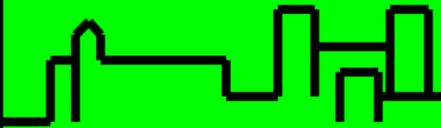
	<p>JORNADAS DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO</p>
 <p>GRANADA 12-13 NOV 12</p>	<p>CEMIX UGR-MADOC</p> 

“Copiar sin citar es plagiar”

Con objeto de proteger los derechos morales de los autores de los trabajos, la persona que empleen la información del presente documento deberá citar en la llamada de su nuevo texto o bibliografía:

Molero, F. (2012, noviembre). Liderazgo en las organizaciones. Aproximaciones científicas. Ponencia presentada en las primeras Jornadas de Dirección de Organizaciones y Liderazgo, Centro Mixto Universidad de Granada – Mando de Adiestramiento y Doctrina. Granada. España. Extraído el “fecha” de <http://cemixugrmadoc.ugr.es/>

Liderazgo en las organizaciones: Aproximaciones científicas

Jornada Centro Mediterráneo

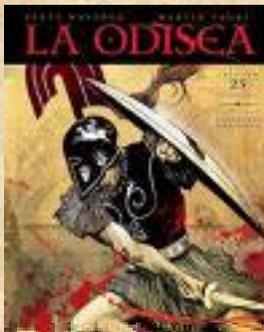
Granada, Noviembre de 2012

Fernando Molero

Uned



- El liderazgo es un fenómeno cercano y familiar para todos nosotros
 - (Todos hemos sido en alguna ocasión o simultáneamente líderes y subordinados)
- Se produce en todos los grupos humanos y ha interesado a pensadores y escritores
 - Odisea, Iliada, Cantar del Mío Cid



- Si el liderazgo es universal es porque es adaptativo para la vida en grupo.
- Los grupos con un líder se coordinan mejor y además se evitan conflictos dentro del grupo.

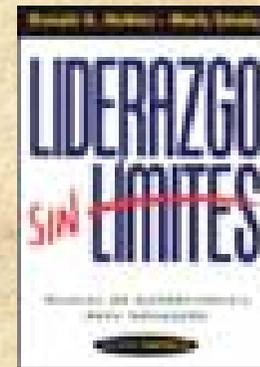
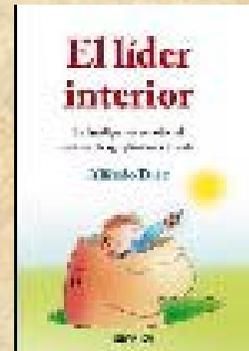
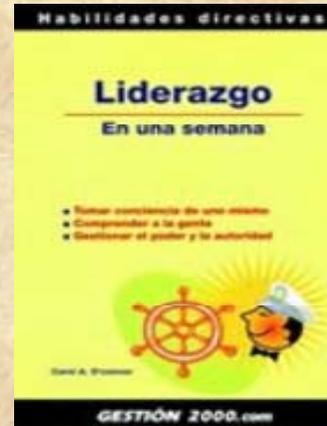
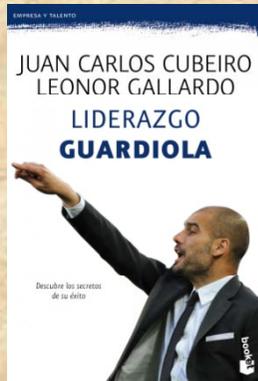


- La palabra liderazgo proviene del inglés leadership
 - Sin embargo, en todos los idiomas existen palabras para designar este fenómeno (jefe, caudillo, dirigente, director)
- Dondequiera que un grupo de personas realiza una actividad conjunta surge una estructura de liderazgo

- Es un fenómeno que suscita el interés de los medios de comunicación



- Existen numerosas publicaciones que abordan el liderazgo (844 libros al tectear liderazgo en Espasa-Calpe)



¿De qué tratan los libros de liderazgo

- 29% Liderazgo en general en diversos contextos (organizacional, educativo, etc.)
- 27% Resaltan la importancia del liderazgo como motor del cambio
- 12% Consultores y profesionales (forma de llegar a ser un buen líder)
- 11% Carácter autobiográfico
- 10% Libros escritos por académicos que tienen un carácter más especializado

Características del enfoque científico del liderazgo

- Se parte de una idea o teoría que guía la investigación
- Se formulan hipótesis que tratan de comprobarse de manera empírica
- Se utiliza una metodología sistemática, rigurosa y replicable
- Por tanto las conclusiones no están basadas en opiniones personales, sino en datos

Otros títulos de la colección

Douwe Draaisma
¿POR QUÉ EL TIEMPO VUELA
CUANDO NOS HACEMOS
MAYORES?

Francisco Peñarrubia
TERAPIA GESTALT
La vía del vacío fértil

Jonan Fernández
VIVIR Y CONVIVIR
Cuatro aprendizajes básicos

Juan Ignacio Pozo
APRENDICES Y MAESTROS
La psicología cognitiva del aprendizaje

Javier Gómez Zapián
APEGO Y SEXUALIDAD
Entre el vínculo afectivo y el deseo sexual

Carmelo Vázquez
Gonzalo Hervás [Coords.]
LA CIENCIA DEL BIENESTAR
Fundamentos de una Psicología Positiva

María Salanova
Wilmar Schaufeli
EL ENGAGEMENT EN EL
TRABAJO. Cuando el trabajo se
convierte en pasión

Rosario Ortega [Coord.]
BULLYING y violencia escolar

www.alianzaeditorial.es

Liderazgo: hecho y ficción

Visiones actuales

Este libro no relata la vida de líderes famosos o describe la manera de alcanzar la excelencia en el liderazgo. El enfoque adoptado, a diferencia del que puede encontrarse en otros muchos libros sobre liderazgo, basa sus contenidos no en opiniones personales sino en datos respaldados por investigaciones científicas recientes y relevantes, basadas en el bagaje teórico y empírico acumulado por la Psicología social y organizacional durante las últimas décadas. Se aborda el liderazgo carismático, el liderazgo de los emprendedores, los aspectos transculturales del liderazgo, el liderazgo político y el liderazgo femenino, entre otras cuestiones de plena actualidad. Y se hace referencia al carácter grupal del liderazgo: un líder no puede existir sin seguidores, y cualquier estudio de liderazgo estará incompleto si no se tiene en cuenta este hecho.

Todos los autores son destacados especialistas, tanto de la universidad española como de otros países, que han utilizado un lenguaje accesible, de manera que para comprender su contenido no es necesario tener una formación especializada. Por ello de su lectura pueden beneficiarse tanto estudiantes universitarios como profesionales en el ámbito de los recursos humanos y, en general, cualquier persona interesada en conocer mejor un fenómeno tan importante y universal como es el liderazgo.



3492431

Alianza Editorial



Alianza Editorial

Fernando Molero
José Francisco Morales [Coords.]

Liderazgo: hecho y ficción

Visiones actuales

F. Molero y J. F. Morales [Coords.] LIDERAZGO: HECHO Y FICCIÓN



Fernando Molero Alonso es profesor titular de Psicología Social. En la actualidad ejerce su labor docente e investigadora en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Ha realizado estancias en la Universidad de Essex y en la Universidad de California (Davis). Gran parte de su actividad investigadora se ha centrado en el estudio del liderazgo con diversas investigaciones sobre liderazgo transformacional, liderazgo y género, y liderazgo auténtico.

José Francisco Morales es catedrático de Psicología Social. Actualmente desarrolla su labor docente e investigadora en la UNED. Ha realizado estancias en la Universidad de California en Los Ángeles, en la Universidad Macquarie de North Ryde, Sydney, en la Universidad de Miami, Ohio, en la Universidad de Tel Aviv y en la Universidad de British Columbia, en Vancouver.

El estudio del liderazgo ha sido uno de los intereses preferentes de investigación para ambos autores que ha quedado reflejado en publicaciones de manuales o artículos tanto en revistas nacionales como internacionales.

Cubierta: Fernando Chirak

¿Por qué estudiar el liderazgo?

- Por razones prácticas
 - Seleccionar líderes adecuados
 - Formación de los ya existentes
- Para una mejor comprensión del comportamiento humano
 - estudio de la influencia social, del comportamiento grupal, etc.
- Ambas razones no son incompatibles sino todo lo contrario

Definición de liderazgo

- Proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad
- Esta definición pone de manifiesto cuatro aspectos importantes:
 - Proceso (aspecto temporal)
 - Influencia
 - Grupo
 - Meta

Formas de estudiar el liderazgo

- Metodología cuantitativa
 - Cuestionarios
 - Experimentos
- Metodología cualitativa
 - Observación participante
 - Entrevistas
 - Grupos de discusión

Cuestionarios

- Forma más habitual de estudiar el liderazgo en psicología
- Los empleados contestan a una serie de preguntas sobre la forma de dirigir de su jefe o supervisor
- Las preguntas no están formuladas al azar, sino que están guiadas por una concepción previa del liderazgo
- La posibilidad de usar el mismo instrumento en distintos momentos y lugares permite realizar comparaciones y ver las relaciones del liderazgo con otras variables

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos

(Nada) 0 1 2 3 4 (Mucho)

2. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan

(Nada) 0 1 2 3 4 (Mucho)

3. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación

(Nada) 0 1 2 3 4 (Mucho)

Experimentos

- Se diseña una situación controlada en la que el investigador puede manipular una serie de variables (VI) y analizar su efecto sobre otras (VD).
- Permite establecer relaciones de causalidad
- Experimentos de campo (Lewin)
- Experimentos de laboratorio

Un ejemplo de investigación

- *Variables Independientes:*
 - Resultados obtenidos (20% de ganancias vs. 20% de pérdidas)
 - Sexo del líder (mujer vs. Hombre)
- *Variables Dependientes:*
 - Responsabilidad del directivo/a
 - Grado en que la situación mejoraría cambiando al líder
 - Valoración global del directivo/a

***VD: Grado de atribución de responsabilidad al directivo/a
por la situación de la empresa***

CONDICIÓN	SEXO LÍDER	MEDIA
EXITO	Hombre	4.63
	Mujer	4.13
FRACASO	Hombre	3.91
	Mujer	2.89

VD: Valoración global del líder

CONDICIÓN	SEXO LÍDER	MEDIA
EXITO	Hombre	5.25
	Mujer	4.95
FRACASO	Hombre	3.54
	Mujer	4.34

Metodología cualitativa

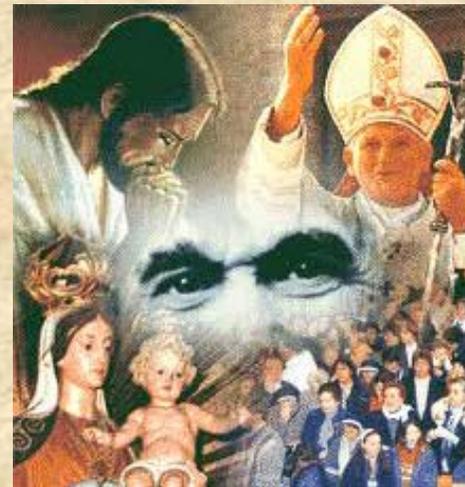
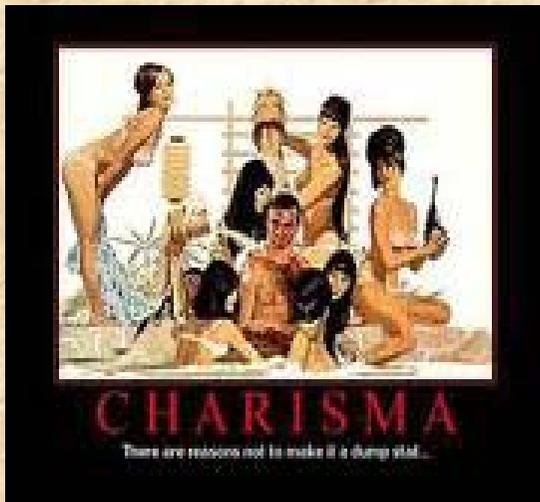
- Observación participante
 - White convivió tres años con el grupo objeto de estudio, se ganó la confianza del líder y así pudo analizar la estructura del grupo y los comportamientos del líder
- Entrevistas
 - Se realizan entrevistas en profundidad a líderes y/o empleados
- Grupos de discusión
 - Se reúne a un grupo de personas (ocho o diez) para hablar del liderazdgo

ETAPAS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

- Enfoque del rasgo (hasta los años 40)
- Enfoque de los estilos de liderazgo (años 40 a 60)
- Modelos de la contingencia (años 70 y 80)
- Liderazgo transformacional y carismático (años 80 hasta la actualidad)

El liderazgo transformacional y carismático

- Para Weber la autoridad carismática está basada en una **cualidad extraordinaria** que tiene una persona en virtud de la cual se la considera en posesión de fuerzas “**sobrenaturales**” y produce el “reconocimiento” o seguimiento incondicional por parte de los seguidores.



La ambigüedad y el misticismo de esta definición hicieron que la psicología académica dejara de lado al liderazgo carismático durante más de sesenta años.

Sin embargo, con ello se dejaba sin estudiar una forma muy importante de liderazgo que es, precisamente, la que mayores cambios produce en los seguidores y en la sociedad.

El liderazgo transformacional y carismático (2)

- La situación comienza a cambiar a mediados de los años ochenta (House, Bass y Conger)
- Así, un tema tabú antes de los años ochenta está de moda en la actualidad y se han realizado docenas de estudios empíricos

El liderazgo transformacional y transaccional

- La teoría del liderazgo carismático más elaborada y que mayor apoyo empírico ha recibido es el modelo del liderazgo transformacional elaborado por Bass en 1985.
- Bass sostiene que hay dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional

El liderazgo transaccional

- Esta basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores
- Este tipo de liderazgo es el que se ha venido estudiando habitualmente
- Cuando se aplica correctamente produce efectos positivos en el rendimiento y satisfacción de los subordinados. Sin embargo, no basta para explicar los efectos extraordinarios que ciertos líderes producen

El liderazgo transformacional

- El líder transformacional
 - Es capaz de concienciar a los subordinados de la importancia del trabajo a realizar
 - Es capaz de hacerles trascender su propio interés en beneficio del grupo
 - En consecuencia es capaz de conseguir importantes cambios en las actitudes y creencias de sus seguidores así como un incremento excepcional de su rendimiento

La medición del liderazgo transformacional

- En 1985 Bass crea un cuestionario de 70 items que es capaz de medir estos tipos de liderazgo: el M.L.Q.
- Mediante el M.L.Q. se demuestra que el liderazgo transformacional consta de 4 factores: *Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada*
- Por su parte el liderazgo transaccional consta de 2 factores: *Recompensa contingente y Dirección por excepción*

Resultados M.L.Q.

- El M.L.Q. Ha sido utilizado en numerosos países demostrando buena fiabilidad y validez
- En general los resultados apoyan de forma consistente las hipótesis de Bass:
 - Los líderes transformacionales consiguen un mayor rendimiento y satisfacción por parte de sus subordinados que aquellos líderes que utilizan sólo el intercambio de recompensas

Resultados M.L.Q. (2)

- Sin embargo, los líderes transaccionales también consiguen algunos efectos positivos, aunque siempre menores sobre la satisfacción y el rendimiento de los seguidores
- Sin lugar a dudas, los líderes que peores resultados obtienen son aquellos que no lideran: los altos en Laissez-Faire

Críticas al liderazgo transformacional

- A pesar de su importante apoyo empírico el modelo de Bass ha recibido algunas críticas:
 - Los procesos de influencia por los que los líderes transformacionales consiguen sus efectos no han sido suficientemente explicados
 - No se presta suficiente atención a las variables situacionales

Desarrollos recientes en el estudio del liderazgo

El liderazgo auténtico

- Autenticidad = ser fiel a uno mismo
- Este concepto se pone de moda por dos razones:
 - Crisis económica (decepción con los líderes)
 - Auge psicología positiva, aspectos relacionados con la autorealización tanto del líder como de las personas que trabajan con él.

El liderazgo auténtico

- “Un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa, et al., 2008)”

El liderazgo auténtico

- Cuatro factores:
 - Conciencia de sí mismo
 - “Tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo”
 - Transparencia en las relaciones
 - “ Anima a cada persona a expresar su opinión
 - Pensamiento equilibrado
 - “Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión”
 - Perspectiva moral
 - “Muestra creencias que son consistentes con sus acciones”

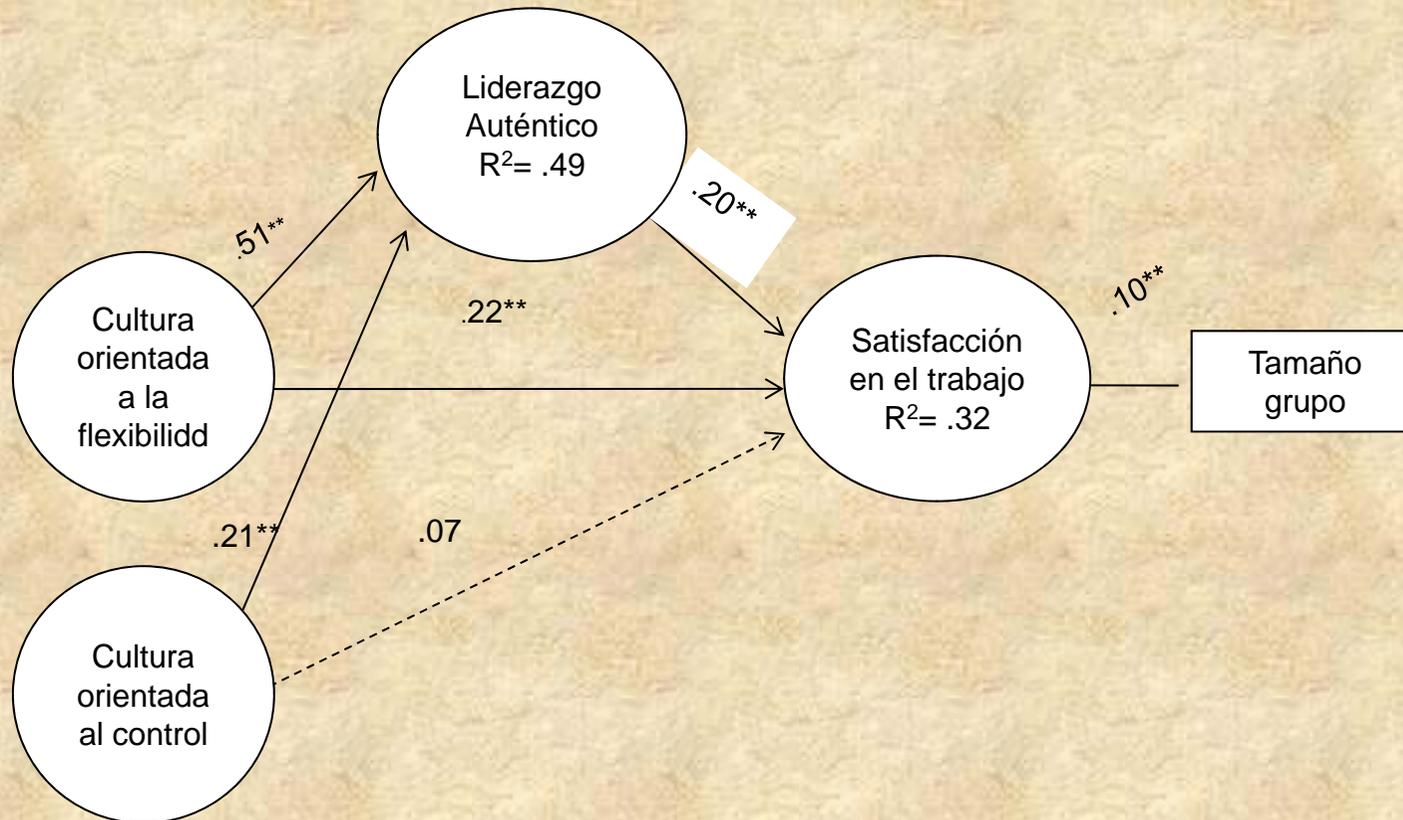
El liderazgo auténtico

- Investigación realizada en España (n= 623 empleados de toda España)
 - Se valida la estructura factorial de cuatro factores
 - El liderazgo auténtico predice:
 - La efectividad percibida del líder
 - La satisfacción con el líder
 - El esfuerzo extra que los subordinados están dispuestos a realizar.

Liderazgo auténtico y cultura organizacional (Azanza, Moriano y Molero)

- 515 empleados de toda España
- Se buscaba analizar la relación entre cultura organizacional, liderazgo auténtico y satisfacción laboral
- Dos tipos de cultura:
 - Orientada a la flexibilidad (abierta a la innovación, a las nuevas ideas, creatividad)
 - Orientada al control (respecto a las normas, el orden y las jerarquías establecidas)

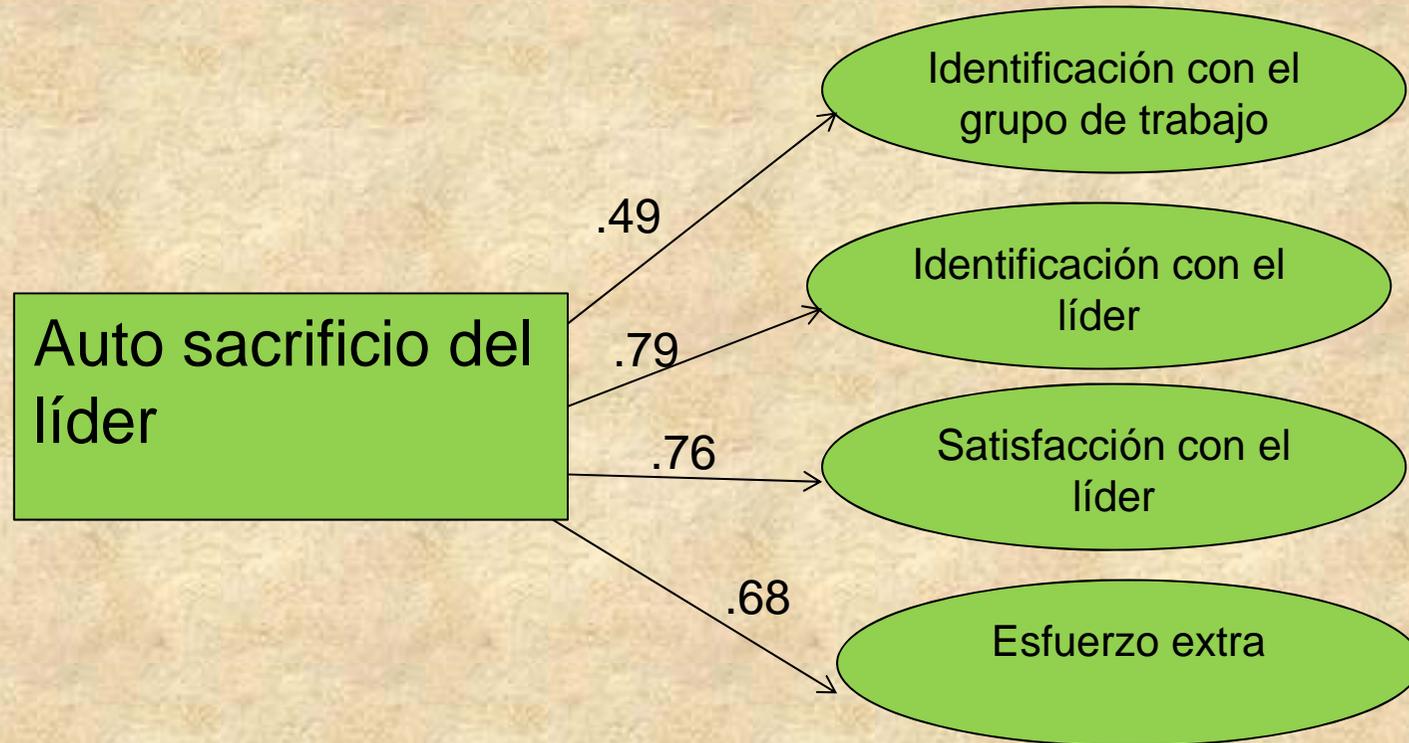
Modelo de Mediación (**p<.01).



Auto-sacrificio del líder (Duarte, Molero y Moriano)

- Líder que renuncia o pospone sus intereses personales en beneficio del grupo
 - (Asume más carga de trabajo que el resto del equipo que dirige. El bien de su equipo está por encima de sus beneficios personales)
- Queríamos ver la relación entre identificación con el grupo, prototipicidad del líder y el rendimiento de los empleados

Relaciones del auto-sacrificio del líder con otras variables



Liderazgo auténtico y Justicia organizacional
(García-Guiu, Molero y Moriano)
Manuscrito enviado para publicación

- Justicia organizacional
 - Justicia procedimental; Justicia distributiva
 - Justicia interpersonal; Justicia informacional.
- Queríamos ver el papel mediador de la Justicia Organizacional en las relaciones entre el Liderazgo Auténtico y la Cohesión grupal e Identificación con la organización de los empleados

**Liderazgo auténtico y Justicia organizacional
(García-Guiu, Molero y Moriano)
Manuscrito enviado para publicación**

El objetivo del estudio era comprobar la relación entre el liderazgo auténtico, la cohesión grupal, la identificación y el posible efecto mediador de la justicia organizacional. Se obtuvieron relaciones positivas entre las variables estudiadas y una mediación parcial de la justicia organizacional. Los resultados se discuten considerando la importancia del modelo de liderazgo auténtico al estudiar los procesos grupales en las organizaciones, así como la importancia del desarrollo de políticas y conductas que favorezcan la ética, transparencia y justicia en las empresas

CONCLUSIONES GENERALES

- Es importante estudiar el liderazgo por razones teóricas y prácticas
- La psicología científica proporciona una buena vía de aproximación al conocimiento sobre el liderazgo a través de estudios empíricos

CONCLUSIONES GENERALES

- Es importante señalar que la perspectiva científica no está reñida con otras perspectivas.
- De hecho las hipótesis y teorías científicas están basadas en la experiencia.
- La formulación de buenas teorías y su contraste adecuado nos permitirán seguir profundizando en un tema tan importante como es el liderazgo

MUCHAS GRACIAS



POR SU ATENCION

MEMEGATOR.NET