

Concordia Seminary - Saint Louis

Scholarly Resources from Concordia Seminary

Liderazgo

Recursos en español

12-1-2020

6a Estilo de liderazgo

Douglas Rutt

Concordia Seminary, St. Louis, ruttd@csl.edu

Marcos Kempff

Concordia Seminary, St. Louis, kempffm@cdsl.edu

Follow this and additional works at: <https://scholar.csl.edu/liderazgo>



Part of the [Practical Theology Commons](#)

Recommended Citation

Rutt, Douglas and Kempff, Marcos, "6a Estilo de liderazgo" (2020). *Liderazgo*. 16.

<https://scholar.csl.edu/liderazgo/16>

This Article is brought to you for free and open access by the Recursos en español at Scholarly Resources from Concordia Seminary. It has been accepted for inclusion in Liderazgo by an authorized administrator of Scholarly Resources from Concordia Seminary. For more information, please contact seitzw@csl.edu.

Aproximación a un “estilo de liderazgo”

La aproximación al “estilo de liderazgo” enfatiza el comportamiento o la manera de actuar del líder. Se enfoca exclusivamente en lo que los líderes hacen y cómo actúan. Los investigadores que estudian esta aproximación han determinado que el liderazgo esencialmente tiene dos maneras de actuar: *actuación orientada a la tarea*, y *actuación orientada hacia relaciones personales*. La conducta orientada hacia la tarea, facilita el logro de las metas. Es decir, ayuda a los miembros del grupo lograr sus objetivos. Maneras de actuar orientadas hacia las relaciones personales, ayudan para que los miembros del grupo sientan cómodos consigo mismos, con los demás y con la situación en la cual se encuentran. El propósito de la aproximación “estilo de liderazgo” es explicar como líderes combinan estas dos maneras de actuar para influenciar los miembros del grupo en el esfuerzo para lograr una meta.

Los investigadores han aprendido que las respuestas de miembros de grupos a las encuestas se agrupan alrededor de dos estilos de compartimiento en el liderazgo: *iniciando estructura y consideración*. La actuación que se llama *iniciando estructura* son básicamente comportamientos orientados hacia la tarea, incluyendo la organización de trabajo, dando estructura al contexto del trabajo, definiendo responsabilidades y roles, fijando fechas tope para las actividades de trabajo. La actuación que se llama *consideración* son esencialmente comportamientos orientadas a las relaciones interpersonales e incluyen cosas tales como la creación de compañerismo, respeto, confianza, y amistades entre los líderes y los demás miembros del grupo.

Aunque varios estudios se han hecho con el fin de determinar cuál de los dos factores sea más eficaz en el ejercicio del liderazgo, en verdad, se ha demostrado que el líder más eficaz es aquel que pueda mantener un balance entre los dos lados y ajustar su estilo según la necesidad del momento. La teoría “camino-meta” es un ejemplo del uso práctico de esta aproximación en situaciones específicas.

Antes de proceder, quizá es de más utilidad llenar el cuestionario adjuntado para ver cómo funciona esta aproximación (ver “Cuestionario de Estilo”).

Autoridad y conformidad (9,1)

El 9,1 estilo de liderazgo pone mucho énfasis en los requisitos de la tarea y el trabajo y menos énfasis en las personas, excepto que las personas son herramientas para terminar un trabajo. La comunicación con los otros no se enfatiza con la excepción de entregar instrucciones acerca de la tarea. El estilo es motivado por los resultados, y las personas son consideradas como herramientas hacia este fin. El líder 9,1 es visto muchas veces como controlador, exigente, duro, y dominante.

Club campestre (1,9)

El estilo 1,9 representa poca preocupación con el cumplimiento de la tarea ligada a una alta preocupación con las relaciones interpersonales. Enfatizando menos la producción, líderes del estilo 1,9 se preocupan por las actitudes y sentimientos de las personas, asegurando que las necesidades personales y sociales de sus miembros se satisfagan. Tratan de crear un ambiente positivo siendo agradable, preparados siempre para ayudar, consoladores y no controversial.

Estilo empobrecido (1,1)

El estilo 1,1 representa el líder que no se preocupa por ni la tarea ni las relaciones interpersonales. Este estilo de líder hace lo mínimo para ser líder, pero no se involucra mucho y está encerrado. El líder 1,1 generalmente tiene poco contacto con los miembros y se puede describir como indiferente, evasivo, retraído y apático.

Medio de la calle—Moderado (5,5)

El estilo 5,5 describe a los líderes que se transigen o se comprometen fácilmente. Se preocupan un poco por la tarea y un poco por las personas quienes hacen la tarea. Encuentran un balance o una mezcla entre preocuparse por las personas y todavía enfatizar los requerimientos del trabajo. Su estilo comprometido significa que ni empujan tanto para lograr producción, ni prestan atención a algunas de las necesidades de los miembros del grupo. Para llegar a un balance, el líder 5,5 evita el conflicto y enfatiza un nivel moderado de producción y de relaciones interpersonales. Este estilo de líder muchas veces se describe como expediente, que prefiere posición intermedia, evita el conflicto, y deja a un lado convicciones para lograr “progreso.”

Trabajo en equipo (9,9)

El estilo 9,9 pone un énfasis fuerte tanto en la tarea como en las relaciones interpersonales. Promueve un alto nivel de participación y trabajo en equipo en la organización, y satisface la necesidad básica de los miembros de estar involucrados y comprometido a su trabajo. Las frases siguientes pueden usarse para describir el líder del estilo 9,9: estimula la participación, actúa con determinación, trata abiertamente los temas controversiales, aclara prioridades, da seguimiento, actúa con mente abierta, y le gusta trabajar.

Además de estos cinco estilos, hay dos otros estilos que incorporan varios aspectos de la cuadrícula.

Paternalismo/Maternalismo

Paternalismo/Maternalismo se refiere a un líder quien utiliza ambos estilos, el 1,9 y el 9,1, pero no de una manera integrada. Este líder es el “dictador benévolo” quien actúa gentilmente pero lo hace con el propósito de lograr la meta. Esencialmente, el estilo paternalista/maternalista trata a las personas como si no fueran conectadas con la tarea.

Oportunismo / “Vivismo”

El oportunismo se refiere al líder que utiliza cualquier combinación de los cinco estilos básicos con el propósito de acenso personal.

Estilo principal y secundario

Normalmente una persona tiene un estilo dominante que utiliza en la mayoría de los casos, y un estilo secundario o “de reserva.” El estilo secundario es el estilo al cual el líder se vuelve cuando está en una situación de presión, conflicto, o cuando le parece que el estilo normal de hacer las cosas no funciona.

¿CÓMO FUNCIONA LA APROXIMACIÓN AL “ESTILO DE LIDERAZGO”?

La aproximación al “estilo de liderazgo” no es una teoría perfectamente refinada que provea un juego de instrucciones o prescripciones para lograr el liderazgo más eficaz. Más bien, esta aproximación provee un marco para asesorar el liderazgo de una manera amplia, como el comportamiento hacia las dimensiones de tarea y relaciones. Este modelo no funciona por decirles a líderes cómo deben comportarse sino por describir los componentes mayores de su actuación.

Esta aproximación recuerda a líderes que sus acciones hacia los demás ocurren al nivel de la tarea y al nivel de las relaciones. En algunas situaciones, los líderes deben estar más orientados hacia la tarea, mientras en otras, deben estar más orientados a las relaciones. Asimismo, algunos miembros necesitan a líderes que provean mucha dirección, mientras otros necesitan a líderes que provean mucha cultivación y apoyo. La aproximación al “estilo de liderazgo” da a los líderes una manera de mirar y evaluar su propio comportamiento dividiéndolo en dos dimensiones.

Un ejemplo puede ayudarnos a entender cómo funciona la aproximación al “estilo de liderazgo.” Imagínate dos aulas universitarias en el primer día de la clase y con dos diferentes profesores con dos estilos totalmente distintos. El profesor Rodríguez llega al salón de clase, se presenta a sí mismo, toma nota en su récord de asistentes, repasa el programa de estudios, explica la primera tarea, y despide a los estudiantes. El profesor Pérez llega a la aula, y, después de presentarse a sí mismo y repartir copias del programa de estudios, trata de ayudar a los estudiantes para que se conozcan mejor pidiendo que cada uno cuente un poco acerca de sí mismo, su especialidad de estudios, y sus pasatiempos favoritos.

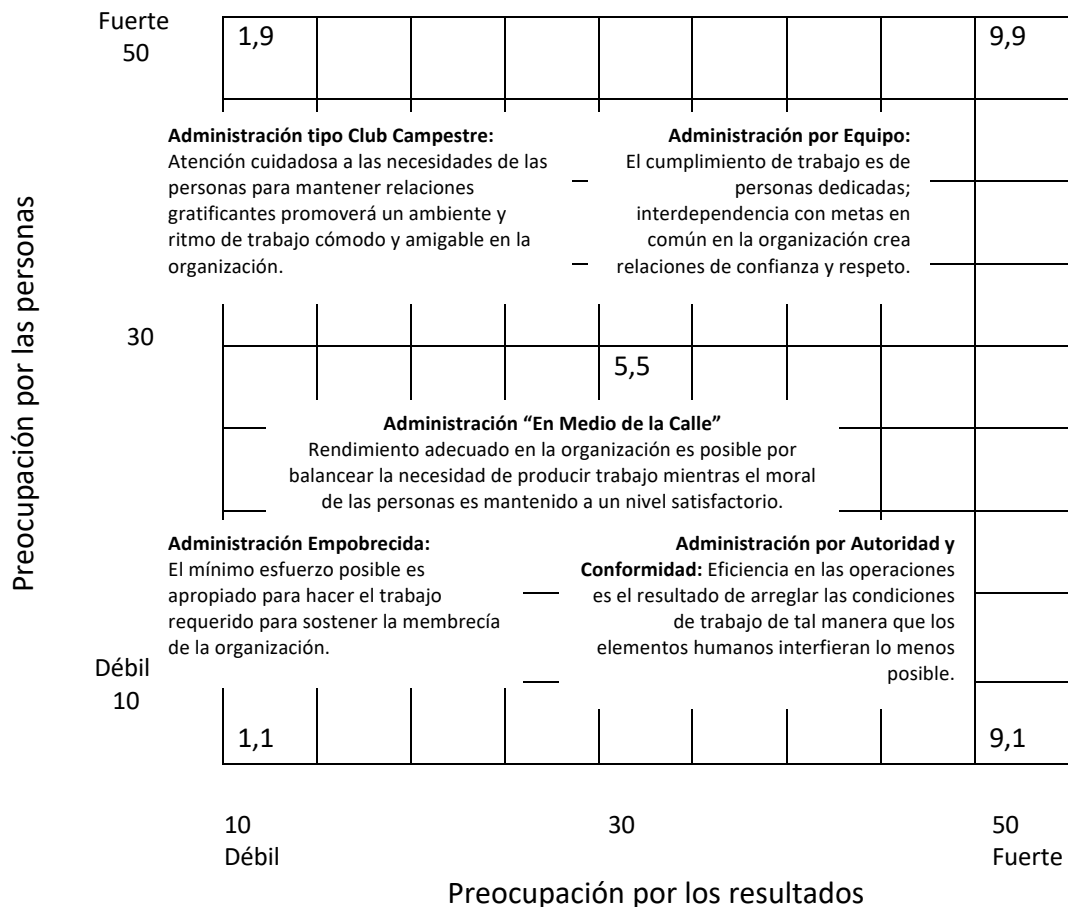
Los estilos de liderazgo del profesor Rodríguez y el profesor Pérez son muy distintos. La preponderancia de lo que hace el profesor Rodríguez se puede describir como comportamiento orientado hacia la tarea, y la mayoría de lo que hace el profesor Pérez se puede describir como comportamiento orientado hacia las relaciones interpersonales. Esta aproximación provee una manera de informar a los profesores acerca de las diferencias en su actuación. Dependiendo en la reacción de los estudiantes a su estilo, los profesores posiblemente quieran tratar de ajustar su estilo para mejorar su enseñanza en el primer día de la clase.

Esta aproximación o modelo para entender el liderazgo ha sido usado alrededor el mundo para ayudar a los líderes en el entendimiento de sus propias tendencias, y para que puedan ver como su estilo dominante se relaciona al grupo con que está trabajando. Mientras es verdad que el estilo de liderazgo eficaz es un tema muy cultural, en todos lugares hay personas o a la derecha o a la izquierda en un continuo. Nuestra tradición latinoamericana, por ejemplo, puede ser un ejemplo de una cultura más relacional, sin embargo, dentro de estas múltiples culturas, seguramente hay personas más constreñidas por la tarea y otras por relaciones interpersonales en comparación con los demás.

Preguntas para la reflexión:

1. ¿Dónde te ubicas en el continuo entre tarea y relaciones interpersonales?
2. ¿Cómo ha tu estilo a veces promovido o impedido la misión de la iglesia?
3. ¿Cómo puede este paradigma ayudar en la identificación de líderes para una responsabilidad o actividad en la congregación?
4. ¿Cuál estilo crees tú que es el más adecuado para la situación de tu ministerio?
5. ¿Crees que hay algo que puedas mejorar en base a esta aproximación?
6. ¿Qué nuevos desafíos tienes en tu vida al conocer los resultados de este cuestionario?

Los resultados en forma gráfica:



Tabulación de resultados

45-50	Tendencia muy fuerte	30-34	Tendencia moderadamente débil
40-44	Tendencia fuerte	25-29	Tendencia débil
35-39	Tendencia moderadamente fuerte	10-24	Tendencia muy débil

Ubica tu tendencia en el continuo entre “débil” y “fuerte” en cuanto a la categoría “Preocupación por resultados. Luego, ubica tu tendencia en el continuo entre “débil” y “fuerte” en cuanto a la categoría “Preocupación por personas.” Finalmente, dibuje línea vertical y línea horizontal como corresponde en el cuadrillo. Donde las líneas cruzan es tu estilo preferido de actuación como líder.



+ En el nombre de Cristo +
 Dr. Douglas Rutt (2007) y Prof. Marcos Kempff (2008)
 Actualizado, St. Louis, diciembre del 2011
 Centro de Estudios Hispánicos, Seminario Concordia
 Actualizado para Scholar, abril del 2025

CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO

Instrucciones: Lee cada frase cuidadosamente y piensa en la frecuencia con que tú actúas según la descripción de comportamiento (o la persona a quien estás evaluando). Indica tu respuesta a cada frase marcando con un círculo uno de los números a la derecha de cada frase.

Clave: 1 = Nunca 2 = Pocas veces 3 = A veces 4 = Muchas veces 5 = Casi siempre

- | | |
|---|-----------|
| 1. Dices a los miembros del grupo lo que deben hacer. | 1 2 3 4 5 |
| 2. Actúas de una manera amigable con los miembros del grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Fijas normas de producción o rendimiento para los miembros del grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 4. Ayudas para que los demás sientan cómodos en el grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 5. Haces sugerencias en cuanto a cómo resolver problemas. | 1 2 3 4 5 |
| 6. Respondes favorablemente a sugerencias que otros hacen. | 1 2 3 4 5 |
| 7. Les aclaras bien tu perspectiva a los demás. | 1 2 3 4 5 |
| 8. Tratas a otros de una manera justa. | 1 2 3 4 5 |
| 9. Desarrollas un plan de acción para el grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 10. Te comportas de una manera previsible hacia los miembros del grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 11. Defines las responsabilidades y roles para cada miembro del grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Comunicas activamente con los miembros del grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 13. Aclaras tu propio rol dentro del grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 14. Demuestras preocupación para el bienestar personal de los demás. | 1 2 3 4 5 |
| 15. Provees un plan de cómo se debe hacer el trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| 16. Demuestras flexibilidad al hacer decisiones. | 1 2 3 4 5 |
| 17. Provees criterios en cuanto a los que se espera del grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 18. Revelas pensamientos y sentimientos a los miembros del grupo. | 1 2 3 4 5 |
| 19. Animas a los miembros del grupo para que hagan trabajo de alta calidad. | 1 2 3 4 5 |
| 20. Ayudas a los miembros del grupo para que se lleven bien. | 1 2 3 4 5 |

RESULTADOS

El cuestionario de estilo es diseñado para medir dos tipos de comportamiento en el ejercicio de liderazgo: tarea y relaciones. Calcula el cuestionario haciendo lo siguiente: Primero, suma las respuestas de las frases impares. Esta sería tu puntuación de orientación hacia la tarea.

Segundo, suma tus respuestas de las frases pares. Esta es tu puntuación de orientación hacia relaciones interpersonales.

TOTALES de PUNTUACIONES

Tarea _____
(suma de impares)

Relaciones _____
(suma de pares)

INTERPRETACIÓN: Tabulación de resultados

45-50 Tendencia muy fuerte	30-34 Tendencia moderadamente débil
40-44 Tendencia fuerte	25-29 Tendencia débil
35-39 Tendencia moderadamente fuerte	10-24 Tendencia muy débil