los usuarios de sus servicios. Dentro de esta nueva visión de liderazgo, ***el rol de los coordinadores, ejecutivos y directivos debe ser el de servir y el de dar apoyo al crecimiento y perfeccionamiento de los empleados, de manera que éstos presten servicios de calidad y deriven por este hecho mayor satisfacción personal.***

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.1. Generalidades del Liderazgo

---

#### Conceptos de Liderazgo

Es importante diferenciar entre gerentes y líderes, ya que en muchas ocasiones se confunden ambos términos que no son necesariamente lo mismo. A los gerentes se les designa. Su capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente a su posición jerárquica en la empresa. En cambio, los líderes pueden designarse o surgir del grupo. Los líderes pueden influir en otros para que vayan más allá del cumplimiento de las actividades propuestas por la autoridad formal.

¿Todos los gerentes deben ser líderes?, ¿Todos los líderes deben ser gerentes? En principio todos los gerentes idealmente deberían ser líderes. Sin embargo, no todos los líderes necesariamente tienen las capacidades o habilidades en otras funciones gerenciales y, por tanto, no todos deberían ocupar puestos gerenciales. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no nos dice si puede planificar, organizar y controlar de forma eficaz. **Para Chiavenato (1994:34), “el liderazgo constituye la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.**

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.1. Generalidades del Liderazgo

---

De acuerdo al concepto anterior el liderazgo ***es una actividad humana que puede ser innovada y adaptarse a las nuevas ideas a través del crecimiento intelectual y organizacional, teniendo como base principal la comunicación.***

“El liderazgo es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos”. (Cazares, 1996:27).

Este tipo de liderazgo nace de conceptos que tienen raíces en las relaciones humanas básicas. “Los líderes eficaces son sensibles a la interacción de las relaciones humanas básicas, tratan de minimizar las diferencias entre individuos, transfiriendo las energías al logro de los objetivos de la organización y es ésta la que le confiere el papel al líder a un administrador, ejecutivo, director o jefe de departamento”. (Méndez, José. 2000:53).

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.1. Generalidades del Liderazgo

---

Según Harold Koontz y Cyril O'Donnel, el liderazgo “consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de ciertas metas comunes”. Basado en lo expuesto tendremos que lo básico en el liderazgo es la influencia que se puede producir en una persona con el fin de lograr ciertos y determinados objetivos.

Los ***componentes fundamentales del liderazgo*** son:

- I. **La autoridad o el poder del líder**, entendiendo el poder como la capacidad de un individuo para influir en las creencias o en las acciones de otros individuos, mientras que la autoridad es el poder derivado de la posición que se ocupa dentro de la estructura organizacional. Las fuentes de poder o influencia del dirigente son diversas:
  - a. *Poder de recompensa*, que gratifica ciertas actuaciones o comportamientos.
  - b. *Poder coercitivo*, o capacidad de castigar.
  - c. *Poder legítimo* o autoridad propiamente dicha, por la que el subordinado reconoce en un superior el derecho a mandarle.
  - d. *Poder de experiencia*, derivado de los conocimientos en un tema específico.
  - e. *Poder referencial*, por el que los individuos o el grupo influido desean imitar o identificarse con el líder.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.1. Generalidades del Liderazgo

---

2. La habilidad para comprender a los subordinados y entender que los seres humanos tienen motivaciones diferentes, entre ellos y también en situaciones y momentos distintos.

3. La habilidad de inspirar a los seguidores actitudes y predisposiciones para que apliquen todas sus capacidades en la realización de un proyecto.

4. El estilo del líder y el clima organizacional que éste crea en su entorno y dentro del grupo, de modo que favorezca la actividad del grupo para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el concepto de liderazgo se asocia a la idea de que los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr unos objetivos mediante la aplicación al máximo de sus capacidades. El liderazgo implica el hecho de que las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan los medios para alcanzar sus propias metas y satisfacer sus necesidades. Por esto es más probable que los líderes sean más efectivos cuanto mejor comprendan lo que motiva a sus subordinados y la forma en que operan esas motivaciones y conforme mejor reflejen esa comprensión en su actuación directiva.



## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.1. Generalidades del Liderazgo

---

En definitiva, el liderazgo es la cualidad que hace que los directivos ejerzan un poder generalmente no coactivo, sobre otras personas de la organización. Este poder se debe no sólo al status y al nivel de autoridad legítima del directivo, sino también, a la influencia de su prestigio profesional, y a sus cualidades personales (don de gentes, carisma).

### 2.2. Antecedentes de Liderazgo

El liderazgo ha existido por miles de años, a pesar de esto hasta el día de hoy no contamos con una sola definición en la que todos podamos estar de acuerdo. Esto puede deberse a que el liderazgo se encuentra constantemente en evolución y depende de la percepción que cada persona tiene de él. Las conocidas investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, Lippit y White (1939) bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un «clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de **tres estilos diferentes de liderazgo**:

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.2. Antecedentes de Liderazgo

---

1. **Autocrático**: el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a las personas lo que debían hacer e impedía su participación.
2. **Democrático**: el líder fomentaba la participación de las personas a la hora de tomar decisiones.
3. **Laissez Faire**: el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba.

En líneas generales, los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales.

En investigaciones recientes (p.e. Foels, Driskell, Mullen y Salas, 2000; Gastil, 1994) han revelado la influencia de **dos dimensiones o estilos de liderazgo**: **«orientación a la tarea»** –el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales–, y **«orientación a la relación»** –el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.2. Antecedentes de Liderazgo

---

Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo de Ohio (p.e. Halpin, 1957; Hemphill y Conos, 1957), el Grupo de Michigan (p.e. Likert, 1961), o la rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964).

En general, desde la mayoría de estos enfoques se ha acumulado suficiente evidencia teórica y empírica demostrando que **la eficacia del liderazgo es mayor cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos de liderazgo.**

No obstante, los modelos situacionales destacaron el papel fundamental que desempeñan las **variables contextuales en la eficacia del liderazgo** (p.e. Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1982; House, 1974). Burns (1978), se centra en los **aspectos simbólicos y motivadores** en la **relación líder-seguidor**, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.2. Antecedentes de Liderazgo

---

Burns se interesó en las **consecuencias sociales del liderazgo**, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar, hay un cambio gramatical en el concepto **transforming**, que pasa a acuñarse en terminología de Bass como **transformacional**. Lo que alude a un cambio en el foco de atención del fenómeno del liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste. **Transforming es la conjugación del verbo transformar en tiempo gerundio, lo que significa transformando. Esto se refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los seguidores, por lo tanto, apunta a la acción de cambiar a una persona.**

Para poder desarrollar el modelo de evaluación del presente trabajo se aplicaron 168 encuestas de tipo de liderazgo, las cuales constan de 45 preguntas, con la finalidad de evaluar el tipo de liderazgo que se pueden encontrar, aplicadas a alumnos del Departamento de Agricultura y Ganadería.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.2. Antecedentes de Liderazgo

---

Una vez delimitados los resultados se obtuvieron los niveles de liderazgo existente en el sistema educativo de la Universidad de Sonora, utilizaremos el programa estadístico Statistical Package for the Social (SPSS) versión 16 y analysis of moment structures (Amos) versión 16, con el fin de tener resultados, para así llevar a cabo la evaluación correspondiente para tener el tipo de liderazgo de los alumnos.

En base a esta evaluación, el estudiante puede tomar decisiones sobre qué tipo de empleo puede tener en un futuro, para desarrollar nuevas estrategias que deberá implementar para ser una persona de éxito en el campo laboral. **El liderazgo que se requiere para dirigir los cambios en las organizaciones, según afirman Bass y Avolio (1990), es el liderazgo transformacional.**

El liderazgo transformacional **se añade a la efectividad del liderazgo transaccional**; el liderazgo transformacional no se sustituye por el liderazgo transaccional. Estudios empíricos de este efecto (Waldman, Bass y Yammarino, 1990) apoyan la suposición de Bass. **Los mejores líderes son quienes ostentan ambos estilos: transaccional y transformacional**, aunque la tendencia de los principales investigadores en la materia, va hacia el estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1999).

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

---

### 2.3 Teorías del Liderazgo

Ser líder es tener ascendiente en un grupo humano, poder de convocatoria, ***el líder es nato cuando posee de siempre esa característica de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano***; hay en cambio otros que poco a poco van desarrollando esta cualidad por los avatares de la vida. El liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir. El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos.

Las cualidades más saltantes de un líder son ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador que puede ser más eficiente porque es racional, práctico y analítico.

Existen diversas teorías sobre el liderazgo: de los rasgos, psicoanalíticas, políticas, humanistas, cognoscitivas, del comportamiento, del papel del líder y más. El liderazgo puede ser una propiedad (comportamiento, personalidad) o un proceso (esfuerzo para influenciar a los demás).

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---

#### Primeras Teorías del Liderazgo

Durante el Periodo de las Primaveras y Otoños de China (722-481 a. C.), el pensador chino, **Confucio (Kung Fu-Tse)** recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. La importancia del personaje procede de la difusión posterior de su pensamiento, conocido como **confucianismo** o confucionismo. Dicho pensamiento puede interpretarse como una respuesta al clima de desorden y de continuas luchas entre señores feudales que imperaba en la época histórica que le tocó vivir. Dicha moral, basada en el **altruismo, la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía social y el cumplimiento del deber**, constituía en realidad una sistematización de ideas presentes en la cultura china, razón por la que se difundió con facilidad y contribuyó a modelar la sociedad y la política chinas sobre una base común como establece el propio Sun

Entre sus principales aportaciones podemos encontrar:

- ✓ La autoridad (mando) la tenía el amo, ya que disponía de la vida y la muerte.
- ✓ Terror, fuerza y muerte (supervisión)
- ✓ El esclavo producía poco, pero el coste era escaso.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---



#### Teoría de los rasgos:

De 1900 a 1950 que dice que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. **Lo que distingue a los líderes de los que no lo son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales.** Para Stogdill **existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad.** Los rasgos más investigados del líder: Son su **inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo** que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo y autocontrol y equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden.

#### Teorías del comportamiento:

Surgen de 1940 a 1950, propugnan que es posible enseñar a los administradores comportamientos de líder. Estos aportes provienen de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas.



## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---



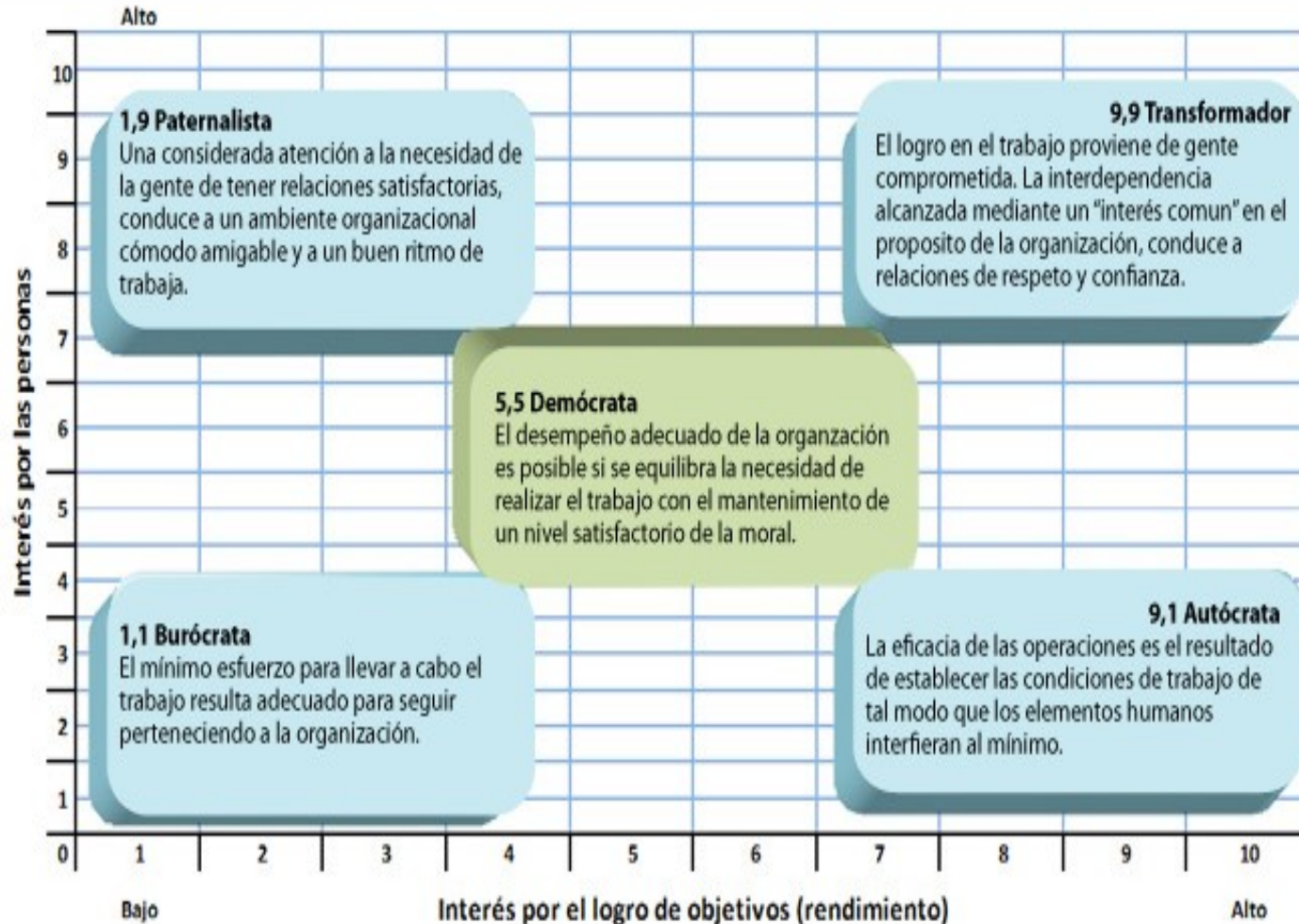
1° Estudios de la Universidad de Ohio de 1950 a 1960: Apreciamos dos facetas en el comportamiento del líder: la consideración, que está dada por la sensibilidad y hacia las personas de su grupo y la estructura inicial que es la preocupación por las tareas y responsabilidades. Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático, autocrático, etc. Por lo general los líderes que demuestran mayor consideración y responsabilidad logran un mejor desempeño.

2° Estudios de la Universidad de Michigan, en 1947: Se nota dos tipos de comportamiento en los líderes: los que se preocupan por el trabajo a realizar y los que lo hacen por sus subordinados. Esto se manifiesta en que los líderes que se preocupan más por las personas logran más productividad y satisfacción.

3° Estudios de la Universidad de Texas: que da lugar a la cuadrícula gerencial. La malla gerencial (en inglés, managerial grid), también conocida como red administrativa, es un modelo administrativo empleado para el análisis y descripción del liderazgo desarrollado por Robert R. Blake y Jane Mouton en 1964. ... En 1999, la malla gerencial comenzó a utilizar un nuevo texto, «el poder de cambiar». El modelo del grid gerencial trata de situar, en una rejilla de dos dimensiones, la preocupación que un líder o gestor siente, hacia la tarea (eje x) y hacia la persona (eje y). ... Dependiendo de donde estemos situados, se entiende que ejerceremos el liderazgo de una forma determinada.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo



Así podemos ver que:

El **líder demócrata** logra cierto desempeño de la organización por los intereses personales y del grupo manteniendo un nivel satisfactorio de productividad y moral.

El **líder burócrata** hace el mínimo esfuerzo, sólo por conservar el puesto.

El **líder paternalista** se preocupa por las necesidades de la gente, le gusta ser popular y que lo quieran.

El **líder autócrata** logra cumplir con la tarea a como dé lugar dejando en un segundo término las relaciones humanas.

El **líder transformador** logra el trabajo mediante la entrega hacia la gente y las metas son congruentes con las de la organización.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---



#### Las teorías contingentes o situacionales

De 1960 a 1990. Dicen que los administradores alcanzarán el éxito como líderes cuando sepan qué liderazgo quieren ejercer, diagnostican las situaciones y las modifican, uniendo éstas y el estilo adecuadamente. A continuación, los modelos de Fiedler, Evans y House, Hersey y Blanchard.

1° **El modelo de Fiedler en 1967**: Propugna que el estilo del **líder vaya de la mano con la situación**, adecuándose a ésta; **la situación es óptima cuando hay una buena relación del líder con su grupo** y éste ejerce poder sobre su gente y hay una visualización clara de los objetivos. Si esto no se da se tendrá que cambiar al líder o la situación.

2° **El modelo de Evans y House**: Que define la **Teoría de la Ruta-Objetivo**. Tiene su fundamento en las **expectativas de recompensa y el atractivo de ésta**, el líder eficaz debe establecer y comunicar los objetivos, ofrecer recompensas y despejar la ruta para llegar a éstos, suministrando ayuda constantemente.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---



3° **El modelo de Hersey y Blanchard de la teoría “situacional”**. En cuanto al estilo del líder se señalan **4 comportamientos asociados a 4 conductas**:

1. **Comunicar**, donde el líder decide que, como y donde se realizarán las tareas.
2. **Vender**, donde el líder define las tareas y convence al grupo.
3. **Participar**, donde el líder y los subordinados comparten decisiones.
4. **Delegar**, el líder se torna innecesario porque todo lo delega.

En cuanto a **la situación está dada por la madurez (conocimiento y autoconfianza)** de los subordinados y se refleja en 4 grados:

1. M1, incapaces y no asumen responsabilidad.
2. M2, incapaces, pero asumen responsabilidad.
3. M3, son capaces, pero no asumen responsabilidad.
4. M4, son capaces y asumen responsabilidad.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---

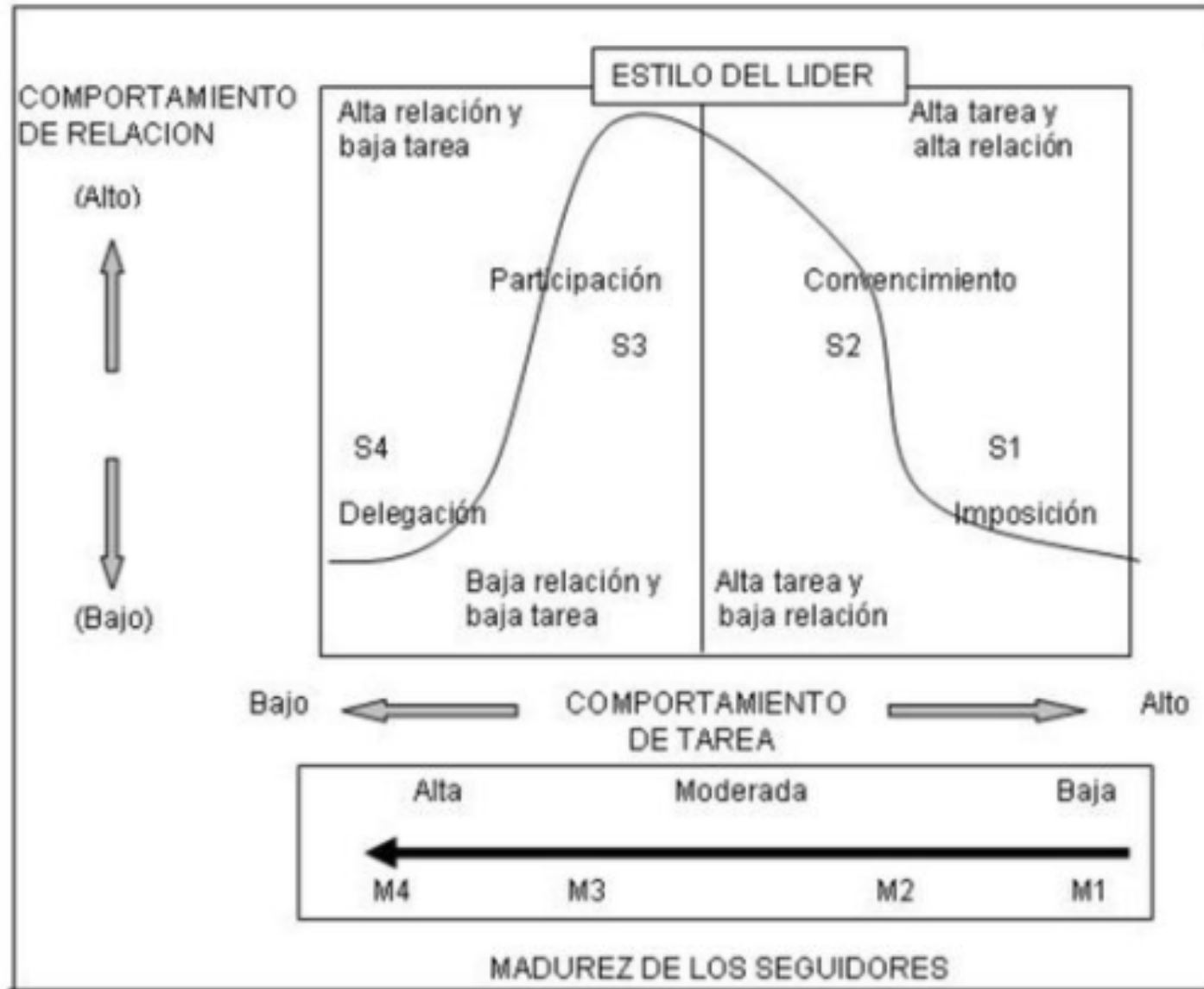
Todo esto nos lleva a la idea de que **el líder debe adecuarse o acomodarse a la situación:**

- ✓ En M1 el líder adecuado es comunicar.
- ✓ En M2 el líder adecuado es vender.
- ✓ En M3 el líder adecuado es participar.
- ✓ En M4 el líder adecuado es delegar.

En el modelo situacional de Hersey y Blanchard se manifiesta la conveniencia de que los líderes modifiquen su preferencia por una u otra conducta a fin de adaptar su liderazgo a la situación, solo que en este se añada la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación del liderazgo (madurez como la capacidad de los individuos de asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Dando como resultado la siguiente gráfica.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo



Estas ideas han sido aplicadas por empresas como IBM, Cartepillar y Xerox.

## Unidad II. El Liderazgo y sus antecedentes

### 2.3 Teorías del Liderazgo

---

#### Ultimas teorías sobre liderazgo

Son las siguientes, el liderazgo **transaccional**, el liderazgo **transformacional**, y el liderazgo **del siglo XXI**. El Liderazgo Transaccional, se basa en las **buenas relaciones**, el líder transaccional usa el feedback positivo o elogio y negativo o reprimenda, el Liderazgo Transformacional, este líder transformador es eminentemente **partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados**.

El Liderazgo del Siglo XXI, dice que las empresas deben ser lideradas, que los administradores deben liderar si quieren que sus empresas triunfen. La diferencia entre un director o administrador anterior y un líder actual, son muchas y puntuales: El jefe anterior, era un jefe o gerente que centralizaba el poder, **el jefe actual, es líder, formador y facilitador**.