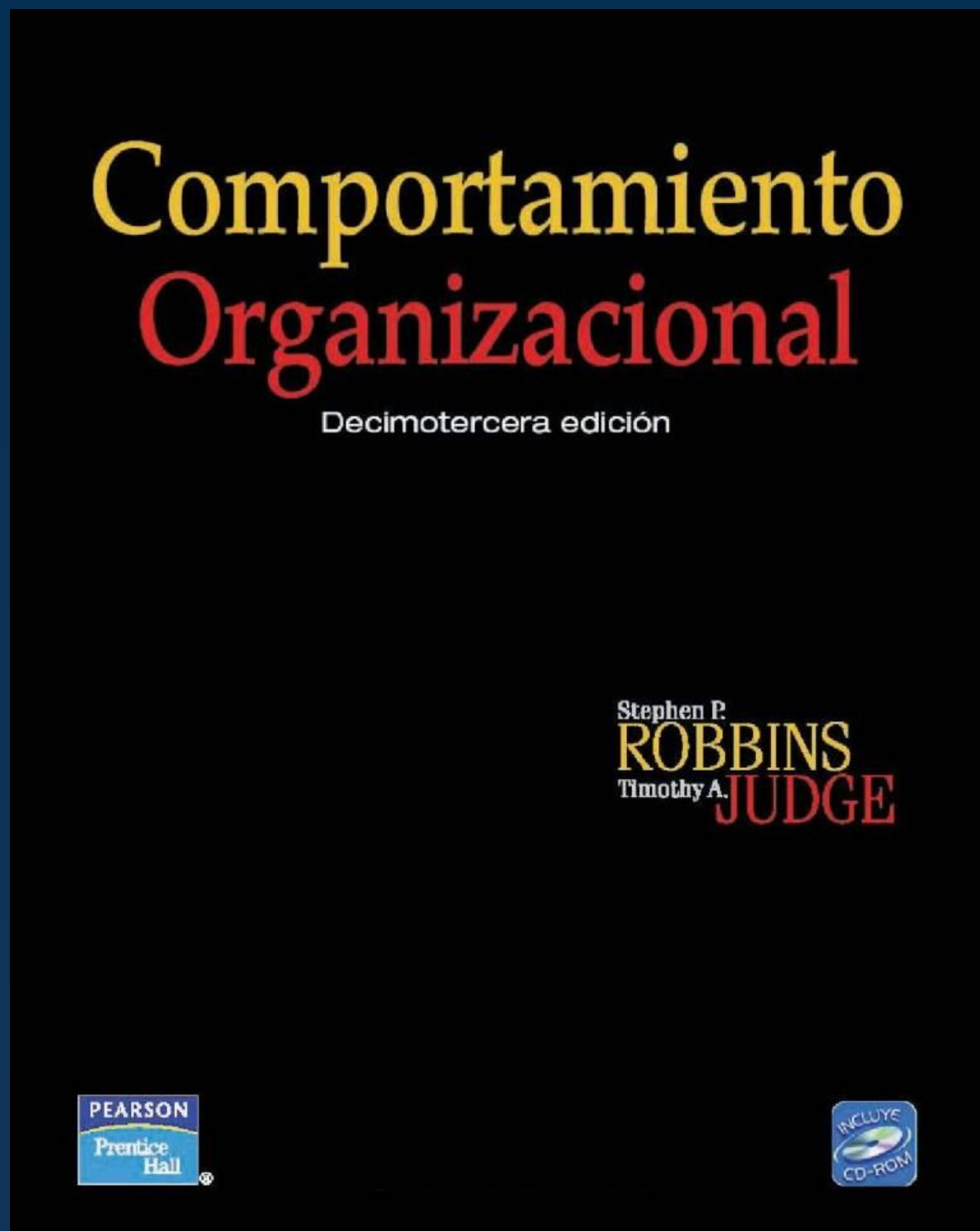




Teorías del liderazgo



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

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



“¿Qué es el liderazgo?”

Para definirlo, podemos compararlo con administración

Liderazgo

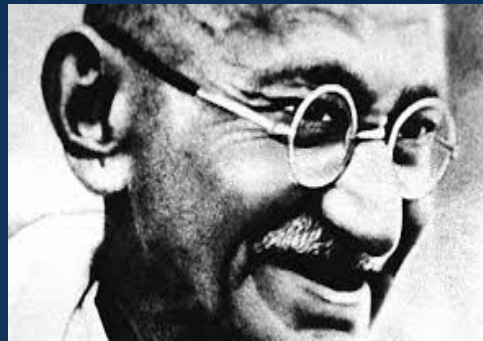
- Actitud para influir en un grupo
- Crear visiones e inspirarlas
- Tratar con el cambio

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 termino 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

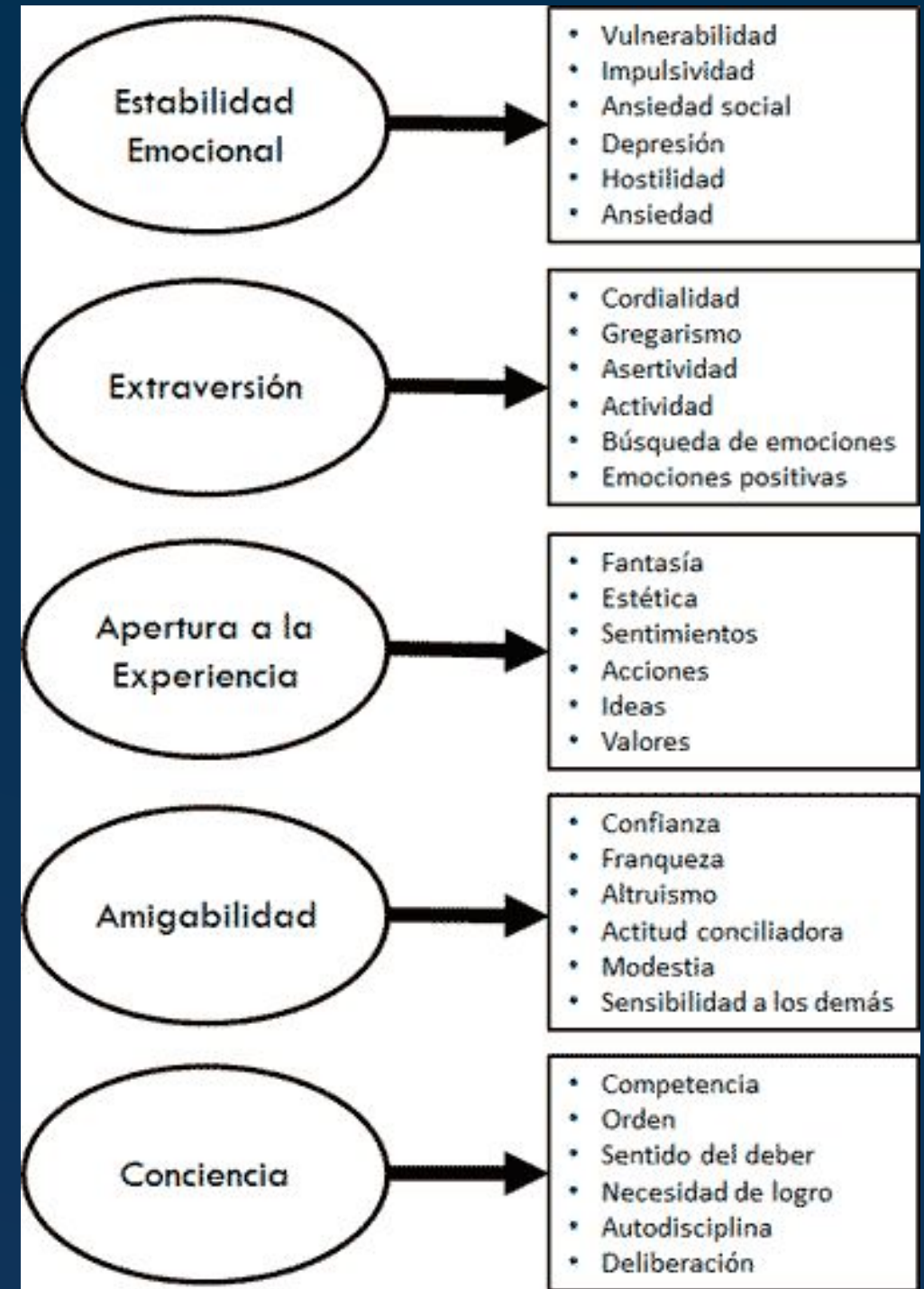
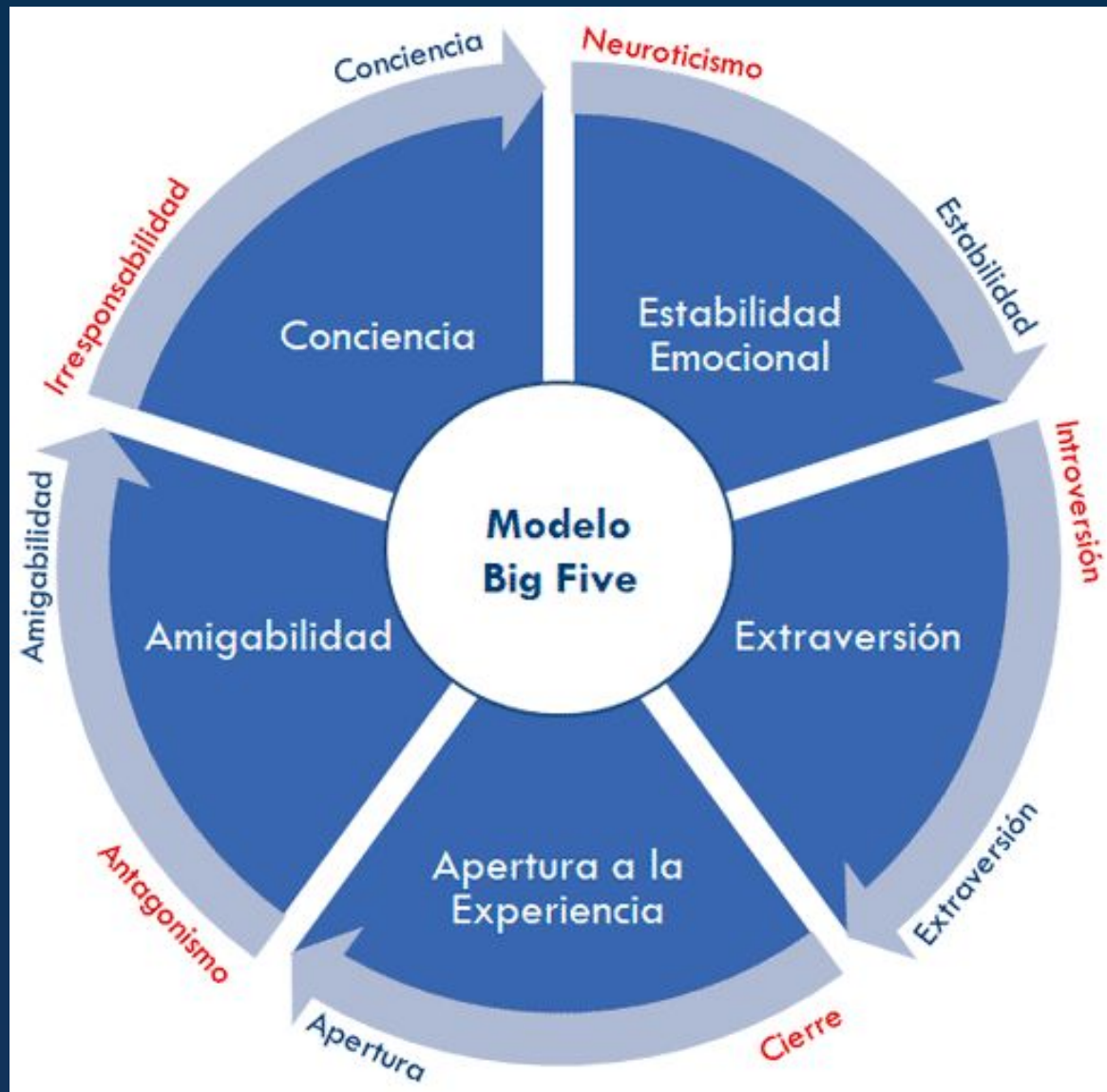
DEBER



“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.



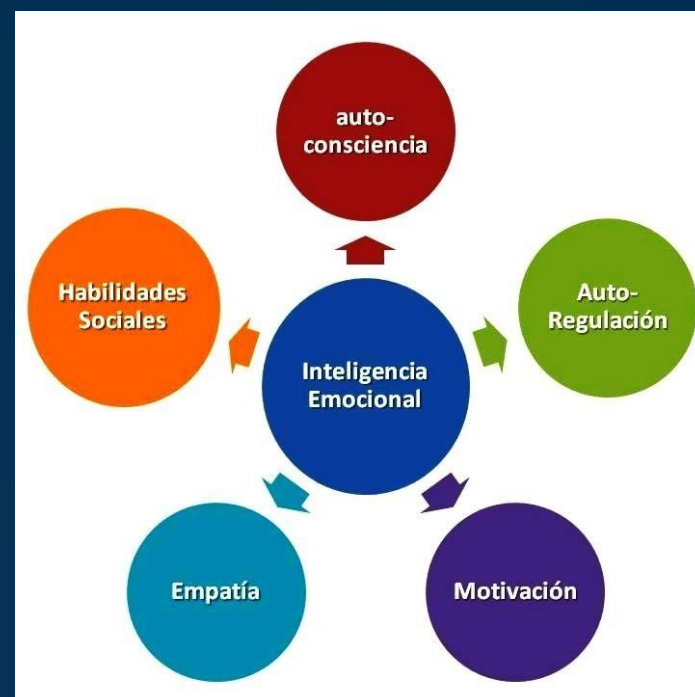


“Liderazgo e Inteligencia Emocional (EI)”

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>



“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.

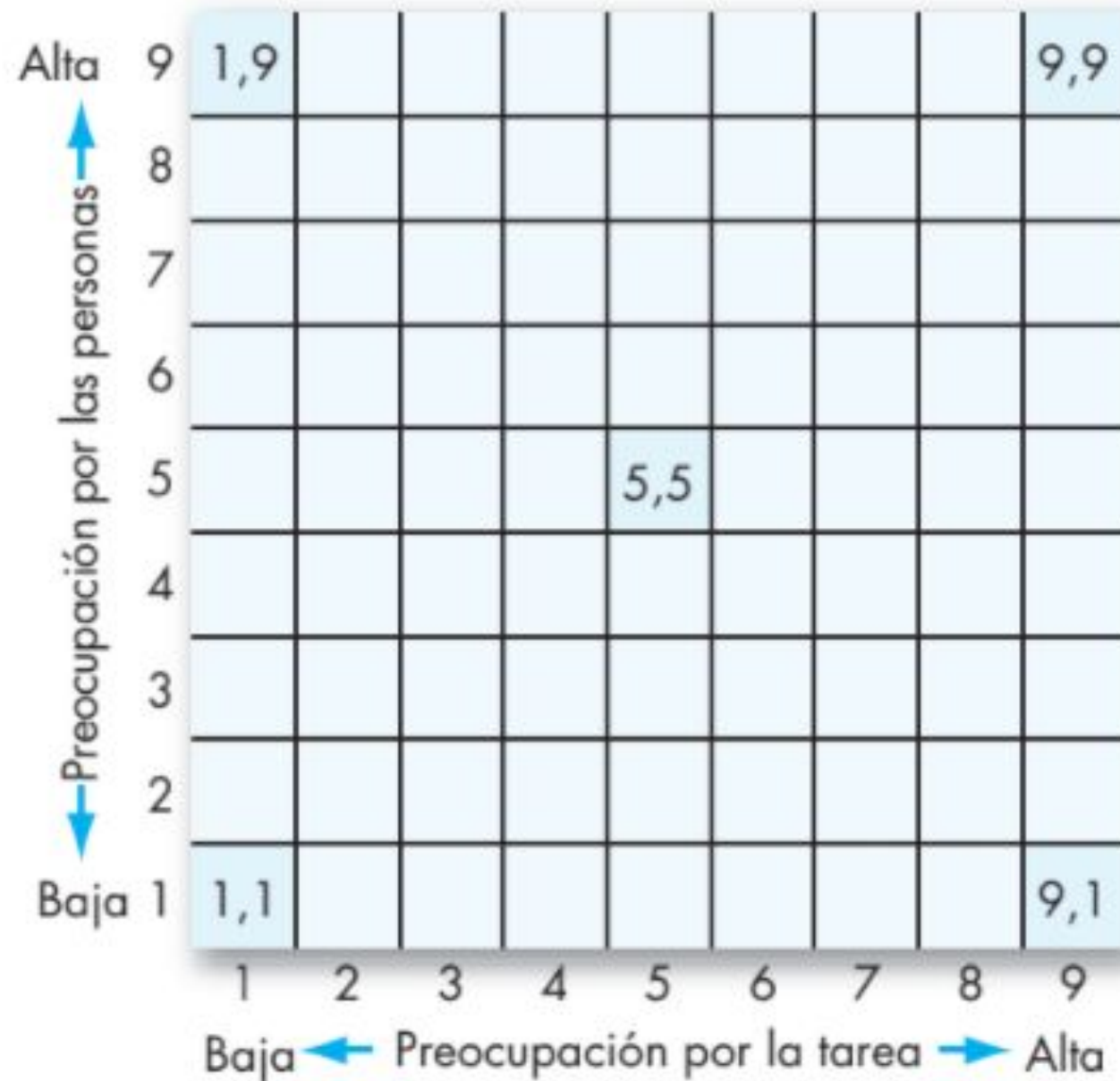
¿Cómo líderes, nos preocupamos más por la consecución de los **objetivos, o nuestra principal inquietud son las **personas**?**

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



“Grid Gerencial de Blake y Mouton”

La rejilla de liderazgo





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.

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 disfrutará 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
Renuncente:	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

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



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.

P A T R I O T I S M O

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

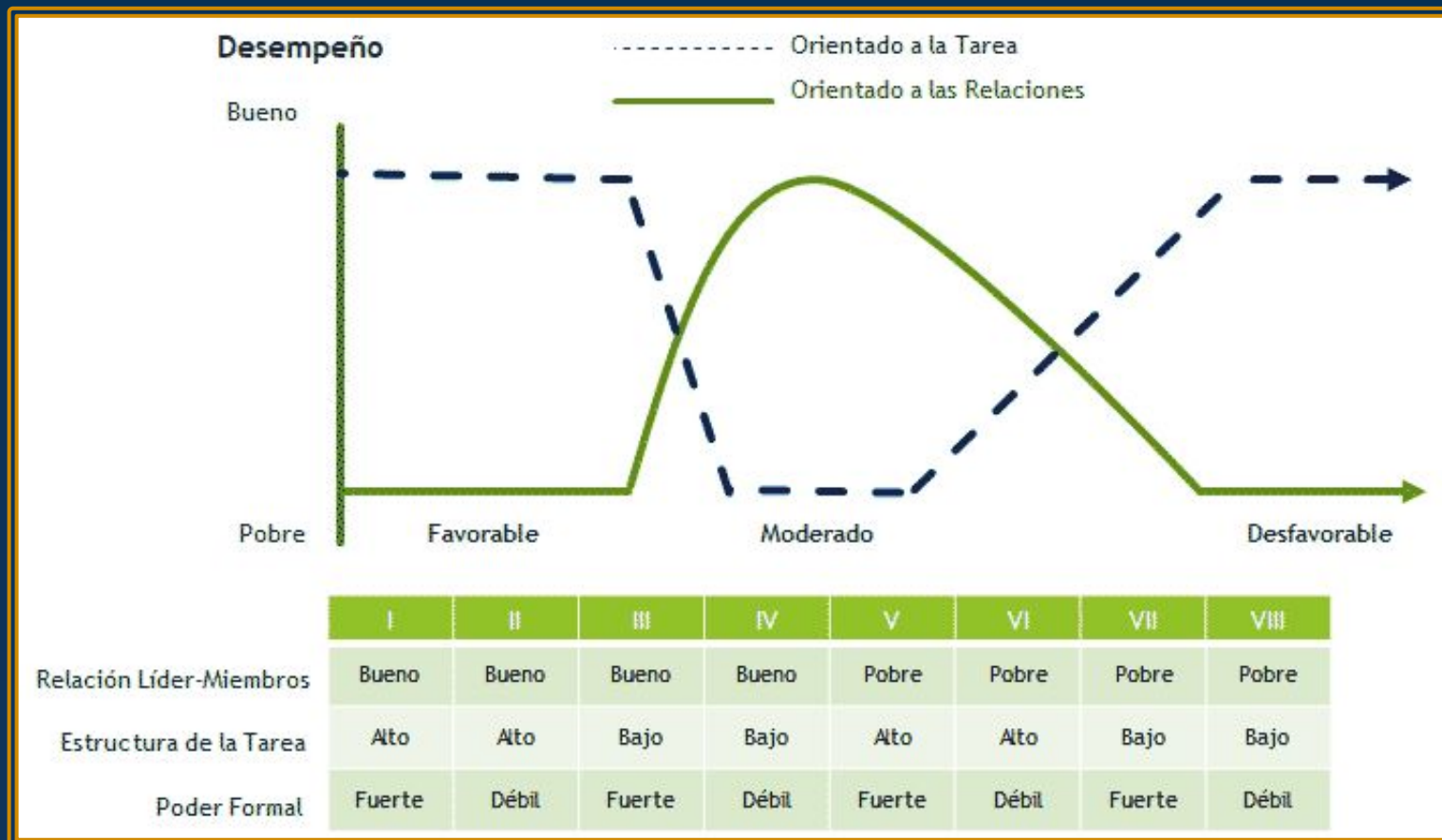
INTEGRIDAD

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.

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



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

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER

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.

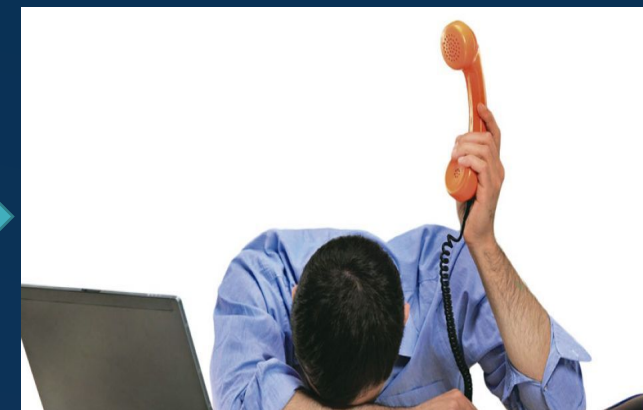
EL ESTRÉS Y LA INTELIGENCIA

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



TEORÍA DEL RECURSO COGNITIVO



PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



MODELO DE PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD

**LIDERAZGO
O
SITUACION**



¿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 acabo 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

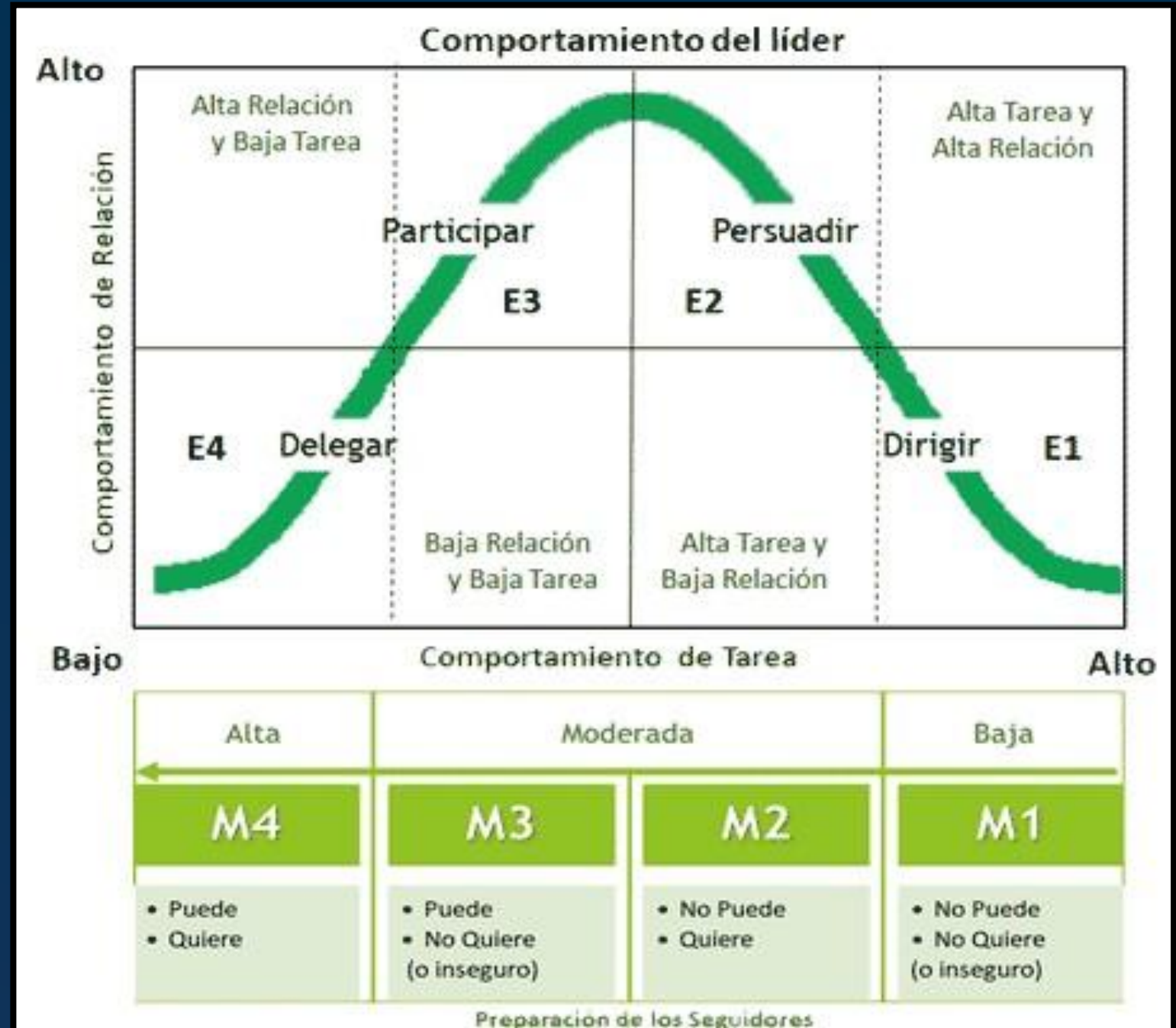
M4 DELEGADOR

- Muy competente
- Muy motivado

M1 INSTRUCTOR

- Poco competente
- Motivado/ inseguro

- ❑ **Instructor:** 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: instructor, 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.



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.

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

INTEGRIDAD

DEBER



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, DEDIDO 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”.



Teoría de la Decisión

Modelo de la Participación del Líder



Comportamiento
de liderazgo

Participación de
toma de decisiones

PATRIOTISMO

HONOR

LEALTAD

VALENTÍA

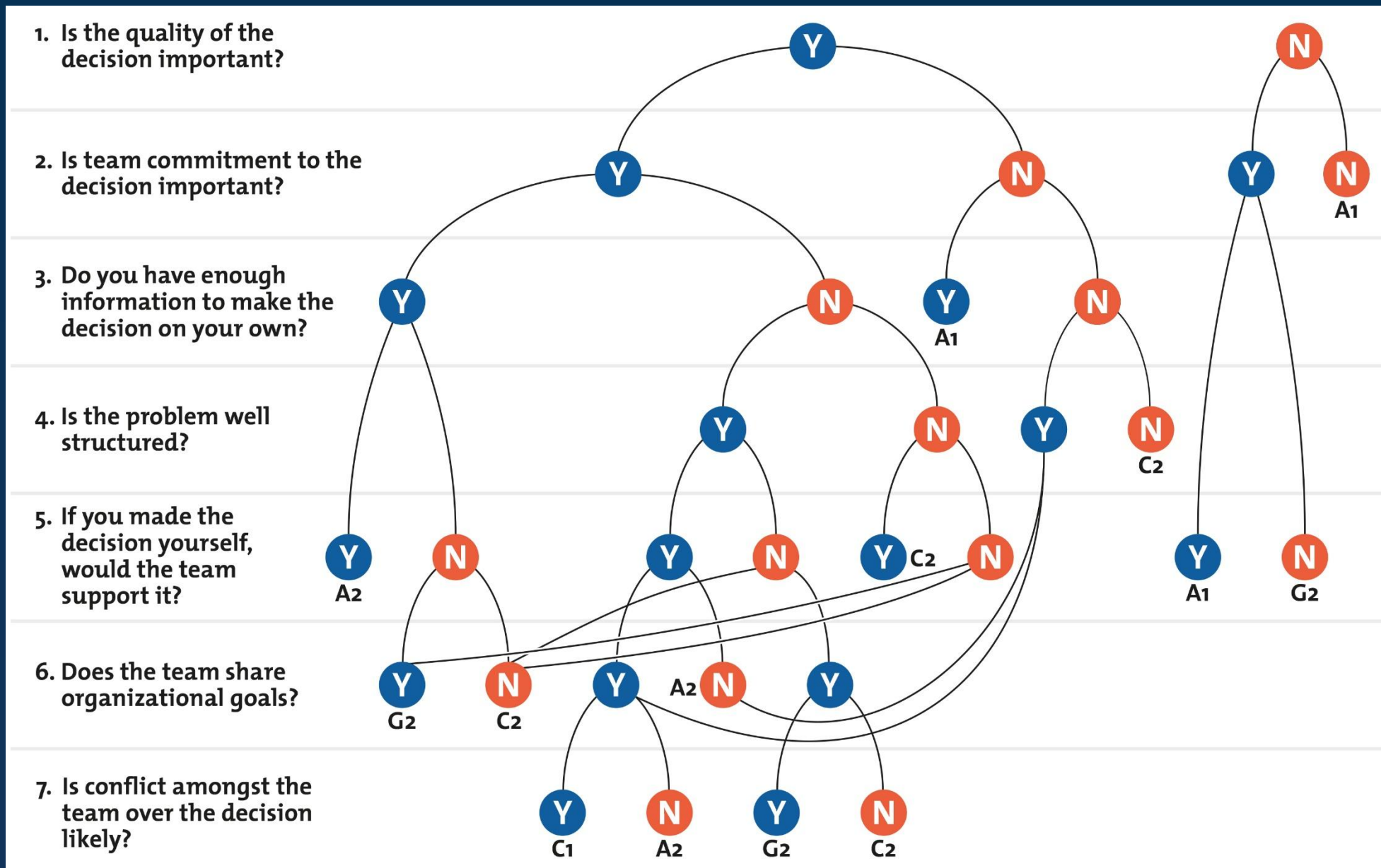
INTEGRIDAD

DEBER



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

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

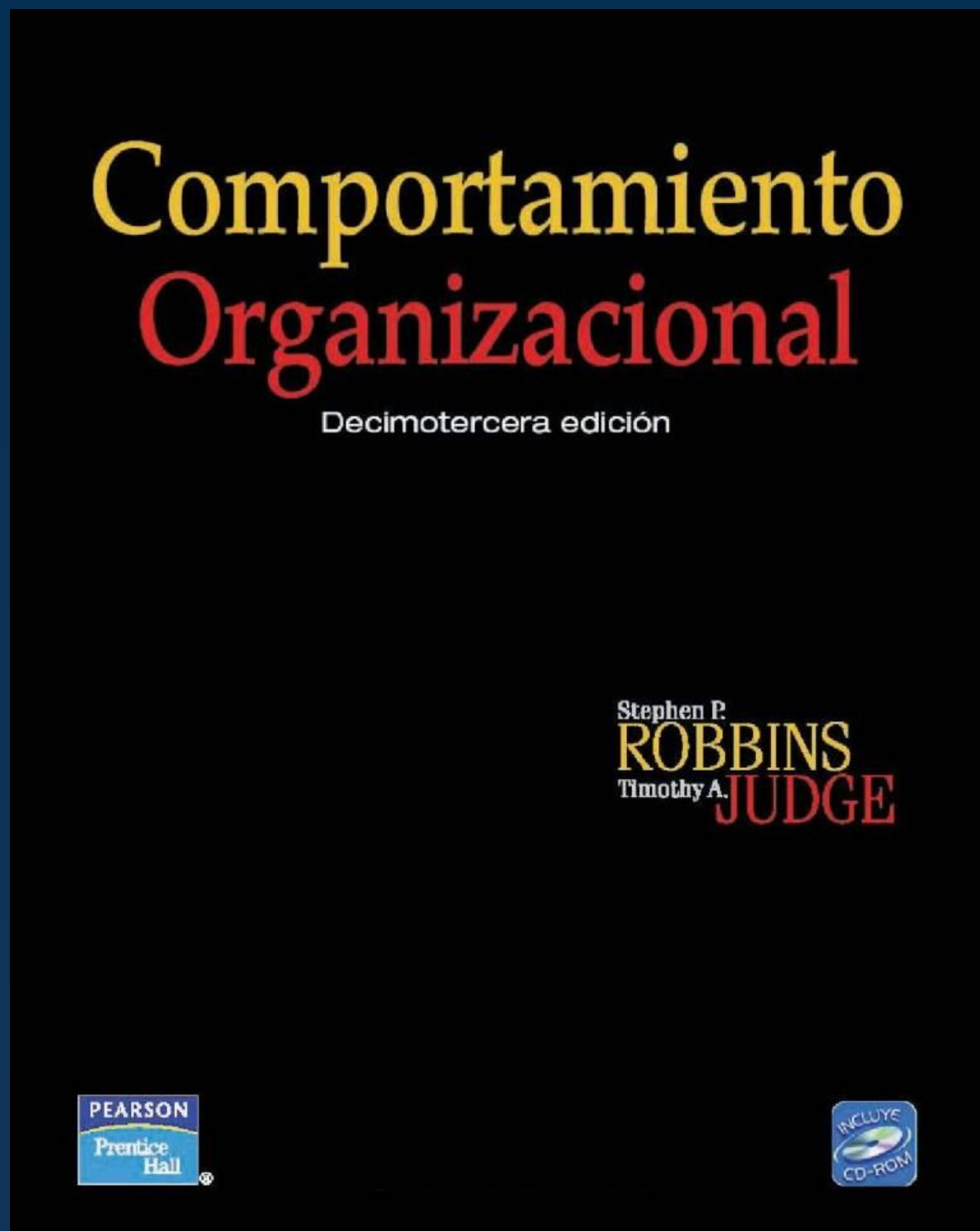
- Múltiples puntos de vista
- Mayor motivación, implicación y compromiso
- Ayuda a elegir estilo de liderazgo

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