

**División Interamericana
Desarrollo de Liderazgo: Conferencia SeLD 2019**

Un estilo de liderazgo es el método de un líder para proporcionar dirección, implementar planes y motivar a la gente.

Citas:

"Sólo tres cosas suceden naturalmente en las organizaciones. Fricción, confusión y bajo rendimiento. Todo lo demás requiere liderazgo". Peter Drucker

Introducción:

Hay tantos estilos de liderazgo diferentes como líderes, pero en general pueden ser categorizados de acuerdo con el enfoque de las personas y el enfoque de las tareas.

Un liderazgo fuerte y comprometido es la clave para una organización exitosa. Para ser un líder exitoso, es crucial conocer sus fortalezas y debilidades, así como las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo.

Asimismo, es importante entender qué estilos de liderazgo son más eficaces para usted y los miembros de su equipo. Los mejores líderes no caen estrictamente en una de estas categorías, sino que saben cuándo adoptar ciertos estilos de liderazgo para obtener los mejores resultados.

Un líder tiene la capacidad de crear **resonancia en el lugar de trabajo** que influye en los empleados para lograr los resultados organizacionales deseados.

Esta idea de resonancia se describe en el libro de Goleman: *Primal Leadership*, como "la reserva de positividad que libera lo mejor de las personas". En su raíz, entonces, el trabajo primordial del liderazgo es emocional".

Este concepto de emoción en el lugar de trabajo es a menudo malinterpretado. Nuestro primer trabajo como líderes es comprender profundamente nuestro propio paisaje emocional convirtiéndonos en evaluadores agudos (a) autoconscientes (b) gestores expertos de nuestros sentimientos (c) observadores empáticos de las emociones de los demás (d) arquitectos de relaciones de trabajo confiables.

Una vez que sean aprovechadas esas cuatro áreas clave, podemos crear resonancia en el lugar de trabajo al establecer las condiciones adecuadas en las que las personas están literalmente en la misma longitud de onda emocional que otras, lo que resulta en un trabajo en equipo armonioso y amplifica el impacto general de nuestro propio liderazgo.

El liderazgo comienza conmigo!

1. ¿Cómo me convierto en un evaluador consciente de mí mismo?
2. ¿Cómo puedo convertirme en un experto en la gestión de mis sentimientos?
3. ¿Cómo me convierto en un observador enfático de las emociones de los demás?
4. ¿Cómo me convierto en el arquitecto de una relación laboral de confianza?

A través del uso intencional o no intencional de los Estilos de Liderazgo, los líderes crean u obstruyen **Resonancia**, ese ambiente de trabajo que mejor se alinea con su visión.

Consideraremos siete estilos de liderazgo.

1. Transformacional
2. Asesoría
3. Visionario
4. Afiliativo
5. Democrático
6. Marcando la pauta
7. Dominante

NB. Los líderes más efectivos se mueven con fluidez a través de estos estilos, sabiendo cuándo y dónde aplicarlos según sea necesario.

Los líderes más exitosos lideran no sólo por su poder, sino por sobresalir en el arte de construir relaciones usando una variedad de enfoques que construyen resonancia y confianza, motivando a los empleados a hacer lo mejor que pueden.

Estilo de Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se caracteriza por altos niveles de motivación, inspiración y compromiso. Es "transformar" y mejorar los logros de la organización. Los empleados pueden tener un conjunto básico de tareas y metas que completan mensual o trimestralmente, pero el líder los empuja constantemente fuera de su zona de comodidad.

Esta es una forma muy alentada de liderazgo entre las organizaciones con mentalidad de crecimiento porque motiva a los empleados a ver de lo que son capaces.

Sin embargo, los líderes transformacionales pueden arriesgarse a perder de vista las curvas de aprendizaje individuales de cada uno si no se les da el entrenamiento adecuado para guiarlos a través de las nuevas responsabilidades. Este líder presenta una visión clara de los resultados, muestra una gran pasión por el trabajo y ayuda a los miembros del grupo a sentirse inspirados y comprometidos con las metas.

Las personas que tienen este estilo de liderazgo a menudo son descritas como:

- Energéticos
- Apasionados
- Entusiastas
- Confiables
- Creativo
- Inteligente

Los líderes transformacionales no sólo son altamente creativos; también inspiran creatividad en otros. Ofrecen apoyo y orientación para ayudar a cada miembro del

equipo a alcanzar su máximo potencial. Los miembros del equipo miran al líder como un modelo a seguir. Por esta razón, los seguidores tienden a interiorizar los ideales del Líder y se esfuerzan por emular estas cualidades.

Estilo de liderazgo de Asesoría

A través del estilo de liderazgo de asesoría, los líderes desarrollan personas para el futuro. Funciona mejor cuando se ayuda a las personas y se construye una fuerza a largo plazo. Un líder que se toma el tiempo para mantener conversaciones profundas con sus empleados acerca de sus vidas, incluyendo sueños y metas, y que a menudo usa la frase "Prueba esto", está practicando el estilo ingenioso de la asesoría. Este enfoque es a menudo subutilizado por los líderes debido a la percepción de que se necesita un tiempo valioso para aplicarlo. Sin embargo, a menudo es evidente lo contrario. Cuando se invierte tiempo en asesoría, la eficiencia organizacional es frecuentemente el resultado final. El Líder de Asesoría dirige y guía, fomentando deliberadamente un ambiente de trabajo positivo. Es más eficaz cuando los empleados son más responsables, tienen más experiencia y se comprometen con más entusiasmo. La precaución, sin embargo, es que podría percibirse como "micro gestión" para algunos empleados. La clave es saber qué empleados son receptivos a este estilo y cuáles no.

En este estilo de liderazgo de asesoría: *"Pruebe esto."*

Algunos líderes pueden maximizar la efectividad de sus trabajadores actuando como un entrenador en lugar de un jefe tradicional. En el modelo "pruebe esto", los líderes se centran en las fortalezas y debilidades de un empleado en un esfuerzo por mejorar y animarlo a lo largo del camino. Aunque es efectivo, Goleman señaló que este estilo se usa con menos frecuencia.

El estilo de asesoría debe evitarse cuando los empleados no están dispuestos a aprender o si el líder carece de competencia.

Pros

- Se centra en las fortalezas y debilidades de los empleados
- Conduce a mejoras y estímulos individualizados

Contras

No es efectivo si los empleados no están dispuestos a aprender o si el líder carece de habilidad.

Estilo de liderazgo visionario

Moviliza a las personas hacia una visión. Funciona mejor cuando se necesita una dirección clara o un cambio.

. Goleman escribe: "Los líderes visionarios articulan hacia dónde va un grupo, pero no cómo llegará allí - dejando a la gente libre para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados. Conocer el panorama general y cómo encaja un determinado trabajo le da a la gente claridad; ellos entienden lo que se espera de ellos. Y la sensación de que todo el mundo está trabajando hacia metas compartidas construye compromisos de equipo: La

gente se siente orgullosa de pertenecer a su organización". El resultado es un impacto muy positivo en el clima.

Algunas ventajas de este estilo de liderazgo;

- Buenos comunicadores
- Crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro.
- Buenos oyentes
- Planificadores estratégicos
- Tener una visión clara
- Aceptar responsabilidades personales
- Enfocados en la meta y no se vuelven fáciles de rastrear
- Cumplir visiones - orientado a la acción
- Extraer lo mejor de las personas y hacer que actúen más allá de sus limitaciones imaginarias

Estilo de liderazgo que marca el paso

Los líderes que esperan excelencia y la ejemplifican son líderes que marcan el paso. Ellos modelan la frase "Haz lo que yo hago ahora". Estos líderes establecen altos estándares para sí mismos, son obsesivos en hacer las cosas mejor y más rápido, a menudo dispuestos a arremangarse y a involucrarse en soluciones, y a proporcionar metas desafiantes para los empleados. Sin embargo, también tienden a proporcionar una orientación mínima, esperando que la gente simplemente sepa qué hacer. La razón por la que este estilo debe ser usado con moderación es que la mínima orientación proporcionada y las implacables demandas podrían ser contraproducentes al hacer que los empleados sientan que no están a la altura del líder o que están fracasando en sus esfuerzos, ¡por no mencionar el potencial de agotamiento! Goleman explica: "Nuestros datos muestran que, en la mayoría de los casos, el ritmo envenena el clima". Aunque este estilo puede sonar admirable, si se aplica mal o en exceso, deja a los empleados sintiéndose presionados demasiado por un líder exigente, creando un impacto negativo en el clima laboral.

En este estilo de liderazgo: *"Haz lo que yo hago"*.

Al igual que el estilo coercitivo, el estilo de marcapasos debe utilizarse con moderación. Sin embargo, según Goleman, lamentablemente no es el caso de este estilo de "haz lo que yo hago ahora".

El establecer el paso establece expectativas de alto rendimiento que deben cumplirse. Si eso no sucede, la gente es reemplazada por el líder, quien también demuestra este estilo de alto octanaje. Naturalmente, el esfuerzo por hacer las cosas mejor y más rápido a menudo socava el clima de la empresa. El estilo de marcar el ritmo puede ser efectivo a veces, especialmente en presencia de miembros del equipo altamente motivados y competentes.

Pros

- Eficaz para miembros del equipo altamente motivados y competentes

Contras

- La presión para ser mejor y más rápido puede socavar el clima de la empresa

Estilo de liderazgo autoritario o de mando

En este estilo de liderazgo, los líderes toman decisiones sin tener en cuenta a nadie que les informe. Los empleados no son considerados ni consultados antes de una dirección, y se espera que se adhieran a la decisión en el momento y al ritmo estipulado por el líder. Bajo circunstancias normales, este estilo de liderazgo no es deseable. La mayoría de las organizaciones de hoy en día no pueden mantener una cultura tan hegemónica sin perder empleados. Es mejor mantener el liderazgo más abierto al intelecto y la perspectiva del resto del equipo. El Líder al mando es el modelo clásico de liderazgo de tipo militar. Desafortunadamente, este estilo es el más utilizado en el lugar de trabajo y el menos efectivo. Este líder cohesivo ejemplifica la frase: "Yo soy el jefe; haz lo que te digo". Puede ser muy eficaz en tiempos de crisis o emergencias o cuando un departamento necesita ser cambiado. Este estilo de liderazgo suele ser bastante bueno para controlar a los empleados problemáticos con los que nadie más ha tenido éxito. Sin embargo, se cita como la menos efectiva porque rara vez implica elogios o estímulos y frecuentemente utiliza críticas al desempeño de los empleados, socavando así la moral y la satisfacción en el trabajo.

En este Estilo de Liderazgo de Comando o Autoritario: *"Haz lo que te digo"*.

Este estilo dominante o de coerción busca el cumplimiento inmediato de los empleados. Como un estilo que se puede vincular con el de una dictadura, se puede resumir con "Haz lo que te digo".

Este estilo tiene sus inconvenientes. Puede hacer que la gente se sienta desvalorizada, y puede tener un fuerte y abrumador impacto negativo en el clima laboral.

Sin embargo, este estilo tiene su lugar. En una situación de crisis como la de un giro en la empresa, es posible que los líderes tengan que adoptar este tipo de enfoque directo para producir resultados.

Pros

- En una crisis, los líderes pueden necesitar adoptar este estilo directo para obtener resultados en los productos.

Contras

- Los empleados pueden sentirse desvalorizados
- Puede tener un impacto negativo en el clima laboral

Estilo de Liderazgo Afiliativo

El líder afiliado puede resumirse en una frase: "Las personas o los equipos son lo primero". Este estilo de liderazgo está altamente enfocado en crear confianza y los

vínculos emocionales que promueven la pertenencia a la organización o departamento. Funciona mejor en momentos de estrés o cuando es necesario recuperarse de una crisis. Goleman argumenta que este enfoque es valioso "cuando se trata de aumentar la armonía del equipo, aumentar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza rota en una organización". Un observador de este estilo vería mucho estímulo y elogios en el grupo que enfatiza la importancia de la armonía y el trabajo en equipo. Una nota de precaución, sin embargo, es asegurarse de que el mal desempeño no quede sin ser corregido. Esto podría llevar a la percepción de que el líder está permitiendo que la mediocridad reine para tener la tan deseada armonía.

En el Estilo de Liderazgo Afiliativo: *"La gente es lo primero"*.

En este estilo de "el pueblo es lo primero", un líder afiliado elogia y nutre a los miembros para que cultiven un sentido de pertenencia en una organización.

Los fuertes lazos emocionales pueden producir lealtad en una organización. El estilo de afiliación fortalece tales conexiones para formar un espacio de trabajo positivo. Como resultado, este estilo es efectivo en la mayoría de las condiciones, particularmente en casos en los que se necesita mejorar la confianza o la moral. También puede ser necesario cuando se ha roto la confianza.

Los líderes no deben usar este estilo solos. Puede crear una cultura en la que se toleran los malos resultados o incluso la mediocridad. La crítica constructiva también se deja de lado en este estilo, lo que significa que los empleados probablemente permanecerán estancados en su desempeño en el lugar de trabajo.

Pros

- Fortalece los lazos emocionales, lo que crea lealtad
- Forma un lugar de trabajo positivo
- Mejora la moral y la confianza

Desventajas

- No es efectivo por sí solo
- Puede crear una cultura en la que se tolera un desempeño deficiente
- Omite la crítica constructiva
-

Estilo de Liderazgo Democrático

Cuando escuchas a un líder hacer la pregunta, "¿Qué piensas?" su enfoque es construir consenso a través de la participación. Este es el líder demócrata que quiere que su equipo acepte o se apropie de las decisiones, planes y metas. Este estilo aprovecha la sabiduría colectiva utilizando el conocimiento, la experiencia y las habilidades de las personas para llevar a la organización en una dirección clara. Sin embargo, no es la mejor opción para los líderes en situaciones de crisis en las que el tiempo es esencial o cuando el grupo está poco informado para ofrecer la orientación suficiente para tomar decisiones rápidas.

En este estilo de liderazgo democrático: "*¿Qué te parece?*"

El estilo democrático se puede resumir con la pregunta "*¿Qué te parece?*" Enfocados en obtener retroalimentación, los líderes pueden recibir ideas valiosas y confirmación mientras construyen un ambiente de confianza, compromiso y respeto.

En este estilo, el líder está abierto a las aportaciones, lo que genera la toma de decisiones y ayuda a motivar a los miembros del equipo. Es más efectivo cuando hay necesidad de que el equipo acepte una decisión o un plan. El estilo debe evitarse cuando los miembros del equipo no son competentes o no están lo suficientemente informados para contribuir. Este también es el caso cuando el tiempo es corto o cuando no se necesitan ideas nuevas.

Pros

- Abierto a las aportaciones
- Es más efectivo cuando hay necesidad de que los miembros del equipo respalden una decisión o plan.
- Motiva a los miembros del equipo

Contras

- No es efectivo cuando el tiempo es corto o no se necesitan ideas alternativas
- Debe evitarse cuando los miembros del equipo no están lo suficientemente informados para contribuir.

Cuestionario de Estilos de Liderazgo

Propósito:

1. Identificar su estilo de liderazgo
2. Examinar cómo su estilo de liderazgo se relaciona con otros estilos de liderazgo.

Instrucciones

1. Para cada una de las afirmaciones que aparecen a continuación, marque con un círculo el número que indica el grado en el que está de acuerdo o en desacuerdo.

2. Dé sus impresiones inmediatas. No hay respuestas correctas o incorrectas. Declaraciones Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutrales, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

1. Los empleados deben ser supervisados de cerca, o no es probable que hagan su trabajo. 1 2 3 4 5
2. Los empleados quieren ser parte del proceso de toma de decisiones. 1 2 3 4 5
3. En situaciones complejas, los líderes deben dejar que los subordinados trabajen problemas por su cuenta. 1 2 3 4 5
4. Es justo decir que la mayoría de los empleados de la población en general son perezosos. 1 2 3 4 5
5. Proporcionar orientación sin presión es la clave para ser un buen líder. 1 2 3 4 5
6. El liderazgo requiere mantenerse fuera del camino de los subordinados, ya que ellos hacen su trabajo. 1 2 3 4 5
7. Como regla general, los empleados deben recibir recompensas o castigos con el fin de motivarlos a alcanzar los objetivos de la organización. 1 2 3 4 5
8. La mayoría de los trabajadores quieren una comunicación frecuente y de apoyo de sus líderes. 1 2 3 4 5
9. Como regla general, los líderes deben permitir que los subordinados evalúen su propio trabajo. 1 2 3 4 5
10. La mayoría de los empleados se sienten inseguros acerca de su trabajo y necesitan dirección. 1 2 3 4 5
11. Los líderes necesitan ayudar a los subordinados a aceptar la responsabilidad de completar su trabajo 1 2 3 4 5
12. Los líderes deben dar a los subordinados total libertad para resolver problemas por su cuenta. 1 2 3 4 5
13. El líder es el juez principal de los logros de los miembros del grupo. 1 2 3 4 5

Declaraciones: Declaraciones Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutrales, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

14. El trabajo del líder es ayudar a los subordinados a encontrar su "pasión". 1 2 3 4 5
15. En la mayoría de las situaciones, los trabajadores prefieren poca participación del líder. 1 2 3 4 5
16. Los líderes eficaces dan órdenes y aclaran los procedimientos. 1 2 3 4 5
17. Las personas son básicamente competentes y si se les da una tarea, harán un buen trabajo. 1 2 3 4 5
18. En general, es mejor dejar a los subordinados en paz. 1 2 3 4 5

Puntuación

1. Sumar las respuestas a los puntos 1, 4, 7, 10, 13 y 16 (liderazgo autoritario).
2. Sumar las respuestas a los puntos 2, 5, 8, 11, 14 y 17 (liderazgo democrático).
3. Sumar las respuestas a los puntos 3, 6, 9, 12, 15 y 18 (liderazgo del laissez-faire).

Puntuaciones totales

Liderazgo autoritario _____

Liderazgo Democrático _____

Liderazgo de Laissez-Faire _____

Interpretación de la puntuación

Este cuestionario está diseñado para medir tres estilos comunes de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire.

Al comparar sus puntajes, usted puede determinar qué estilos son los más dominantes y cuáles son los menos dominantes en su propio estilo de liderazgo.

Si su puntuación es 26-30, usted está en el rango muy alto.

Si su puntuación es 21-25, usted está en el rango alto.

Si su puntuación es 16-20, usted está en el rango moderado.

Si su puntaje es 11-15, usted está en el rango bajo.

Si su puntaje es 6-10, usted está en el rango muy bajo.

www.sagepub.com/northhouseintro2e

Referencias

Boyatzis, Richard, Goleman, Daniel, and McKee, Annie. 2013. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence, 53-88. Boston, MA: Harvard Business Review Press

Six effective leadership styles. Retrieved from the internet at <http://training.hr.ufl.edu/resources/LeadershipToolkit/transcripts/SixEffectiveLeadershipStyles.pdf>

Retrieved from <https://online.seu.edu/infographics/6-leadership-styles-in-business/>

Retrieved from the internet: www.sagepub.com/northhouseintro2e

