

TEMA 6

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES. – Adicional –

Exponer los cuatro aspectos importantes en la concepción del liderazgo según Molero (2004). (1)

- Para Molero el liderazgo es un proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad. Esta manera de concebir el liderazgo pone de manifiesto cuatro aspectos importantes:
 - Que el liderazgo no es un rasgo o característica estática que reside únicamente en el líder, sino que es un proceso en el que están implicados interactivamente el líder, los seguidores y la situación en la que se ejerce el liderazgo.
 - Que el liderazgo implica influencia.
 - Que el liderazgo es un fenómeno grupal y pierde su sentido fuera de dicho contexto.
 - La influencia del líder va dirigida a la obtención de una meta u objetivo común.

Explicar el debate acerca de la relación entre liderazgo y dirección. (1,5)

- La mayoría de los estudios sobre liderazgo se han realizado analizando los comportamientos de las personas que ocupan puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones. Sin embargo, cabe preguntarse si cualquier persona que ocupa un puesto directivo puede ser considerado automáticamente como un líder. En los últimos años se ha generado una importante polémica en este sentido.
- Para Zalesnik, es posible establecer algunas distinciones entre líderes y managers o directivos.
 - Los **directivos o managers** están principalmente interesados en la organización de las tareas, están orientados a la estabilidad y consiguen que las personas hagan las cosas más eficientemente.
 - Los **líderes** están interesados en el desarrollo de las personas, orientados a la innovación y consiguen que las personas estén de acuerdo sobre qué cosas deben hacerse.
- Quijano indica que la dirección adopta una perspectiva más de gestión, de formas de hacer, orientada a obtener resultados tangibles, a veces a mejorar la satisfacción de las personas dirigidas, y siempre a la eficacia de los grupos en el quehacer diario, mientras que los líderes estarían más dedicados a dirigir ideológicamente una institución.

ENFOQUE Y TEORÍAS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO. – Adicional –

1

¿Cómo son los líderes eficaces?: Teorías del rasgo. (0,5)

- Esta forma de enfocar el liderazgo fue predominante entre los años 1930 y 1950. Parte de la base de que los líderes tienen una serie de rasgos que los hacen diferentes de los seguidores.

- House y Aditya mencionan la energía física, inteligencia mayor que la media de los seguidores, motivación prosocial y confianza en sí mismos. Los rasgos tienden a considerarse en la actualidad de forma conjunta con otras variables situacionales y conductuales, de manera que cuando existen fuertes normas, recompensas o castigos asociados a determinadas conductas, es la situación, más que los rasgos, la que determina la conducta del líder.

¿Qué hacen los líderes eficaces?: Teorías de los estilos de liderazgo. (0,5)

- Se considera en este caso que, a diferencia de las variables de personalidad, las conductas del líder eran directamente observables, por lo que sería posible investigarlas directamente examinando la actuación de los líderes o, indirectamente preguntándole a los miembros del equipo de trabajo acerca de la conducta de sus superiores inmediatos. La escuela conductual del liderazgo se encuentra dos dimensiones principales de la conducta del líder: la orientación hacia la tarea y la orientación hacia las relaciones.

Factores que influyen en el liderazgo eficaz: Teorías de la contingencia. (0,5)

- En la década de los 70, los investigadores comenzaron a tener en cuenta el contexto y las relaciones líder-seguidores para explicar la eficacia del liderazgo. La proposición básica de estas teorías, teorías de la contingencia, es que la eficacia de un estilo de liderazgo está determinada por diversas características de la situación en la que es ejercido. Esto implica que ciertas conductas del líder serán eficaces en algunas situaciones pero no en otras.
- Las variables situacionales o factores de contingencia más analizados son la estructura de la tarea, la calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, el grado de poder ostentado por el líder, la importancia que tiene la calidad de la decisión, el posible grado de aceptación de la decisión del líder por parte de los subordinados, el posible desacuerdo entre los subordinados y, por último, las características de los subordinados.

Líderes que promueven el cambio: el liderazgo transformacional y carismático. (1)

- Según Bass hay dos tipos de liderazgo, uno de bajo nivel, basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores denominado **liderazgo transaccional**. Existe también un liderazgo de alto nivel al que se llama **liderazgo transformacional**.
 - El liderazgo transaccional, cuando se aplica adecuadamente, produce efectos positivos en los subordinados y en la organización, pero dichos efectos tienen un carácter limitado. El liderazgo transaccional consta de tres factores: recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva.
 - El líder transformacional es capaz de cambiar los valores, creencias y actitudes de las personas que trabajan con él, aumentando la eficacia de su unidad de trabajo más allá de lo esperado. Este liderazgo consta de cinco factores: influencia idealizada-carisma (aspectos atribucionales), influencia idealizada-carisma (aspectos conductuales), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada

NUEVAS FORMAS DE CONCEBIR EL LIDERAZGO: 1. PRINCIPALES DESARROLLOS, 2. EL LIDERAZGO FEMENINO.

Describir brevemente las nuevas formas de concebir el liderazgo. (1,5)

- **Liderazgo distribuido**: recientes conceptualizaciones del liderazgo sugieren que la distribución del liderazgo entre dos o más personas puede ser más eficaz para el desempeño organizacional, al menos en ciertos contextos. El principio básico de esta perspectiva es que un líder no es

necesariamente aquel que es percibido con tal. En la literatura se hace referencia a la existencia de tres tipos de liderazgo distribuido:

- En el liderazgo delegado, dos o más personas de niveles superiores de la jerarquía organizacional desempeñan roles de liderazgo especializados diferentes.
 - En co-liderazgo es el que distingue entre roles sociales y de tarea, y está basado en la premisa de que la persona que emerge como líder de tarea no suele desempeñar también roles sociales, por lo que pierde aceptación y apoyo de los miembros de su grupo, que normalmente conceden el rol social a otra persona.
 - El liderazgo paritario implica la distribución rotatoria de funciones de liderazgo entre varias personas.
- **Tele-liderazgo o e-liderazgo:** se basa en la transmisión de la información entre el líder y sus subordinados a través de las tecnologías de comunicación mediada por ordenador. El rol de los líderes se ve reducido a elementos más cognitivos, en lugar de a los elementos sociales, humanos y emocionales del liderazgo
 - **Superliderazgo:** consiste en potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, ya que tiene como objetivo conseguir que se dirijan a sí mismos y se conviertan en sus propios líderes. El superlíder no sólo enseña a sus seguidores a dirigirse a sí mismos, sino también como grupo. Fomenta la interdependencia dentro del grupo para minimizar su dependencia de agentes externos, y garantiza el apoyo de la organización a este proceso.
 - **Liderazgo estratégico:** hace referencia a las respuestas organizacionales a las condiciones del entorno (económicas, sociales, políticas) y se relaciona con un liderazgo que oriente a toda la organización y coordine el llevado a cabo por directivos y líderes de nivel medio, supervisores, e incluso ejecutivos y equipos de alta dirección.
 - **Liderazgo y gestión del conocimiento:** En la actualidad, las organizaciones deben gestionar de forma eficiente el conocimiento y desarrollar un clima que favorezca compartir la información en todos los estamentos de la organización. De este modo, la organización creará el conocimiento necesario y desarrollará su capacidad de aprender, de la que depende su ventaja competitiva. Estos logros exigen el desarrollo de nuevas competencias de líderes y directivos.

Explicar en qué consiste el liderazgo femenino: la propuesta de Loden (1985) y las críticas o matizaciones a las propuestas sobre liderazgo femenino. (1)

- En los últimos años, la existencia de un posible estilo de liderazgo femenino en las organizaciones ha recibido una considerable atención por parte de los psicólogos sociales y organizacionales. Estudios u observaciones muestran que las mujeres adoptan estilos de liderazgo distintos a los de los hombres, lo que ha venido denominándose un estilo de liderazgo más femenino frente al que sólo se observaba anteriormente, el masculino.
- Loden mantiene que, frente al estilo de dirección masculino, caracterizado por la competitividad, la autoridad jerárquica, un alto control del líder y la resolución analítica de problemas, las mujeres prefieren y tienden a comportarse siguiendo un estilo de liderazgo alternativo. Este estilo está caracterizado por la cooperación, la colaboración entre el líder y los subordinados, un bajo control del líder y la resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad.
- Es posible presentar argumentos tanto a favor como en contra de las diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres. Así, es posible que hombres y mujeres adopten estilos similares de liderazgo como consecuencia de la socialización organizacional y de la adaptación de las mujeres a los estilos masculinos imperantes en las organizaciones. Sin embargo, también es posible que las diferencias existentes entre hombres y mujeres en rasgos y tendencias conductuales, la saliencia del género sobre los roles organizacionales, y las diferencias sutiles en las posiciones estructurales de hombres y mujeres se traduzcan en diferencias en sus estilos de liderazgo, aunque ocupen el mismo rol organizacional.

QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS ASPECTOS QUE LA CONFORMAN.

Definición de Schein (1992) y de Hofstede (1991). (1)

- Para Schein, la cultura de un grupo u organización se define como un conjunto de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna. Dichas asunciones han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas y ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas mencionados.
- Hofstede señala de forma más breve que la cultura organizacional es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los miembros de otra. Para H. la cultura organizacional es holística, históricamente determinada, socialmente construida y difícil de cambiar.

Describir brevemente los aspectos que conforman la cultura organizacional según Schein y enumerar las seis dimensiones encontradas por Hofstede y col. (1,5)

- Según Schein, la cultura organizacional puede analizarse, según el grado de accesibilidad que tiene para el observador, diferenciando entre:
 - **Artefactos:** son aquellos aspectos visibles por cualquier observador desde el primer momento en que entra en contacto con una nueva cultura organizacional. Se incluyen el entorno físico de la organización, el lenguaje o jerga que utilizan los empleados, su tecnología, sus productos, los mitos e historias de la organización y la conducta visible de los miembros de la organización.
 - **Valores asociados:** son los valores compartidos por los miembros de la organización que dan lugar a los comportamientos observables.
 - **Asunciones básicas:** son aquellas creencias que nunca se cuestionan dentro de una organización e impregnan todas las actividades que se realizan dentro de ella. Algunas de las asunciones básicas tienen un carácter que trasciende el ámbito de la propia organización.
- Desde otra perspectiva, Hofstede mantiene que la cultura organizacional reside principalmente en las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas de la organización. Distingue seis dimensiones culturales:
 - Organizaciones orientadas hacia los procesos vs. orientadas hacia los resultados.
 - Organizaciones orientadas hacia los empleados vs. orientadas hacia el trabajo.
 - Organizaciones parroquiales o locales vs. profesionales.
 - Organizaciones abiertas vs. cerradas.
 - Organizaciones con control estricto vs. con control relajado.
 - Organizaciones pragmáticas vs. normativas.

FORMACIÓN Y CAMBIO DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES: EL PAPEL DE LOS LÍDERES.

– Adicional –

Explicar la perspectiva de Schein. (0,5)

- Según Schein, las culturas organizacionales se forman principalmente a partir de tres fuentes:
 - Las creencias, valores y asunciones del fundador o fundadores de la organización.
 - Las experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo a medida que la organización va evolucionando.

- Nuevas creencias, valores y asunciones aportadas por los nuevos miembros y líderes.

Exponer los cuatro tipos de liderazgo cultural según Trice y Beyer. (2)

– Según Trice y Beber, existen cuatro tipos de liderazgo cultural:

- **El liderazgo que crea culturas.** La visión o proyecto del fundador constituye la sustancia de la cultura organizacional. Las personas que crean empresas son denominados emprendedores, personas que ponen en marcha una iniciativa empresarial, crean su propia empresa, sólo o asociado a otros promotores, asumiendo los riesgos financieros que eso supone, aportando su trabajo y ocupándose de la dirección de la empresa.
- **El liderazgo que cambia culturas.** Según Conger, los líderes carismáticos o transformacionales cambian la cultura organizacional a través de tres etapas:
 - Realizan una evaluación activa del entorno que les permita detectar las necesidades de los empleados y la organización.
 - A partir de dicha evaluación, son capaces de formular y transmitir un proyecto de futuro que rompe con el status quo y consigue ilusionar a los miembros de la organización.
 - A través del ejemplo personal, consiguen que los empleados se impliquen en las conductas de cambio que acaban modificando la cultura de la organización.
- **El líder como personificación de la cultura.** El líder ayudaría a mantener la identidad de la organización manteniendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan.
- **El liderazgo integrador de culturas.** La función del líder es la de coordinar las diferentes culturas que subsisten dentro de una organización para que puedan funcionar de forma adecuada. Un liderazgo de tipo transaccional puede ser útil en estas ocasiones.