

Dirección y Liderazgo

Clase I -2P -07/10/2021

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 los 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 le 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 poseen 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, 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 gente, 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).