

## **TEMA 17**

### **EL LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD. LA INFLUENCIA DE LOS LÍDERES EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN. TIPOLOGÍAS DE LIDERAZGO. RELACIONES DE PODER. LA JERARQUÍA EN LA ORGANIZACIÓN**

#### **1. Introducción**

#### **2. El liderazgo como rasgo de personalidad**

2.1 Definición de liderazgo

2.2 El liderazgo como rasgo de personalidad

2.3 El liderazgo: otras teorías y modelos

2.4 El liderazgo transaccional y transformador

#### **3. La influencia de los líderes en el marco de la organización**

3.1 La influencia del líder sobre el grupo

3.2 La influencia del líder en la organización

#### **4. Tipologías de liderazgo**

4.1 Estilos de liderazgo

#### **5. Relaciones de poder**

5.1 Liderazgo y poder

5.2 Poder y autoridad

5.3 El poder interpersonal

#### **6. La jerarquía en la organización**

# 1. INTRODUCCIÓN

En cada grupo, se suele percibir una persona más influyente que las demás, es la que solemos llamar **líder**. Los líderes son muy importantes en diversos ámbitos dentro de organizaciones y grupos, aunque no existe una definición consensuada que aglutine todas las características del liderazgo y su posible análisis.

## 2. EL LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD

### 2.1 Definición de liderazgo

(Maquiavelo (siglo XVI) fue uno de los autores que comenzaron a estudiar los procesos de liderazgo. Desde su punto de vista, el liderazgo eficaz es aquel que logre mantener un flujo adecuado de información fiable acerca de asuntos sobre los que hay que tomar una decisión, y mantener el respeto para autorizar que ésta se lleve a cabo.)

A lo largo de la historia, se han dado numerosas definiciones sobre el liderazgo, ello se debe a la dificultad para determinar quién es un líder y cuándo se produce un acto de liderazgo. Un **enfoque muy utilizado** para definir el liderazgo es identificar a la persona con un rol directivo (en este sentido, la mayor parte de los estudios se han realizado en contextos industriales, militares y organizaciones utilizando como supuestos líderes a directivos, supervisores y ejecutivos).

En 1982, Bass define el **liderazgo** como la interacción de los integrantes de un grupo. Los líderes son agentes del cambio, personas cuyas acciones afectan más a las demás personas que las de las demás a ellas. El liderazgo se produce cuando un integrante del grupo modifica la motivación o capacidad del resto. Esta definición plantea cuatro **ideas** básicas:

- En toda relación puede intervenir el liderazgo.
- El liderazgo lleva implícita la utilización de la influencia del líder sobre los demás.
- La importancia de que el líder se constituya como agente de cambio, capaz de influir sobre los comportamientos y acciones de los demás.
- El liderazgo se centra en el logro de metas.

## 2.2 El liderazgo como rasgo de personalidad

Desde la Psicología Social, se ha intentado responder al **origen del liderazgo** e investigaciones sobre la **influencia de los factores situacionales o rasgos de personalidad** sobre el liderazgo. Algunos autores creen que el líder no nace, sino que se hace dependiendo de sus circunstancias. Los sociólogos defienden que algunas personas se convierten en líderes por algunos rasgos de personalidad (Aristóteles defendía que, desde el nacimiento, algunos hombres están destinados a obedecer y otros a mandar).

Durante mucho tiempo se ha considerado la existencia de unos rasgos de personalidad que influían y definían al líder eficaz, así surgió la **teoría de los rasgos del liderazgo**. No se ha consensuado cuáles son esas características. Algunos autores (Borgatta, Couch, Bales) defienden que los líderes presentan estos rasgos de la personalidad:

- Habilidades para la tarea: es el grado en que los miembros del grupo perciben que la persona conoce la materia.
- Autoaserción: es el tiempo total de participación de la persona en interacción interpersonal.
- Aceptación social: es el grado en que los miembros disfrutan al trabajar junto a la persona.

Posteriormente, otras investigaciones consideran que hay seis rasgos de la personalidad asociados al liderazgo: inteligencia, adaptación, extroversión, dominio, sensibilidad interpersonal y conservadurismo. Sin embargo, **Stogdill** señala que una persona no llega a ser líder por poseer una serie de rasgos concretos, sino que sus propios rasgos personales deben producir una relación relevante de las características, actividades y objetivos de los seguidores.

## 2.3 El liderazgo: otras teorías y modelos

Tras la teoría de los rasgos del liderazgo, se han sucedido otras que nos acercan a una conceptualización más completa de liderazgo: teorías del comportamiento personal, teorías de las situaciones, teoría de la atribución, el liderazgo carismático, entre otras.

**Teorías del Comportamiento Personal**: Las Teorías del Comportamiento Personal defienden que el liderazgo no se explica por tener una serie de rasgos de la personalidad determinados, sino por los comportamientos y el impacto que estos tienen en los seguidores. Hay diversas teorías del comportamiento personal, una de gran influencia es “El liderazgo que se centra en la tarea y en el empleado”:

- El liderazgo que se centra en la tarea y en el empleado: Likert entrevistó varios líderes y seguidores y comprobó que había dos tipos de líderes: el que se centra en la **tarea**, vigilando a sus subordinados en gran medida empleando un poder coercitivo, legítimo y de recompensa; y el que se centra en el **empleado**, apoyándolos para que satisfagan sus necesidades y crear un clima de trabajo en el que se sientan respaldados.

**Teorías de las situaciones:** Las Teorías Situacionales defienden que la eficacia del liderazgo depende de la adecuación entre la personalidad, tarea, poder, actitudes y percepciones. Consideran que un líder eficaz tiene que ser flexible para adaptarse a las diferencias entre los subordinados y sus seguidores. Se consideran **varios enfoques del liderazgo** orientados a las situaciones:

- **Modelo de contingencia:** Fiedler representa al modelo de contingencia. Este modelo propone que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre el estilo de liderazgo y lo favorable de la situación. Fiedler señala dos estilos de liderazgo: el líder orientado a las tareas, y el líder orientado hacia las relaciones y desarrollo de una escala de medición para medir estos estilos (CTMP).
- **Modelo del camino-meta:** el modelo de contingencia intenta predecir la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. Los líderes son eficaces debido a su impacto positivo en la motivación, la capacidad para el desempeño y la satisfacción de los seguidores.

Este modelo propone que el comportamiento del líder es eficaz cuando los subordinados lo perciban como fuente de satisfacciones; y que el comportamiento del líder es de motivación en la medida en que satisfaga las necesidades de los subordinados.

**Teoría de la Atribución:** La Teoría de la Atribución enfatiza los procesos cognitivos mediante los que la persona interpreta el comportamiento como causado por ciertos aspectos del entorno o atribuido a ellos.

**El liderazgo carismático:** Weber afirma que algunos líderes tienen un don de cualidades extraordinarias, que él conoce como **carisma**, que sirve para motivar a sus seguidores para alcanzar un desempeño sobresaliente de la labor. El **líder carismático** pasa por cuatro **etapas** (Conger):

- **Primera:** se adapta al entorno y formula una visión de lo que se tiene que hacer.
- **Segunda:** comunica su visión a los seguidores.
- **Tercera:** ser eficaz en el trabajo, con confianza y compromiso.
- **Cuarta:** motiva y sirve como referente para sus seguidores.

## 2.4 El liderazgo transaccional y transformador

Todas las teorías presentadas suponen un proceso de intercambio a través de las que los seguidores obtienen recompensas de su líder por alcanzar los objetivos propuestos. El rol que desempeña este líder en este **intercambio** se llama **transaccional**. A veces no existe una relación directa entre lo retribuido y lo trabajado, por ello, el líder debe comprender lo que desea el empleado y conocer las recompensas acordes a su trabajo.

Por el contrario, el **líder transformador** motiva a los trabajadores para conseguir metas, objetivos y autorrealización. Los líderes transaccionales ajustarán las metas por motivos prácticos y realizarán cambios importantes en la organización y en la dirección de los recursos humanos para alcanzar sus objetivos. El líder transformador tiene una serie de **características**:

- Carisma: el líder es capaz de implantar un sentido de valor, respeto y orgullo, y de expresar una visión en sus seguidores.
- Atención individual: el líder atiende a las necesidades de los seguidores y les asigna proyectos significativos para que crezcan personalmente.
- Estímulo intelectual: el líder ayuda a los seguidores a repensar las maneras racionales de examinar la situación y les anima a que sean creativos.
- Recompensas contingentes: el líder informa a los seguidores de lo que hay que hacer para recibir las recompensas que prefieran.
- Dirección por excepción: el líder permite que los seguidores trabajen en la tarea y no interviene a menos que no se estén cumpliendo las metas dentro de un determinado periodo de tiempo y a un costo razonable.

### 3. LA INFLUENCIA DE LOS LÍDERES EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN

Los investigadores se preguntan si es importante la **influencia** que pueden desempeñar los **líderes** en las organizaciones (muchos autores ponen de manifiesto que los líderes ejercen una determinada influencia en sus seguidores). El concepto de **influencia** reconoce el hecho de que hay una diferencia entre el proceso de influencia que ejercen las distintas personas sobre aquellas que les rodean.

#### 3.1 La influencia de un líder sobre un grupo

Según Homans (1961), el líder de un grupo es el individuo con mayor autoridad, con capacidad para influir sobre los miembros del grupo de forma regular. Esa influencia dependerá de cómo sea percibida su competencia para lograr los objetivos propuestos y de su conformidad inicial a las expectativas normativas del grupo.

Los resultados de varias **investigaciones** al respecto concluyen que los individuos concebidos como más competentes por los miembros del grupo son los que más influencia tienen sobre la conducta y tareas del resto y que el origen de la autoridad del líder determina su aceptabilidad e influencia posterior.

(Las pruebas empíricas demuestran que los efectos del liderazgo sobre el comportamiento y sobre el desempeño son escasos, puede ser porque los líderes tienen otros superiores que toman decisiones o porque existen muchos factores que un líder no puede controlar, como el mercado laboral, la política, los factores ambientales, entre otros.)

Algunos autores (Veen y Wilke) indican algunas **características** que dan lugar a una **mayor influencia** de los líderes en la organización: éxito en tareas pasadas, gran experiencia y asertividad, gran capacidad percibida por sus seguidores, y orientación hacia el grupo.

## 4. TIPOLOGÍAS DE LIDERAZGO

Muchos autores han establecido diversos tipos de líderes en función de una serie de características e investigaciones realizadas. Una de esas clasificaciones (Bales-Slater, 1955) distingue **dos roles de liderazgo**:

- El liderazgo de tarea: el líder de tarea es la persona más activa del grupo. Genera hostilidad en el grupo porque obliga a sus miembros a ajustar su conducta e ideas a la realización de la tarea.
- El liderazgo socioemocional: el líder socioemocional asume el rol de reducir las hostilidades entre los miembros, dedicando más atención a los sentimientos de los miembros del grupo. El líder socioemocional realiza todas aquellas actividades para mantener al grupo unido, evitando las tensiones interpersonales.

### 4.1 Estilos de liderazgo

Se han realizado numerosas investigaciones sobre el estilo de liderazgo. Muchas pueden analizarse en función de las bases de poder. Algunos autores (Lewin, Lippit y White) a raíz de un estudio, conciben distintos **estilos de liderazgo**:

- El líder autocrático: determina por completo la manera de proceder del grupo, impone técnicas, actividades y los miembros del grupo para cada tarea, con una actitud impersonal y distante.
- El líder democrático: permite que el grupo determine los planteamientos generales, esboza las etapas conducentes al objetivo y sugiere procedimientos alternativos cuando es preciso.
- El líder laissez faire: es un sujeto que no participa en actividades grupales, da al grupo completa libertad para tomar sus decisiones, proporciona información y material cuando es solicitado.

Se estudiaron cuatro grupos de niños de 10 años, sometidos a estos tipos de liderazgos y se registró la conducta de los grupos. En términos generales, los niños veían más hostilidad y agresividad en el modelo autocrático y, en una escala de mayor a menor, preferían: líder democrático, líder laissez faire y, por último, líder autocrático.

Posteriormente, otras investigaciones han llegado a la conclusión de que los estilos de liderazgo se podían definir en función de dos dimensiones: **la consideración y la iniciación a la estructura**. Según estas dimensiones, un líder eficaz es aquel que se comporta con los demás de forma adecuada y proporciona las estructuras necesarias para la realización de las tareas.

## 5. RELACIONES DE PODER

A lo largo de la historia, el **poder** ha fascinado a las personas. McClelland propone que el poder se puede buscar y utilizar responsablemente, definiendo la necesidad de poder como el deseo de tener un **impacto** sobre los demás. Este impacto puede demostrarse de tres formas: mediante acciones y consejos a otros, mediante acciones que produzcan emociones en los demás, o mediante la preocupación por el prestigio.

### 5.1 Liderazgo y poder

El término poder puede utilizarse como sustituto de la influencia en algunas definiciones de liderazgo. Hollander y Offermann (1990) diferencian tres **formas de poder** que aparecen juntas como resultado de un individuo en un momento dado y de sus cualidades personales:

- El poder sobre: es el poder basado exclusivamente en la autoridad.
- El poder hacia: ofrece a los individuos la posibilidad de actuar libremente, compartiendo el poder mediante la autorización.
- El poder desde: alude a la capacidad para resistir el poder de otros, desviando o rechazando las demandas no deseadas.

Un concepto relacionado con el poder es la **dominancia**. Hollander (1985) considera que el liderazgo existe bajo la forma de dominancia en los grupos animales. La dominancia (al igual que el poder) implica la habilidad para influir sobre otros.

El liderazgo implica un proceso de influencia mucho más amplia que el de la dominancia y con características diferentes al del poder. El proceso de liderazgo incluye **personas**, gentes con valores, pensamientos y emociones relacionándose con otros en un contexto social y cultural de normas y expectativas.

### 5.2 Poder y autoridad

El estudio del poder y sus efectos es importante para conocer el funcionamiento de los grupos. Weber (1947) distinguió entre **poder y autoridad**: el poder implica fuerza y cohesión, y la autoridad es el poder que tiene una persona por una posición que ocupa en un grupo, e implica una casi eliminación del juicio por parte de las personas sobre las que se ejerce la autoridad.

Weber señala las **bases** sobre las que debe asentarse la **autoridad del líder**:

- Base racional: la autoridad descansa sobre la creencia de la legalidad de las normas y el derecho de algunas personas a dar órdenes por la autoridad que les han conferido esas normas.
- Base tradicional: la autoridad descansa en la creencia de la inviolabilidad de las tradiciones.
- Base carismática: la autoridad descansa en la devoción que se tiene a una persona determinada, debido a su carácter ejemplar y a las normas que dicta.



### 5.3 El poder interpersonal

Algunos autores (French y Raven) proponen **cinco tipos de poder**: poder legítimo, de recompensa, coercitivo, de experto, y referente.

- Poder legítimo: el poder legítimo alude a la capacidad de una persona para influir en otra(s) por su posición en un nivel superior en la organización.
- Poder de recompensa: una persona con poder legítimo ve incrementado su poder por su capacidad para recompensar la sumisión de los demás (siempre que éstos valoren las recompensas, obedecerán con más grado).
- Poder coercitivo: supone lo contrario al poder de recompensa, es el poder otorgado por la capacidad de castigar el incumplimiento por parte de los seguidores (éstos obedecen por miedo al castigo).
- Poder de experto: lo ejerce la persona más cualificada para realizar las tareas del grupo y para conseguir las metas.
- Poder referente: el poder referente lo ejercen personas con un determinado carisma, los miembros restantes se identifican con él y se dejan influir por su personalidad o comportamiento.

(Estos cinco tipos de poder no son independientes, una persona puede combinarlos a su antojo.)

## 6. LA JERARQUÍA EN LA ORGANIZACIÓN

La dinámica de las organizaciones ha generado distintos marcos teóricos que han tratado de explicar y prever el comportamiento y conducta humana en las mismas. La teoría que mejor muestra la **jerarquización de las organizaciones** es la **teoría clásica**. Dentro de ellas, se integran varias:

- Teoría Administrativa de Max Weber: esta teoría exige una estructura jerárquica, una especialidad de funciones y un campo de control.
- Teoría Administrativa de Henry Fayol: sostiene que en una empresa es más importante la gerencia de las personas que de las cosas.
- Enfoque de gestión científica de Taylor: las organizaciones funcionan con máxima eficacia gracias a la plena utilización de métodos, condiciones y equipos de trabajo. Se trata de colocar al trabajador en el lugar y punto adecuado.

La estructura de la organización es considerada por algunos autores como el fruto de una negociación permanente entre grupos y entre individuos que tienen posiciones sociales diferentes. Debido a esta jerarquización, pueden producirse conflictos entre los miembros de la organización.