

# TEORIAS DE LIDERAZGO

## DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

ALUMNO: DARWIN KEVIN MORENO AGUILAR  
MAESTRO: LIC. FRANCISCO JAVIER MACIAS.



# TEORIAS DE LOS RASGOS

Inicio del s. XX. Trataban de determinar qué hacía grandes a ciertos hombres

El enfoque estaba en identificar las cualidades innatas poseídas por los grandes líderes políticos, sociales y militares

Se pensaba que las personas nacían con esas características.

Stodgill y otros investigadores (1948–1991) identificaron un grupo básico, aunque muy extenso de rasgos comunes a los líderes.

Tras una reducción se dedujeron los siguientes rasgos básicos de los líderes:

- ❖ Inteligencia
- ❖ Autoconfianza
- ❖ Determinación
- ❖ Integridad
- ❖ Sociabilidad

AUTORES	APORTACIONES
TAYLOR	A mayor motivación (recompensas, castigo), mayor rendimiento.
MAYO	<p>Concepto de “hombre social” en busca de relaciones sociales dentro del trabajo. Factores para el éxito del liderazgo: □</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de autoritarismodemocracia (líder orientado a la producción). □</li> <li>• Satisfacción (líder orientado a los empleados).</li> </ul>
MASLOW	El líder debe conocer las necesidades individuales (físicas, de seguridad, de ego, autorrealización) para motivar a sus empleados.
STOGDILL	<p>Rasgos asociados a los líderes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Inteligencia: juicio, facilidad de palabra...</li> <li>□ Personalidad: adaptabilidad, viveza...</li> <li>□ Capacidades: sociabilidad, cooperación...</li> </ul>

### UTILIDAD

- Se enfoca sólo en los líderes (sus rasgos) y no en los seguidores.
- Las organizaciones conseguirán más resultados si colocan a personas con ciertos perfiles innatos en ciertas posiciones de dirección.

### FORTALEZAS

- Remarca claramente que los líderes son los individuos que están al frente.
- Tiene un siglo de investigación soportando la teoría.
- Ofrece un benchmark de lo que necesitamos si queremos ser líderes

### DEBILIDADES

- La investigación no ha podido definir una lista definitiva de rasgos necesarios.
- No tiene en cuenta el componente situacional.
- La investigación es demasiado subjetiva (depende de cada investigador)
- No define con claridad la relación entre líderes y consecución de resultados
- No es un enfoque útil para la enseñanza y el desarrollo (se centra en estructuras psicológicas fijas)

# MALLA GERENCIAL

Enfatiza la conducta del líder, no sus características personales. Se enfoca en lo que el líder hace y en cómo lo hace. Se determina que el Liderazgo presenta 2 tipos generales de conducta:

- ❖ Conductas de Tarea (facilitan el cumplimiento de metas)
- ❖ Conductas de Relación (Se enfocan en las personas).

El líder efectivo combina los dos tipos de conductas para influir a los subordinados y lograr la consecución de las metas. Se basa en los estudios de la Univ. de Ohio, la de Michigan y las tesis de Blake y Mouton.



### UTILIDAD

- No es una teoría muy refinada, se limita a ofrecer generalizaciones sobre los dos estilos de comportamiento.

### FORTALEZAS

- Desbanca a la teoría de los rasgos de personalidad
- Incluye las conductas de los líderes en determinadas situaciones
- Ofrece la posibilidad de que los líderes busquen equilibrio entre conductas de tarea y conductas de relación

### DEBILIDADES

- No se ha demostrado como correlacionan los estilos con la consecución de resultados.
- Concluye que el mejor estilo es el que lleva al tope el comportamiento de tarea y el de relación y esto no es factible en todas las situaciones.

# TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO

Las Teorías del Comportamiento sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento.

Diversos autores han presentado Teorías de Liderazgo que entran en la categoría de las cualidades personales y en los patrones de comportamiento.

Un estudio sobre el liderazgo, realizado en la Universidad Estatal de OHIO<sup>12</sup> y al cual se le hizo mucha publicidad, aisló dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que mediante el análisis estadístico se identificaron como consideración y estructura de iniciación.

## AUTORES

## APORTACIONES

# GRUPO OHIO

Líderes basados en patrones de comportamiento.

2 variables determinantes:

- Tendencia a la tarea.
- Tendencia a la relación.

2 dimensiones del comportamiento de los líderes:

- Consideración: grado de sensibilidad del líder.
- Estructura inicial: grado de responsabilidad de los subordinados.

4 tipos diferentes de liderazgo:

CONSIDERACIÓN

ALTA	RELACIONES HUMANAS	DEMOCRÁTICO
BAJA	LAISSEZ FAIRE	AUTOCRÁTICO
	BAJA	ALTA

ESTRUCTURA INICIAL

# TEORÍAS CONTINGENTES O SITUACIONALES

- ▶ Douglas McGregor desarrolló la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos. Según este autor si se suscribe la Teoría X, el estilo sugerido sería autocrático (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control), mientras que si se suscribe la Teoría Y, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades. En este caso, lo más adecuado es desarrollar un estilo democrático-participativo.
- ▶ Otros autores establecen que en la realidad, un solo estilo no basta y niegan la existencia de un estilo mejor de Dirección, afirmando que éste depende de las circunstancias o situación (Liderazgo Situacional).

AUTORES	APORTACIONES
Mc GREGOR	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ “Teoría X”: las personas son por naturaleza, perezosas e irresponsables Æ necesidad de control (estilo autocrático).</li><li>➤ “Teoría Y”: a las personas les gusta asumir responsabilidades (estilo democrático-participativo).</li></ul>
BLAKE & MOUTON	<p>4 tipos de liderazgo en función del interés del líder hacia los objetivos o las personas: □</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Impositivo. □</li><li>2. Benevolente. □</li><li>3. Democrático- participativo. □</li><li>4. Laissez-faire (“dejar hacer”).</li></ol>

# TEORIA DE LA CONTINGENCIA

- ▶ Desarrollada especialmente por Fiedler (1964,1967). Trata de acoplar al líder a las situaciones apropiadas. Se trata de estilos de Liderazgo y situaciones.
- ▶ Se denomina T. de la Contingencia porque sugiere que la efectividad del líder depende de cómo el estilo del líder se adecua al contexto.
- ▶ Para evaluar el rendimiento del líder es necesario comprender la situación y el contexto en el que se mueve. El Liderazgo efectivo es contingente con la adecuación del líder al contexto indicado.
- ▶ Los estilos de Liderazgo son: motivado hacia la tarea y motivado a la relación.
- ▶ Las situaciones se caracterizan por tres variables: relación líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición.



### UTILIDAD

- Señala que los líderes no son efectivos en todas las situaciones
- Si el estilo no se adecua a la situación, el líder fallará

### FORTALEZAS

- Está apoyada por una cuantiosa investigación
- Amplia la importancia de la situación hacia aspectos contextuales
- No requiere que el líder sea efectivo en todas las situaciones
- Proporciona datos para elaborar perfiles de Liderazgo que se adecuen a contextos de Liderazgo

### DEBILIDADES

- No puede explicar por qué algunos individuos son más eficaces que otros en ciertas situaciones.
- La escala LPC no correlaciona bien con otras escalas de Liderazgo. No tiene una gran validez
- No explica adecuadamente lo que las organizaciones han de hacer cuando líder y contexto no se adecuan.
-

# LIDERAZGO SITUACIONAL

- ▶ Drucker, mostró que había en realidad una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o “ejecutivo”), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el “know how” de gestión de alrededor de media docena de capitales de la industria y profetas a un público más amplio.

## AUTORES

❑ PETER DRUCKER

## APORTACIONES

- ❑ Partidario del líder descentralizado que dé autonomía a los “trabajadores del conocimiento”. ❑
- ❑ Aparición de nuevos conceptos:
  - “Cultura de empresa”.
  - “Aprendizaje organizacional”.
  - “Outsourcing”.
  - “Sociedad del Conocimiento”

LIDERAZGO SITUACIONAL

- Aparece el concepto de dirección del personal: tratar con hombres y conseguir que se cumplan los objetivos de trabajo. ❑
- Formación humana, sin descuidar la formación técnica, única exigible anteriormente. ❑
- Se incluye la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo. ❑
- Gestión del cambio, Relaciones Humanas.

# Últimas Teorías de Liderazgo

- ▶ Liderazgo Transaccional: se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

## AUTORES

HOLLANDER

## APORTACIONES

El líder efectivo detecta las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.

- ▶ Liderazgo Transformacional: motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.
- 

AUTORES	APORTACIONES
BURNS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sentido de innovación y colaboración. □</li><li>• Cuidado de los recursos, confianza y compromiso. □</li><li>• Fomento del trabajo en equipo.</li></ul>
BERNARD BASS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de grupos y organizaciones. □</li><li>• Elevan los deseos de logro y autodesarrollo. □</li><li>• Optimismo y entusiasmo. □</li><li>• Visión de futuro.</li></ul>

- ▶ Liderazgo del siglo XXI: En la actualidad, los investigadores están tratando de identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que “el liderazgo es tanto estilo como contenido”

## AUTORES

KOTTER

## APORTACIONES

“El liderazgo es tanto estilo como contenido”.

Diferencias entre administración y liderazgo: □

- Administración: planear y presupuestar, organizar y promover personal, controlar y resolver problemas. □
- Liderazgo: establecer una dirección, alinear a la gente, motivar e inspirar a la gente.

Modelo basado en: □

- Visión de la organización y generar estrategias. □
- Un equipo humano motivado que convierta la visión en realidad.