



Fundamentos de Dirección

Dra. Eva Gallardo-Gallardo

Dpto. Organización de Empresas

e.gallardo@upc.edu



Después de estudiar y reflexionar sobre este documento, debería ser capaz de...

- Explicar qué se entiende por dirigir.
- Definir liderazgo.
- Contrastar directivos y líderes.
- Conocer la evolución de las teorías del liderazgo y resumir el aporte de cada una de ellas.
- Comparar y conocer el liderazgo carismático y el transformacional



Management Myth: *Leadership can't be taught*

“Many people incorrectly assume that leaders are born. For example, they point to kids who, as early as four or five years old, are leading other kids around on the playground and displaying leadership qualities. The evidence suggests that while there are certainly personality traits associated with leadership and that these traits are more due to nature than nurture, leadership can be taught. In this chapter, we'll describe behaviors generally ascribed to leaders and demonstrate how training can teach people to display these behaviors.”

Fuente: Robbins, DeCenzo y Coulter (2015, pp. 356-357)

1. ¿Qué se entiende por dirigir?

Orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales. La comunicación es importantísima.

En el pasado se identificaba esta función con MANDAR y SUPERVISAR. Hoy en día, toma más relevancia la MOTIVACIÓN.



1. ¿Qué se entiende por dirigir? (cont.)

*“La dirección es el **arte** de conseguir que la gente haga las cosas” (Mary Parker Follet)*



La dirección eficaz es el arte de conseguir que la gente haga las cosas extremadamente bien y queriendo hacerlas

Y para ello los directivos cumplen una serie de roles y tienen que tener una serie de habilidades.



1. ¿Qué se entiende por dirigir? (cont.)

Para dirigir, ¿qué tienen que saber hacer los directivos?

- Motivar.
- Liderar.
- Manejar conflictos.
- Gestionar el tiempo de forma eficaz.
- Ser capaces de llevar a cabo negociaciones eficientes.
- Manejar el estrés.
- Proponer soluciones creativas a problemas.
- Liderar el cambio.
- ...



2. Directivo *versus* líder

EL DIRECTIVO

- Viene impuesto (le nombran para ocupar un puesto).
- Tiene una visión a corto plazo.
- Está orientado a resultados.
- Ostenta autoridad.

EL LÍDER

- Nombrado por el grupo (no necesariamente vinculado a un cargo).
- Tiene una visión a largo plazo.
- Está orientado a la persona.
- Tiene poder personal (poder de experto y de referente)

2. Directivo versus líder (cont.)

¿QUÉ CUALIDADES PRESENTA UN LÍDER?

- Es capaz de movilizar a otros para luchar por conseguir metas comunes.
- Es referente de conducta para el resto.
- Suele gozar de poder de experto
- Es capaz de leer correctamente el entorno y de valorar de forma objetiva las capacidades de la organización y de sus colaboradores.
- Favorece las sinergias

LIDERAZGO: *Uso de una influencia simbólica y no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado hacia la consecución de los objetivos del grupo.*



Capacidad de influir sobre los demás
+
La influencia debe ser aprobada por los seguidores

2. Directivo *versus* líder (cont.)

Recordemos...

Poder ORGANIZATIVO

Poder legítimo
Poder de recompensa
Poder de coerción

Poder PERSONAL

Poder de experto
Poder de referencia





2. Directivo *versus* líder (cont.)

Factores contingentes que afectan a la capacidad de influenciar a otras personas:

- **Existencia de sustitutos:** posibilidad de tener alternativas para acceder a los recursos que no sea mediante el directivo.
- **Discreción:** grado en que los directivos tienen el derecho para tomar decisiones por sí mismos.
- **Centralidad:** representa cuán importante es el trabajo del directivo y cuántas personas dependen de ella.
- **Visibilidad:** indica qué bien se conoce el poder y posición del directivo



2. Directivo *versus* líder (cont.)

Todo directivo debería ser líder...
¡Pero no todo líder es capaz de ser directivo!



3. Teorías de liderazgo

3.1 El liderazgo como rasgo de personalidad.

3.2 El liderazgo como conducta:

- a) Estudios de University of Iowa.
- b) Estudios de Ohio State University.
- c) Estudios de la University of Michigan.
- d) La rejilla de liderazgo.

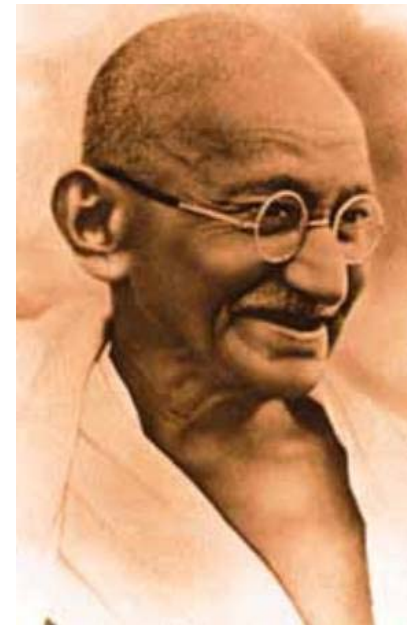
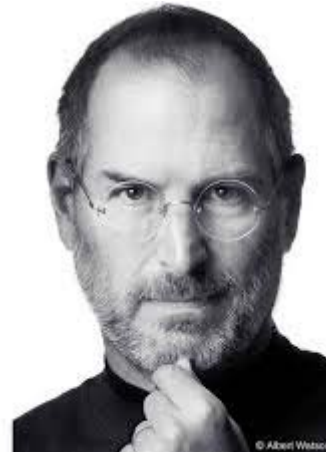
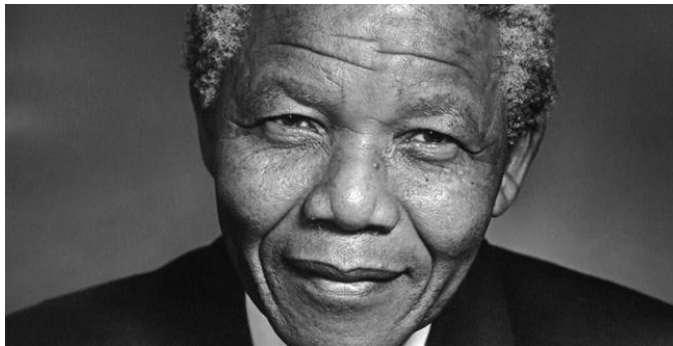
3.3 Teorías de contingencia sobre la efectividad del liderazgo.

Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.1 El liderazgo como rasgo de personalidad

¿A quiénes de estos personajes consideraríais un líder?





3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.1 El liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

¿En qué os habéis basado para llegar a esa conclusión?

¿Existen rasgos físicos y psicológicos comunes a todos los líderes?

- Premisa de partida de estas teorías: el líder “NACE”.
- Los líderes suelen tener una serie de rasgos comunes... ¡Pero no todas las personas con estos rasgos son líderes!
- No se puede concluir que existan unos únicos rasgos distintivos del liderazgo. Lo mejor que se puede decir es que “los líderes no son como otra gente” pero los rasgos varían de líder a líder.

3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.1 El liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

ALGUNOS RASGOS DISTINTIVOS DE LOS LÍDERES

1. **Ímpetu**, siempre hacen un gran esfuerzo.
2. **Deseo de ser líder.**
3. **Honradez e integridad.**
4. **Confianza en sí mismo**, los seguidores buscan que sus líderes no duden sobre sí mismos.
5. **Inteligencia**, para así reunir e interpretar cantidades colosales de información y prever y resolver problemas.
6. **Conocimientos relativos al trabajo.** Así pueden tomar decisiones bien informadas y entender las repercusiones de éstas.
7. **Extroversión**, son personas enérgicas, sociales y vivaces.

Fuente: Robbins y Coulter (2010), p. 372.



3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.1 El liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

El avance en este tipo de teorías se dio cuando los investigadores comenzaron a agrupar los rasgos mediante los cinco grandes rasgos de la personalidad (*the Big Five*):

1. **EXTRAVERSIÓN** (*extraversion*): es la dimensión que captura el grado de confort con las relaciones interpersonales. Los directivos extrovertidos tienden a ser asertivos, sociables, agradables de trato y amistosos. Los introvertidos tienden a ser tímidos, se inclinan por menos trato social y suelen ser “silenciosos”.
2. **SIMPATÍA** (*agreeableness*): hace referencia a la capacidad de ponerse en el lugar de otras personas y tener una buena relación con ellos. Los que puntúan alto en esta escala son cooperativos, agradables, afectuosos y se preocupan por las personas. Los que puntúan bajo suelen ser fríos, desagradables y desconfiados.
3. **ESCRUPULOSIDAD** (*conscientiousness*): Se refiere a la tendencia a ser cuidadoso, esmerado, perseverante y organizado. Los que puntúan bajo en esta escala suelen distraerse de forma fácil y desorganizados.



3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.1 El liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

4. ESTABILIDAD EMOCIONAL (*emotional stability*): hace referencia a la capacidad de las personas a soportar el estrés. Los que suelen puntuar alto tienden a estar calmados, tienen confianza en sí mismos y son seguros. Los que tienen puntuaciones negativas son muy nerviosos, ansiosos, depresivos, inseguros. Estos últimos suelen sufrir cambios de humor constantemente y a menudo están enfadados e insatisfechos.
5. APERTURA A LA EXPERIENCIA (*openness to experience*): hace referencia a la gradación de interés y fascinación por lo nuevo. Alguien muy abierto es muy creativo, curioso y sensible artísticamente. Acepta correr riesgos y es osado. Los que no son abiertos a la experiencia son menos proclives a correr riesgos, son conservadores y siguen normas y regulaciones establecidas. No las cuestionan.

La dimensión que muestra más relación con el liderazgo es la de EXTRAVERSIÓN. No obstante, también está muy relacionada la de escrupulosidad.



3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.1 El liderazgo como rasgo de personalidad (cont.)

Overall, the trait approach does have something to offer. Leaders who like being around people and are able to assert themselves (extraverted), who are disciplined and able to keep commitments they make (conscientious), and who are creative and flexible (open) do have an apparent advantage when it comes to leadership, suggesting good leaders do have key traits in common.

One reason is that conscientiousness and extraversion are positively related to leaders' self-efficacy, which explained most of the variance in subordinates' ratings of leader performance. People are more likely to follow someone who is confident she's going in the right direction.

Robbins y Judge (2015, p. 205)



3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.2 El liderazgo como conducta

*¿Existen **conductas** que permitan identificar al líder?*

- Premisa de partida: LÍDER ES AQUÉL QUE SE COMPORTA COMO TAL.
- Luego la clave está en analizar su comportamiento y, posteriormente, **enseñarlo**.
- Patrones de comportamiento = estilos de liderazgo (que asumimos como estilos directivos).
- Diversos estudios:
 - Estudios de University of Iowa.
 - Estudios de Ohio State University.
 - Estudios de la University of Michigan.
 - La rejilla de liderazgo (Blake y Mouton).

3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.2 El liderazgo como conducta (cont.)

ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF IOWA

- Identificaron tres estilos de liderazgo:
 - **Estilo autocrático:** autoridad centralizada, baja participación subordinados.
 - **Estilo democrático:** involucramiento, alta participación, delegación, retroalimentación.
 - **Estilo liberal:** mínima intervención (proporcionar materiales necesarios y contestar preguntas).
- Hallazgos de la investigación: resultados mixtos.
 - Estilo aplicado depende de las características de los empleados y de los antecedentes y valores del líder (*las fuerzas del gerente*).
 - A tener en cuenta, asimismo, características de la organización y del grupo.
 - Ningún estilo específico consistentemente mejor para fomentar el desempeño, pero en general los empleados se sienten más satisfechos con un líder democrático que con uno autocrático.

3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.2 El liderazgo como conducta (cont.)

ESTUDIOS DE LA OHIO STATE UNIVERSITY

- Identificaron dos dimensiones del comportamiento de un líder:
 - **Estructura inicial:** medida en la que un líder define su rol y el de los empleados.
 - **Consideración:** grado de confianza mutua y de respeto por parte del líder de las ideas y sentimientos de los miembros del grupo.
- ¿Qué esperaríamos? Alta estructura y alta consideración vinculadas a un alto rendimiento y alta satisfacción del empleado.
- ¿Qué se ha observado?
 - Un líder con gran iniciación de estructura puede inducir mayores niveles de descontento, absentismo y rotación.
 - Consideración alta e índices altos de desempeño no siempre van a la par.

¡Muchas excepciones!



3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.2 El liderazgo como conducta (cont.)

ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN

- Identificaron dos dimensiones del comportamiento de un líder:
 - **Orientado a la producción:** enfatizan los aspectos técnicos del trabajo (fijación estricta de normas y métodos de trabajo a seguir, fuerte supervisión).
 - **Orientado al empleado:** énfasis en las relaciones interpersonales (participación de los empleados en la toma de decisiones, relaciones de apoyo a los empleados, énfasis confianza).
- Hallazgos de las investigaciones: los líderes orientados al empleado alcanzaban niveles altos de productividad del grupo y de satisfacción laboral.
- Pero, de nuevo, los resultados varían mucho en función de la situación, el tipo de grupo, la tarea que se realiza y las características de los subordinados.

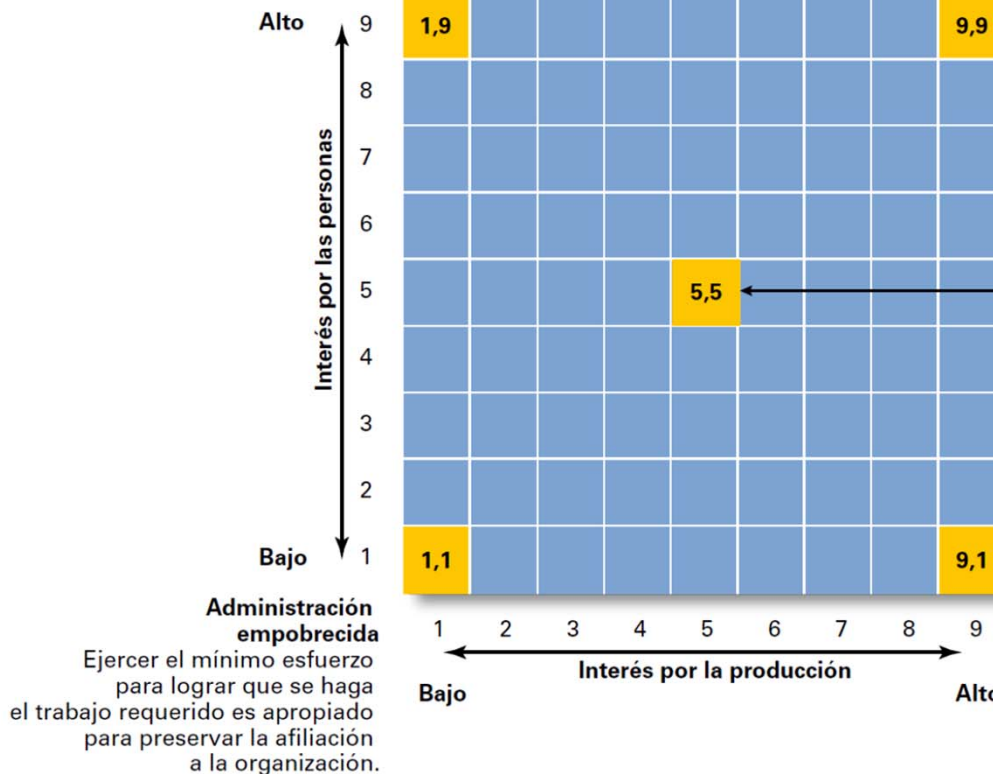
3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.2 El liderazgo como conducta (cont.)

REJILLA GERENCIAL BLAKE & MOUTON

Administración de club campestre
 La atención y consideración a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones conduce a un entorno organizacional y un ritmo de trabajo, ambos cómodos y amistosos.

Administración por equipos
 El trabajo realizado proviene de las personas comprometidas; la interdependencia por un "interés común" en el propósito de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto.



Administración a la mitad del camino
 El desempeño organizacional adecuado es posible siempre que se equilibre la necesidad de hacer el trabajo con el mantenimiento de la moral de la gente en un nivel satisfactorio.

Administración de tareas
 La eficiencia en los resultados de las operaciones resulta de adecuar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.



3. Teorías de liderazgo (cont.)

¿Hay algún modelo de conducta que garantice SIEMPRE un mayor desempeño?

Es imposible hacer afirmaciones contundentes sobre la relación entre el comportamiento del líder y el desempeño de la organización. Los resultados varían según la situación.

3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.3 Teorías de contingencia del liderazgo

¿Un líder siempre se comporta igual?

“El mundo empresarial está lleno de historias de líderes que no consiguieron alcanzar la grandeza porque no lograron comprender el contexto en el que trabajaban”

W.G. Bennis, “The Seven Ages of the Leader”, *Harvard Business Review*, 2004

- Diversos estudios han puesto de relieve que el comportamiento de un líder **debería depender de la situación.**
- Modelo de contingencia de Fiedler, Teoría de la ruta-meta y teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.



3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.3 Teorías de contingencia de liderazgo (cont.)

TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

A. El directivo debe ser capaz de identificar el estilo más adecuado según la **disposición** de las personas a su cargo.

***Disposición:** capacidad (conocimientos) y voluntad (actitud) que muestran las personas.*

B. En función de dicha capacidad y voluntad podemos distinguir cuatro estilos directivos:

- Incapaz y poca voluntad para asumir responsabilidades: DIRECTIVO.
- Incapaz y con voluntad: CONVINCENTE o ENTRENADOR.
- Capaz y poca voluntad: PARTICIPATIVO o DE APOYO.
- Capaz y con voluntad: DELEGADOR.

3. Teorías de liderazgo (cont.)

3.3 Teorías de contingencia de liderazgo (cont.)

4 estilos de liderazgo

INFORMATIVO/DIRECTIVO

Autocrático, toma las decisiones y supervisa

CONVINCENTE/ENTRENADOR

Explica las decisiones y solicita sugerencias

PARTICIPATIVO/DE APOYO

Líder y colaboradores toman juntos las decisiones. El líder apoya, sigue de cerca, la realización

DELEGADOR

El líder transfiere la toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores

¡No es un modelo estático!



3. Teorías de liderazgo (cont.)

¿Qué estilo de liderazgo utilizar?

¿Entorno?

¿Madurez grupal?

¿Madurez profesional?

3. Teorías de liderazgo (cont.)

En un **ENTORNO AMENAZANTE**:

- ⇒ Si el equipo tiene más puntos DÉBILES que fuertes ⇒ **ESTILO PATRONAL (directivo)**, con escasa atención a los fenómenos sociales.
- ⇒ Si el equipo tiene más puntos FUERTES que débiles ⇒ **ESTILO ENTRENADOR**



3. Teorías de liderazgo (cont.)

En un **ENTORNO FAVORABLE:**

⇒ Si el equipo tiene más puntos DÉBILES que fuertes ⇒

ESTILO DE APOYO

⇒ Si el equipo tiene más puntos FUERTES que débiles ⇒

ESTILO DELEGADOR



Addenda: ¿Qué se entiende por equipo?

“Equipo es con frecuencia sólo una palabra que usa la dirección para describir el mero hecho de poner a la gente en grupos.”

Batenam & Snell (2009, p. 513)

3. Teorías de liderazgo (cont.)

GRUPO *versus* EQUIPO

Dos o más personas que trabajan para la consecución de objetivos.

GRUPO

- Cada uno va a lo suyo
- Habilidades aleatorias
- Tareas independientes
- Responsabilidad individual
- Jefe claramente definido

EQUIPO

- Habilidades complementarias
- Tareas interdependientes
- Responsabilidad individual y colectiva
- Sentimiento de “nosotros”
- Valores compartidos



Bibliografía

- Colquitt, J.A., Lepine, J. & Wesson, M. J. (2013): *Organizational Behavior: Improving performance and commitment in the workplace*, 4th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., y Judge, T. (2015): *Essentials of Organizational behavior*, 12th ed. Essex (England): Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D. A. y Coulter, M. (2015): *Fundamentals of Management: Essential concepts and applications*, 9th ed. Essex (England): Pearson Education Limited.