

VEED.IO



Va desde algo, un algo grande
hasta la nada más pequeña que
puede haber.

Como tarea, elijan un video en otro idioma en YouTube que analice las situaciones de guerra desde un enfoque psicológico, con una duración de entre 5 y 10 minutos. Verifiquen que los temas tratados no se repitan entre los videos seleccionados. Posteriormente, traduzcan y subtitulen cada video de manera individual, asegurándose de mantener la precisión tanto en la traducción como en la ortografía.

clipchamp.com



Teorías del liderazgo

HISTORIA DE LA LENGUA GRIEGA



Francisco R. Adrados

MANUALES

GREDOS

“Historia de la Lengua Griega: De los Orígenes a Nuestros Días”; Francisco R. Adrados, Editorial Gredos, 1999. Adrados presenta una historia completa de la lengua griega, desde sus orígenes hasta la actualidad. El autor destaca la importancia del griego como una de las lenguas más antiguas y de mayor influencia en el mundo, junto con el chino. Adrados también discute la influencia del griego en otras lenguas, tanto directa como indirectamente a través del latín. El libro cubre temas como la fragmentación de los dialectos griegos, la unificación del ático y la influencia de factores literarios, culturales y sociales en el desarrollo del griego.

Orígenes de Alejandría contribuyó significativamente al desarrollo del concepto de la Trinidad. Aunque probablemente era un subordinacionista, es decir, enseñaba que el Padre era superior al Hijo y que el Hijo era superior al Espíritu Santo, fue uno de los primeros en nombrar al Espíritu Santo como miembro de la Trinidad. Según Orígenes, las tres Personas de la Trinidad se distinguen de todas las criaturas por las tres siguientes características: absoluta inmaterialidad, omnisciencia y santidad sustancial.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



Teorías del liderazgo

La palabra "ático" tiene su origen en el latín "Atticus," que a su vez proviene del griego "Attikos" (Ἀττικός). Hace referencia a la región de Ática, una península en Grecia que incluye la ciudad de Atenas, la capital de la antigua Grecia. El término "ático" se utiliza para describir algo relacionado con Ática o Atenas, y puede referirse a personas, lugares o cosas que tienen una conexión con esa región. Por ejemplo, el estilo arquitectónico "ático" se refiere a un estilo arquitectónico inspirado en las construcciones de la antigua Ática o Atenas. En la lengua española, "ático" se utiliza comúnmente para referirse a un apartamento o vivienda situada en la parte superior de un edificio, generalmente en el último piso. Esto se debe a que en la antigua Grecia, las viviendas de lujo solían ubicarse en los pisos superiores de las casas y edificios, y esta costumbre se ha mantenido en algunos lugares y contextos arquitectónicos.



Teorías del liderazgo

Existen varios dialectos del griego antiguo, que se pueden dividir en cuatro grandes grupos: el jónico-ático, el eólico, el arcadio-chipriota y el dorio en un sentido amplio (que comprende también al llamado griego del Noroeste junto al dorio propiamente dicho). Los dialectos del griego antiguo eran las variedades que componían la etapa de este idioma denominada griego antiguo. Durante la Grecia arcaica y clásica, antes de que se desarrollara el griego koiné del período helenístico, no existía una única lengua literaria y normativa, por lo que lo que llamamos griego antiguo era un conjunto de dialectos más o menos mutuamente inteligibles. Muchas de estas variedades son sólo conocidas a través de inscripciones que utilizan los diferentes alfabetos griegos arcaicos, sin embargo las variedades más prestigiosas, el griego eólico, dórico y jónico, también las conocemos a través de obras porque aparecen en el canon literario junto al griego ático que era la forma literaria dominante. Del mismo modo, el griego moderno también está dividido en varios dialectos, casi todos derivados del griego koiné.

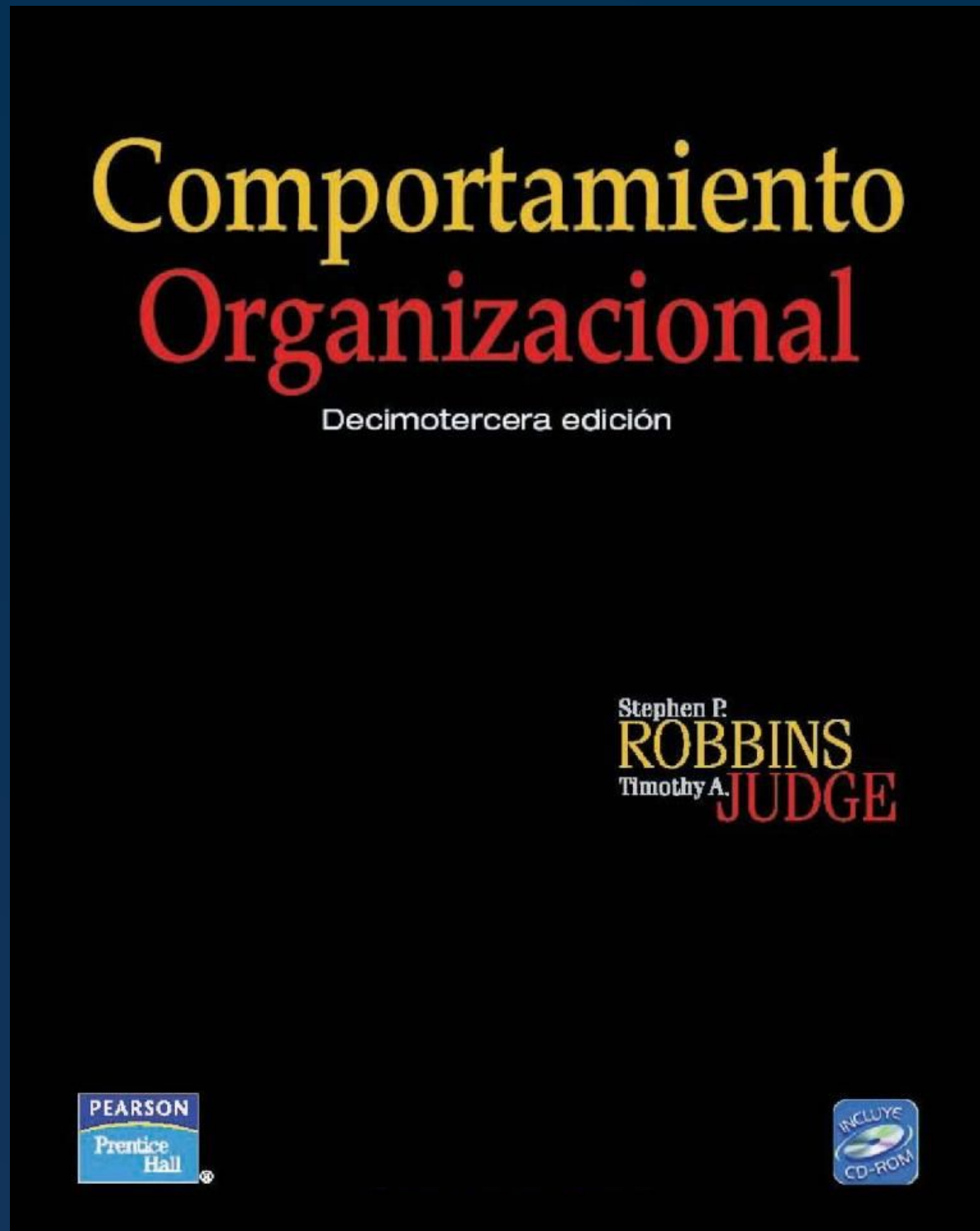


Teorías del liderazgo

Koiné (del griego κοινή, que significa "común") es un término utilizado para referirse a una forma de griego antiguo que se desarrolló en la época helenística y se convirtió en la lengua franca o común en las regiones helénicas y entre las diversas comunidades de habla griega en todo el mundo mediterráneo y oriental. La koiné griega se formó como resultado de la expansión del Imperio de Alejandro Magno y el contacto entre diferentes dialectos del griego antiguo y otras lenguas. Esta variante del griego era más simple y accesible en comparación con los dialectos clásicos anteriores, lo que facilitaba la comunicación entre personas de diferentes regiones y culturas. La koiné griega influyó en el desarrollo de varios idiomas posteriores, y fue la lengua en la que se escribió el Nuevo Testamento de la Biblia, así como muchos otros textos y documentos de la época.



Teorías del liderazgo



Comportamiento organizacional, 13va Edición – Stephen P. Robbins

Enfoques básicos de liderazgo

Me da más miedo un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que uno de 100 leones dirigido por una oveja.
—Talleyrand

12

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir <i>liderazgo</i> y compararlo con la administración.	4 Evaluar las teorías basadas en la contingencia del liderazgo según su nivel de apoyo.	6 Identificar las variables situacionales en el modelo de la participación del líder.
2 Resumir las conclusiones de las teorías basadas en características.	5 Comparar las teorías interactivas trayectoria-objetivo y el intercambio líder-miembro.	7 Describir la manera en que los gerentes estadounidenses necesitan ajustar sus enfoques al liderazgo en Brasil, Francia, Egipto y China.
3 Identificar las limitaciones de las teorías basadas en el comportamiento.		

382



Origen

līs, *lītis*: diferencia, querella, litigio || [leng. juríd.] debate ante el juez, proceso.: *trēs lītēs iūdicāre*, ser juez en tres procesos; *sī līs in iūdictiō est*, si hay un proceso ante el juez || objeto de litigio: *ōrāre lītem*, exponer una reclamación; *sub iūdice līs est*, el asunto está aún en manos del juez; *in aliquem lītem capitālem inferre*, pedir para alguien la pena de muerte.

Etimología. Del griego antiguo -ίτις (-ítis, "inflamación").

El sufijo "-azgo" se relaciona con:

Condición o estado

Cargo o dignidad

Acción y efecto

Etimológicamente procede del latín "-aticus". El significado de Atticus es: "padre-como". El nombre Atticus significa de Atenas. El origen del nombre Atticus es latín.

Del inglés medio *lead*, a su vez del antiguo *lead*, del protogermánico **lauðan*, del protocelta **loudhom*, quizás del protoítalocelta **pleudhom*, del protoindoeuropeo **plōw-*, "fluir". Compárese el alemán *Lot*, "plomada", el neerlandés *lood*, el danés y sueco *lod* (ambos del bajo alemán medio *lôd*; no hay evidencia de cognados en nórdico antiguo), el frisón *lead* o, más remotamente, el irlandés *luaidhe*.

Del inglés medio *leden*, y este del antiguo *lædan*, del protogermánico **laidijanan*, causativo de **līþanan*, "marchar", del protoindoeuropeo **leit-*, **leith-*, "marchar, morir". Compárese el alemán *leiten*, el danés *lede*, el neerlandés *leiden* o el sueco *leda* = Plomo.

Plomo (i. *lead*) El que trabaja el plomo.

Si nos basamos en la etimología, o más bien en la morfología, de la palabra alemana *Leitmotiv*, veremos que está compuesta por las palabras en alemán *leit* que significa «conducir» y la palabra *motiv* que significa «motivo». Es decir, un *Leitmotiv* es un motivo conductor.

Almirantazgo: cargo de almirante

Apostolazgo: cargo de papa

Arciprestazgo: cargo de arcipreste

Comadrazgo: condición de comadre

Compadrazgo: condición de compadre

Hallazgo: acción y efecto de hallar

Hartazgo: acción y efecto de hartar

Liderazgo: acción y efecto de liderar

Mayorazgo: cargo relacionado con la nobleza

Mecenazgo: condición de mecenas

Noviazgo: condición o estado de ser novios

Patronazgo: cargo de patrón



“¿Qué es el liderazgo?”

Para definirlo, podemos compararlo con administración

Liderazgo

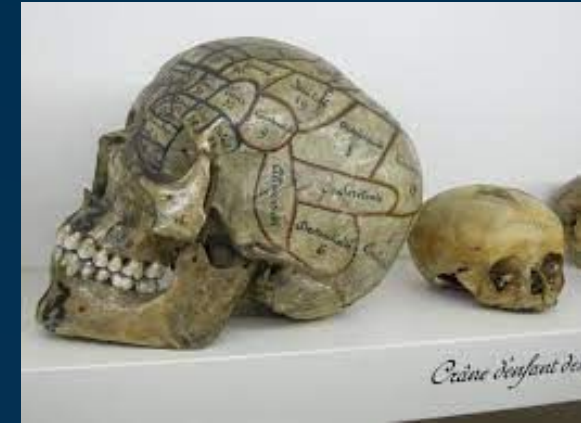
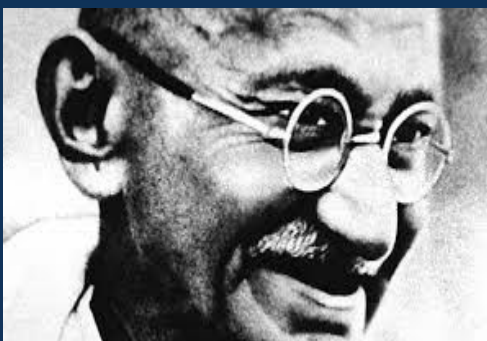
- Actitud para influir en un grupo
- Crear visiones e inspirarlas
- Tratar con el cambio

Administración

- Trabajar con complejidad
- Diseñar estructuras rígidas y vigilar los resultados



“Teorías de las Características”



~“Son las que consideran cualidades y características personales, diferenciando a los líderes de quienes no lo son”

~Tras numerosos estudios se descubrió que el término que mejor envuelve a los líderes es la “extroversión”.

~Líderes extrovertidos v/s líderes estables.

~¿Líderes con mayor IQ o líderes con inteligencia emocional (IE)?

~Según estudios los líderes con IE son mejores líderes que los con mayor IQ, ya que estos últimos pueden tener mejores y mayor cantidad de ideas, pero los con IE sienten las necesidades de su equipo y los apoyan.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

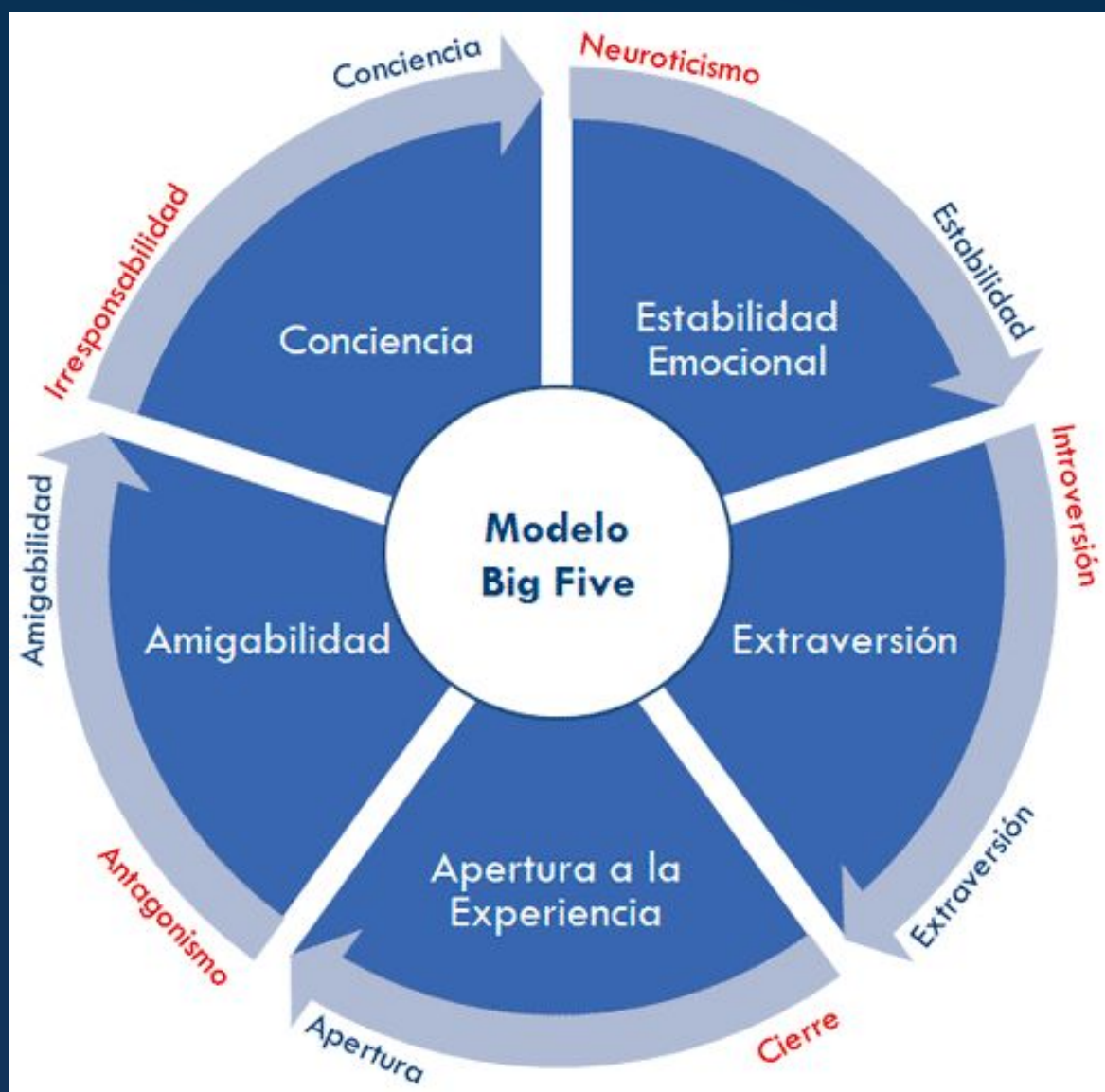
DEBER



“Big Five”

“Extroversión se relaciona con mayor intensidad a la emergencia del líder que a la eficacia de éste.”

Amabilidad y estabilidad emocional no se correlacionaban de manera consistente con el liderazgo. Lewis Goldberg





“Big Five”

Imagina que estás en un buque de guerra en alta mar y enfrentas una situación de emergencia, como una tormenta intensa. El capitán del barco lidera a la tripulación y se espera que utilice sus rasgos de personalidad para guiar a su equipo de manera efectiva.

Apertura: Un líder con alta apertura estaría abierto a nuevas ideas y soluciones creativas para resolver la situación de emergencia. Podría buscar la opinión de otros miembros de la tripulación y estar dispuesto a considerar opciones alternativas. Por ejemplo, podría pedir sugerencias para ajustar la ruta del barco o modificar la velocidad de los motores para minimizar los efectos de la tormenta.

Conciencia: Un líder consciente sería responsable y estaría comprometido con el éxito del barco y la seguridad de su tripulación. Tomaría decisiones informadas y estaría al tanto de las capacidades y limitaciones del equipo y del barco en sí mismo. Por ejemplo, podría asegurarse de que el barco esté adecuadamente equipado con suministros de emergencia y evacuación, y considerar factores como la velocidad y la dirección del viento para tomar decisiones estratégicas.

Extroversión: Un líder extrovertido sería capaz de motivar y animar a la tripulación a través de la tormenta, manteniendo el ánimo en alto y la comunicación fluida. Podría hablar con la tripulación y alentarla a permanecer en alerta, mantenerse enfocada en las tareas y estar preparada para cualquier eventualidad.

Amabilidad: Un líder amable y empático podría mostrar preocupación y cuidado por la tripulación, proporcionando apoyo emocional y alentando el trabajo en equipo. Podría tomar medidas para asegurarse de que los miembros de la tripulación tengan un ambiente seguro y confortable, incluso en condiciones difíciles.

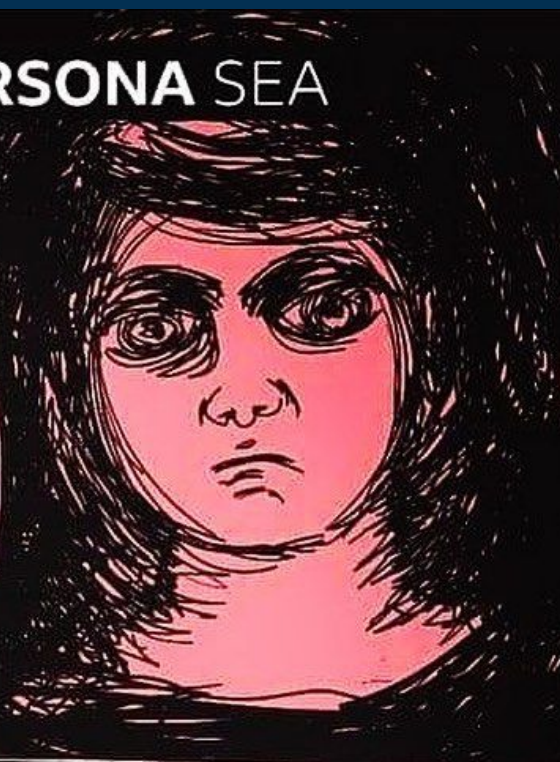
Neuroticismo: Un líder bajo en neuroticismo sería capaz de mantener la calma en situaciones de alta presión y estrés. Sería capaz de manejar situaciones imprevistas de manera efectiva y rápida. Podría tomar medidas para minimizar el impacto de la tormenta y proteger la seguridad de la tripulación y del barco.



“La tríada oscura”

QUÉ HACE QUE UNA **PERSONA** SEA
“MALA”
SEGÚN LA PSICOLOGÍA

LA “TRÍADA OSCURA”
DE LA PERSONALIDAD



EL NARCISISMO

UNA PERSONA MUY CENTRADA EN SÍ MISMA, QUE
SUEÑA CON TENER PODER ILIMITADO Y NECESITA SER
ADMIRADA TODO EL TIEMPO.

LA PSICOPATÍA

ALGUIEN ASÍ ES FRECUENTEMENTE POCO CONFIABLE,
MANIPULADOR Y DESINTERESADO POR LOS
SENTIMIENTOS DE OTRAS PERSONAS.

EL MAQUIAVELISMO

CUANDO UNO TIENE ACTITUDES CÍNICAS Y ADOPTA
ESTRATEGIAS SÓLO PARA BENEFICIAR SUS PROPIOS
INTERESES.



Narcissism and Toxic Leaders

Lieutenant Colonel Joe Doty, Ph.D., U.S. Army, Retired,
and Master Sergeant Jeff Fenlason, U.S. Army

WHY WOULD A LEADER in the Army or in any organization choose to micro-manage subordinates; show a lack of respect for them; choose not to listen to or value their input; or be rude, mean-spirited, and threatening? Most leaders would not. Most people do not choose to act like this. However, it is clearly happening in the uniformed services and in society as a whole. The Army recently released a study reporting that 80 percent of the officers and NCOs polled had observed toxic leaders in action and that 20 percent had worked for a toxic leader. This problem is not new. Within the past few years, the Army has relieved two brigade commanders and a general for alleged toxic—and arguably narcissistic and abusive—behavior. A division commander who served in Baghdad during Operation Iraqi Freedom was “asked” to retire following an investigation of his leadership style and toxic command climate. Toxic leaders have been around for years and will continue to serve in all branches of our military.¹ The Navy has recently relieved a number of commanders owing to toxic behavior and unhealthy command climates.²

One can argue that most, if not all, toxic leaders suffer from being narcissistic. What is a narcissistic and toxic leader? These leaders are selfish and self-serving individuals who crush the morale of subordinates and units. In the best of circumstances, subordinates endure and survive toxic leaders—then the leader or the subordinate moves, changes units, or leaves the military. However, at worst, a toxic leader devastates the esprit de corps, discipline, initiative, drive, and willing service of subordinates and the units they comprise.

Narcissism

Because narcissism is a critical and large part of the toxic leadership paradigm, the Army should begin to consider looking at it—its pros and cons—and developing methods to enhance its positive attributes and raise awareness of its negative ones. By definition, narcissistic leaders have “an inflated sense of self-importance and an extreme preoccupation with

Joe Doty works as a leadership and ethics consultant. He is a graduate of West Point, commanded at the battalion level, and previously served as the deputy director of the Center for the Army Profession and Ethic.

Master Sergeant Jeff Fenlason is a 23-year infantry NCO who serves in the 3rd Infantry Division. He has held leadership and staff positions at the battalion, brigade, and division level and writes about leader development and ethical training on his personal leadership blog and Leader Net.

PHOTO: GEN Douglas MacArthur wades ashore during initial landings at Leyte, Philippine Islands, October 1944.

MILITARY REVIEW • January-February 2013

55

https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20130228_art012.pdf

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



“La tríada oscura”



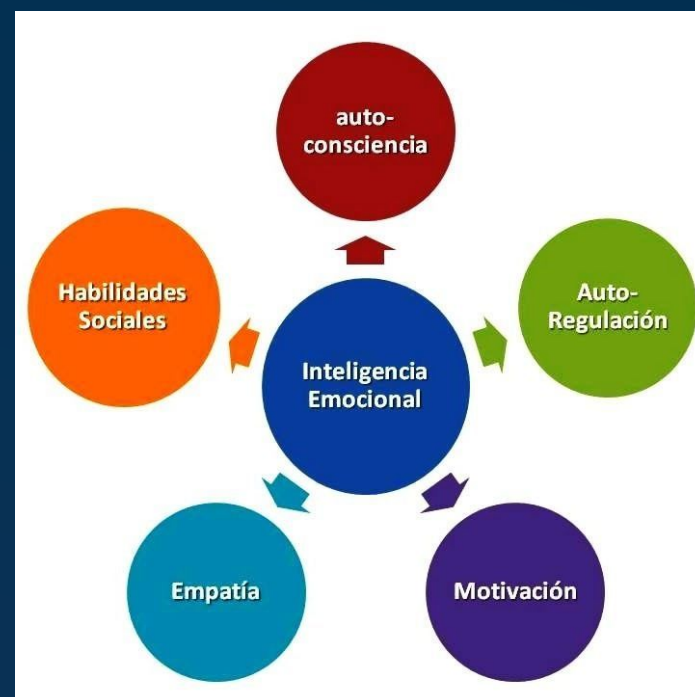


“Liderazgo e Inteligencia Emocional (EI)”

Estudios más recientes indican que otra característica que señala un liderazgo efectivo es la inteligencia emocional.

“Sin ella una persona puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, pero aún así no será un gran líder.”

Empatía es la característica más importante.



<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160289621000507/pdf?md5=a4856781e33504cc51cb9b0d0725ac8e&pid=1-s2.0-S0160289621000507-main.pdf>



“Liderazgo e Inteligencia Emocional (EI)”

Imagina que estás en un barco en alta mar y te enfrentas a una situación de emergencia, como una tormenta intensa. El capitán del barco lidera a la tripulación y se espera que utilice su inteligencia emocional para guiar al equipo de manera efectiva.

Autoconciencia: Un líder con alta autoconciencia sería consciente de sus propias emociones y cómo afectan a los demás. En una situación de emergencia, podría reconocer sus propios sentimientos de ansiedad y preocupación y tomar medidas para mantener la calma y liderar con confianza.

Autorregulación: Un líder con buena autorregulación sería capaz de controlar sus emociones y comportamientos. En una situación de emergencia, podría controlar sus emociones y mantener un enfoque en las soluciones prácticas en lugar de reaccionar impulsivamente. También podría mantener un ambiente tranquilo y ordenado para que los miembros de la tripulación se sientan seguros.

Motivación: Un líder motivado estaría enfocado en lograr los objetivos del equipo. En una situación de emergencia, podría establecer metas claras para la tripulación y motivar a los miembros para que trabajen juntos para superar la tormenta.

Empatía: Un líder empático estaría sintonizado con las emociones de los demás y sería capaz de entender cómo se sienten en una situación de emergencia. En este ejemplo, el capitán podría comprender el estrés y la preocupación de los miembros de la tripulación y mostrar empatía y comprensión. También podría tomar medidas para alentar a la tripulación a apoyarse mutuamente y trabajar en equipo.

Habilidades sociales: Un líder con habilidades sociales efectivas sería capaz de comunicarse de manera efectiva con la tripulación, construir relaciones y trabajar en equipo. En una situación de emergencia, podría mantener una comunicación abierta y clara con la tripulación, delegar tareas y fomentar la colaboración.



“Teoría del Liderazgo Ohio State”

En los estudios realizados por Ohio State, los empleados habían descrito a los líderes en dos dimensiones; la estructura de iniciación y la consideración.

“El líder que calificaba alto en la estructura de iniciación podía ser descrito como alguien que “asigna miembros del grupo a tareas particulares”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de los plazos finales”.”

“Un líder con calificación alta en consideración se describiría como aquel que ayuda a los empleados con sus problemas personales, es amistoso y permite que se le acerquen, y trata a todos los trabajadores como iguales.”





“Teoría del Liderazgo Michigan”

Michigan también discriminó dos dimensiones del comportamiento de los líderes, que denominaron orientado al empleado y orientado a la tarea.

Orientado al empleado: personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros.

Orientado a la tarea: suelen poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin.

Michigan concluyó que los líderes orientados al empleado se asociaban con una productividad más alta del grupo y una mayor satisfacción del trabajo. Los líderes orientados a la tarea tendían a asociarse con una productividad más baja del grupo y menor satisfacción con el trabajo.





“Grid Gerencial de Blake y Mouton”



Estilo indiferente 1.1 (no hay jefe)

- Se encuentra en la esquina inferior izquierda de la malla, y se caracteriza por la **poca preocupación tanto por las personas como por la tarea.**
- La principal meta de los gerentes que usan este estilo es **mantenerse lejos de los problemas.**
- **Ejercen el mínimo esfuerzo** requerido para conseguir que se haga el trabajo, evitando ser degradados o despedidos.



Estilo autoritario 9.1 (produce o muere)

- Se encuentra en la esquina inferior derecha de la malla, y se caracteriza por una **gran preocupación por la tarea y poca preocupación por las personas.**
- Los gerentes **no consideran que sean relevantes las necesidades personales** de los empleados para lograr los objetivos de la organización. Estos **usan técnicas coercitivas** para que se cumplan las metas de producción.
- Cuando está fallando la **rentabilidad** de una compañía, **muestran más preocupación por la producción.**



“Grid Gerencial de Blake y Mouton”



Estilo complaciente 1.9 (el club social)

- Se encuentra en la esquina superior izquierda de la malla, y se caracteriza por una **gran preocupación por las personas** y **poca preocupación por la tarea**.
- Los gerentes que usan este estilo tratan de crear una **atmósfera confortable y segura**, confiando en que sus subordinados responderán con un alto desempeño.
- Este estilo conduce a un ritmo de trabajo amistoso, **aunque no necesariamente productivo**.



Estilo participativo 9,9 (democrático)

- Se encuentra en la esquina superior derecha de la malla, este estilo refleja **altos niveles de preocupación tanto por la gente como por la producción**.
- Los gerentes que usan este estilo **distribuyen el poder de decisión (empowerment)**.
- **Involucra a los miembros en la planificación** y en el desarrollo de las actividades



“Grid Gerencial de Blake y Mouton”



Estilo equilibrado 5.5 (mediocridad)

- Se encuentra al medio de la malla, se caracteriza por intentar **equilibrar a las personas y los resultados**, lo que representa una preocupación moderada por los mismos.
- No se apuesta definitivamente por ninguno de esos intereses, **es un estilo conservador**.
- El directivo **no se decide ni por el castigo ni por el reconocimiento** a sus subordinados.
- Puede definirse como quien prefiere que las cosas **sigan como estan** por poco que funcionen.

Conclusiones

- La malla gerencial tiene 9 posiciones posibles en cada eje, lo que da 81 diferentes posibilidades en las cuales colocar el estilo del líder.
- La rejilla muestra los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a la **obtención de resultados**.
- Con base en los hallazgos de Blake y Mouton, se descubrió que los **gerentes se desempeñaban mejor** con un estilo **9.9 (participativo)**, a diferencia de un estilo **9,1 (autoritario)**.
- Este modelo ignora la importancia de las características de la situación y de las personas.

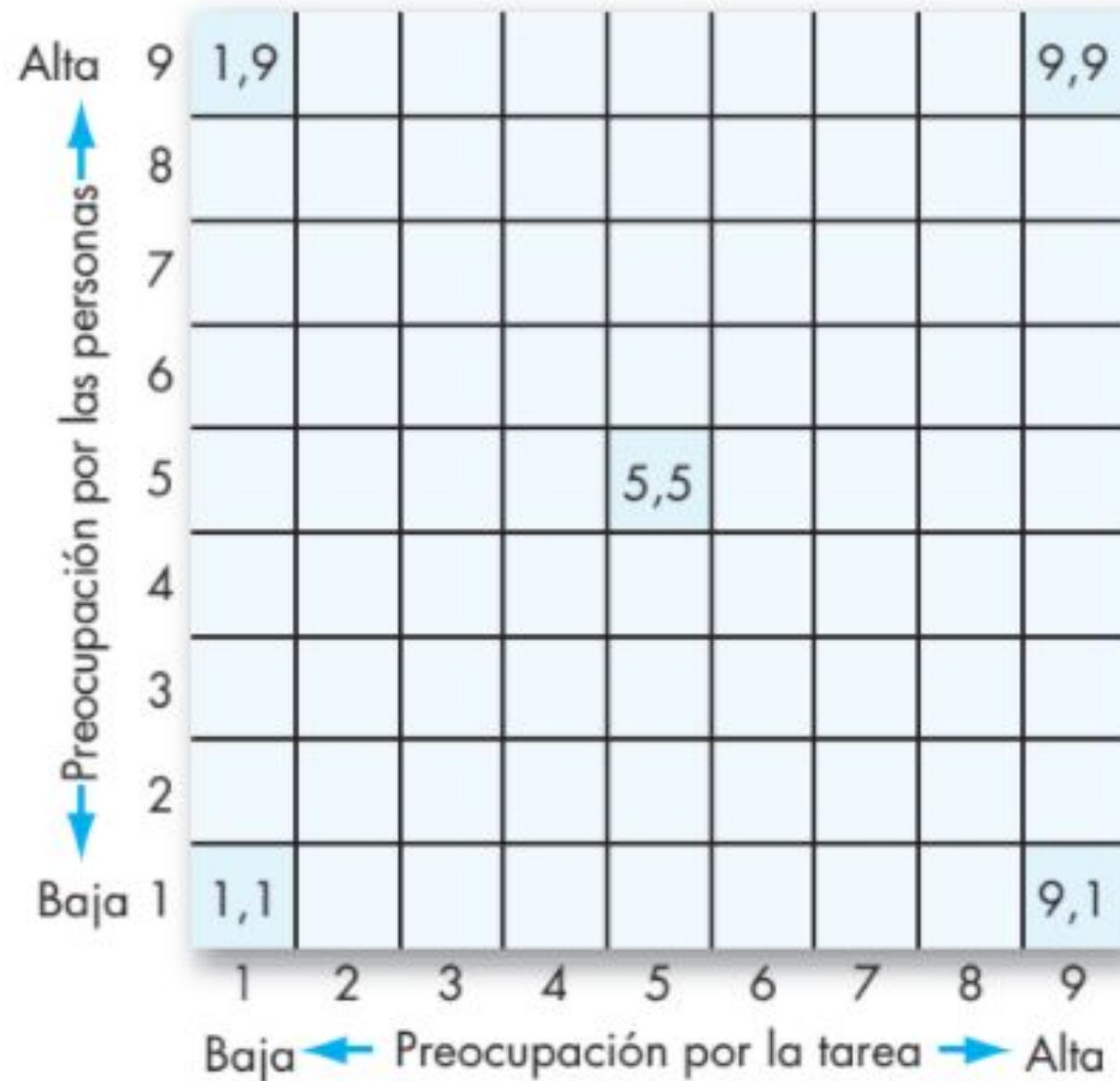
¿Cómo líderes, nos preocupamos más por la consecución de los **objetivos, o nuestra principal inquietud son las **personas**?**

<https://creartecoaching.com/test-estilos-de-liderazgo-blake-mouton/>



“Grid Gerencial de Blake y Mouton”

La rejilla de liderazgo





“Grid Gerencial de Blake y Mouton”

Imagina que eres el comandante de un buque de guerra y tu enfoque principal es cumplir con la misión a toda costa, sin preocuparte demasiado por las necesidades y el bienestar de la tripulación. En este caso, tu estilo de liderazgo caería en el tipo  del Grid Gerencial. Este estilo de liderazgo puede ser muy peligroso en un entorno naval, ya que puede generar un ambiente de estrés, baja motivación y falta de compromiso en la tripulación. Además, si la tripulación no se siente apoyada y motivada, es más probable que se produzcan errores y se ponga en peligro la seguridad de todos a bordo.



La teoría de la contingencia o teoría de la efectividad del liderazgo de Fiedler

Teoría de liderazgo desarrollada en 1967 que propone que el desempeño efectivo de un grupo depende de la coincidencia adecuada entre el Estilo de un líder y el grado en que la situación le permite tener el control e influencia.

El modelo se basa en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería más efectivo en diferentes tipos de situaciones.

Las claves eran: definir el estilo de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones y luego identificar las combinaciones adecuadas del estilo y situación.

Creó un cuestionario llamado "CMP" colega menos preferido, mide si un líder está orientado a la TAREA o a la RELACIÓN. Se les pide que describan a la persona con quien menos disfrutaría trabajar. acá IM 25.05

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



Test de liderazgo CMP

- Contiene 16 adjetivos contrastantes.
- Quien responda debe pensar en todos los compañeros y describa con quien menos disfrutaría trabajar.
- En base a las respuestas es posible determinar el estilo básico de liderazgo.
- Si se describe favorablemente a la persona con quien menos le gustaría trabajar Fiedler dice que ud. es orientado a la relación y si es descrito desfavorablemente quien responde sería calificado orientado a la tarea.
- 16% rango medio; 84% rango alto o bajo

Agradable:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Desagradable
Amistoso:	8	7	6	5	4	3	2	1	:No Amistoso
Renunente:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Accesible
Diligente:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Frustrante
Apático:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Entusiasta
Tenso:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Relajado
Distante:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Cercano
Frío:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Cordial
Cooperativo:	8	7	6	5	4	3	2	1	:No Cooperativo
Apoyador:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Hostil
Aburrido:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Interesante
Pendenciero:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Armonioso
Seguro de sí mismo:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Titubeante
Eficiente:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Ineticiente
Desalentado:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Animoso
Franco:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Reservado

PATRIOTISMO



Dimensiones para conocer el análisis de la situación organizacional

Una vez identificado el tipo de liderazgo se evalúa la situación de ese modo coincidir al líder con la situación. Contingencias situacionales de Fiedler:

- 1.-**Relación líder - miembro:** Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.
- 2.-**Estructura de la tarea:** Que tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto.
- 3.-**Poder de la posición:** atribuciones que tiene el líder, de que manera tiene el control en relación a contratación, despido, disciplina, ascensos e incremento de salarios.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

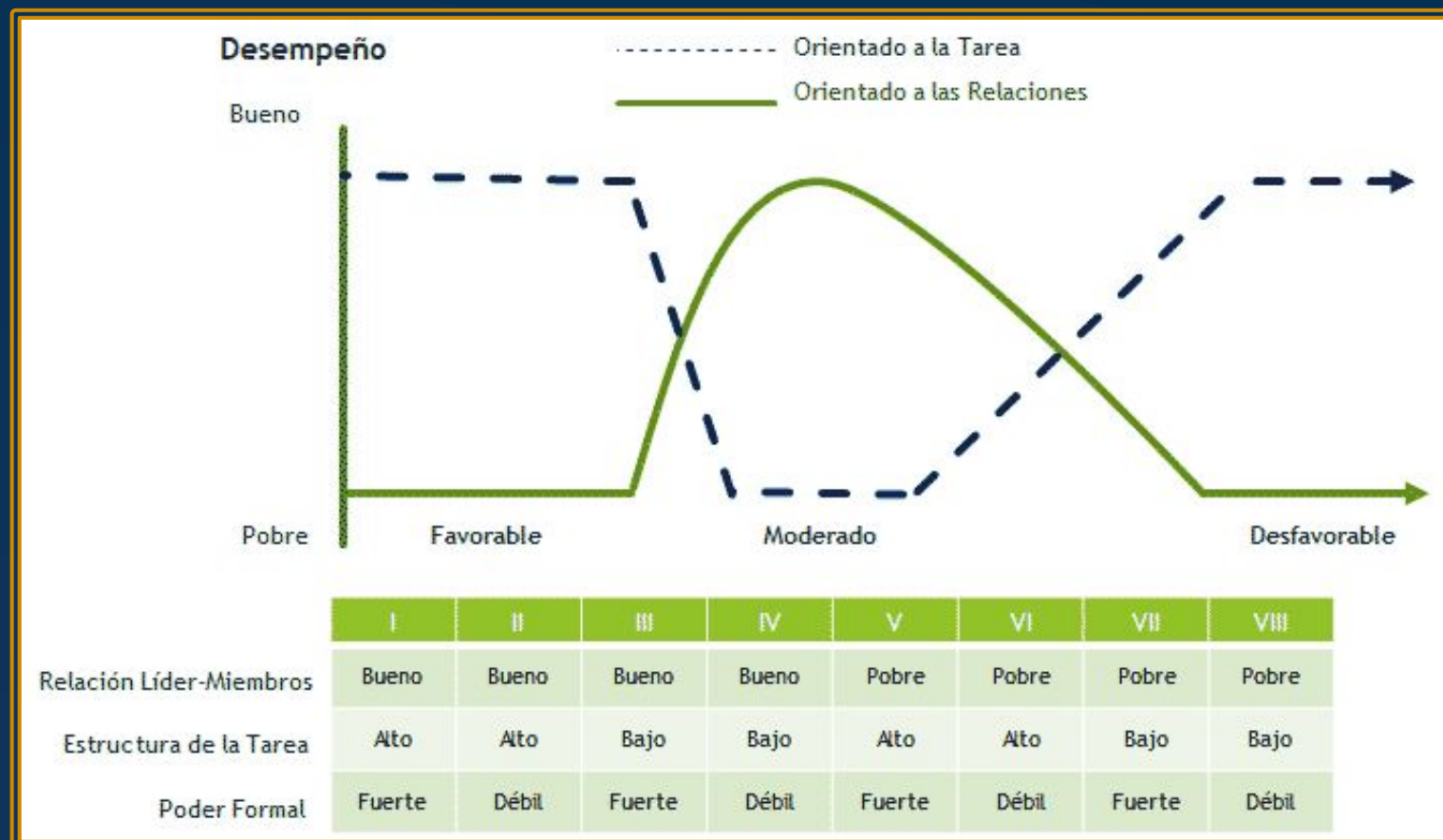
INTEGRIDAD

DEBER



Tabla de contingencia

Variaciones en el estilo del liderazgo efectivo,
de acuerdo con la situación



- ❑ Al unir las 3 dimensiones surgen 8 diferentes situaciones potenciales o categorías.
- ❑ En una situación muy favorable el líder tiene mucho control.
- ❑ En una situación desfavorable el líder tiene poco control.
- ❑ Con el conocimiento del CMP de un individuo y la evaluación de las 3 dimensiones de la contingencia Fiedler propone hacerlas coincidir para lograr máxima eficacia del liderazgo.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

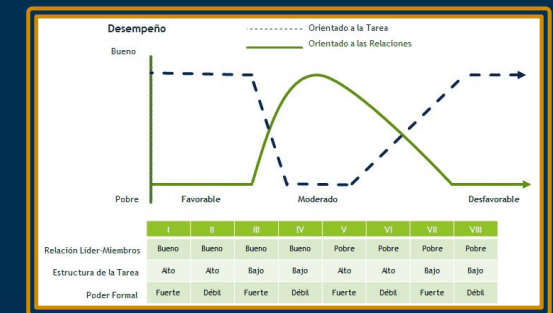
VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



Tabla de contingencia



El modelo gráfico de la teoría de la contingencia de Fiedler se utiliza para ilustrar cómo la efectividad del liderazgo está influenciada por la interacción entre el estilo de liderazgo y las características situacionales. El modelo se basa en dos dimensiones principales: el estilo de liderazgo (orientación a la tarea vs. orientación a las relaciones) y la favorabilidad situacional (combinación de relación líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición). El modelo gráfico se representa en un plano cartesiano, con el eje vertical representando la efectividad del líder y el eje horizontal representando la favorabilidad situacional. La favorabilidad situacional se clasifica en una escala del 1 al 8, siendo 1 la situación menos favorable y 8 la más favorable. En general, las situaciones más favorables se caracterizan por una fuerte relación líder-miembro, alta estructura de la tarea y un alto poder de la posición. El estilo de liderazgo se determina mediante el Cuestionario LPC (Least Preferred Coworker), que evalúa si un líder se inclina más hacia la orientación a la tarea o la orientación a las relaciones. Los líderes con puntajes bajos en el LPC tienden a ser orientados a la tarea, mientras que los líderes con puntajes altos tienden a ser orientados a las relaciones. El modelo gráfico de Fiedler sugiere que:

Los líderes orientados a la tarea (bajos en el LPC) son más efectivos en situaciones extremadamente favorables (puntos 1, 2 y 8) o extremadamente desfavorables (punto 3). En estas situaciones, el enfoque en las metas y la organización es crucial para el éxito.

Los líderes orientados a las relaciones (altos en el LPC) son más efectivos en situaciones de favorabilidad situacional intermedia (puntos 4, 5, 6 y 7). Aquí, el apoyo emocional y la atención a las necesidades de los miembros del equipo son clave para el éxito del grupo.

El modelo gráfico de la teoría de la contingencia de Fiedler destaca la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a las características situacionales para maximizar la efectividad del líder. Un líder efectivo será aquel que pueda evaluar y adaptarse a las diferentes situaciones, aplicando el estilo de liderazgo más adecuado en función de la favorabilidad situacional.

PATRIOTISMO



Tipos de liderazgo

Fiedler señala que existen dos tipos de liderazgo con base en el nivel obtenido del CMP:

- 1.- **Líder orientado a las tareas** (CMP bajo): Son más autoritarios, pero sobre todo más efectivos en situaciones extremas.
- 2.- **Líder orientado a las relaciones** (CMP alto): Suelen obtener éxito en situaciones donde su poder e influencia son moderados, ya que las habilidades de relaciones humanas son importantes para el logro de un alto desempeño grupal.

Cuando el estilo del líder no se adecúa a la situación se pueden adoptar dos medidas : cambiar el líder o cambiar la situación. Con situación nos referimos a reestructurar las tareas, aumentar o disminuir el poder que tiene el líder sobre temas como aumento de salario, ascensos, disciplina o al mejorar las relaciones líder miembro.

PATRIOTISMO



Tipos de liderazgo

Imagina que eres el comandante de una flota naval y tu objetivo es liderar un equipo de capitanes de barco para llevar a cabo una operación naval compleja. Según la teoría de la contingencia de Fiedler, el estilo de liderazgo más efectivo dependerá de la situación en la que te encuentres y de la relación que tengas con tus capitanes de barco. Para aplicar la teoría de la contingencia, debes evaluar la situación y determinar si se trata de una situación de "control" o "no control". Si la situación está bajo control, es decir, si el plan de operaciones se lleva a cabo según lo previsto, entonces un estilo de liderazgo directivo puede ser el más efectivo. En este caso, como comandante, deberías proporcionar órdenes claras y precisas para que tus capitanes de barco sepan exactamente qué hacer y cómo hacerlo. Por otro lado, si la situación no está bajo control, es decir, si surgen imprevistos o situaciones inesperadas durante la operación, un estilo de liderazgo más participativo puede ser el más efectivo. En este caso, deberías involucrar a tus capitanes de barco en la toma de decisiones y escuchar sus ideas y sugerencias para resolver los problemas que surjan. Además, según la teoría de la contingencia, la efectividad del liderazgo también depende de la relación entre el líder y los seguidores. Si la relación es buena y se basa en la confianza y el respeto mutuo, entonces un estilo de liderazgo participativo puede ser el más efectivo en cualquier situación. Si la relación es mala, entonces un estilo de liderazgo más directivo puede ser necesario para garantizar la ejecución adecuada de la operación.

P A T R I O T I S M O

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



Tipos de liderazgo

Supongamos que en una fragata de la Armada, el capitán (líder) tiene la misión de coordinar y dirigir una operación de rescate en alta mar bajo condiciones adversas.

1.- Relación líder-miembro: El capitán tiene una relación sólida y de confianza con su tripulación. Los miembros respetan y siguen sus órdenes porque han trabajado juntos en misiones previas y han desarrollado un fuerte sentido de camaradería. El capitán ha demostrado en situaciones anteriores su habilidad para tomar decisiones difíciles y efectivas.

2.- Estructura de la tarea: La operación de rescate en alta mar es una tarea altamente estructurada, con procedimientos y protocolos bien definidos. Cada miembro de la tripulación tiene roles específicos y responsabilidades asignadas. La coordinación y comunicación entre los diferentes equipos a bordo es crucial para llevar a cabo la misión con éxito.

3.- Poder de la posición: El capitán tiene un control total sobre la asignación de recursos y la toma de decisiones. Puede decidir sobre las tácticas, asignación de personal, y tiene la autoridad para promover, disciplinar o incluso destituir a los miembros de su tripulación en caso de ser necesario. El capitán también tiene la responsabilidad de informar a sus superiores y solicitar apoyo adicional si es necesario.

En este ejemplo, el modelo de Contingencias situacionales de Fiedler sugiere que el líder (capitán) será efectivo si es capaz de adaptarse y responder a las diferentes situaciones y contingencias que puedan surgir durante la misión. La relación líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder de la posición son factores clave que influirán en el éxito de la operación de rescate en alta mar y la efectividad del líder en este contexto.

P A T R I O T I S M O

TEORÍA DEL RECURSO COGNITIVO

FIEDLER Y JOE GARCÍA

ESTA TEORÍA SEÑALA QUE EL NIVEL DE ESTRÉS SITUACIONAL ES LO QUE DETERMINARÁ SI LA INTELIGENCIA Y EXPERIENCIA CONTRIBUIRÁN DE MEJOR MANERA EN EL DESEMPEÑO DE UN LÍDER.

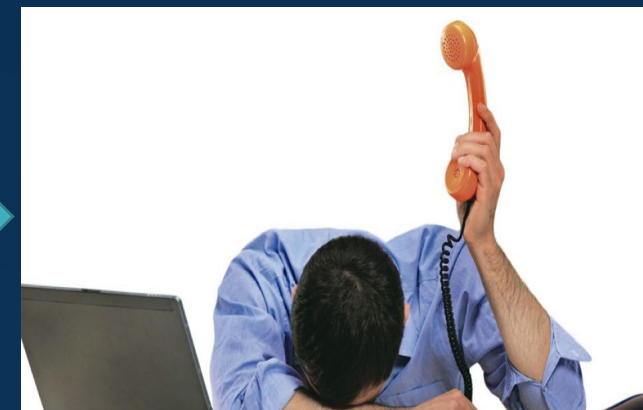
EL ESTRÉS Y LA INTELIGENCIA

Nivel de estrés bajo,
capacidad intelectual es alta.



Correlaciona de manera
positiva con el desempeño.

Nivel de estrés alto,
capacidad intelectual es baja.



Correlaciona de manera
negativa con el desempeño.

Estas
situaciones
difieren en
mucho
y
poco estrés

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



EL ESTRÉS ES ENEMIGO DE LA RACIONALIDAD

FIEDLER SEÑALA CON ESTA TEORÍA QUE: LA INTELIGENCIA Y LA EXPERIENCIA PODRÍAN **DISMINUIR** LA INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN EL LÍDER

NIVEL DE ESTRÉS ALTO

permite actuar por estímulo



Correlaciona de manera positiva con el desempeño.

EL ESTRÉS Y LA EXPERIENCIA



NIVEL DE ESTRÉS BAJO



Correlaciona de manera negativa con el desempeño.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



CONFIRMACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA TEORÍA

Un estudio confirmo que...



PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



Ejemplo

Supongamos que un pelotón de infantes de marina está llevando a cabo una misión de reconocimiento en territorio enemigo. La misión es altamente peligrosa y el pelotón se encuentra bajo una gran presión y estrés. El líder del pelotón, el sargento López, es conocido por su alta inteligencia y habilidades analíticas. Sin embargo, cuando el pelotón se encuentra bajo fuego enemigo y debe tomar decisiones rápidas y efectivas para garantizar la supervivencia de su equipo, el sargento López comienza a experimentar dificultades. La alta presión y el estrés de la situación hacen que su capacidad para analizar y sopesar múltiples opciones se vuelva en su contra, lo que resulta en una toma de decisiones más lenta y menos efectiva. En contraste, el suboficial a cargo del pelotón, el cabo Martínez, tiene un nivel de inteligencia más modesto pero es conocido por su capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas bajo presión. El cabo Martínez asume el mando en la situación de fuego enemigo y, utilizando su experiencia y habilidades prácticas, lidera al pelotón hacia un lugar seguro y repelen el ataque enemigo.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

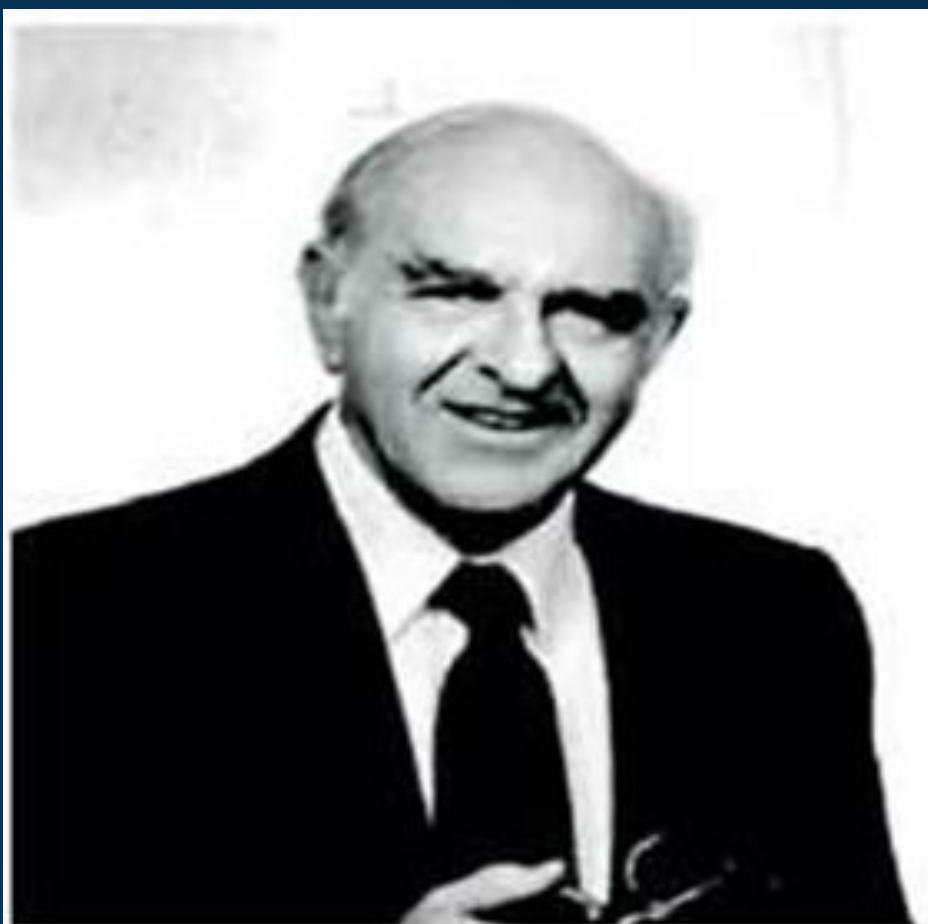
VALENTÍA

INTEGRIDAD

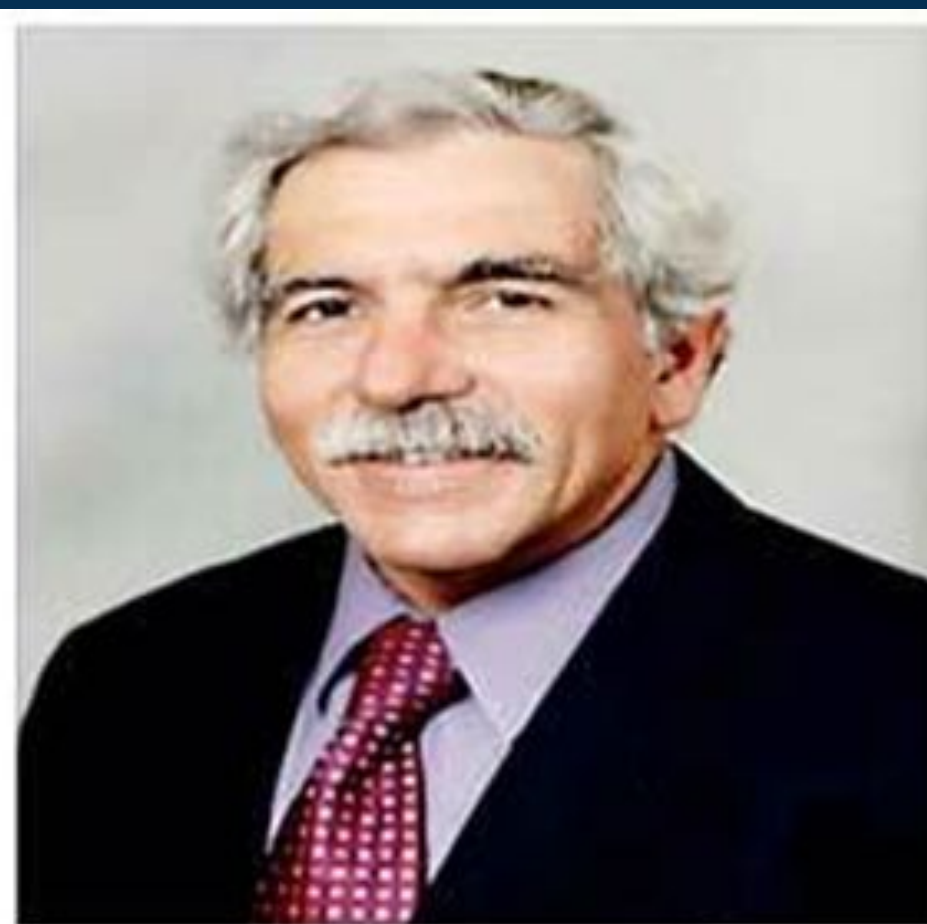
DEBER



TEORÍA DEL RECURSO COGNITIVO



Fred Fiedler



Joe Garcia

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



MODELO DE PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD

LIDERAZGO SITUACIONAL



Teoría de la contingencia



Se enfoca en los seguidores



Es contingente en el nivel de la **disponibilidad** de los seguidores

¿Por qué centrarse en los seguidores?

El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder.

¿Qué quiere decir disponibilidad?

Se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo las tareas específicas.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD



ENFASIS

Está dado a la situación, es decir no existirá un mejor estilo, si no uno que será más efectivo según la contingencia.

DIMENSIONES

- ☐ Comportamientos de tareas
- ☐ Relaciones

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD

GRADO DE MADUREZ DEL GRUPO

M3 PARTICIPATIVO

- Muy competente
- Poco motivado

M2 PERSUASIVO

- Poco competente
- Motivado

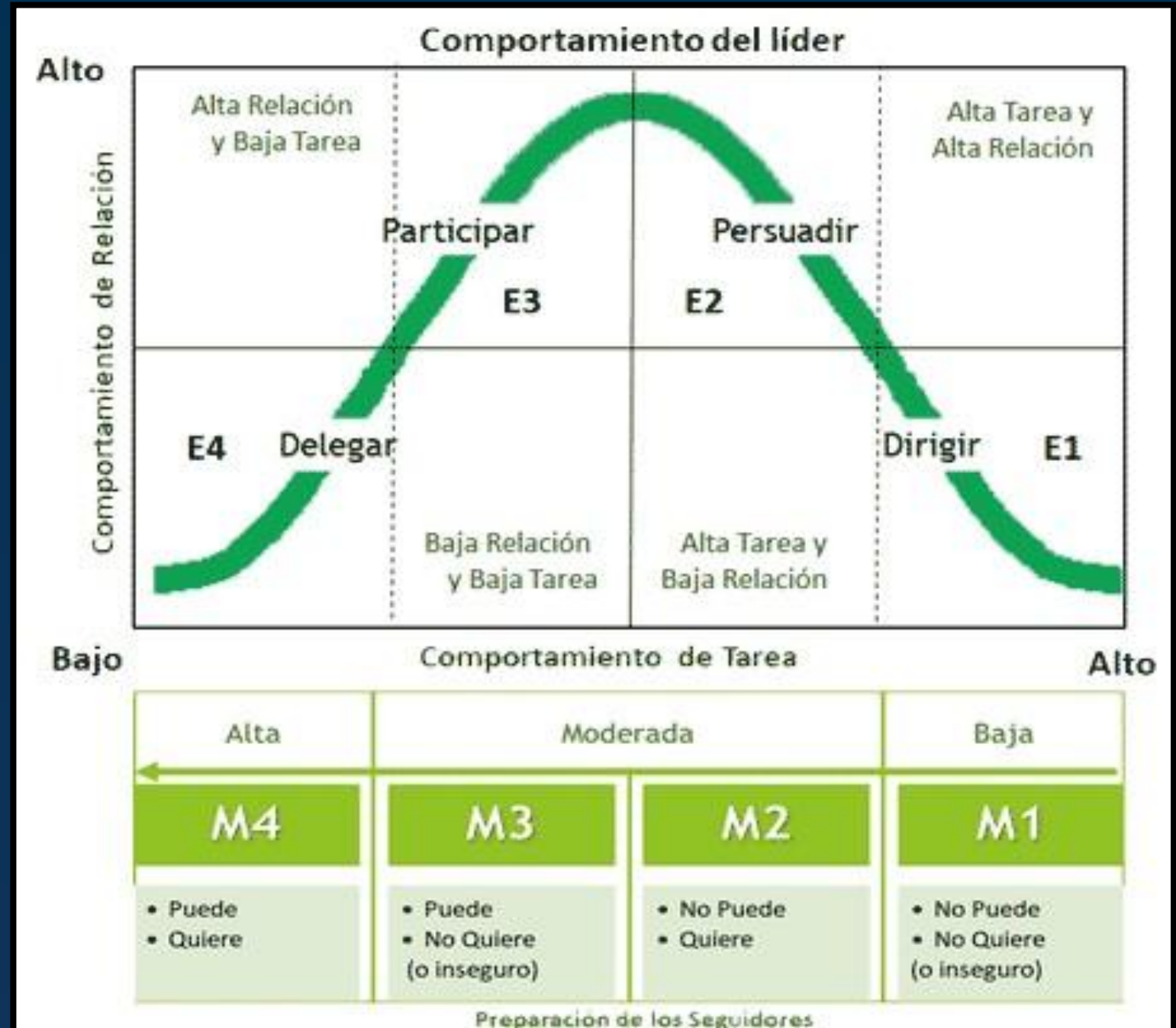
M4 DELEGADOR

- Muy competente
- Muy motivado

M1 INSTRUCTOR

- Poco competente
- Motivado/ inseguro

- ❑ **Directivo:** define roles e instruye sobre qué, dónde, cómo y cuándo realizar las tareas.
- ❑ **Persuasivo:** busca que el seguidor se entusiasme con la ideas y decisiones.
- ❑ **Participativo:** comparte y facilita el proceso de decisión como un miembro más del equipo dando apoyo emocional.
- ❑ **Delegador:** da autonomía a los seguidores permitiendo que estos se desarrollen en forma autónoma.



PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD

Conclusión

- ☐ La teoría del liderazgo situacional fue desarrollada por Hersey y Blanchard a fines de los años sesenta.
- ☐ Este enfoque define cuatro estilos de Liderazgo: directivo, persuasivo, participativo y delegador.
- ☐ Estos estilos, según los autores serán más efectivos de acuerdo al grado de madurez del grupo al cual se supervisa.
- ☐ Esta teoría permite identificar el contexto y las condiciones de madurez de un equipo de trabajo.
- ☐ Además permite al líder desplegar un estilo de liderazgo adecuado al equipo, que lo hará más efectivo en su accionar.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



Teoría del camino - meta

Robert House
1971

Se basó en:

Universidad Estatal
de Ohio
1945

- ❖ La estructura de iniciación
- ❖ La consideración
- ❖ La teoría de las expectativas

Nos dice que:

- ❖ Satisfacción de las necesidades del subordinado
- ❖ Proporcione lo necesario para su desempeño eficaz

y su esencia radica en:

El trabajo del líder

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



Representación de la teoría del camino - meta



PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



Comportamientos de un líder y las variables de la teoría del camino - meta



PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER

Pronósticos basados en la teoría del camino - meta



PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



TEORÍA CONTINGENCIALES

TEORÍA INTERCAMBIO LÍDER – MIEMBRO (ILM)

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



TEORÍA INTERCAMBIO LÍDER – MIEMBRO

EL LÍDER POR PRESIONES DE TIEMPO, ESTABLECE UNA RELACIÓN MÁS ESPECIAL CON UN GRUPO PEQUEÑO DE SEGUIDORES, CREANDO DIFERENCIAS CON EL RESTO DE LOS MIEMBROS.

ESTO SE MANIFIESTA AL INICIO DE LA INTERACCIÓN EN DONDE EL LÍDER EN FORMA IMPLÍCITA CATEGORIZA EN ALGÚN GRUPO A LOS MIEMBROS Y ESTA DIVISIÓN SE MANTIENE A TRAVÉS DEL TIEMPO.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



INTERCAMBIO LÍDER – MIEMBRO (ILM).

EL LÍDER CATEGORIZA A SUS MIEMBROS EN 2 GRUPOS NORMALMENTE POR SIMILITUD EN ACTITUD Y PERSONALIDAD CON ÉL O POR SU NIVEL DE COMPETENCIAS.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



CATEGORIZACIÓN INTERCAMBIO

LÍDER – MIEMBRO (ILM).

GRUPO INTERNO	GRUPO EXTERNO
• GRUPO PEQUEÑO DE SEGUIDORES. • RELACIÓN ESPECIAL CON MAYOR TIEMPO. • HAY MAYOR CONFIANZA, PRIVILEGIOS Y ATENCIÓN. • HAY MAYORES RECOMPENSAS A EMPLEADOS, CON LOS QUE HAY UNA RELACIÓN MÁS ESTRECHA.	• ESTÁ EL RESTO DE LOS SEGUIDORES. • TIENEN MENOR TIEMPO POR PARTE DEL LÍDER. • MENORES RECOMPENSAS Y RELACIÓN ES FORMAL. • HAY CASTIGOS PARA SEGUIDORES QUE NO SE TIENE UNA RELACIÓN ESTRECHA. X

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

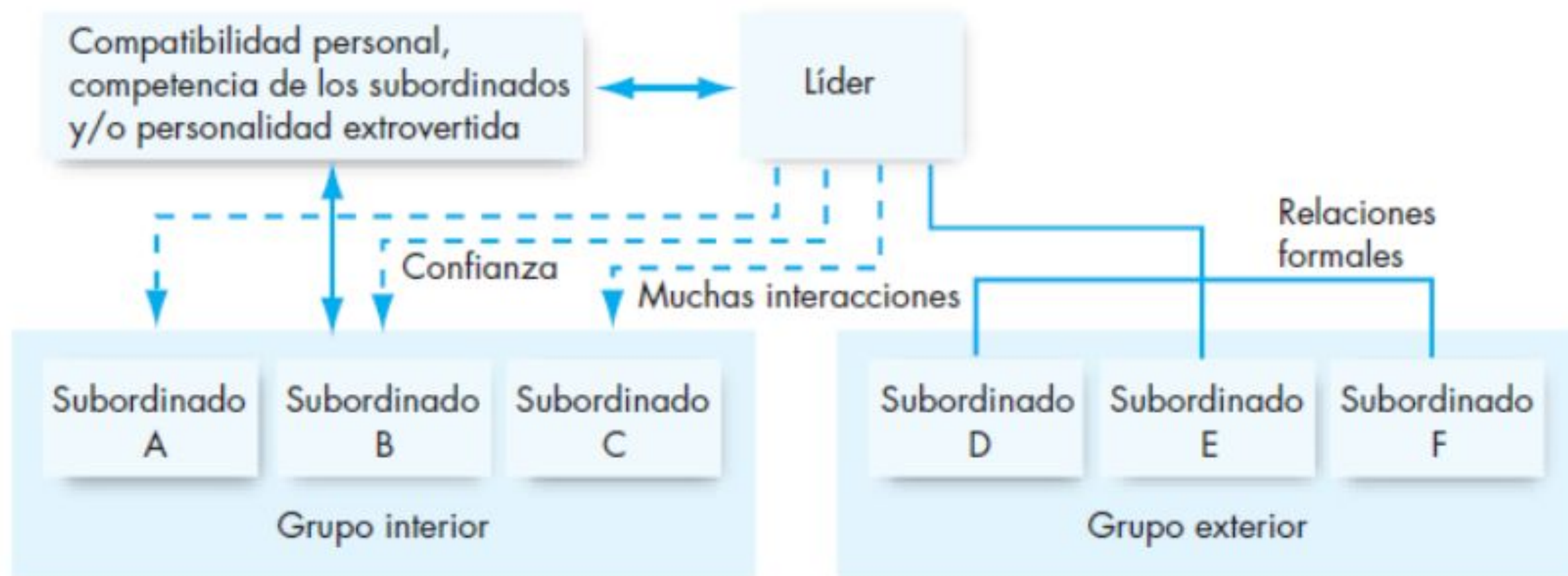
INTEGRIDAD

DEBER



Figura 12-4

Teoría del intercambio líder-miembro





INTERCAMBIO LIDER – MIEMBRO (ILM). REFLEXIONES:

“SI BIEN EL LÍDER ELIGE DONDE QUEDA CADA SEGUIDOR, SON ESTOS ÚLTIMOS QUIENES CON SU CARACTERÍSTICAS INDUCEN LA DECISIÓN”.

“LOS LÍDERES INVIERTEN SUS RECURSOS EN GRUPO INTERIOR, DEBIDO A QUE SABE QUE SON MÁS COMPETENTES Y LOGRARÁN MEJORES DESEMPEÑOS”.

“LAS INVESTIGACIONES HAN DEMOSTRADO QUE MIEMBROS DEL GRUPO INTERIOR TIENEN MEJORES RENDIMIENTOS, COOPERACIÓN Y SATISFACCIÓN CON SUS SUPERIORES”.



INTERCAMBIO LIDER – MIEMBRO (ILM). REFLEXIONES:

En un contexto naval, esta teoría puede aplicarse a la relación entre un oficial superior y sus subordinados, tanto para el grupo "in" como para el grupo "out". Para el grupo "in", que incluye a los subordinados más cercanos al líder, la teoría ILM se puede aplicar a través de la creación de una relación de confianza y respeto mutuo. Por ejemplo, un comandante de un buque puede desarrollar una relación sólida con sus oficiales de más alto rango y con los jefes de departamento, fomentando la comunicación abierta, la colaboración y la retroalimentación constructiva. Esto puede llevar a una mayor satisfacción y compromiso por parte de estos subordinados, quienes pueden sentir que tienen una mayor influencia en el rumbo del barco y en las decisiones que se toman a bordo. Para el grupo "out", que incluye a los subordinados que tienen menos interacción directa con el líder, la teoría ILM se puede aplicar a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo y la promoción de un sentido de comunidad y pertenencia. Por ejemplo, un comandante puede involucrar a los subordinados en actividades recreativas y de desarrollo profesional, lo que puede fomentar un mayor sentido de conexión con la tripulación y el barco. Además, el líder puede asegurarse de que todos los subordinados sean tratados con igualdad y respeto, lo que puede llevar a un mayor compromiso y motivación por parte de los subordinados.



Teoría de la Decisión

Modelo de la Participación del Líder



Víctor Vroom y Phillip Yetton

Comportamiento
de liderazgo

Participación de
toma de decisiones

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER

The Role of the Situation in Leadership

Victor H. Vroom
Arthur G. Jago

Yale University
University of Missouri—Columbia

Leadership depends on the situation. Few social scientists would dispute the validity of this statement. But the statement can be interpreted in many different ways, depending, at least in part, on what one means by leadership. This article begins with a definition of leadership and a brief description of 3 historically important theories of leadership. The most recent of these, contingency theories, is argued to be most consistent with existing evidence and most relevant to professional practice. The Vroom, Yetton, and Jago contingency models of participation in decision making are described in depth, and their work provides the basis for identifying 3 distinct ways in which situational or contextual variables are relevant to both research on and the practice of leadership.

Keywords: participation, situational leadership, normative models, contingency theory

The term *leadership* is ubiquitous in common discourse. Political candidates proclaim it, organizations seek it, and the media discusses it ad nauseum. Unfortunately, research on leadership has done little to inform these endeavors. As Bennis and Nanus (1985) have noted,

Literally thousands of empirical investigations of leaders have been conducted in the last seventy-five years alone, but no clear and unequivocal understanding exists as to what distinguishes leaders from nonleaders, and perhaps more important, what distinguishes *effective* leaders from *ineffective* leaders. (p. 4)

Although this assertion is over 20 years old, our position is that any serious review of the more recent literature would reveal that the quote is as relevant today as it was then.

One of the problems stems from the fact that the term *leadership*, despite its popularity, is not a scientific term with a formal, standardized definition. Bass (1990) has lamented the taxonomic confusion by suggesting that "there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept" (p. 11).

In this article, we begin by examining a set of issues surrounding the definition of leadership. Then we pursue our central objective to examine the role of situational factors in leadership. Our focus is on the leadership of organizations—public, private, or nonprofit—rather than leadership in political, scientific, or artistic realms.

The Definitions of Leadership

Virtually all definitions of leadership share the view that leadership involves the process of influence. One thing that all leaders have in common is one or more followers. If no one is following, one cannot be leading. One person, A, leads another person, B, if the actions of A modify B's behavior in a direction desired by A. Note that this definition of leading is restricted to intended influence. Eliminated are instances in which the influence is in a direction opposite of that desired by A or in which changing B's behavior was not A's intention.

If leading is influencing, then what is leadership? Clearly, if this term is useful, it refers to a potential or capacity to influence others. It is represented in all aspects of a process that includes the traits of the source of the influence (see Zaccaro, 2007, this issue), the cognitive processes in the source (see Sternberg, 2007, this issue), the nature of the interaction that makes the influence possible (see Avolio, 2007, this issue), and the situational context that is the subject of this article.

Note that the definition given above makes no mention of the processes by which the influence occurs. There are, in fact, a myriad of processes by which successful influence can occur. Threats, the promise of rewards, well-reasoned technical arguments, and inspirational appeals can all be effective under some circumstances. Do all of these modes of influence qualify as leadership? It is in the answer to this question that leadership theorists diverge. Some restrict the term *leadership* to particular types of influence methods, such as those that are noncoercive or that involve appeals to moral values. Others use the form of influence not as a defining property but as the basis for distinguishing different types of leadership. For example, Burns (1978) distinguished between *transactional* and *transformational* leadership, terms that are described in more detail by Avolio (2007). Similarly, other scholars have written about charismatic leadership (Conger & Kanungo, 1998), tyrannical leadership (Glad, 2004), and narcissistic leadership (Kets de Vries & Miller, 1985).

Another point of difference among definitions of leadership lies in their treatment of the effects of influence. Most theorists assume there is a close link between

Victor H. Vroom, School of Management, Yale University; Arthur G. Jago, College of Business, University of Missouri—Columbia.

Correspondence concerning this article should be addressed to Victor H. Vroom, School of Management, Yale University, New Haven, CT 06520. E-mail: victor.vroom@yale.edu

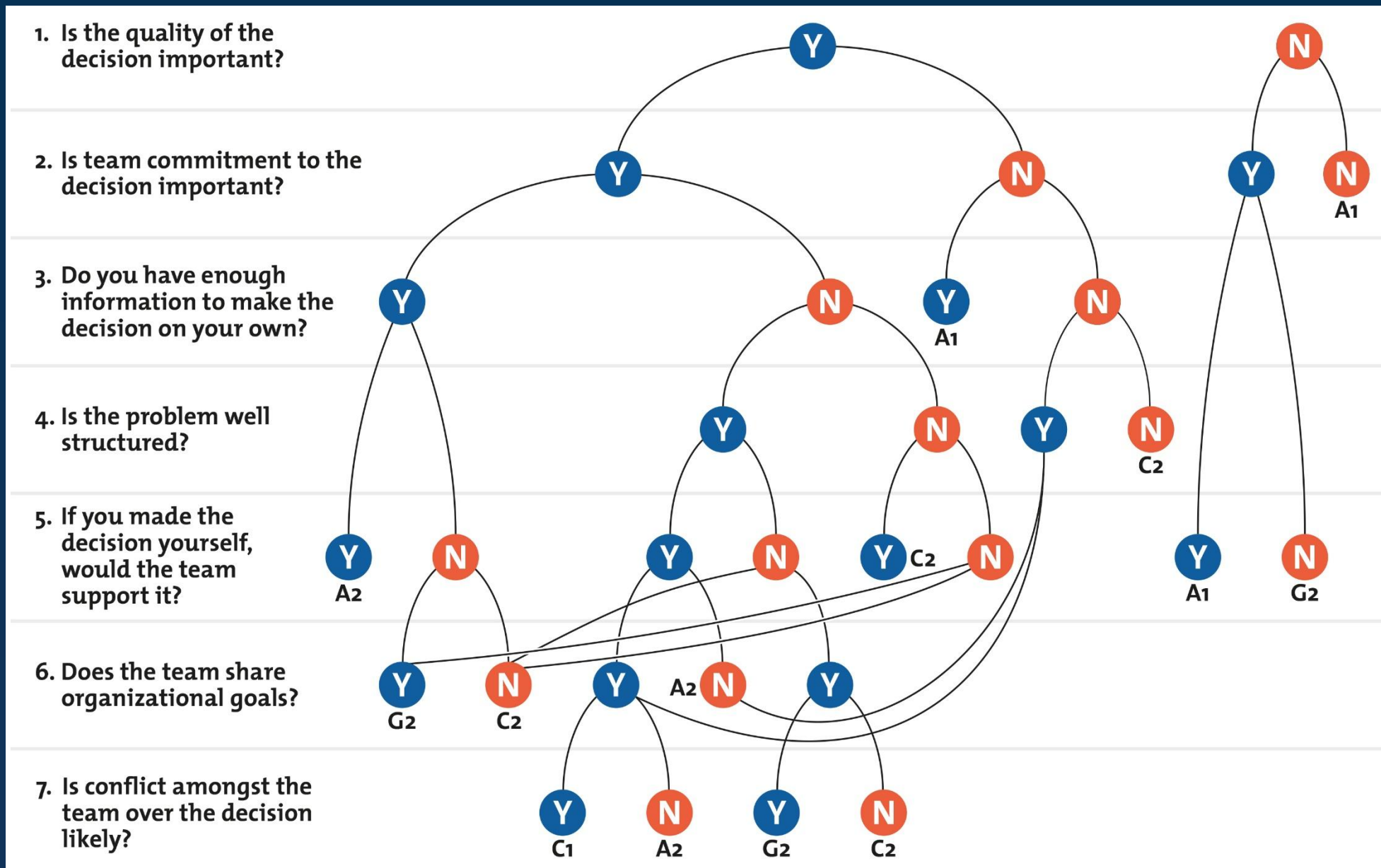
Victor H. Vroom, School of Management, Yale University; Arthur G. Jago, College of Business, University of Missouri—Columbia.

Correspondence concerning this article should be addressed to Victor H. Vroom, School of Management, Yale University, New Haven, CT 06520. E-mail: victor.vroom@yale.edu



Teoría de la Decisión

Modelo de la Participación del Líder



PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

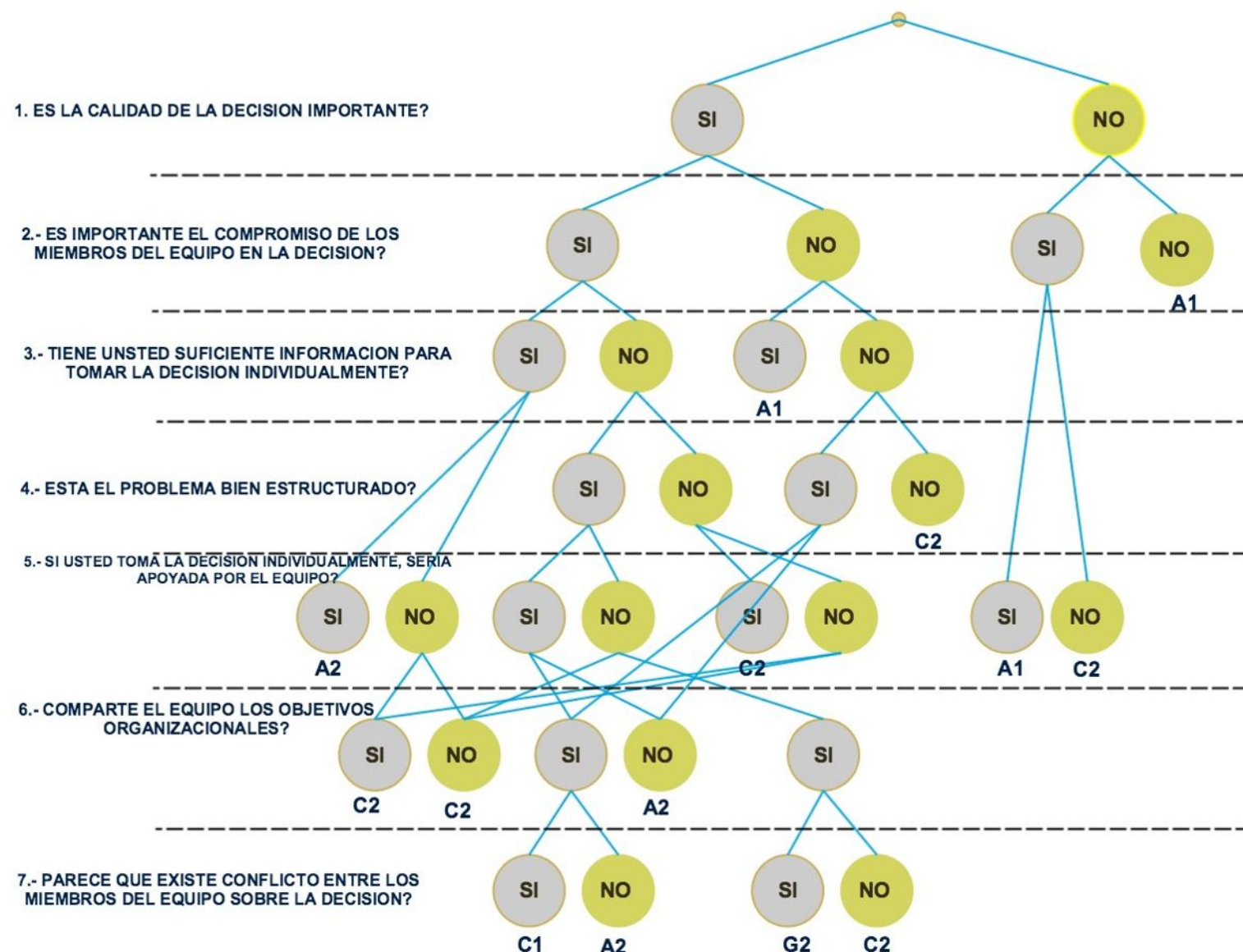
DEBER



Teoría de la Decisión

Modelo de la Participación del Líder

EL MODELO DE DECISION DE VROOM-YETTON-JAGO



Estilos de liderazgo

1. **Autocrática I: de responsabilidad y autoridad absoluta.** El líder, en este caso, toma la cuestión en trámite, la información disponible y de forma individual plantea una solución sin otras asistencias.
2. **Autocrática II: de posible asistencia para aportar información por los demás miembros del equipo.** En ningún caso se solicita consejo, opinión, parecer o alternativas de actuación.
3. **Consultiva I: hay un traslado individual de información, ideas y sugerencias,** pero es el líder el que toma de forma independiente y responsable la decisión final.
4. **Consultiva II: hay una puesta en común colectiva** sobre la cuestión planteada. El líder opera en el grupo como un miembro más, pero después elige la solución bajo su criterio y responsabilidad.
5. **De grupo: el líder participa en las reuniones de grupo** para encontrar una solución y solo interviene para conducir las conversaciones hacia una respuesta unificada de grupo o de consenso.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER

Modelo de Vroom y Yetton Actualizado

- ✓ El modelo de Vroom y Yetton se actualizó en 1990, por Arthur Jago.

- ✓ El nuevo modelo mantiene los mismos cinco estilos de liderazgo alternativos, pero amplía las variables de contingencia a doce.

- ✓ Las preguntas que lo representaban sufrieron un cambio en su formulación.

- ✓ Las respuestas se ampliaron de dos a cinco (en escala) para la mayoría de las contingencias consideradas.





Teoría de la Decisión

Modelo de la Participación del Líder

Tipos de problema

- 1.- ¿Es importante una alta calidad o es absolutamente crítica una buena solución? (¿Es en este caso dónde no sería aceptable tener muchas alternativas de igualdad?)
- 2.- Como líder, ¿tienes suficiente información para tomar una buena decisión por ti mismo?
- 3.- ¿Está el problema estructurado de forma que está claramente definido, organizado y tiene soluciones reconocidas?
- 4.- ¿Los miembros del grupo/equipo tienen que aceptar esta decisión para que funcione?
- 5.- Si tomas esta decisión por ti mismo, ¿estás seguro de que el grupo/equipo la aceptará?
- 6.- ¿Están los miembros del grupo/equipo alineados con las mismas metas que estás intentando alcanzar?
- 7.- ¿Es probable el desacuerdo entre los miembros del grupo/equipo para alcanzar una decisión?

grupo o de consenso.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



Teoría de la Decisión

Modelo de la Participación del Líder

Ventajas

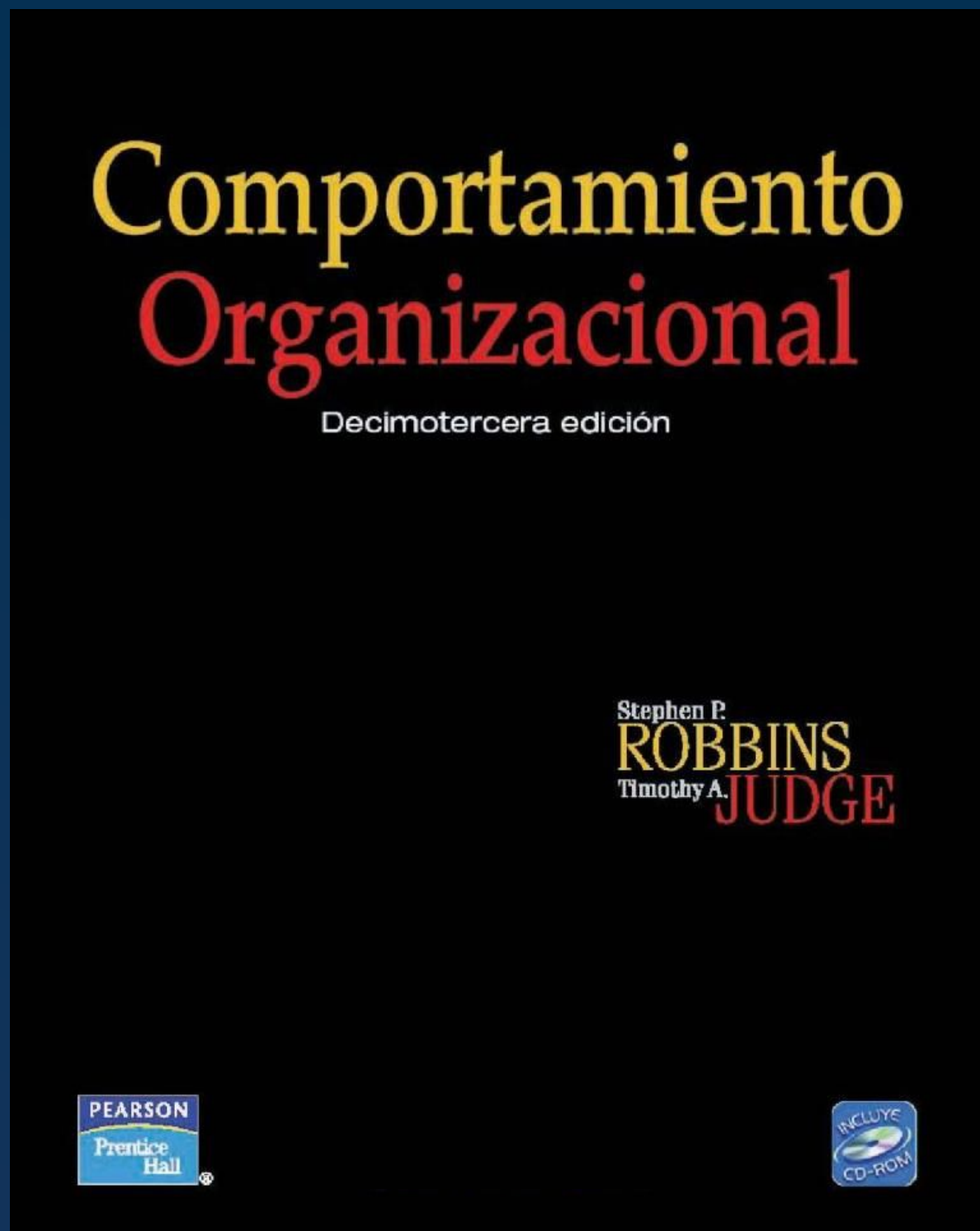
- Múltiples puntos de vista
- Mayor motivación, implicación y compromiso
- Ayuda a elegir estilo de liderazgo

Críticas

- Modelo complejo
- Omite variables importantes
- Resultados sobre participación del líder



Teorías del liderazgo



Comportamiento organizacional, 13va Edición – Stephen P. Robbins

Enfoques básicos de liderazgo

Me da más miedo un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que uno de 100 leones dirigido por una oveja.
—Talleyrand

12

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir <i>liderazgo</i> y compararlo con la administración.	4 Evaluar las teorías basadas en la contingencia del liderazgo según su nivel de apoyo.	6 Identificar las variables situacionales en el modelo de la participación del líder.
2 Resumir las conclusiones de las teorías basadas en características.	5 Comparar las teorías interactivas trayectoria-objetivo y el intercambio líder-miembro.	7 Describir la manera en que los gerentes estadounidenses necesitan ajustar sus enfoques al liderazgo en Brasil, Francia, Egipto y China.
3 Identificar las limitaciones de las teorías basadas en el comportamiento.		

382