

HP09003 – Dirección y Liderazgo

Tema 6. Estilos de liderazgo.

Objetivos de aprendizaje del tema

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Enunciar que el estilo de liderazgo corresponde con los patrones de comportamiento que el líder adopta para planear, organizar, motivar y controlar.
- Categorizar los estilos de liderazgo.
- Analizar las características de cada tipo de liderazgo, para determinar cuándo se recomienda y cuándo no.



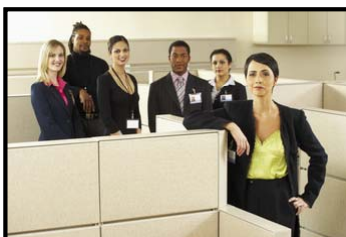
Introducción al tema

- Los estilos de liderazgo son los patrones de comportamiento que el líder adopta para planear, organizar, motivar y controlar y que tienen un efecto importante sobre los colaboradores y el clima de trabajo dentro del cual se desempeñan.



Estilos de liderazgo: ¿qué son?

- Los estilos de liderazgo son estilos que utilizarán los individuos basados en la combinación de sus creencias, valores y preferencias, así como en la cultura organizacional que provocan la utilización de ciertos estilos y no de otros.



Estilo coercitivo: “hazlo como yo te digo”

Estilo coercitivo		
Objetivo principal: cumplimiento inmediato		
Cuando un líder lo utiliza...	Es más eficaz cuando...	Es menos eficaz cuando...
<ul style="list-style-type: none"> • Dicta muchas órdenes. • Espera cumplimiento y obediencia inmediata. • Controla de manera rígida. • Motiva indicando consecuencias negativas del no-cumplimiento en lugar de recompensar el cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplica a trabajos relativamente directos. • Hay situaciones de crisis. • Los colaboradores necesitan direcciones claras. • El incumplimiento provocaría serios problemas. • Se trata de un colaborador problemático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de trabajos complejos. • Su uso consistentemente, ya que provoca rebeldía. • Se trata de colaboradores automotivados, capaces, talentosos e innovadores.

Estilo directivo: "Firme, pero justo"

Estilo directivo		
Objetivo principal: proporcionar dirección y proyección a largo plazo.		
Cuando un líder lo utiliza...	Es más eficaz cuando...	Es menos eficaz cuando...
<ul style="list-style-type: none"> • Asume la responsabilidad del desarrollo de una dirección clara. • “Vende” la visión explicando el ‘por qué’ de la misma. • Establece normas y supervisa el desempeño del colaborador en relación con la visión. • Solicita puntos de vista sobre la visión y cómo obtenerla. • Establece un equilibrio entre la retroalimentación negativa y la positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es época de cambio, porque se necesita de dirección y normas claras. • El líder es un experto o una autoridad. • Se trata de colaboradores nuevos que dependen de la orientación activa del líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder carece de credibilidad. • Se trata de colaboradores experimentados y/o equipos autodirigidos.

Estilo afiliativo: la gente primero

Estilo afiliativo		
Objetivo principal: crear armonía entre los colaboradores.		
Cuando un líder lo utiliza...	Es más eficaz cuando...	Es menos eficaz cuando...
<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa más en promover relaciones amistosas entre los miembros del equipo. • Enfatiza las necesidades emocionales de los colaboradores y las cosas que los tienen contentos. • Evita confrontaciones relacionadas con el desempeño. • Pone menos énfasis en dirigir la tarea y se enfoca en satisfacer las necesidades emocionales de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza como parte de un repertorio incluyendo los estilos autoritario, democrático o tutorial. • Los trabajos son rutinarios y el desempeño de los colaboradores es adecuado. • Se busca el trabajo armónico entre grupos diversos y conflictivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño es inadecuado por lo que hay que dar retroalimentación correctiva. • En situaciones complejas o de crisis que requieren de dirección y control. • Con colaboradores orientados a la tarea y no a la relación.

Estilo democrático: administración participativa

Estilo democrático		
Objetivo principal: cimentar un compromiso y generar nuevas ideas.		
Cuando un líder lo utiliza...	Es más eficaz cuando...	Es menos eficaz cuando...
<ul style="list-style-type: none"> • Confía en la capacidad de los colaboradores. • Exhorta a la toma de decisiones por consenso. • Celebra reuniones para escuchar las preocupaciones de sus colaboradores. • Exhorta a sus colaboradores a tomar decisiones que afecten su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores son competentes y tienen tanta o más información que el jefe. • Después de haber utilizado el estilo directivo para obtener los 'cómos'. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay crisis y no hay tiempo de celebrar reuniones. • Los colaboradores no son competentes y requieren de mayor supervisión cercana.

Estilo marcapasos: espera autodirección

Estilo marcapasos		
Objetivo principal: realizar el trabajo según altas normas de excelencia.		
Cuando un líder lo utiliza...	Es más eficaz cuando	Es menos eficaz cuando...
<ul style="list-style-type: none"> • Guía dando el ejemplo. • Tiene altas normas y espera lo mismo de los demás. • No delega. • Retira la responsabilidad si no confía. • Tiene poca tolerancia por el mal desempeño. • No confía en la realización del trabajo con altos estándares de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores están altamente motivados y son competentes. • Se quiere desarrollar a colaboradores que son similares al líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder no puede hacer todo personalmente. • Los colaboradores requieren de dirección, desarrollo y coordinación. • Se requiere delegar más.

Estilo tutorial: desarrollo a largo plazo

Estilo tutorial		
Objetivo principal: desarrollo profesional a largo plazo de colaboradores.		
Cuando un líder lo utiliza...	Es más eficaz cuando...	Es menos eficaz cuando...
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a colaboradores a identificar sus fortalezas y debilidades. • Fomenta el establecimiento de metas a largo plazo con fines de desarrollo. • Proporciona instrucción continua y retroalimentación que favorece al desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El colaborador reconoce una discrepancia entre su actual nivel de desempeño y aquel que quiere lograr. • El colaborador busca un desarrollo profesional. • El colaborador es innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder carece de experiencia. • Los colaboradores requieren de mucha dirección y retroalimentación. • Es época de crisis.

Estilos de liderazgo OPQ

Estilo directivo

- El líder conserva para sí la responsabilidad de la planeación y el control. Proporciona instrucciones acordes con su propia percepción de las prioridades.

Estilo delegador

- Intervención personal mínima del líder. Cree en la delegación de tareas y responsabilidades.

Estilo participativo

- El líder favorece la toma de decisiones por consenso. Se prepara para tomar a tiempo las decisiones. Asegura la participación de todos los colaboradores que considera relevantes en la toma de decisiones.

11

Estilos de liderazgo OPQ

Estilo consecutivo

- El líder presta atención genuina a las opiniones y los sentimientos de sus colaboradores conservando un sentido claro de los objetivos, tareas y toma las decisiones finales.

Estilo negociador

- El líder concreta acuerdos con sus colaboradores.
- Influencia a otros identificando sus necesidades y usando éstas como base para la negociación.

12

Estilos de liderazgo negativos

- A continuación te presentaremos algunos estilos de liderazgo negativos, que obviamente deberás evitar lo más posible.
 - Estilo *PostHoc*.
 - Estilo micro.
 - Estilo de la gaviota.
 - Estilo del hongo.
- Cada uno de estos estilos tienen sus características específicas y las veremos a continuación.

Estilo *PostHoc*

- Aún se practica este estilo de liderazgo, sobre todo en las pequeñas empresas, donde el líder es el que “siempre tiene la razón”.
- En este estilo el gerente o jefe es una persona que no puede ser retado, pues siempre gana, y hace lo que el cree que es correcto.



Estilo micro

- En este estilo el jefe o líder hace el trabajo de sus colaboradores, ya que considera que nadie puede hacer mejor que él el trabajo.
- Subestima a los empleados, y sobre todo no los cree capaz de realizar su trabajo.
- Estos líderes normalmente temen al fracaso, y es por eso que se “apropian” del trabajo de los demás para poder hacerlo ellos “correctamente”, además de que normalmente se sienten superiores a los colaboradores de su equipo.



Estilo de la gaviota

- Las personas que acostumbran utilizar este estilo, literalmente llegan como gaviotas y luego salen volando; es decir, llegan, reparten sus críticas y opiniones y cuando uno desea refutar algún punto, desaparecen.



Estilo del hongo

- Estos gerentes normalmente te asignan las tareas o proyectos que ellos no quieren realizar. Normalmente no se comunican y casi siempre te ignoran.



Cierre

- En este tema pudiste conocer que los estilos de liderazgo corresponden a patrones de comportamiento que el líder adopta, ya sea para planear, motivar y/o controlar.
- Además, analizaste las características de cada liderazgo para determinar cuándo se recomienda y cuándo no se recomienda utilizarlo.

Para aprender más

Si deseas conocer más acerca de este tema, puedes leer artículo:

- Doyle, M & Smith, M. (2001) *Classical leadership*. Recuperado el día 18 de noviembre de 2008, de: http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm

19

Referencias bibliográficas

- Taboada, A. (2002). *Líder Plus*. México D.F.: Ediciones Castillo.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century* U.S.A.: HarperCollins.
- Kotter, J. (1999). *La Verdadera Labor de un Líder*. Colombia: Editorial Norma.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (1997) *The Leader of the Future: Vision, Practices and Strategies for a New Era*. U.S.A.: Jossey-Bass Inc.

20

Créditos

Diseño de contenido:

Lic. Angel Alejandro Taboada Novelo, MRH.

Coordinador académico del área:

Lic. Roberto Dessommes Zambrano

Edición de contenido:

Lic. Verónica Lozano Cavazos

Edición de texto:

Lic. Ana Lydia Chairez Briones, MC.

Diseño gráfico:

Ing. Felipe Leyva Silva

Créditos

Diseño de contenido:

Lic. Angel Alejandro Taboada Novelo, MRH.

Coordinador académico del área:

Lic. Roberto Dessommes Zambrano

Edición de contenido:

Lic. Verónica Lozano Cavazos

Edición de texto:

Lic. Ana Lydia Chairez Briones, MC.

Diseño gráfico:

Ing. Felipe Leyva Silva