

Liderazgo Efectivo

Clase 3



TEORIAS DE CONTINGENCIA

El fracaso en obtener resultados consistentes condujo a enfocarse en la influencia que ejercen las *situaciones*.

Las variables moderadoras utilizadas en el desarrollo de las teorías de contingencia incluyen: el grado de estructura de la tarea que se está desarrollando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la disponibilidad de información, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y la madurez de éstos.

MODELO DE FIEDLER

- ▶ Fred Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder.
- ▶ Fiedler desarrolló un instrumento al que llamó ***cuestionario del comportamiento menos preferido (CMP)***, que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales (relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto) que él cree que se pueden manipular a fin de crear la vinculación correcta con la orientación de comportamiento del líder.

MODELO DE FIEDLER

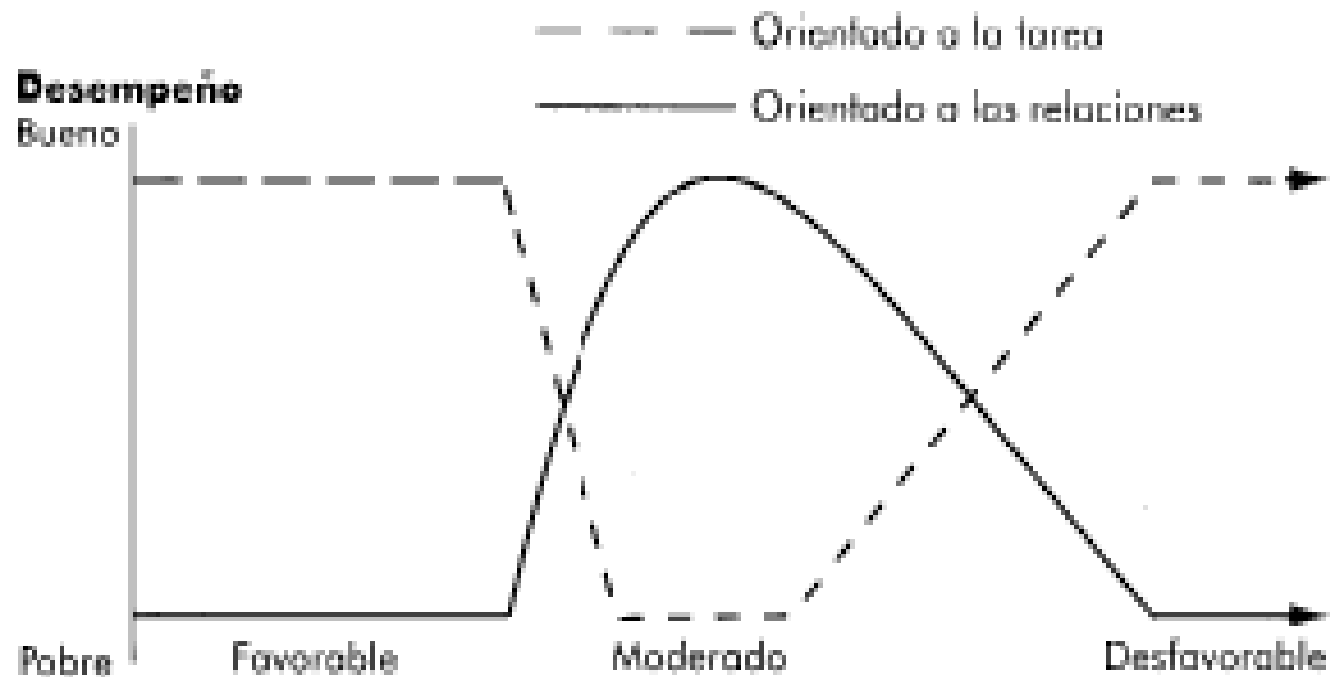
Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo.

Significa que si una situación requiere un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, se tiene que modificar la situación o eliminar al líder y reemplazarlo. Para él, el estilo de liderazgo es innato.



MODELO DE FIEDLER

Figura 11-2
Conclusiones del modelo de Fiedler



Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder-miembro	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura de tarea	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Poder de posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

TEORIA DE LOS RECURSOS COGNITIVOS

Comenzaron partiendo de dos supuestos:

- ▶ Los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los líderes menos inteligentes y competentes.
- ▶ Los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de un comportamiento directivo.



TEORIA DE LOS RECURSOS COGNITIVOS

- ▶ El comportamiento directivo resulta en un buen desempeño sólo si está vinculado con mucha inteligencia a un ambiente de liderazgo apoyador, sin tensiones.
- ▶ En situaciones de gran tensión, hay una relación positiva entre la experiencia en el puesto y el desempeño.
- ▶ Las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo, en situaciones en que el líder percibe que no tienen tensión.



TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

- ▶ Es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores.
- ▶ El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas antes por Fiedler: comportamientos enfocados hacia la tarea y a las relaciones. Sin embargo, dan un paso más adelante al considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar.

TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

- ▶ **Hablar:** El líder define los papeles e indica a la gente qué, cómo, cuando y dónde llevar a cabo diversas tareas.
- ▶ **Vender:** El líder proporciona tanto un comportamiento directivo como de apoyo
- ▶ **Participar:** El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, donde el papel principal del líder es la facilitación y comunicación.
- ▶ **Delegar:** El líder proporciona poca dirección o apoyo.

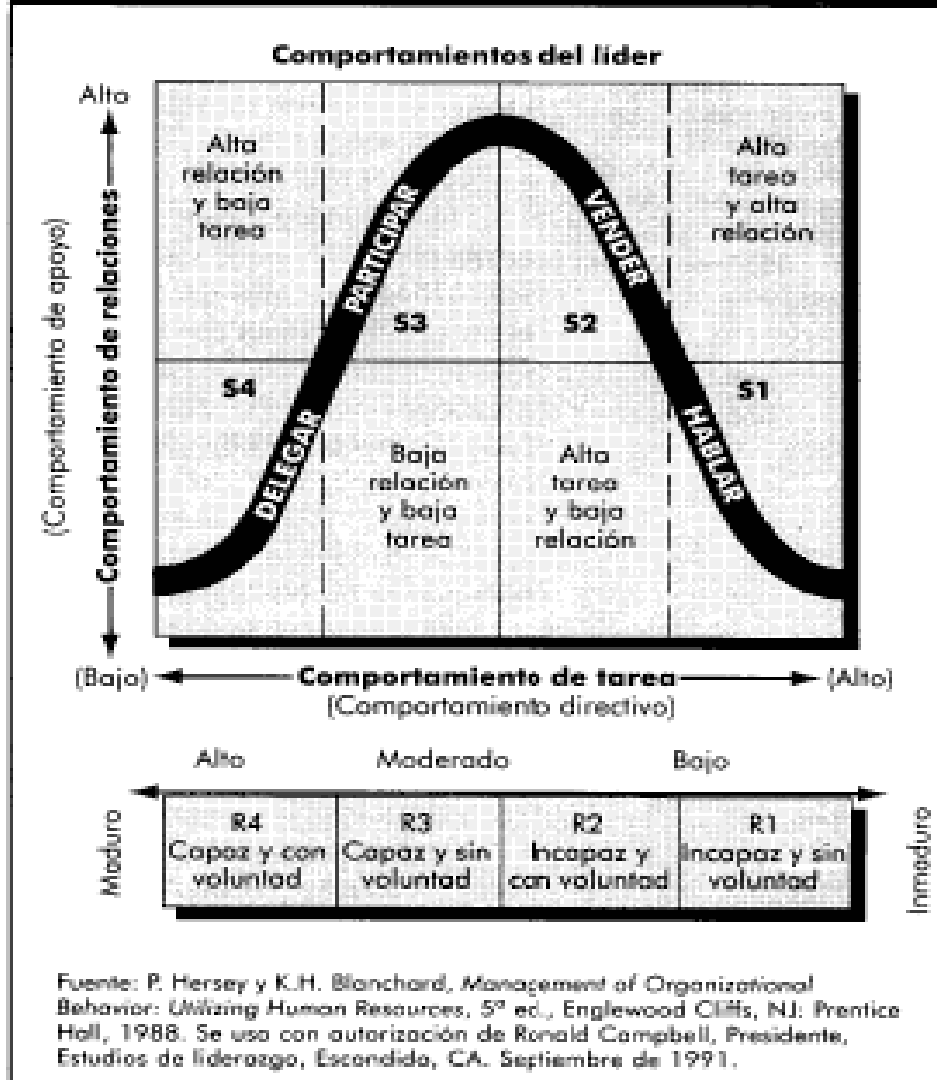


TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

- ▶ El último componente de la teoría es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:
 - ▶ **R1:** La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma.
 - ▶ **R2:** La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.
 - ▶ **R3:** La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.
 - ▶ **R4:** La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se les pide.

TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Figura 11-3
Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Estado de preparación del seguidor

TEORIA DE INTERCAMBIO LIDER-MIEMBRO

- ▶ Dice que, en virtud de las presiones del tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos constituyen el grupo “in” -se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de la atención el líder y es más probable que reciban privilegios especiales-.
- ▶ Otros subordinados están en el grupo “out”. Obtienen menos tiempo del líder, participan menos de las recompensas preferidas que controla el líder y tienen relaciones de superior-subordinado con base en interacciones formales de autoridad.

TEORIA TRAYECTORIA META

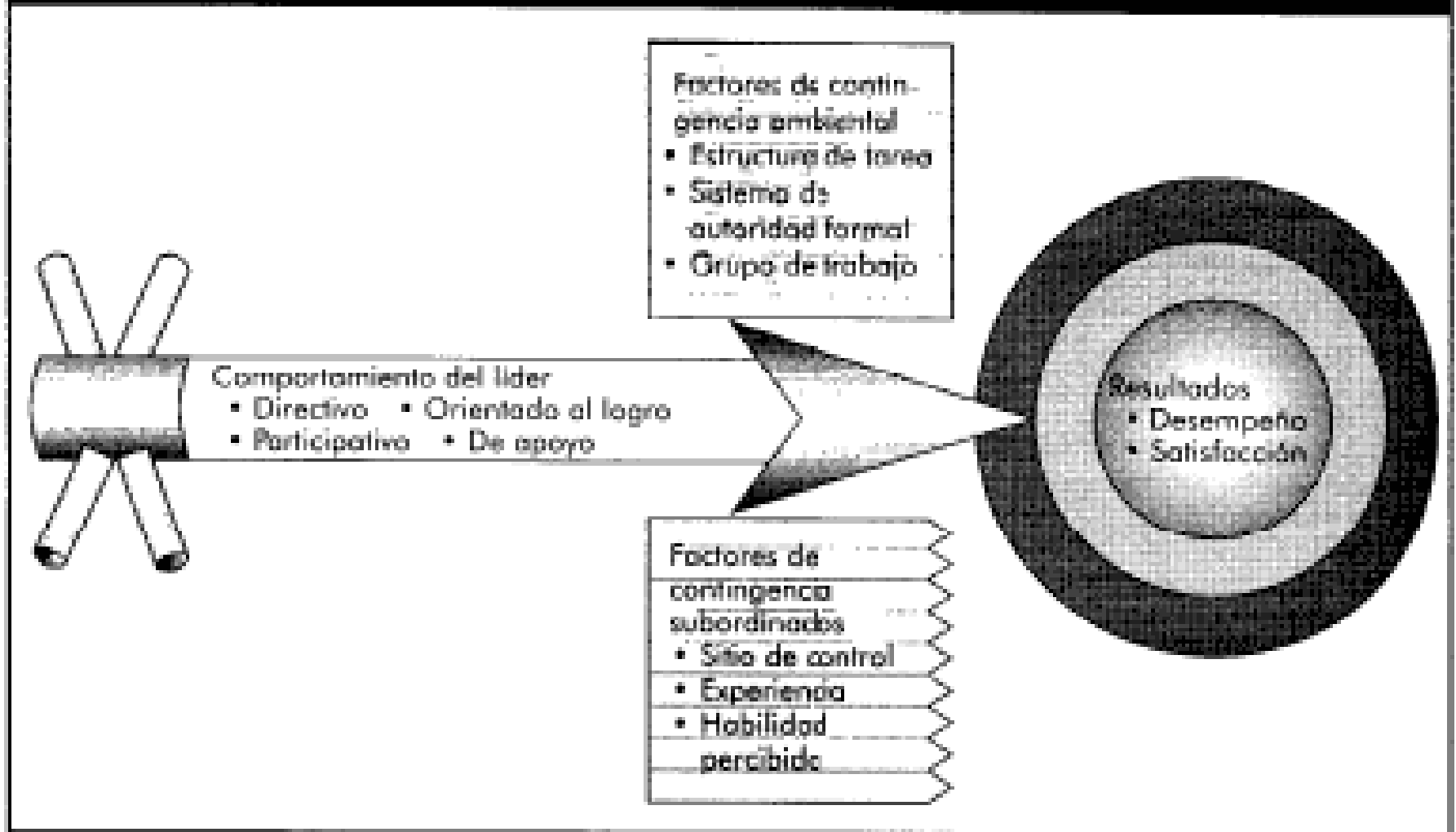
- ▶ La esencia de la teoría establece que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o la organización.
- ▶ El término trayectoria-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a que sus seguidores pasen de donde están hasta el logro de sus metas de trabajo y que vuelvan más fácil el tránsito a lo largo de la trayectoria al reducir los obstáculos y trampas que pudieran surgir.

TEORIA TRAYECTORIA META

- ▶ El comportamiento del líder es aceptable para los subordinados en el grado en que estos lo ven como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura.
- ▶ El comportamiento de un líder es motivacional en el grado en que
 - ▶ 1.- Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa del desempeño eficaz de este último y
 - ▶ 2.- Proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

TEORIA TRAYECTORIA META

Figura 11-5
Teoría de la trayectoria-meta



EL MODELO LIDER-PARTICIPACION

- ▶ El comportamiento en el liderazgo debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea.
- ▶ El modelo era normativo -proporcionaba un conjunto secuencial de reglas que debería seguirse para determinar forma y nivel deseables de participación en la toma de decisiones, según lo dictaban diferentes situaciones-.
- ▶ Supone que puede ser factible la aplicación de cualquiera de cinco comportamientos en una situación determinada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultor L (CI), Consultor II (CII) y Grupo II (GII).



EL MODELO LIDER-PARTICIPACION

- ▶ **AI:** Uno resuelve el problema o toma una decisión por si mismo, utilizando la información disponible en ese momento.

- ▶ **AII:** Se obtiene la información necesaria de los subordinados y luego por si mismo decide la solución del problema. Puede decirles o no a los subordinados cual es el problema en el momento de obtener de ellos la información. Es claro que el papel de los subordinados es sólo el de proporcionar la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones.

EL MODELO LIDER-PARTICIPACION

- ▶ **CI:** Se comparte el problema con los subordinados correspondientes en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo. Entonces, se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- ▶ **CII:** Uno comparte el problema con los subordinados como grupo, obteniendo de manera colectiva sus puntos de vista y sugerencias. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- ▶ **GII:** Uno comparte el problema con los subordinados como grupo. De manera conjunta se generan y evalúan alternativas, y se trata de llegar a un acuerdo sobre la solución.



CUANDO EL LIDERAZGO NO VIENE AL CASO

- ▶ Puede no ser cierta la creencia de que algún estilo de liderazgo SIEMPRE será eficaz independientemente de la situación. El liderazgo puede no ser siempre importante. Algunos individuos, puestos y variables organizacionales pueden actuar como sustitutos del liderazgo o neutralizar el efecto del líder para influir en sus subordinados.
- ▶ Los neutralizadores hacen imposible que el comportamiento del líder signifique alguna diferencia para los resultados de los subordinados. Destruyen la influencia del líder. Sin embargo, los sustitutos hacen que la influencia del líder no sólo sea imposible, sino también innecesaria.

CUANDO EL LIDERAZGO NO VIENE AL CASO

- ▶ La experiencia y la capacitación pueden reemplazar la necesidad de apoyo del líder o su habilidad de crear estructuras y reducir la ambigüedad de la tarea. Las características organizacionales como metas formalizadas de manera implícita, las reglas y los procedimientos rígidos y los grupos de trabajo cohesivos pueden reemplazar el liderazgo formal.
- ▶ Es demasiado simplista suponer que los subordinados se ven guiados al logro de metas sólo por el comportamiento de su líder. Es importante reconocer de manera explícita que el liderazgo es sólo otra variable independiente.

TEORIA DE LA ATRIBUCION DEL LIDERAZGO

- ▶ Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.
- ▶ La evidencia indica que se percibe a un líder heroico como alguien que toma una causa difícil o impopular y, gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final.



TEORIA DEL LIDERAZGO CARISMATICO

- ▶ Es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos.
- ▶ Rasgos comunes: visión compulsiva o sentido de propósito, comunicar esa visión en términos claros, de manera que sus seguidores pudieran identificarse rápidamente con la misma, consistencia y enfoque en la prosecución de su visión y conocer y capitalizar sus puntos fuertes.

TEORIA DEL LIDERAZGO CARISMATICO

► El análisis más amplio ha sido el de Conger y Kanungo. Entre sus conclusiones, señalan que los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar, un fuerte compromiso personal con su meta, se les percibe como no convencionales, son asertivos y tienen confianza en sí mismos, y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores del statu quo.

TEORIA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

- ▶ Tal vez no siempre sea necesario el liderazgo carismático para alcanzar altos niveles de desempeño entre los empleados.
- ▶ El liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico.
- ▶ Esto puede explicar por qué, cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en política, religión, tiempos de guerra o cuando una empresa comercial está introduciendo un producto radicalmente nuevo o cuando enfrenta una crisis que amenaza su vida.

TEORIA DEL LIDERAZGO CARISMATICO

► Los líderes carismáticos pueden convertirse en un pasivo para la organización, una vez que ha pasado la crisis y la necesidad del cambio radical. Entonces la abrumadora autoconfianza del líder carismático se convierte en un problema. No es capaz de escuchar a otras personas, se siente incómodo cuando lo desafían subordinados agresivos y comienza a tener una creencia injustificada en “lo correcto” de sus puntos de vista.