

Tema 18

Dirección-Liderazgo

Introducción

Dirección: proceso de trabajar con y a través de individuos y grupos, más otra serie de recursos, para alcanzar los objetivos organizativos.

- **Significado del término liderazgo:** Según *Tannenbaum* es el ejercicio del poder o de influencia en colectividades sociales. Según *Katz y Kahn* la esencia del *liderazgo organizacional* está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

La ciencia social adscribe al término liderazgo los siguientes significados:

- Atributo de una posición.
- Característica de una persona.
- Categoría de conducta.
- **Componentes del liderazgo. Personalidad y situación:** ni la personalidad, ni la situación son suficientes por sí solas para hacer de una persona un líder, y ambas componen perfectamente el liderazgo.

Personalidad: las cualidades son:

- *Ethos* (ética) hace referencia a la integridad y sentido de moralidad del líder.
- *Pathos* (emoción, motivación), el líder debe tener siempre unas motivaciones interiores que le impulsen a conseguir unos fines. Además debe ser capaz de despertar el entusiasmo y la emoción en los demás.
- *Logos* (razón, inteligencia), los líderes, por lo general, tienen una inteligencia superior a la media de sus seguidores y además ha de saber ganárselos para su causa.

Situación: la constituyen todos aquellos aspectos que, en un momento determinado, pueden influir en las relaciones del grupo, y son:

- Fenómenos físicos (ruidos, luz, etc.).
- Otros individuos.
- La organización.
- Las normas sociales.
- Los fines u objetivos (personales, del grupo y de la organización).

Estilos de liderazgo

Es el comportamiento observado por el líder ante el grupo en una situación determinada.

Experimento de White-Lippitt: Resultados:

- **Grupo autoritario:** Mayor *cantidad* de trabajo.
- **Grupo democrático:** Mayor *calidad* del trabajo y tienen satisfacción en el trabajo.
- **Grupo laissez faire:** no fue efectivo, ni tuvo una moral de trabajo elevada y no encontró ninguna satisfacción en el trabajo.

Teoría X y Teoría Y: Douglas McGregor:

Douglas McGregor explica que detrás de cada acción o decisión de cualquier tipo en una empresa hay latente una Teoría.

Teoría X (autocrático-pesimista):

- Trabajo:
 - Repetitivo y aburrido.
 - Exige poca preparación.
 - El resultado no se atribuye al individuo.
 - Poca autonomía; control por la máquina.
 - Fatigoso.
 - Exige poco esfuerzo mental.
- Liderazgo:
 - Que los subordinados trabajen para conseguir los fines de la organización.
 - Motivación a base de premios y castigos.
 - Controlar calidad y cantidad.
 - Planificar y organizar para que las operaciones sean eficientes.
- Actitud del grupo o individuo:
 - El trabajo debe ser evitado en cuanto sea posible.
 - Es ridículo pasar el mínimo estándar.
 - El sindicato es necesario para protegerte de la empresa.
- Política de organización:
 - Exponer los abusos de los empleados.
 - No permiten que los empleados levanten cabeza o se aventajen de una situación dada.

Teoría Y (democrático-utópica):

- Trabajo:
 - Tiene más cualidades y ofrece una oportunidad para desarrollo y crecimiento.
 - Da oportunidad para usar las cualidades y la experiencia que uno tenga.
 - Que se vean los resultados del trabajo.
 - Reconocer las contribuciones individuales.
- Liderazgo:
 - Facilitar el trabajo dando información para resolver los problemas.
 - Coordinar actividades.
 - Reflejar los límites establecidos por la realidad de la situación.
 - Ayudar a que se encuentren mejores métodos de trabajo.
- Actitud del grupo o individuo:
 - El trabajo es una oportunidad para hacer una actividad que me ha de satisfacer.
 - Uso de privilegios no se acepta en grupo.
 - La productividad está limitada solo por las habilidades y cualidades de cada uno.
- Política de organización:
 - Facilitar la tarea de trabajo.
 - Informar al individuo cómo va para que se corrija.
 - Conceder beneficios y reconocimiento de acuerdo con los resultados.

Teoría M (*management*) **Allen** sobre la Teoría Y:

- Objetivo de la dirección, usar recursos de la empresa (humanos, materiales y técnicos) para lograr los objetivos fijados.
- La dirección consigue los resultados con: planificación, organización, liderazgo y control de las operaciones técnicas.
- La gente se encuentra motivada para trabajar por factores complejos (biológicos, psicológicos, sociales o económicos). La importancia relativa de éstos varía según las circunstancias del tiempo en que se vive.
- Aunque la mayoría de la gente quiere hacer lo correcto, se ven impedidos por circunstancias de educación y personalidad.
- La persona común está preocupada con sus necesidades y objetivos tal y como los percibe, aunque se aviene a cooperar con otras personas para conseguir sus objetivos.
- Algunas personas rehuyen la responsabilidad y prefieren ser dirigidas; otras son ambiciosas y quieren ser líderes, la mayoría están entre ambos extremos.
- Los que dirigen son tan humanos como los dirigidos, y tienen la misma necesidad de comprensión y compasión. Dirigentes y dirigidos deben comprender las necesidades de los otros.

Cuando se dirige con desconfianza se genera desconfianza, comprensión evoca comprensión.

Los cuatro sistemas de Likert:

1. **Autoritario-Explotador:** se imponen las decisiones, se motiva con amenazas, la alta dirección tiene grandes responsabilidades, muy poca comunicación y no se trabaja en equipo.
2. **Autoritario-Benevolente:** el liderazgo es ejercido de modo condescendiente (relación amo-criado), motivación por recompensas, la mayoría del personal directivo siente cierta responsabilidad, poca comunicación y poco trabajo en equipo.
3. **Consultivo:** ahí algo de confianza sobre los subordinados, pero está no es completa, motivación por premios y participación, un alto porcentaje del personal tiene sentido de responsabilidad y trata de que se cumplan los objetivos de la empresa, hay más comunicación y un grado moderado de trabajo en equipo.
4. **Grupo participativo:** (mejor a largo plazo) hay plena confianza en los subordinados, motivación por recompensas económicas según un plan participativo, el personal se siente responsable los objetivos de la empresa, buenas comunicaciones y espíritu de trabajo.

El tablero administrativo (managerial grid) de Blake y Mouton:

El objetivo es clasificar a los ejecutivos según cinco esquemas básicos de motivación (producción/personas) para posteriormente conducirlos hacia el esquema de motivación más adecuado.

- Aunque se habla de cinco puntos, rara vez se encuentran en alguno de éstos.
- La mayoría tienen un estilo predominante pero tienen otro en reserva para cuando no funciona el primero.
- El estilo del líder depende de una variedad de circunstancias, como el comportamiento de sus superiores, conocimientos y nivel de educación de sus subordinados y su propia personalidad.

Esquema de Tannenbaum y Schmidt:

comportamientos del líder o ejecutivo:

1. El ejecutivo toma la decisión y la anuncia.
2. El ejecutivo vende su decisión.
3. El ejecutivo presenta sus ideas e invita a que se le haga cualquier pregunta.
4. El ejecutivo presenta una decisión tentativa sujeta a cambio.
5. El gerente presenta el problema, recibe sugerencias y toma la decisión.
6. El gerente define los límites y solicita al grupo que tome la decisión.
7. El gerente permite al grupo que tome la decisión dentro de ciertos límites (raramente se encuentra en las organizaciones).