

# **LIDERAZGO “SITUACIONAL”**

**Por Paul Hersey y Kenneth Blanchard**

Durante las últimas décadas, la gente experta en el campo de la Gerencia ha estado buscando el “mejor” estilo de liderazgo. Sin embargo, las investigaciones indican claramente que no existe un estilo único de liderazgo para todo propósito. Los líderes exitosos son los que pueden adaptar su comportamiento de acuerdo a las necesidades de su propia y única situación.

## **UNA TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL**

Los doctores *Paul Hersey y Kenneth Blanchard* sugirieron un enfoque del problema que ha tenido gran aceptación en tanto resuelve el problema de tener que definir un estilo de validez general.

Este material intenta describir sintéticamente, y a los exclusivos fines de su conocimiento superficial, el modelo que *Hersey y Blanchard* llamaron **Liderazgo Situacional**.

Este modelo se apoya en los siguientes supuestos:

1. En una importante medida la dirección es un **SERVICIO** que el **LIDER** brinda al **COLABORADOR**.
2. No existe un estilo único de **LIDERAZGO** que pueda considerarse el mejor, pero si existe el estilo óptimo en cada situación.
3. Las características de cada **COLABORADOR** en cada situación son diferentes y cambiantes, y requieren diferentes estilos de conducción.
4. La situación del **COLABORADOR** cambia, por lo tanto es el **LIDER** el que debe cambiar su comportamiento.

Estas observaciones llevan a advertir que el **LIDER** debe comprender la situación en la que está el colaborador y desarrollar su acción de acuerdo a los requerimientos de ésta.

**Por lo tanto podemos llegar a una primera definición diciendo que el estilo “correcto” de liderazgo es aquel que demande la situación en que está inmerso el colaborador.**



Esta aproximación le exige al **LIDER** las siguientes capacidades:

- a) Entender la situación del **COLABORADOR**.
- b) Adaptar sus comportamientos a los que requiere la **SITUACION**.
- c) Hacerlo eficientemente aunque el estilo requerido no sea el que más se aproxime a sus características personales.

## Comportamiento influenciado por la Tarea y Comportamiento influenciado por la Relación

El reconocimiento de **tareas** y **relaciones** como dos dimensiones críticas del comportamiento de los **LIDERES** ha sido una parte importante de la investigación gerencial durante las últimas décadas. Estas dos dimensiones se han llamado de maneras, desde “autócrata” y “demócrata”, hasta “orientado hacia el empleado” y “orientado hacia la producción”.

Por algún tiempo se creía que **TAREA y RELACION** eran estilos contrarios o complementarios de liderazgo y, por lo tanto, podían mostrarse como continuos, desde un comportamiento de “líder autoritario (tarea)”, hasta un “comportamiento muy democrático (relación)”.

En años más recientes, se ha desechado la idea de que tarea y relación son estilos contrarios o complementarios. En particular, estudios extensos de liderazgo en la **Ohio State University** pusieron en duda esta afirmación y probaron que eran errónea.

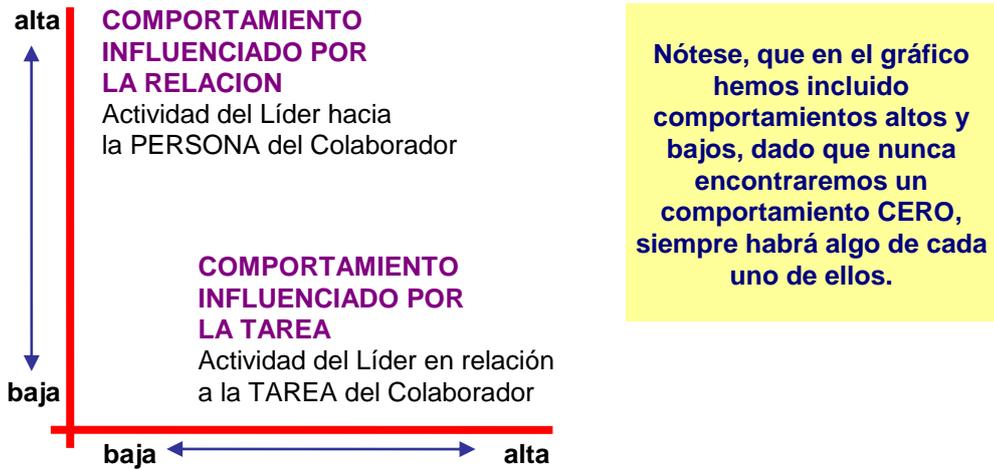
Al observar el comportamiento de líderes en una amplia variedad de situaciones, el equipo de **Ohio State** encontró que se podía clasificar la mayoría de las actividades de los líderes de dos categorías o dimensiones.

Llamaron a estas dos dimensiones:

<p><b>“Estructura Iniciadora” (comportamiento influenciado por la tarea)</b></p>	<p><b>“Consideración” (comportamiento influenciado por las relaciones).</b></p>
<p>Se define por hasta qué grado un líder usa una comunicación unilateral al explicar lo que cada seguidor debe hacer, tanto como cuándo, dónde y cómo se deben llevar a cabo las tareas.</p>	<p>Se define por hasta qué grado un líder se preocupa por una comunicación bilateral al proveer apoyo socio-emocional, “caricias psicológicas”, y comportarse como un facilitador.</p>



Si interrelacionamos ambos conceptos, podemos crear el siguiente gráfico:



En los estudios de liderazgo mencionados, el equipo de Ohio State encontró que los estilos de liderazgo variaban considerablemente. El comportamiento de algunos líderes se caracterizaba mayormente por dirigir actividades para sus seguidores en término de cumplimiento de tareas, mientras que otros líderes se concentraban en proveer apoyo socio-emotivo en términos de relaciones personales entre ellos y sus seguidores. Y otros líderes tenían estilos caracterizados

por ambos comportamientos, de tarea y de relación. Inclusive había algunos líderes cuyo comportamiento tendía a proveer poca tarea o relación para con sus seguidores. No aparecía ningún estilo dominante. Más bien, eran evidentes varias combinaciones. De esta manera, se determinó que tarea y relación no son estilos de liderazgo contrarios. Más bien, estos patrones de comportamiento de líderes se pueden representar gráficamente en dos ejes separados y distintos:



Puesto que en las últimas décadas la investigación ha apoyado claramente a la afirmación de que no hay ningún estilo de liderazgo que sea “mejor”, cualquiera



de los estilos básicos que se ve en la siguiente figura puede ser efectivo o no efectivo según la situación.

La Teoría de Liderazgo “Situacional” se basa en un juego entre:

1. La cantidad de dirección (Comportamiento influenciado por la Tarea) que da un líder,
2. La cantidad de apoyo socio-emotivo (Comportamiento influenciado por la Relación que da un líder)
3. El nivel de “madurez” que manifiestan los seguidores en una tarea, función u objetivo que el líder está tratando de lograr a través del individuo o el grupo de seguidores.

## NIVEL DE MADUREZ

La Madurez se define en la Teoría de Liderazgo Situacional como la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables (cumplimiento - motivación), disponibilidad y capacidad para tomar responsabilidad, y educación y/o experiencia de un individuo o un grupo. **Estas variables de madurez deben considerarse sólo en relación con una tarea específica a hacer.** Es decir, que un individuo o un grupo no es maduro ni inmaduro en ningún sentido **totalmente**. La gente tiende a tener grados de variable madurez, dependiendo de esa tarea, función u objetivo específico que un líder está intentando lograr a través de sus esfuerzos.

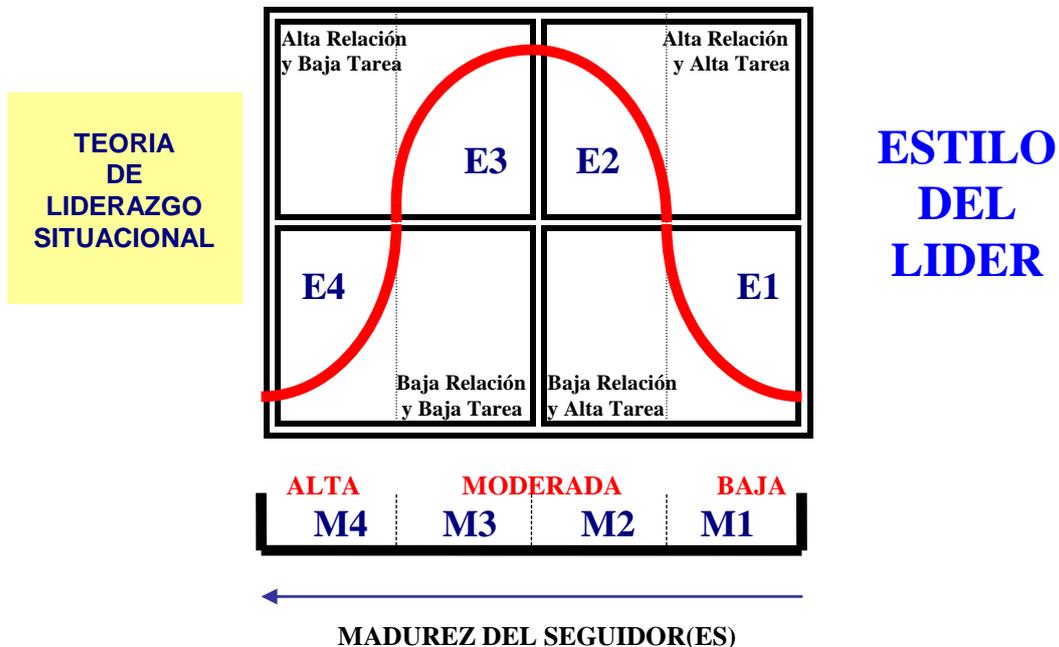
## EL CONCEPTO BASICO

Según la Teoría de Liderazgo Situacional, conforme **el nivel de madurez del seguidor continúa aumentando** en términos de una tarea específica, el líder debe empezar a **reducir** su comportamiento enfocado hacia la tarea y **aumentar** su comportamiento enfocado hacia las relaciones. Este debe ser el caso hasta que el individuo o el grupo llega a un nivel moderado de madurez. A medida que el seguidor empieza a alcanzar un nivel más alto de madurez, es apropiado que el líder disminuya el comportamiento enfocado hacia las relaciones. Ahora el seguidor no sólo es maduro en términos de la realización de la tarea, sino que es también maduro psicológicamente.

Dado que el seguidor puede provocar sus propias “caricias psicológicas” y apoyo, ya no es necesario una gran cantidad de apoyo emotivo del líder. La gente en este nivel de madurez interpreta una reducción de supervisión y un aumento de delegación por parte del líder como un índice positivo de



confianza. De esta manera, la Teoría de Liderazgo Situacional se enfoca en lo apropiado o lo efectivo de los estilos de liderazgo según **la madurez con respecto a la tarea de el/los) seguidor/es**. Este ciclo puede ilustrarse por medio de una curva en forma de campana superpuesta sobre los cuatro cuadrantes de liderazgo, tal como se ve en la siguiente figura.



La figura precedente ilustra la relación entre madurez con respecto a la tarea y los estilos de liderazgo apropiados a utilizarse, conforme el seguidor progresa del estado de inmadurez a madurez.

Como está indicado, el lector debe tener en cuenta que la figura representa dos fenómenos diferentes:

- 📖 El estilo apropiado de liderazgo ("Estilo del Líder) para distintos niveles de madurez del seguidor se presentan mediante la línea curva en los cuatro cuadrantes de liderazgo.
- 📖 El nivel de madurez del individuo o el grupo que se supervisa ("madurez de los seguidores") se representa debajo del modelo de liderazgo como una "línea continua" de inmaduro a maduro.
- 📖 En términos de madurez de los seguidores, no es meramente un asunto de ser maduro o inmaduro sino un asunto de grado de madurez. Como se puede ver, algunas medidas de madurez pueden proveerse para determinar estilos de liderazgos apropiados al dividir la línea continua de madurez en cuatro niveles.



## PLAN DE FORMACIÓN



<b>E3</b>	<b>E2</b>
Un estilo de alta cantidad de comportamiento enfocado hacia la relación y baja cantidad de comportamiento enfocado hacia la tarea se llamará estilo de comportamiento del líder <b>E3</b> .	Un estilo de alta cantidad de comportamiento enfocado hacia la tarea y alta cantidad de comportamiento enfocado hacia la relación se llamará estilo de comportamiento del líder <b>E2</b> .
<b>E4</b>	<b>E1</b>
Un estilo de baja cantidad de comportamiento enfocado hacia la relación y baja cantidad de comportamiento enfocado hacia la tarea se llamará estilo de comportamiento del líder <b>E4</b> .	Un estilo de alta cantidad de comportamiento enfocado hacia la tarea y baja cantidad de comportamiento enfocada a la relación se llamará estilo de comportamiento del líder <b>E1</b> .

### ESTILOS DE LIDERAZGO

En términos de madurez de los seguidores, no es meramente un asunto de ser maduro o inmaduro sino un asunto de grado de madurez. Como se observa a continuación, algunas medidas de madurez pueden proveerse para determinar estilos de liderazgos apropiados al dividir la línea continua de madurez en cuatro niveles.

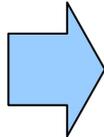
### NIVELES DE MADUREZ

Un nivel más altos de madurez con relación a una tarea se llama nivel de madurez :	Un nivel moderado a alto se llama nivel de madurez :	Un nivel bajo a moderado se llama nivel de madurez :	Un nivel bajo de madurez en relación con una tarea es llamado nivel de madurez :
<b>M4</b>	<b>M3</b>	<b>M2</b>	<b>M1</b>



## APLICACIÓN

¿Qué significa la curva en forma de campana que corresponde a la parte del estilo de liderazgo en la gráfica?

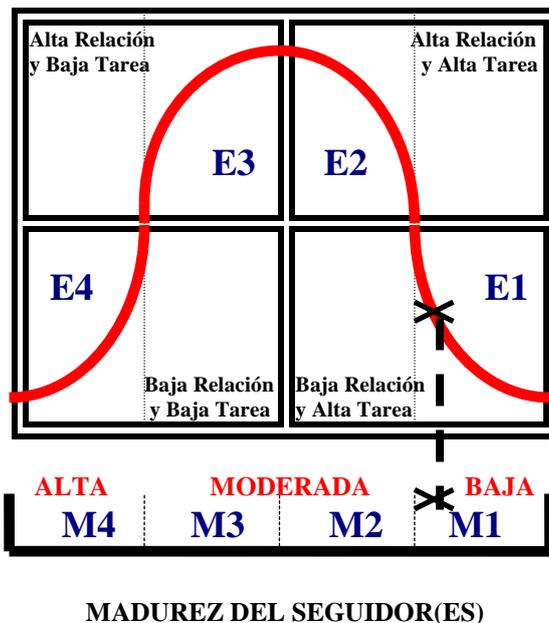


Significa que conforme el nivel de madurez de los seguidores avanza por la línea de inmadurez a madurez, el estilo apropiado de liderazgo se desplaza proporcionalmente por la línea curva.

### Determinación del Estilo Apropriado

Para determinar cuál es el estilo apropiado a utilizar en una situación determinada, uno debe definir primero el nivel de madurez del seguidor en relación con una tarea específica que el líder está tratando de lograr a través de los esfuerzos del seguidor. Una vez que este nivel de madurez se ha identificado, el estilo apropiado de liderazgo puede determinarse al construir un ángulo recto (90°) del punto en la línea continua que indica el nivel de madurez del seguidor hasta un punto donde intercepta en la línea curva en la porción de estilo de liderazgo del gráfico. El cuadrante en donde está la intersección sugiere el estilo apropiado a usarse por el líder en esa situación con un seguidor de ese nivel de madurez.

**DETERMINANDO UN ESTILO DE LIDERAZGO APROPIADO**



Supóngase que un gerente ha determinado que el nivel de madurez de un subordinado en términos de trabajo de papelería administrativa es bajo. Usando la Teoría de Liderazgo Situacional la persona pondría una **X** en la línea de madurez como se ve en la figura precedente. Una vez que el gerente haya decidido influenciar el comportamiento del subordinado en esta área, el gerente podría determinar el estilo inicial apropiado a utilizar trazando un ángulo recto de la **X** marcada en el eje de madurez hasta un punto donde intercepta con la curva en forma de campana. Puesto que la intersección ocurre en el cuadrante de **E1**, se sugiere que al trabajar con esta persona que demuestra madurez **M1** para esta tarea en particular, el gerente debe usar un estilo **E1** (alto comportamiento influenciado por la tarea - bajo comportamiento influenciado por la relación). Si uno usa esta técnica para determinar el estilo apropiado de liderazgo para los cuatro niveles de madurez, estará claro que las cuatro categorías de madurez (**M1,M2,M3,M4**) corresponden a las cuatro categorías de comportamiento de líderes (**E1,E2,E3,E4**); es decir:

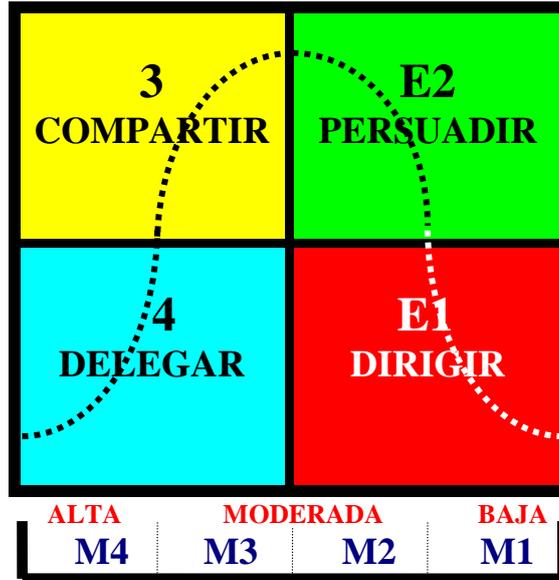
<b>MADUREZ 1</b>	necesita el	<b>ESTILO 1</b>
<b>MADUREZ 2</b>	necesita el	<b>ESTILO 2</b>
<b>MADUREZ 3</b>	necesita el	<b>ESTILO 3</b>
<b>MADUREZ 4</b>	necesita el	<b>ESTILO 4</b>

En este ejemplo, cuando decimos un bajo comportamiento influenciado por las relaciones, no quiere decir que el gerente no es amistoso, no que es impersonal. Meramente sugerimos que el gerente, al supervisar la manera en que el empleado maneja la papelería administrativa, debe utilizar más tiempo indicando a la persona qué hacer y cómo, cuándo y dónde hacerlo, dando apoyo socio-emotivo y refuerzo. Un aumento en el comportamiento influenciado por las relaciones debe ocurrir cuando el subordinado empieza a demostrar habilidad para manejar la papelería administrativa necesaria. **En este punto, un cambio del Estilo 1 al Estilo 2 sería apropiado.** De esta manera, la Teoría de Liderazgo Situacional afirma que al trabajar con la gente que tiene bajo nivel de madurez **M1** en términos de llevar a cabo una tarea específica, un estilo de relación **alta tarea/baja relación (E1)** tiene la probabilidad más alta de tener éxito; al tratar con gente de madurez baja a moderada **M2**, una estructura moderada y estilo socio-emotivo moderado **E2** parece ser lo más apropiado, y así sucesivamente realizando la correspondencia establecida previamente. Mientras que es más importante tener en mente las definiciones del comportamiento de tarea y de relaciones que se dieron antes, la clasificación de los cuatro estilos de Liderazgo.



# PLAN DE FORMACIÓN

LIDERAZGO SITUACIONAL  
"ESTRATEGIAS"



Alta Tarea/Baja relación E1  
se llama **DIRIGIR**

... porque este estilo se caracteriza por la comunicación unilateral en la cual el líder define los papeles de los seguidores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde hacer las diferentes tareas.

Alta Tarea/Alta Relación E2  
se llama **PERSUADIR**

... porque con este estilo la mayoría de la dirección todavía es brindada por el líder. El o ella también intenta, a través de la comunicación bilateral y el apoyo socio-emotivo, lograr que el o los seguidores compartan psicológicamente las decisiones que han de tomar.

Alta Relación/Baja Tarea E3  
se llama **COMPARTIR**

... porque con este estilo de líder, él o los seguidores comparten las decisiones a través de la comunicación bilateral, y con énfasis en el asesoramiento del líder, puesto que él o los seguidores tienen la habilidad y el conocimiento necesarios para hacer la tarea.

Baja Relación/Baja Tarea E4  
se llama **DELEGAR**

... porque el estilo involucra el dejar a que él o los seguidores "manejen su propio negocio". El líder delega puesto que éstos son muy maduros, están dispuestos a y son capaces de aceptar responsabilidades al dirigir su propio comportamiento.



## Veamos un ejemplo . . .

Tenemos en la Organización un **Jefe de Compras** que sistemáticamente alcanza a cumplir sus objetivos. Pase lo que pase, “encuentra” la manera de alcanzarlos.

También es cierto que se maneja con iniciativas y propuestas bastantes creativas, pero riesgosas en las actividades que encara y usted debe destinar cuidados a analizarlas con él antes de que las realice con sus colaboradores.

A usted le cuesta que se ocupe de enseñar a sus colaboradores. Parecería que aún no comprendió lo importante que es esta tarea en la estrategia global que sigue la institución y frecuentemente usted debe recordárselo y argumenta con él para que la haga; lo cierto es que cuando lo hace, lo hace bien.

Eso sí, el último día de cada semana, cuando debe presentar su informe, lo mejor que usted puede hacer es sentarlo y conducirlo para que lo haga, pues en sus aspectos administrativos es un verdadero “desastre” y un modelo de desorganización.

### **Analicemos una estrategia conveniente con nuestro Jefe de Compras:**

El posee **MADUREZ 4** para la tarea de alcanzar sus metas y lo mejor que usted puede hacer es permitirle usar su autonomía en este campo, usando un modelo de **DELEGACION** que fije adecuadamente los objetivos y asigne los medios.

Sin embargo, en lo que hace a la tarea de proponer nuevas actividades muestra una **MADUREZ 3**, puesto que, si bien presenta propuestas creativas,

estas con frecuencia son muy riesgosas y necesitan ser revisadas.

Usando el modelo **COMPARTIENDO** usted podrá estimular su creatividad, pero lo hará crecer en su capacidad de evaluar los riesgos.

Si observamos lo que pasa con la tarea de enseñar a sus colaboradores, vemos que no muestra una **MADUREZ superior a 2**, pues parecería que aún no ha comprendido el valor de hacerlo. El uso del modelo de liderazgo **PERSUADIR** es el adecuado para que el colaborador crezca en ese sentido.

Pero este responsable administrativo también muestra una **MADUREZ 1**, para las tareas administrativas, que le requieren utilizar el modelo **DIRIGIR**, para que este buen colaborador no desmerezca su trabajo por esta debilidad personal.

Además hemos dicho que la madurez es una **VARIABLE** y que el hecho de que hoy, en esta circunstancia el colaborador requiera un cierto estilo de liderazgo no nos autoriza a pensar que ante un cambio en su situación personal o ante una modificación de las circunstancias en las que desarrolla su tarea o ante un cambio en su propia tarea su madurez no resulta modificada. Es más, debería serlo, y el líder deberá modificar su estilo en el sentido en que se modifique la madurez del colaborador. Finalmente digamos que el correcto uso del estilo de liderazgo apropiado es la mejor manera de permitir el crecimiento del colaborador y consecuentemente modificar favorablemente su nivel de madurez; por lo tanto el supervisor deberá observar atentamente esta evolución de las necesidades del colaborador.



## MODIFICANDO NIVELES DE MADUREZ

Al intentar mejorar la madurez de seguidores que no han aceptado mucha responsabilidad en el pasado, un líder debe tener cuidado de no aumentar el apoyo socio-emotivo demasiado rápido. Si esto ocurre, los seguidores pueden interpretarlo como que el líder los está “**consintiendo**”. Por lo tanto, el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente usando un poco **menos** de comportamiento de tarea y un poco **más** de comportamiento de relación conforme los seguidores maduran.

Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, uno no puede esperar cambios radicales de un día para otro. Para que se obtenga un comportamiento más deseable, un líder debe premiar tan pronto como sea posible el más mínimo comportamiento apropiado manifestado por el individuo en la dirección deseada y continuar este proceso conforme el comportamiento del individuo se acerca más y más a las expectativas del líder de buen rendimiento. Este es un concepto de modificación de comportamiento.

### Por ejemplo:

Si un líder quiere mejorar el nivel de madurez de un seguidor con el propósito de que este seguidor asuma una mayor responsabilidad, la mejor estrategia del líder inicialmente es **reducir un poco de la dirección (comportamiento influenciado por la tarea)**, dándole al seguidor una oportunidad de asumir algo de responsabilidad. Si se asimila bien esta responsabilidad, el líder debe reforzar este comportamiento con aumentos en comportamiento influenciado por la relación.

### Este es un proceso de dos pasos:

**Primero:** reducir la dirección, y si surge buen rendimiento...

**Segundo:** aumentar el apoyo socio emotivo como refuerzo.

Este proceso debe continuar hasta que el seguidor esté asumiendo responsabilidades significativas y desempeñándose como un individuo de madurez moderada.

Aunque esta teoría parece sugerir un estilo básico para diferentes niveles de madurez no es en realidad tan sencillo. Cuando los seguidores empiezan a comportarse en manera menos madura, por la razón que sea, por ejemplo crisis en el hogar, cambio en tecnología de trabajo, etc, se hace apropiado y necesario para el líder ajustar su comportamiento, regresando por la curva de la campana para responder al nivel de la actual madurez de los seguidores.

### Por ejemplo:

Miremos a una persona que está trabajando bien en este momento sin mucha supervisión. Suponga, de pronto, que una crisis familiar empieza a afectar el desempeño de esta persona en su trabajo. En esta situación, podría muy bien ser apropiado para el gerente aumentar **moderadamente** la dirección y el apoyo hasta que recobre su ecuanimidad.



## SINTETIZANDO

1

No hay un estilo correcto de LIDERAZGO, sino que para cada situación de deberá encontrar el que resulte óptimo.

2

Es el LIDER quién, entendiendo la situación del colaborador deberá adecuar su acción según lo exija dicha SITUACION.

3

El estilo del LIDER variará modificando su comportamiento de acuerdo a los niveles de “dirección” en cuanto a RELACION o TAREA con el colaborador.

## Cómo usar el Modelo de Liderazgo Situacional

### PRIMERO

Determinar lo que quiere lograr a través de sus seguidores.  
PREGUNTE: ¿Cuál es la tarea o meta?

### SEGUNDO

Determinar el nivel de madurez del seguidor o el grupo que relevante a para la tarea.

#### LA MADUREZ ES:

#### MOTIVACION POR LOGROS

¿Está capacitado el individuo/grupo para fijar metas altas pero realistas?

#### RESPONSABILIDADES

¿Tiene disposición para asumirlas?  
¿Muestra habilidad para asumirlas?

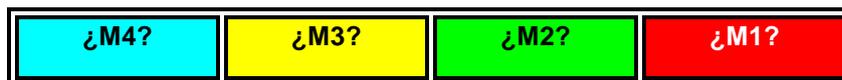
#### EDUCACION/EXPERIENCIA

¿Tiene el individuo/grupo la educación y/o experiencia necesaria para llevar a cabo la tarea?

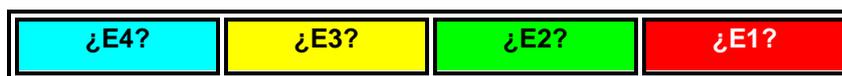
### TERCERO

Marque el nivel de madurez del seguidor o el grupo





Trazar una línea del nivel de madurez hasta la curva de estilo de liderazgo. El punto donde coincide las líneas es el ESTILO DE LIDERAZGO MAS EFECTIVO que es el apropiado para ese seguidor o grupo.



Darle al seguidor o grupo la combinación apropiada de comportamiento de tarea y comportamiento de relación.

**EL COMPORTAMIENTO DE TAREA ES:** Hasta qué grado un líder necesita para explicar el papel de un individuo o grupo. Hasta qué grado un líder indica a un individuo o grupo qué, cuándo, dónde y cómo hacer la tarea.

**EL COMPORTAMIENTO DE RELACION ES:** Hasta qué grado un líder se ocupa en comunicación bilateral, escuchando, apoyando, aconsejando, y dando caricias psicológicas.

### PALABRAS CLAVE PARA ESTILOS APROPIADOS DE LIDERAZGO

<b>DIRIGIENDO</b>	<b>E<sub>1</sub></b> Alta Tarea/Baja Relación
<b>PERSUADIENDO</b>	<b>E<sub>2</sub></b> Alta Tarea/Alta Relación
<b>COMPARTIENDO</b>	<b>E<sub>3</sub></b> Alta Relación/Baja Tarea
<b>DELEGANDO</b>	<b>E<sub>4</sub></b> Baja Relación/Baja Tarea

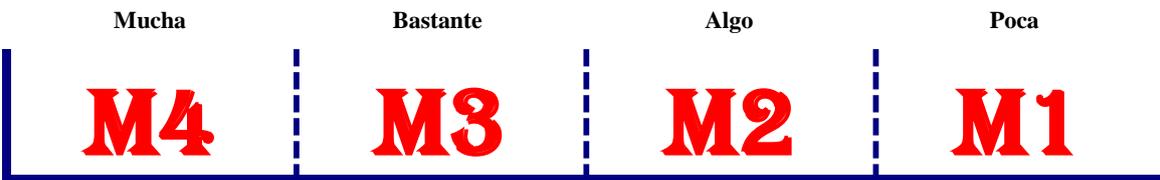




**ESTILOS DEL LIDER**

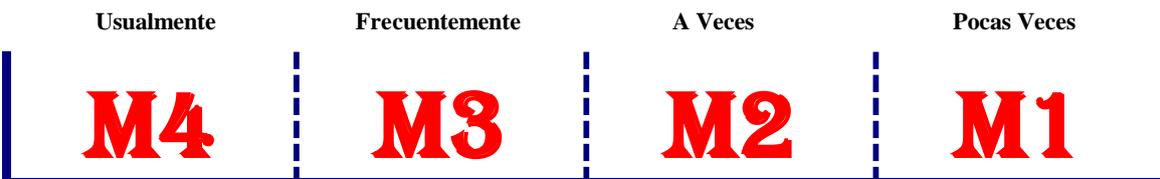


La persona es **CAPAZ**, tiene el conocimiento y las habilidades necesarios



**MADUREZ PARA LA TAREA**

La persona está **DISPUESTA**, tiene la confianza y el compromiso necesario



**MADUREZ PSICOLOGICA**



## ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO

LIDERAZGO SITUACIONAL	DIRIGIENDO	PERSUADIENDO	COMPARTIENDO	DELEGANDO
<b>ESTABLECIENDO OBJETIVOS</b>	El Líder formula objetivos a sus subordinados sin consultarlos.	El Líder coloca objetivos luego de darle a sus subordinados la oportunidad de expresar sus ideas.	Se promueve en los subordinados el desarrollar sus ideas para sus objetivos. Luego de discutirlos con el líder se acuerdan objetivos mutuamente satisfactorios.	Los subordinados establecen sus objetivos dentro de la estructura de objetivos de la organización establecida por el Líder.
<b>ESTRUCTURANDO EL TRABAJO</b>	El Líder define el rol de cada subordinado, especifica exactamente qué tareas se harán y prescribe cómo se harán.	El Líder define el rol y especifica el qué. Deja a sus subordinados decidir el cómo.	El Líder define roles. Los subordinados definen el qué y cómo.	Los subordinados identifican las tareas, deciden los métodos para ejecutarlas y establecen su propio rol.
<b>DIRIGIENDO Y CONTROLANDO</b>	El Líder asigna tareas cortas y supervisa a sus subordinados estrechamente.	El Líder asigna tareas de larga duración pero revisa frecuentemente su progreso.	El Líder da tareas de largo plazo y está disponible para proveer a sus subordinados ayuda cuando la piden. Ocasionalmente revisa el avance.	Los subordinados dirigen y controlan su propia actividad y periódicamente reportan el progreso al Líder. Este los deja generalmente solos.
<b>TOMANDO DECISIONES</b>	El Líder toma todas las decisiones sin consultar a sus subordinados.	El Líder toma decisiones luego de pedirles opinión o consejo. Usualmente justifica o explica como llegó a la decisión tomada.	El Líder y los subordinados toman decisiones conjuntamente. Ellos definen alternativas y hacen recomendaciones. En algunas áreas ellos toman decisiones luego de consultarle.	Los subordinados toman las decisiones y mantienen al Líder informado.



## DESCRIPCIÓN DE EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DE UN LÍDER (ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL)

### CONSIGNA

Ud. leerá las 12 situaciones descritas a continuación, correspondientes a distintas situaciones laborales de un equipo de trabajo (del cual Ud. es el coordinador), a las que le corresponden cuatro posibles acciones a seguir para dicha situación. Debe señalar con una cruz la acción que considera más adecuada a fin de conseguir la máxima eficacia en el trabajo del equipo que se describe.

#### Situación 1

Últimamente los miembros de su equipo no responden a sus explicaciones como solían hacerlo. No siguen las especificaciones establecidas. El rendimiento está bajando.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Exigir el cumplimiento de las tareas y aumentar el control.
- b) Manifestarse dispuesto al diálogo sin forzarlo.
- c) Hablar con los miembros de su equipo aclarándoles bien sus objetivos.
- d) No intervenir.

#### Situación 2

El rendimiento de su equipo está mejorando, Ud. ha procurado que todos los miembros estén conscientes de su responsabilidad y del nivel de rendimiento que se espera de ellos.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Establecer con ellos una relación amistosa pero asegurándose de que todos sean conscientes de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que se espera de ellos.
- b) Dejar que ellos resuelvan la situación.
- c) Hacer lo que pueda para que el equipo se sienta importante y comprometido en la realización de la tarea.
- d) Resaltar la importancia de cumplir los plazos y los objetivos.

#### Situación 3

Normalmente su equipo resuelve, sin ayuda, gran parte de los problemas que se presentan. Sus relaciones interpersonales y rendimiento son buenos. Ahora tienen un problema que no saben resolver.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Explicar al equipo la forma como deben resolver el problema.
- b) Dejar que el grupo resuelva el problema sin su ayuda.
- c) Actuar con firmeza, indicando a cada uno lo que debe hacer para resolver el problema.
- d) Animar al equipo a que trabaje en el problema, colaborando Ud. en sus esfuerzos.



### Situación 4

Usted se plantea la necesidad de introducir algunos cambios.

Los miembros de su equipo tienen una buena y demostrada capacidad profesional y forman un equipo bien integrado. Varias veces han comentado con Ud. la conveniencia de introducir algunos cambios.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Permitir que el equipo participe en la elaboración de los cambios.
- b) Anunciar los cambios que crea necesarios y controlar estrechamente su cumplimiento
- c) Permitir que el equipo decida los cambios necesarios dentro del marco señalado por Ud.
- d) Incorporar las recomendaciones propuestas por su equipo pero dirigir Ud. el cambio.

### Situación 5

El rendimiento de su equipo está bajando en los últimos meses. Sus colaboradores son indiferentes a los objetivos acordados. En otras ocasiones, redefinir funciones y responsabilidades ha ayudado. Siempre ha tenido que estarles encima para que terminaran el trabajo a tiempo.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Permitir que el grupo se autodirija.
- b) Incorporar las recomendaciones de los miembros del equipo, pero controlando el cumplimiento de los objetivos.
- c) Redefinir funciones y responsabilidades y controlar estrechamente su cumplimiento.
- d) Permitir que el equipo participe en la determinación de funciones y responsabilidades, prestándoles el apoyo necesario.

### Situación 6

Ud. ha promocionado rápidamente en la organización y ha demostrado su eficacia. Su antecesor había establecido unos controles muy estrictos y tenía la situación dominada. Ud. ha de mantener o mejorar la productividad, pero también desea humanizar su servicio.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Colaborar con el equipo y apoyarles en la toma de decisiones.
- b) Exigir el cumplimiento de tareas y plazos y controlarlo estrechamente.
- c) No intervenir en el trabajo.
- d) Explicarles la finalidad de su trabajo para que sientan la importancia de su contribución. Controlar al mismo tiempo la consecución de los objetivos.



### Situación 7

Ud. está considerando un cambio de estructura que sería nuevo para su equipo. Este es trabajador, eficaz y ha demostrado flexibilidad en su trabajo. Las interrelaciones entre sí y la relación con Ud. son buenas. Están integrados.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Definir el cambio y supervisar estrechamente su cumplimiento.
- b) Dejar que el equipo participe en el diseño del cambio, permitiendo que ellos organicen la puesta en marcha.
- c) Admitir sugerencias respecto al cambio, pero hacer Ud. el diseño final y mantener el control de su explicación.
- d) Dar las directrices y objetivos del cambio y dejar que el equipo lo defina y ponga en marcha.

### Situación 8

Las relaciones interpersonales y el rendimiento de su equipo son excelentes. Ud. tiene la sensación de que al grupo le falta dirección y eso le hace dudar.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Dejar que el equipo siga su propia línea.
- b) Discutir la situación con su equipo e iniciar Ud. los cambios que crea necesarios
- c) Iniciar acciones que llevan a su equipo a trabajar en la forma que Ud. defina.
- d) Ayudar a su equipo a analizar la situación sin ser excesivamente directivo.

### Situación 9

Su jefe le ha propuesto que asuma la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración del proyecto que tiene encomendado. La asistencia a las reuniones de trabajo ha sido baja y éstas han derivado en "hablar del tiempo" Los integrantes del equipo tienen potencial para hacer el trabajo.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Dejar que el equipo resuelva sus problemas sin la intervención de Ud.
- b) Aceptar las recomendaciones del equipo, vigilando que se cumplan los objetivos.
- c) Redefinir objetivos y supervisar cuidadosamente su cumplimiento.
- d) Permitir que el equipo participe en el establecimiento de objetivos y en la redistribución del trabajo.



### Situación 10

Los integrantes de su equipo, normalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo adecuadamente a su nivel de exigencias.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Fomentar la participación del equipo en la redefinición de los niveles de exigencia, sin tomar Ud. un control excesivo.
- b) Recordar los nuevos niveles de exigencia y supervisar estrechamente su cumplimiento.
- c) Evitar el enfriamiento, dejando que la situación marche sola.
- d) Incorporar las sugerencias del equipo, vigilando que los nuevos niveles de exigencias se logren.

### Situación 11

Ud. ha sido promocionado a un nuevo cargo de conducción. El jefe anterior se había preocupado de su equipo. El grupo había resuelto adecuadamente su trabajo y tenía autocontrol. Las relaciones dentro del equipo son buenas.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Iniciar acciones que lleven a sus colaboradores a trabajar de la forma que Ud. crea más conveniente.
- b) Implicar a los colaboradores en la toma de decisiones sobre las modificaciones a introducir, resaltando las contribuciones positivas.
- c) Discutir con el equipo el rendimiento anterior e introducir Ud. las modificaciones que crea convenientes.
- d) Dejar al equipo que continúe funcionando solo.

### Situación 12

Durante los últimos días parece que existe alguna dificultad interna entre los integrantes de su equipo. El equipo tiene un alto nivel de rendimiento y ha mantenido eficazmente sus objetivos a largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para su trabajo y tienen experiencia.

#### ✘ Acciones posibles:

- a) Convencer a su equipo para que introduzcan los cambios que Ud. cree que resolverán la situación.
- b) Dejar que los miembros del equipo resuelvan por sí mismos sus dificultades.
- c) Imponer los cambios necesarios para resolver la situación y controlar el cumplimiento de los mismos.
- d) Participar en el análisis y discusión del problema, proporcionando ayuda a su equipo para que lo resuelvan.



## INDICACIONES PARA ESTIMAR EL PUNTAJE

1. Encierre en un círculo la letra que usted ha escogido para cada situación, tanto en la **COLUMNA 1 (ESCALA DE ESTILO)** como en la **COLUMNA 2 (ESTILO DE ADAPTABILIDAD)**.
2. Luego, sume el número de círculos en cada **subcolumna** y apunte los totales en la línea indicada para ello.
3. Finalmente, realice la multiplicación indicada para la **COLUMNA 2**.

<b>COLUMNA 1</b> <b>Escala de Estilo</b>					<b>COLUMNA 2</b> <b>Estilo de Adaptabilidad</b>					
Alternativas de Acción					Alternativas de Acción					
1    2    3    4					a)   b)   c)   d)					
1.	a	c	b	d	d	b	c	a		
2.	d	a	c	b	b	d	c	a		
3.	c	a	d	b	c	b	a	d		
4.	b	d	a	c	b	d	a	c		
5.	c	b	d	a	a	d	b	c		
6.	b	d	a	c	c	a	b	d		
7.	a	c	b	d	a	c	d	b		
8.	c	b	d	a	c	b	d	a		
9.	c	b	d	a	a	d	b	c		
10.	b	d	a	c	b	c	a	d		
11.	a	c	b	d	a	c	d	b		
12.	c	a	d	b	c	a	d	b		
1    2    3    4					a)   b)   c)   d)					
S/T										
Multiplique por: →					-2	-1	+1	+2		
Sume: →					+	+	+	=	Total <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 40px; height: 40px; vertical-align: middle;"></span>	



## PROCESAMIENTO DE DATOS

### COLUMNA 1

- Los números ordenadores de las subcolumnas de la COLUMNA 1 (Escala de Estilo) corresponden a los cuadrantes de la parte intermedia del modelo tridimensional de liderazgo efectivo.
- Ubique los totales de las subcolumnas de acuerdo a dicho criterio.

#### **Subcolumna 1: Cuadrante 1**

Alto comportamiento de tarea / bajo comportamiento de relación.

#### **Subcolumna 2: Cuadrante 2**

Alto Comportamiento de Tarea / Alto comportamiento de relación

#### **Subcolumna 3: Cuadrante 3**

Alto comportamiento de relación / bajo comportamiento de tarea

#### **Subcolumna 4: Cuadrante 4**

Bajo comportamiento de relación / bajo comportamiento de tarea

### Columna 2

- El Modelo Tridimensional de Liderazgo Efectivo posee abajo y a la derecha una escala de efectividad (MENOS EFECTIVO – MAS EFECTIVO).



## PLAN DE FORMACIÓN



- Usted debe hacer una marca en esta escala teniendo en cuenta el resultado obtenido en la COLUMNA 2 (Estilo de Adaptabilidad).
- Tenga particular cuidado, a fines de cometer errores, en considerar que el total obtenido tiene signo positivo o negativo (-/+).



# MODELO TRIDIMENSIONAL DE LIDERAZGO EFECTIVO

