

Tema 1. Fundamentos del liderazgo



Para comprender cómo funciona un concepto tan complejo como es el liderazgo es necesario revisar los estudios más importantes que se llevaron a cabo desde la década de 1920 a la fecha. ¿Deben todos los gerentes ser líderes? Por supuesto, todos los gerentes deben de ser líderes porque es a través de su liderazgo que influirá en los demás para el logro de los objetivos.

¿Qué es el liderazgo?, ¿cuáles son sus componentes?, ¿qué habilidades debe de tener?, ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo? A continuación te presentamos los primeros

esfuerzos para dar respuesta a estas preguntas y otras más.

Subtema 1.1 Definiciones y temas fundamentales del liderazgo

La forma en que los seguidores ven al líder y su disposición para seguirlo es lo que da lugar a la efectividad del liderazgo; esta es la razón por la que el liderazgo es tan importante para la administración de los recursos humanos en el camino al logro de las metas.

El liderazgo tiene distintos significados dependiendo del autor, a continuación te presento algunos de los más representativos:

Para Cummings (2007) el liderazgo es un proceso de influencia que se ejecuta cuando los recursos institucionales, políticos, psicológicos y de otra índole se utilizan para incentivar, atraer y satisfacer los motivos de los seguidores.



Innovación con propósito de vida.



Para Truman, presidente de Estados Unidos en 1945, el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste. Al tomar la presidencia, Truman pidió a todos los miembros del gabinete de Roosevelt que permaneciesen en sus puestos, les dijo que estaba abierto a sus consejos y, estableció un principio central en su administración “que el sería el que tomase las decisiones y que ellos serían los que le apoyasen” (McCullough, 1992).

Koontz (2008), establece que el liderazgo se define como influencia; es decir, el arte o

proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Ejemplo

El líder de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado, al tiempo correcto, mediante el esfuerzo integrado de los músicos. La ejecución de la orquesta dependerá de la calidad del liderazgo del director. Y la intensidad con la que los músicos toquen cada fragmento de la pieza depende directamente de ese liderazgo del director, que genere pasión en cada uno de los músicos. Esto hará la diferencia entre una bonita pieza o un concierto excepcional.

Hay muchos ejemplos y expresiones relacionadas al liderazgo, que es importante considerar pues nos dan la oportunidad de visualizar la trascendencia de este concepto, como lo son las aportaciones de Deepak Chopra.

Sobre el liderazgo, según Deepak Chopra

En una entrevista realizada al experto internacional del bienestar, Deepak Chopra, se le preguntó sobre el liderazgo, a lo que respondió: se aprende a ser líder siendo catalizador del cambio y la transformación. Los grandes líderes responden con creatividad, visión y sentido de la unidad, sin importar la magnitud del problema. La inspiración y unidad del grupo se logra al comprender las jerarquías de necesidades. Los grandes líderes están en contacto con todos los niveles de la experiencia humana.

Los consejos de Chopra a los líderes son:

- ✓ Mirar y escuchar sin juzgar, pero considerando los sentimientos. Responder con visión y creatividad.
- ✓ Delegar para generar autogobierno y elevar al mismo nivel al líder y a sus subordinados.
- ✓ Concienciar es conocer las preguntas que subyacen a los retos y hacer que los seguidores también se las planteen.
- ✓ Actuar coherente con lo prometido, ser persistente, pero a la vez flexible y animoso.
- ✓ Ser libre emocionalmente para comprender las necesidades de los demás sin miedo, sin depresión y sin querer competir.
- ✓ Ser responsable ayuda a asumir los retos significativos con integridad.
- ✓ Ser sincrónico es la capacidad de generar un entorno positivo y encontrar el impulso para ir más allá de lo previsto.

Tomado de Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2008).

Componentes del liderazgo

Según Koontz (2008), los líderes ven hacia el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. A continuación te presentamos cuatro componentes del liderazgo que potencializan al líder para lograr que su grupo opere al máximo de su capacidad. Koontz también identificó 4 componentes del liderazgo:

Componentes del liderazgo de Koontz



1. Poder

El **poder** es el primer componente del liderazgo y es importante diferenciar los términos poder y autoridad. El **poder** es un concepto mucho más amplio que autoridad porque es la capacidad de un individuo o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. La **autoridad** es el derecho en una posición de ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otros; es un tipo de poder, pero es organizacional. Más adelante en el curso trataremos el tema de los tipos de poder del líder.

2. Comprender a las personas

La **comprensión fundamental de las personas**, esto es tener conocimiento de las teorías y las fuerzas de la motivación y la naturaleza de un sistema de motivación y aplicar este conocimiento a las personas y situaciones. Todo esto para ser capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas. Esto implica conocer y entender a cada uno de sus subordinados.

3. Inspirar

Un tercer componente del liderazgo es la habilidad de **inspirar** a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. La inspiración proviene de las cabezas del grupo, quienes pueden tener cualidades importantes que dan lugar a la lealtad, la devoción y el fuerte deseo de parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren.

4. Definir el estilo del líder y del clima organizacional

El cuarto componente tiene que ver con **el estilo del líder y el clima organizacional** que él o ella desarrollan. El tema del estilo del líder será tratado más adelante. Es importante considerar que las tareas primarias de los administradores son el diseño de un ambiente adecuado para el desempeño, y además para el desarrollo de ideas creativas que den lugar a innovaciones importantes. Tocando el tema del ambiente organizacional, cabe mencionar que los autores Gabarro y Kotter, expertos de la administración, han añadido otro ingrediente: “Los administradores efectivos desarrollan una relación saludable con su jefe” (Koontz, 2008).

Principio fundamental del liderazgo

Las metas personales de las personas tienen su raíz en distintos motivadores y la tendencia es que seguirán a aquél que desde su punto de vista le permita llegar más rápido a la satisfacción de esas metas. Debido a esto es muy importante que el líder conozca qué motiva a sus seguidores.



Estilos de liderazgo

El **estilo de liderazgo** se refiere al **patrón de conducta de un líder**; según lo perciben los demás. Corresponde a todo aquello que hace el líder para conducir a un grupo a alcanzar las metas, el estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación; “ de estas condiciones depende el éxito de la tarea, aunque ya ha quedado claro previamente que si no hay influencia, no habrá liderazgo real... mucho de su estilo depende el éxito de la tarea, aunque ya ha quedado claro previamente que si no hay influencia, no habrá liderazgo real... mucho de su estilo depende de cómo maneje

sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales” (Koontz, 2008).

La **habilidad técnica** es la capacidad para utilizar a favor del grupo los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y enfrentar problemas.

La **habilidad humana** es aquella que permite la influencia en las personas, considerando los principios de comunicación y motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo.

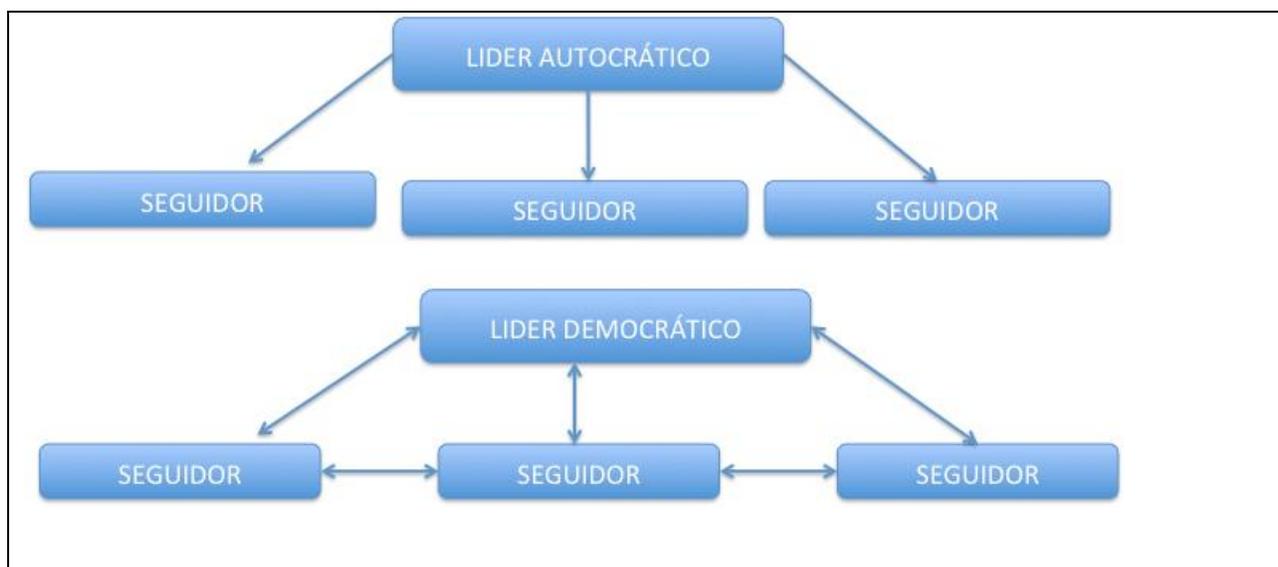
La capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la organización es la que se identifica como **habilidad conceptual**.

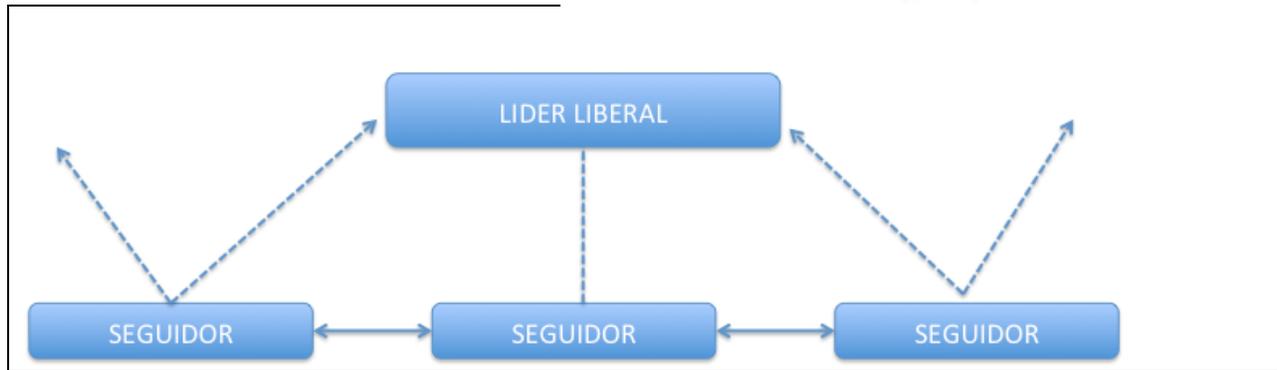
La siguiente tabla te presenta los **estilos de liderazgo fundamentales**:

Estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad	
Líder autocrático	Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.
Líder democrático o participativo	Consulta con sus subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, al que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo
Líder rienda suelta	Usa el poder muy poco, lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Esos líderes dependen en mayor grado de los subordinados para establecer sus metas y los medios para lograrlas y ven su rol como el de ayudar a las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar primordialmente como contacto con el ambiente externo del grupo.

Estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad. Adaptado de Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2008).

La siguiente figura ilustra el flujo de influencia en las tres situaciones de liderazgo, analicémosla con atención:





Tomado de Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2008).

Hay variaciones dentro de esta clasificación simple de los estilos de liderazgo. Algunos líderes autocráticos son vistos como “autócratas benevolentes” porque escuchan; es decir aunque al final ellos toman la decisión, escuchan a sus seguidores. Una variación del líder participativo es el de la persona que da apoyo; estos líderes además de consultar a sus seguidores, hacen todo lo posible para apoyar a sus subordinados para cumplir con sus deberes.

El uso de cualquiera de ellos dependerá de la situación, por ejemplo: un jefe de bomberos en una emergencia no tendrá una junta para considerar las opiniones de su equipo en el momento de apagar un fuego.

Subtema 1.2 Primeras teorías del liderazgo

Estas teorías fueron los primeros pasos de un largo camino en el estudio de las empresas, una búsqueda de la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que hace a un líder eficaz? Estas teorías son el fundamento de todos los siguientes estudios y nos permitirán tener una visión más clara de la relación entre liderazgo e innovación.

Teoría de rasgos

La investigación sobre el liderazgo inició en los años 1920 y 1930, se centró en los rasgos del líder; es decir las características que los diferencian de los que no lo son. En la siguiente tabla se muestran los **siete rasgos relacionados con el liderazgo**, según Robbins y Coulter (2011):



Siete rasgos relacionados con el liderazgo

Dinamismo

Es ambicioso, tiene mucha energía, es incansablemente persistente y muestra iniciativa.

Deseo de dirigir

Tiene un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos.

Honestidad e integridad

Crea relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros, honestos y congruentes en sus palabras y hechos.

Confianza en sí mismo

No duda de sí mismo y muestra confianza en sí mismo para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son correctos.

Innovación con propósito de vida.

Inteligencia	Es inteligente para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
Conocimientos pertinentes al trabajo	Tiene gran conocimiento sobre la empresa, la industria y asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas.
Extraversión	Es una persona activa, alegre, sociable y raramente callada.

Siete rasgos relacionados con el liderazgo. Adaptada de Robbins, P.S., Coulter, M. (2011).

Teorías del comportamiento



Imagina que tenemos dos empresas: A y B, ambas son exitosas sin embargo sus líderes tienen un comportamiento totalmente distinto. El líder de la empresa A es exigente, autocrático y considerado sarcástico, franco, falta de tacto. El líder de la empresa B ha aprendido a aprovechar las pasiones y fortalezas de sus empleados y a obtener lo mejor de ellos. ¿Qué sabemos sobre el comportamiento de los líderes eficaces?

A continuación revisaremos uno de los estudios más importantes sobre el comportamiento del líder: El estudio de la Universidad de Iowa, conducido por Kurt Lewin y sus colaboradores. Los hallazgos son **tres estilos**: el autocrático, democrático y el *laissez-faire* (dejar hacer, en francés):

Estilo	Aspecto del comportamiento
Líder autocrático	Líder que tiene a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados.
Líder democrático	Líder que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación al decidir los métodos de trabajo y objetivos y a usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados.
Líder Laissez-faire	Líder que generalmente da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considere adecuada.

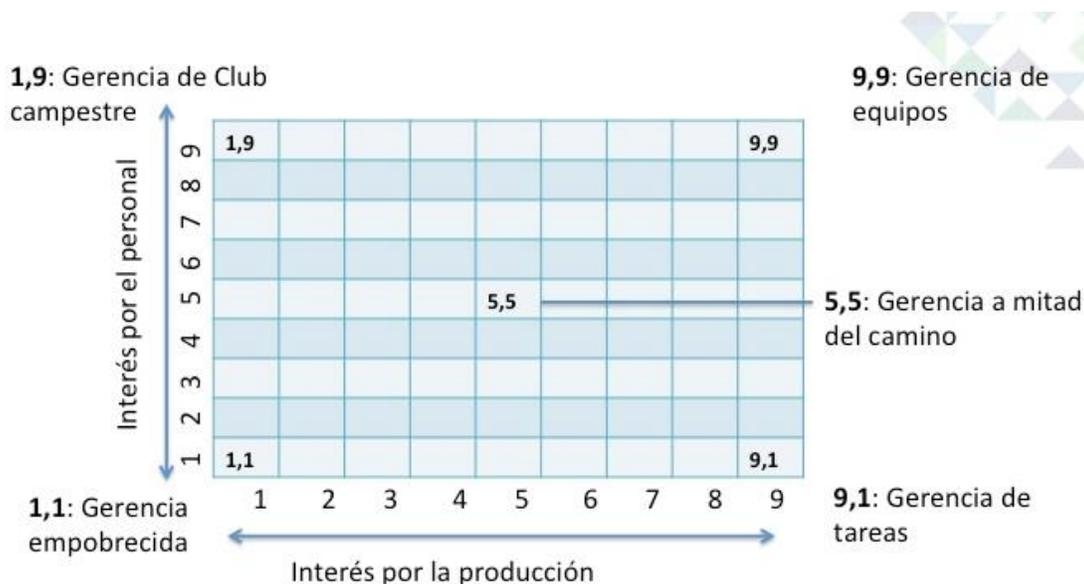
Teorías del comportamiento. Estudio de la Universidad de Iowa. Adaptado de Robbins, P.S., Coulter, M. (2011).

En 1939 Kurt Lewin y sus colaboradores investigaron cuál era el estilo más eficaz. Sus resultados parecían indicar que el democrático era más eficaz; sin embargo después de mayor investigación los resultados fueron mixtos entre el autocrático y el democrático ya que los niveles de desempeño en algunas ocasiones fueron igual de buenos para los dos estilos. Se obtuvieron resultados más consistentes cuando se consideró la satisfacción de los empleados que siempre fue superior con el estilo democrático.

Esto dio lugar a otros estudios en los que se trató de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Deberían los líderes centrarse en lograr un desempeño más alto o una mayor satisfacción de sus miembros? Este cuestionamiento es un reconocimiento de la naturaleza dual del comportamiento del líder: centrarse en la tarea y centrarse en la persona, fundamento para los estudios del Estado de Ohio y de Michigan, base de la Parrilla gerencial.

Parrilla gerencial

La parrilla gerencial es una gráfica de dos dimensiones que registra dos comportamientos de liderazgo (interés por el personal e interés por la producción) y da como resultado cinco diferentes estilos de liderazgo que se muestran a continuación, según Robbins y Coulter (2011):



Parrilla Gerencial. Adaptada de Robbins y Coulter (2011).

A continuación citamos los resultados de cada uno de los niveles de la parrilla gerencial, como se presentan en Robbins y Couler, 2011:

Resultados de cada uno de los niveles de la Parrilla gerencial

1,1: Gerencia empobrecida. Ejerce un esfuerzo mínimo para que se lleve a cabo el trabajo es adecuado para mantener una membresía en la organización.

1,9: Gerencia de club. La atención cuidadosa a las necesidades del personal para satisfacer las relaciones genera un ambiente en la organización y un ritmo de trabajo amistosos.

9,1: Gerencia de tareas. La eficiencia en las operaciones es resultado de disponer las condiciones del trabajo de manera que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

9,9: Gerencia de equipos. El personal comprometido es el que lleva a cabo el trabajo; la interdependencia a través de un “interés” común” en los propósitos de la organización genera relaciones de confianza y respeto.

5,5: Gerencia a mitad de camino. El rendimiento adecuado de la organización se logra equilibrando las necesidades para completar el trabajo y mantener el mismo tiempo la moral del personal a un nivel satisfactorio.

Los investigadores concluyeron que los gerentes obtuvieron un mejor desempeño cuando usaron el estilo 9,9 pero existe poca evidencia sustancial que demuestre esto y además de respuesta a la pregunta de qué es lo que hace a un líder eficaz.

Subtema 1.3 Teorías contingentes del liderazgo



Los investigadores del liderazgo se dieron cuenta que su cuestionamiento implicaba buscar una respuesta mucho más compleja que aislar los rasgos o comportamiento del líder; empezaron a considerar las distintas situaciones en las que se puede encontrar un líder y el estilo de liderazgo que sería adecuado para una situación en particular.

Son cuatro las teorías o modelos más representativos de este subtema:

1. Modelo de Fiedler
2. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard
3. Modelo de participación del líder
4. Modelo de la trayectoria a la meta

No obstante en este curso solo abordaremos: la Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y el Modelo de la trayectoria a la meta que en la actualidad son más conocidos y aplicados en el ámbito empresarial.

Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (TLS)

Esta teoría es muy respetada por especialistas del desarrollo gerencial, su punto focal es la disposición de los seguidores. “Hersey y Blanchard argumentaban que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores.

El énfasis sobre los seguidores, en la eficacia del liderazgo, refleja la realidad de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, su eficacia depende de las acciones de los seguidores” (Robbins y Coulter, 2011).

La **TLS** utiliza los comportamientos relacionados con las tareas y con las relaciones, considerando cada uno como alto y bajo y combinándolos para formar **cuatro estilos de liderazgo específicos** y además la **disposición** que está representada por la habilidad y el deseo de llevar a cabo una tarea (Robbins y Coulter, 2011):

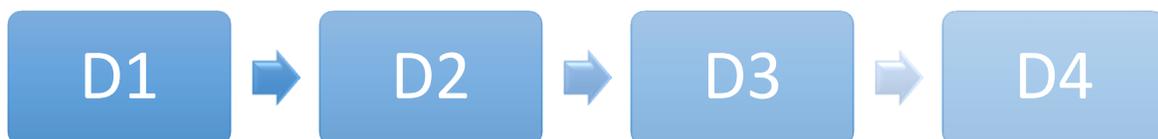
Los cuatro estilos de liderazgo de la TLS son:

Los cuatro estilos de liderazgo de la TLS

1. Dar órdenes o informar
Alto en tareas y bajo en relaciones. El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde harás diversas tareas.
2. Persuadir
Alto en tareas y relaciones. El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo.
3. Participar
Bajo en tareas y alto en relaciones. El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.
4. Delegar
Bajo en tareas y relaciones. El líder proporciona poca dirección y apoyo.

El componente final del modelo consiste en las cuatro etapas de la disposición del seguidor:

Cuatro etapas de la disposición del seguidor



1. D1

Las personas no tienen la capacidad ni están dispuestas a asumir la responsabilidad de hacer algo, no son competentes ni confiables. Aquí nos podemos imaginar a un chico recién graduado de una universidad en donde no se promueve la práctica en empresas y el alumno sólo tienen contacto con los libros y no con la realidad. El líder necesita dar direcciones claras y específicas.

2. D2

Las personas no tienen la capacidad, pero están dispuestas a llevar a cabo las tareas que requiere el trabajo. Se sienten motivadas, pero carecen en ese momento de las destrezas adecuadas. Aquí nos podemos imaginar a un chico recién graduado de una universidad, pero que sí ha tenido experiencia práctica por lo que sabe lo que significa el compromiso y el sentimiento de logro; su disposición es más positiva. El líder necesita mostrar una gran orientación hacia las tareas para compensar la falta de habilidad de los seguidores y también una gran orientación hacia las relaciones para lograr que los seguidores “compren” los deseos del líder.

3. D3

Las personas tienen la capacidad, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder desea. El líder necesita utilizar un estilo de apoyo y participación.

4. D4

Las personas tienen la capacidad y están dispuestas a hacer lo que se les pide. El líder no necesita hacer gran cosa.

“La TLS considera la relación entre el líder y el seguidor como análoga a la del padre e hijo. Del mismo modo como los padres necesitan renunciar al control conforme los hijos se vuelven más maduros y responsables, así también deben hacerlo los líderes. Conforme los seguidores alcanzan niveles altos de disposición, el líder responde no sólo al seguir disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también al seguir disminuyendo el comportamiento de las relaciones” (Robbins y Coulter, 2011).

A continuación se muestra la representación gráfica de esta teoría:

Liderazgo situacional

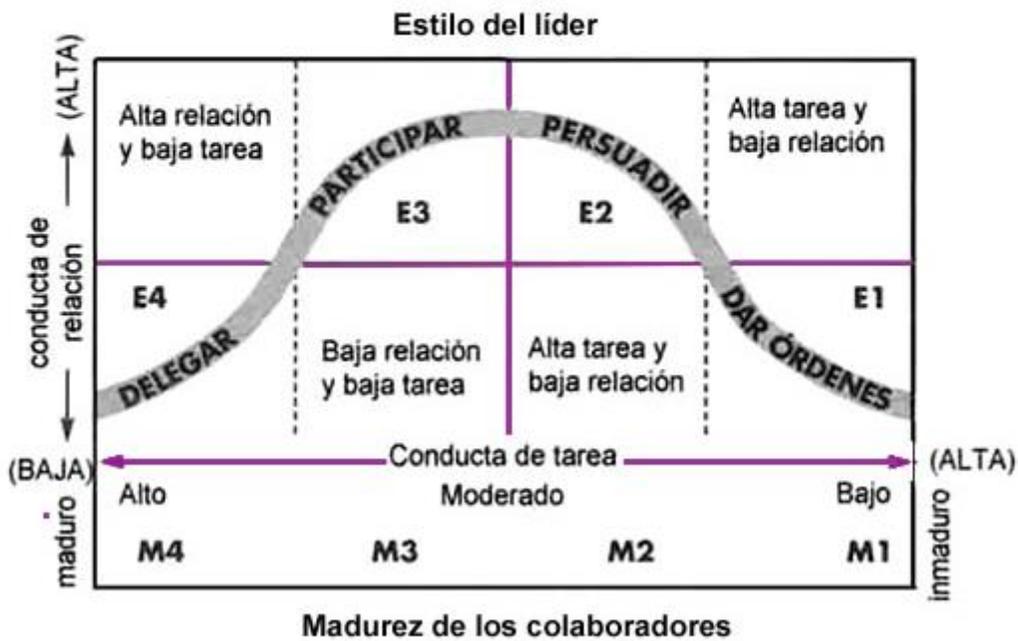


Imagen tomada de <http://laenfermedaddetag.wordpress.com/tag/liderazgo/> Sólo para fines educativos.

Se recomienda utilizarla con precaución pues los expertos mencionan que hay ciertas incongruencias internas en el método mismo, una de ellas relacionada con la aplicación del modelo es por parte del líder y los niveles de disposición quedan limitados a su percepción.

Modelo de la Trayectoria a la Meta



Este es uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo, desarrollado por Robert House; afirma que “es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización” (Robbins y Coulter, 2001).

House asumía que los líderes son flexibles y que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos los estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

Estos estilos son:

Estilo	Características
Líder directivo	Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona dirección específica sobre la manera de realizar las tareas.
Líder de apoyo	Es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores.
Líder participativo	Consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar la decisión.
Líder orientado hacia los logros	Establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su máximo nivel de desempeño.

Estilos y características del Modelo de la trayectoria a la meta. Adaptado de Robbins y Coulter, 2011.

Además la teoría propone dos **variables situacionales o de contingencia**:

Factores de contingencia ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de las tareas • Sistema de autoridad formal • Grupo de trabajo
Factores de contingencia de los subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de control • Experiencia • Habilidad percibida

VARIABLES DEL MODELO DE LA TRAYECTORIA A LA META. Adaptado de Robbins y Coulter (2011).

Los **factores ambientales** determinan el tipo de comportamiento del líder si se desea maximizar los resultados de los subordinados; las características personales del seguidor determinan cómo se interpretan el ambiente y el comportamiento del líder. “La teoría propone que el comportamiento del líder es ineficaz cuando es redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del seguidor” (Robbins y Coulter, 2011).



Algunas **predicciones del modelo de trayectoria a la meta** de acuerdo con Robbins y Coulter (2011), son las siguientes:

- ✓ El liderazgo directivo es más efectivo cuando las tareas son ambiguas o muy estructuradas y puede ser percibido por los participantes en que tiene mucha habilidad y experiencia. Sin embargo será bien recibido por los empleados cuando haya algún conflicto por solucionar en el trabajo. Dará mayor satisfacción a los empleados con un centro de control externo.
- ✓ El liderazgo de apoyo será mayormente utilizado cuando más clara y burocrática sea la autoridad formal y esto se debe a que tiene como resultado un mejor desempeño cuando las tareas son estructuradas.
- ✓ El liderazgo participativo dará mayor satisfacción a los subordinados que tienen un centro de control interno.
- ✓ El liderazgo que aumentará las expectativas de un alto desempeño será el liderazgo orientado a los logros, si las tareas se estructuran de una forma ambigua.

El logro de las metas de una organización depende de la forma en el líder influye en las personas el cumplimiento de los objetivos. Si el liderazgo es efectivo, el logro de esos objetivos irá mucho más allá de lo esperado, generando una sinergia organizacional que permitirá su adaptación al ambiente cambiante de hoy. En el siguiente tema revisaremos algunos métodos vanguardistas de liderazgo.

¡Quiero más!

Pensar en liderazgo es pensar en influenciar a los demás; nos hemos dado cuenta de que el concepto es más complejo que eso, se requiere mucho más que habilidades y conocimientos para ser un líder exitoso.

Para conocer más sobre **Liderazgo**, te recomendamos leer el artículo de:

- **Éxito de CEO recae en rasgos emocionales** <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2014/01/15/exito-de-ceo-recae-en-rasgos-emocionales>

Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer más sobre las **competencias del liderazgo**:

- **Estudio de las competencias de Liderazgo.**
<http://www.temoa.info/node/588571>

Mi Reflexión

Ahora que conoces los fundamentos del liderazgo, ¿crees que eres líder?, ¿puedes identificar los aspectos que te han hecho exitoso en tu trabajo?, ¿qué estilo de liderazgo tienes y cuál es el de tu jefe?

El tema del liderazgo es apasionante porque implica la forma en que se hace que la cosas sucedan, es aplicable a todas las áreas de la vida; en el trabajo a veces seremos líderes y, a veces, seguidores pero aún y si somos lo segundo en nuestro grupo podremos ser líderes.

¿Qué es un líder carismático y visionario? En el tema siguiente lo revisaremos.

Bibliografía

- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 13ª ed. China: McGraw-Hill Interamericana.
- McCullough, D. (1992). Truman. Nueva York: Simon and Schuster.
- Robbins, P.S., Coulter, M. (2011). *Administración*. 10ª. ed. México: Pearson.

Glosario

- **Liderazgo:** Proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.
- **Teorías del comportamiento:** Teorías de liderazgo que identificaban comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces.
- **Teoría del liderazgo situacional (TLS):** Teoría de contingencia del liderazgo que se centra en la disposición de los seguidores.
- **Teoría de trayectoria de la meta:** Teoría de liderazgo que afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.