

**PROGRAMA**  
**LIDERAZGO Y GESTIÓN DE PERSONAS**  
**TALENTOSAS**

**MÓDULO**  
**GESTIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**  
**LIDERANDO LAS SITUACIONES**

LIC. PABLO J. SUAREZ





## INTRODUCCIÓN

¿Qué es ser líder? ¿Quiénes son los líderes? ¿Por qué los líderes son líderes? Ser líder, ¿se nace o se hace? ¿Todos los líderes son iguales? ¿Cuántos estilos de liderazgo hay? ¿En todas las organizaciones funcionaría el mismo líder?

Son muchas las preguntas que quedan por formular y por responder, pero en este módulo vamos a adentrarnos en conocer los principios del liderazgo, su evolución histórica y la actualidad de los esquemas de liderazgo, que pasa por el LIDERAZGO SITUACIONAL y el LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS.

## ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

La necesidad de obtener más y mejores resultados con los mismos recursos y ocasionalmente con tiempos más cortos, es la constante exigencia en el ámbito empresarial mundial.

Al mismo tiempo, ya no es suficiente con satisfacer las demandas de respecto a las personas, sino que éstas deben encontrar un entorno que favorezca su desarrollo. Se esperan obtener altos estándares de resultados, más allá de las situaciones de cambio constante, de las confusiones que esto genera y las consecuentes bajas en la motivación del personal.

Para que estas situaciones tan comunes no afecten los niveles de productividad y funcionamiento de una organización, lo que se necesita es un líder fuerte y decidido, que sea lo suficientemente flexible y participativo.

Algunas definiciones de líder y liderazgo, nos van a permitir completar el mapa que tenemos formado en nuestra mente.

LIDER (Encarta 2005 – Microsoft): *Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u organizadora // Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva // Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.* Sinónimos: *guía, jefe, adalid, director.*

LIDERAZGO = liderato (Encarta 2005 – Microsoft): *situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.*

Es decir que el liderazgo se caracteriza por:

- › Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias para llevar a cabo la visión.
- › Lograr una red de trabajo cooperativo de recursos humanos, una coalición suficientemente poderosa como para lograr implementar la estrategia.

Un buen líder o el ejercicio del liderazgo, va a tener como esquema de acción establecer una dirección, alinear tras iniciativas y motivar y energizar a los seguidores.

- › Establecer una dirección es:
  - Desafiar el orden de las cosas
  - Buscar nuevas preguntas y respuestas
  - Tomar decisiones y riesgos
  - No ser rígido
  - Crear una visión y estrategias



- ▶ Alinear tras iniciativas implica:
  - Comunicar visión y estrategias a todos
  - Mantener una comunicación simple
  - Repetir ese mensaje en cada oportunidad
  - Permitir a los seguidores desafiar el mensaje
  - Maximizar la credibilidad del mensaje
  - No subestimar la dimensión de la tarea
  
- ▶ Motivar e inspirar a los seguidores consiste:
  - Apelar a los valores del grupo
  - Otorgar suficiente autonomía
  - Alentar en forma constante
  - Respetar a los seguidores
  - Reconocer y premiar sus éxitos

Entonces, podemos afirmar que un buen líder nos ayudará a que logremos cumplir nuestras metas y objetivos en una situación dada.

El Liderazgo Situacional, nos aportará herramientas para lograr comprender nuestro estilo de liderazgo y que no existe un solo estilo que se puede adaptar a todas las circunstancias, a todas las personas o a todas las organizaciones.

Este esquema, nos develará que el liderazgo reside en la capacidad de una persona de asumir el estilo adecuado en determinada situación, en donde la cualidad vital es la flexibilidad.

El Liderazgo Centrado en Principios, se fundamenta en el hecho de que no podemos romper impunemente las leyes naturales. Los principios son leyes naturales evidentes por sí mismas y con un valor intrínseco. No cambian ni se desvían. Brindan un verdadero "norte" a nuestras vidas. Esto hace a las personas más eficaces y a las organizaciones más poderosas, puesto que están siendo guiados y gobernados por principios probados. No son soluciones fáciles y mucho menos instantáneas, pero sí son principios fundacionales que consecuentemente aplicados se convierten en hábitos que permiten transformaciones fundamentales en las personas, las relaciones y las organizaciones.

## **ESCUELAS DE PENSAMIENTO**

---

### Enfoque Sustancialista

La pregunta clave es:

- └─> ¿Cuál es el SECRETO de los líderes?
- └─> ¿Qué tienen en común quienes llegan a posiciones de liderazgo?

El liderazgo reside en rasgos de la personalidad, en sus cualidades y conocimientos.

### Enfoques Comportamentales – Mc Gregor y su teoría X/Y

La pregunta clave es:

- └─> ¿Qué COMPORTAMIENTOS comunes describen a los líderes?

El liderazgo reside en el comportamiento o conducta.



Enfoques Situacionales – Blanchard / Hersey / Fielder

La pregunta clave es:

└───────────> ¿Puede un SOLO estilo de liderazgo ser exitoso en todas las circunstancias?

El liderazgo reside en la capacidad de un apersona de asumir el estilo adecuado en determinada situación. La cualidad vital es la flexibilidad.

Enfoques Personalistas – S. Covey / W. Bennis / F. Kofman

La pregunta clave es:

└───────────> ¿En que atributos de la personalidad se basan los comportamientos eficaces de los líderes?

└───────────> ¿Cómo pueden desarrollarse?

El liderazgo reside en el comportamiento o conducta, pero se distingue entre dotes naturales, que si bien no son determinantes, son necesarias y la posibilidad de incrementar el mismo a través de entrenamiento y práctica. No solo es cuestión de comportamiento o estilo, sino también cuestión de ética y contenido.

Enfoque Prospectivo – C. Handy / P. Drucker / P. Senge

La pregunta clave es:

└───────────> ¿Cómo será el líder del futuro?

└───────────> ¿Será el liderazgo un atributo necesario para los gerentes del nuevo tiempo? Y si lo es, ¿qué tipo de liderazgo será?

El liderazgo no solo alcanza a la persona del líder, sino que es necesario profundizar la relación con la organización y el entorno en el cual está inserta.

**¿POR QUÉ HABLAR DE LIDERAZGO?**

Fundamentalmente por el cambio de los paradigmas organizacionales. Vamos a presentar unos cuadros para ver y analizar estos cambios.

Control	Compromiso
Mandato	Consenso
Individual	Equipo
Especialización	Orientación al cliente
Amenaza	Reforzamiento
Vertical	Plana y flexible
Corrección	Mejoramiento continuo

**Dimensión Estratégica del Liderazgo**

{ Definir la visión más los valores y alinear  
Desarrollar y mantener la confianza a través de la organización



**Dimensión Misional  
del Liderazgo**

Definir la misión del negocio expresada en ámbito de productos, mercados y competencias organizacionales para sostener la ventaja competitiva

**Dimensión Operacional  
del Liderazgo**

Facilita la coordinación de actividades que apoyan la misión  
Facilita la comunicación de actividades que apoyen la misión

**Dimensión de  
Renovación del Liderazgo**

Asegurar aprendizaje para incrementar las oportunidades de mejoras  
Asegurar continuamente creatividad en nuevas prácticas, procesos, productos y servicios

---

## EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Los estudios sobre liderazgo se iniciaron en 1945 post Segunda Guerra Mundial y, desde hace dos décadas es el sistema internacional que ha complementado a más responsables de conducción de personal.

Históricamente, se definieron dos estilos de liderazgo:

1. **Autárquico:** el énfasis está puesto en el direccionamiento de las tareas, caracterizado por una conducta autoritaria.
2. **Democrático:** enfatiza las relaciones interpersonales y está caracterizado por una conducta muy consensuada.

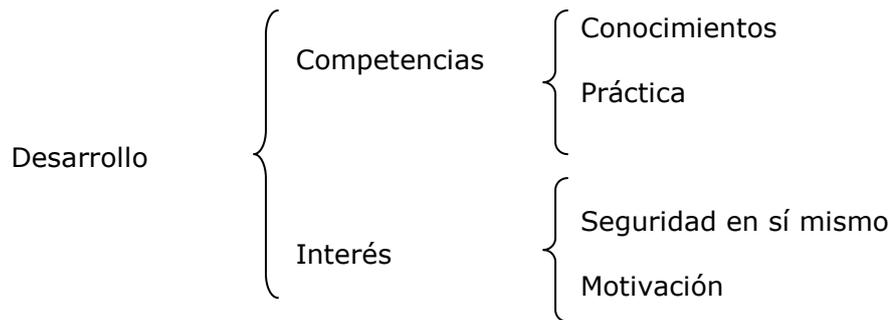
De acuerdo a las circunstancias y al momento histórico, uno tenía mayor aceptación que otro, hasta que se concluyó, hace no mucho tiempo, que los dos estilos formaban parte alternativamente en la conducta del supervisor: se iniciaba con una conducta muy autoritaria e iba transformándose, con el tiempo, en una conducta muy democrática-

Se ha comprobado que el *líder exitoso / eficiente es aquel capaz de adaptarse a las exigencias cambiantes de la situación y sabe combinar de forma efectiva cuatro estilos de conducción. Dirigir Entrenar Apoyar Delegar*

El estilo de liderazgo se define como los patrones consistentes de comportamiento que uno muestra y cómo lo perciben los demás, cuando está ejerciendo influencia en las actividades de los demás.

Como variables situacionales podemos detallar:

- › El grado de desarrollo de los subordinados (competencias / interés) en la tarea:
  - Características de la organización ( estilo y expectativas)
  - Superiores del líder (estilo y expectativas)
  - El líder (estilo predominante y expectativas)
  - Demandas o exigencias de la tarea (complejidad / confidencialidad / etc.)
  - Tiempo disponible para completar la tarea.



Actualmente, la disyuntiva entre la conducta centrada en las tareas y la conducta centrada en la relación, se ha abandonado por dos nuevas categorías:

- ▶ **Comportamiento Directivo:** es el modo en que el supervisor define y organiza las funciones a desempeñar por sus seguidores, explica *qué* hará *quién*, *cuándo* y *dónde*. Posteriormente tratará de establecer estándares definidos de organización, canales de comunicación y métodos de hacer el trabajo. Esto se conoce como Comportamiento de Trabajo.
- ▶ **Comportamiento de Apoyo:** es la forma que tiene el supervisor de entablar relaciones bilaterales, dando soporte (orientación, capacitación, motivación) fomentando así la conducta autónoma de sus subordinados. La *delegación de responsabilidad* dará a sus seguidores la oportunidad de aprovechar todo su potencial. También se lo conoce como Comportamiento de Relación.

Los supervisores pueden caracterizarse por diversos estilos. Algunos hacen primar el comportamiento directivo, estructurando las actividades en función del cumplimiento de las tareas laborales. Otros destacan sus acciones de comportamiento de apoyo socio-emocionales también, muy motivadoras. Muchos supervisores se caracterizan por combinar tanto uno como otro comportamiento.

En dicha investigación, se observó que son *frecuentes las diversas combinaciones entre los estilos* (comportamientos) de liderazgo directivo y de apoyo, y que ninguno de ellos era dominante. Así se determinó que ambos estilos no pueden alternarse de extremo a otro.

Al comprobarse experimentalmente que no existía un estilo de liderazgo idóneo "a priori", se determinó que cada estilo puede ser efectivo o no, dependiendo de la situación (la acción adecuada en el momento oportuno).

A la teoría del Liderazgo Situacional, le faltaba un parámetro para ayudar a definir qué estilo aplicar en cada situación, y luego de mucho analizar se concluye que este parámetro debía ser el nivel de madurez o desarrollo de la gente.

#### ¿Cuáles son los 4 Estilos de Liderazgo?

Al cruzar los comportamientos en dos ejes, se definieron cuatro estilos de liderazgo:

*Estilo de Liderazgo – L1:*

Alto comportamiento directivo – Bajo comportamiento de apoyo

*Estilo de Liderazgo – L2:*

Alto comportamiento directivo – Alto comportamiento de apoyo

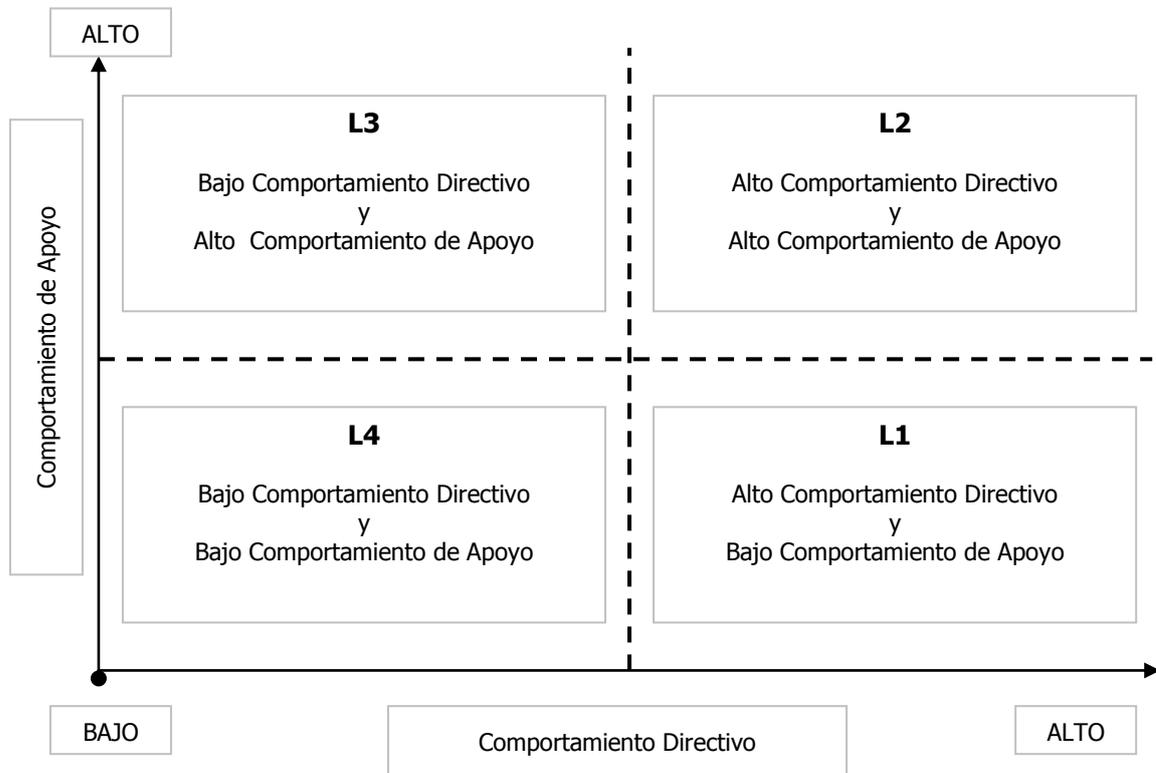


**Estilo de Liderazgo – L3:**

Bajo comportamiento directivo – Alto comportamiento de apoyo

**Estilo de Liderazgo – L4:**

Bajo comportamiento directivo – Bajo comportamiento de apoyo



En la teoría del Liderazgo Situacional, se define a la madurez como *la capacidad de fijar objetivos alcanzables y la disposición y aptitud para asumir responsabilidades, teniendo en cuenta el grado de conocimientos y experiencias que poseen los miembros del equipo.*

Los conceptos de esta definición sólo deben ser considerados de acuerdo a una tarea específica a llevar a cabo, fuera de este contexto o situación, carecen de todo sentido. ¿Por qué?

Porque ninguna persona o grupo es maduro o inmaduro absolutamente. La escala de madurez de un individuo o equipo, siempre varían ante la situación que deben encarar, siendo la situación la tarea, las funciones y el objetivo que el supervisor pretende lograr.

¿Cuáles son los 4 Niveles de Madurez?

Se identificaron cuatro niveles de madurez o desarrollo:

**Nivel de Madurez M1:**

La persona posee escasos y/o nulos conocimientos de las funciones a desarrollar, pero tiene un gran entusiasmo por este desafío.



**Nivel de Madurez M2:**

Continúa adquiriendo conocimientos para desempeñar su función, pero duda que la aplicación de los mismos, vayan a tener resultados positivos.

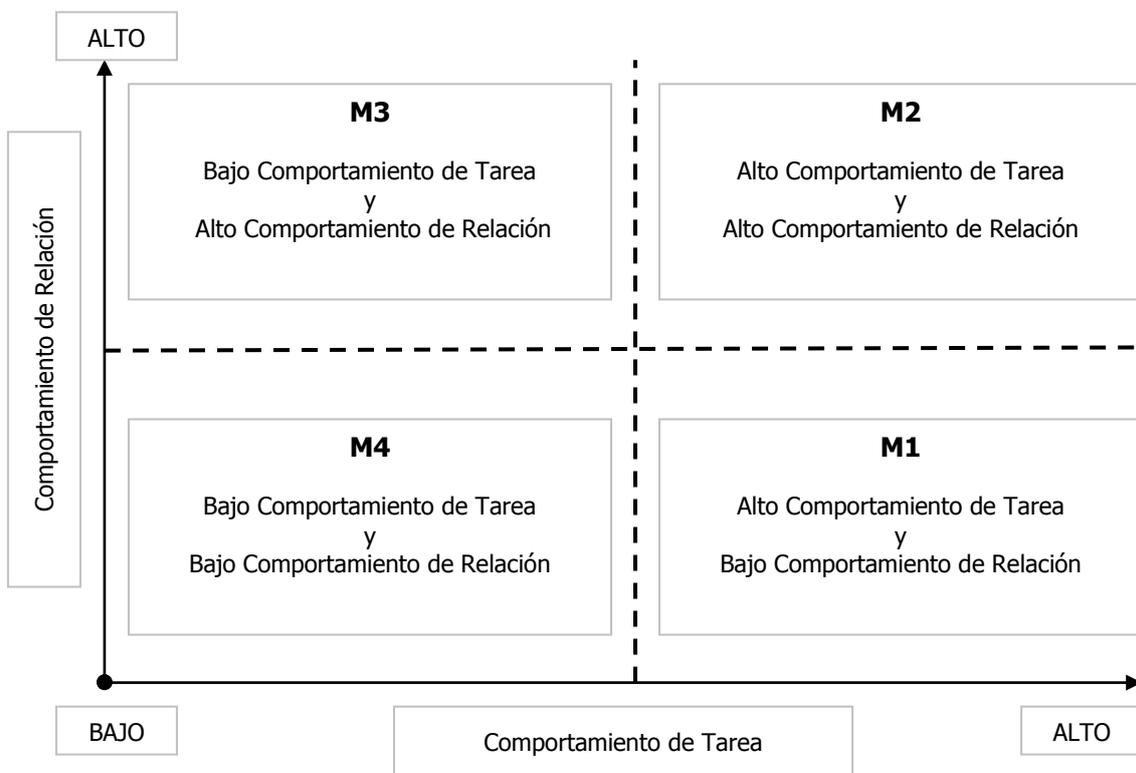
**Nivel de Madurez M3:**

Tiene conocimientos de su tarea, pero no ha obtenido suficientes logros en su aplicación.

**Nivel de Madurez M4:**

Se consolida en su puesto y función. Celebra los éxitos y asume que habrá fracasos.

Si bien la edad puede ser un elemento condicionante en el nivel de madurez, no se relaciona directamente con el nivel de madurez para desempeñarse laboralmente. Esta teoría se refiere a la edad psicológica y no a la edad cronológica.



¿Cómo modificar los Niveles de Madures de los colaboradores?

En el intento de ayudar a los individuos y a los grupos a madurar, por ejemplo, para que tomen cada vez más responsabilidades, el líder debe ser cuidadoso de no delegar responsabilidades demasiado rápido y/o de poner en práctica el comportamiento de apoyo socio-emocional demasiado pronto.

La preparación de una persona generalmente ha se ser lenta, progresiva y conforme al crecimiento de su madurez. Cuando el rendimiento es bajo, no pueden esperarse cambios drásticos de un día para el otro.



Cuando un superior quiere aumentar la capacidad de un empleado para asumir responsabilidades, debe: **1)** reducir progresivamente el comportamiento directivo (dirección estructurada) y **2)** delegar responsabilidades maximizando el comportamiento socio-emocional como refuerzo.

Esto no significará que el trabajo sea menos estructurado, sino que las directrices dejan de ser impuestas externamente, para ser auto-impuestas internamente por el seguidor, por autonomía y motivación.

Si el seguidor responde satisfactoriamente, el líder debe aumentar el comportamiento de apoyo. Este proceso debe mantenerse hasta que el seguidor asuma responsabilidades importantes y actúe con madurez.

Para obtener el desarrollo deseado, el líder debe recompensar tan pronto como sea posible el comportamiento correcto, por insignificante que sea y continuar en ese proceso cuando el comportamiento del seguidor se acerque a las expectativas del líder.

Aunque podría parecer que la teoría sugiere un estilo básico para cada nivel de madurez, no es tan simple. Cuando por alguna razón un seguidor varía su nivel de madurez, es altamente conveniente que el líder adapte su comportamiento a la nueva situación, de acuerdo con el nivel de madurez.

Las razones por las que un seguidor puede modificar su nivel de madurez son responsabilidades, cambios en la tecnología a aplicar, uso de nuevas herramientas, promociones en su puesto, etc.

En resumen, el supervisor debe conocer muy bien a su grupo, como también a los individuos que lo conforman, para poder así satisfacer las demandas y necesidades ante situaciones cambiantes. Con el tiempo, conviene recordarlo, los seguidores desarrollan sus propios modelos de conducta y pautas de acción.

Aunque un líder adopte un estilo específico para conducir a su equipo como un solo grupo, usualmente deberá comportarse en forma distinta con cada miembro del equipo, ya que los niveles de madurez a menudo varían de una persona a otra. En estos casos, no conviene producir cambios de estilos bruscos sino más bien de modo paulatino y gradual.

## **EL INSTRUMENTO LEAD**

---

El instrumento LEAD elaborado por Hersey y Blanchard fue diseñado para medir tres aspectos del comportamiento del líder:

1. su estilo
2. la cantidad de estilo que puede utilizar
3. la capacidad de adaptación de su estilo

Esta percepción puede ser enteramente diferente de la que tiene el líder de su propio comportamiento, que se definirá como auto-percepción en lugar de estilo.

La comparación entre la auto-percepción del estilo de liderazgo con la percepción de otros, puede ser muy útil ya que la primera puede o no reflejar el estilo de liderazgo real. Para ello se elaboraron dos instrumentos LEAD:

- el **YO-LEAD** y
- el **LEAD-Visto por Otros**.



El **YO-LEAD** mide la auto-percepción del individuo de su comportamiento como líder.

El **LEAD-Visto por Otros** revela las percepciones de los subordinados, superiores, compañeros o asociados del líder.

#### Estilo de Liderazgo

Las investigaciones en el Centro de Liderazgo han mostrado que la mayoría de los líderes tienen un estilo de liderazgo primario y un estilo secundario.

El estilo primario se define como el patrón de conducta que utiliza con más frecuencia, cuando trata de influir sobre las actividades de otro. En otras palabras, la mayoría de los líderes suelen tener un estilo de liderazgo favorito.

El o los estilos de apoyo de un líder son los que las personas tienden a utilizar ocasionalmente. Es importante apuntar que aún cuando todos los líderes siempre tienen un estilo de liderazgo primario (esto es, que tienden a utilizar con más frecuencia uno de los cuatro estilos de liderazgo básicos descritos en el Liderazgo Situacional), sin embargo, es posible que no tengan un estilo secundario o que tengan hasta tres, pero siempre tendrán al menos un estilo primario.

#### Cantidad o alcance de estilos o flexibilidad

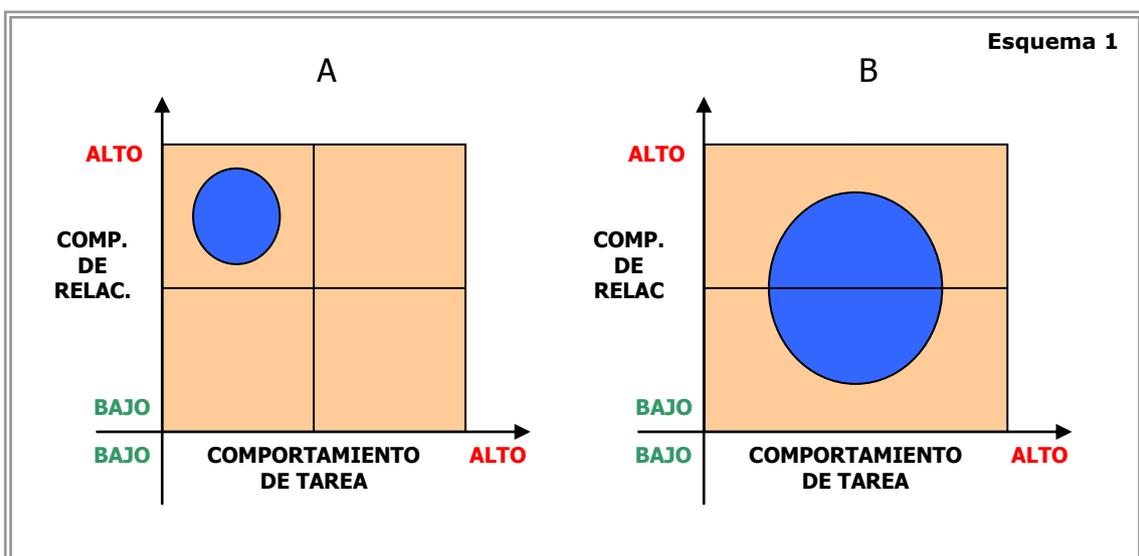
La cantidad o alcance de estilos de un individuo es el grado en que esa persona es capaz de variar su estilo de liderazgo.

Otros líderes son capaces de modificar su comportamiento de acuerdo con cualquiera de los cuatro estilos básicos y otros pueden utilizar dos o tres estilos.

Los líderes flexibles pueden (tienen el potencial) tener éxito en muchas situaciones.

El alcance del estilo de un líder puede ilustrarse en términos de comportamiento orientado a la tarea y de relación, tal como se muestra en el Esquema 1.

El área del círculo indica el alcance del estilo; si abarca un área pequeña como aparece en A, su alcance es limitado y si el área que abarca es grande como en B, la conducta del líder puede variar mucho.





Las situaciones de liderazgo varían según el grado en que requieran flexibilidad.

Reddin ha citado algunas de las condiciones que exigen, según sus términos, poca o mucha flexibilidad. Estas condiciones se enumeran en el siguiente cuadro:

<b>Necesidades de flexibilidad baja</b>	<b>Necesidades de flexibilidad alta</b>
Trabajos administrativos de bajo nivel	Trabajos administrativos de alto nivel
Trabajos administrativos sencillos	Trabajos administrativos complicados
Metas establecidas	Surgimiento de metas
Procedimientos rígidos	Procedimientos fluidos
Tareas establecidas	Tareas no estructuradas
Decisiones rutinarias	Toma de decisiones no rutinarias
El administrador tiene todo el poder	El administrador no tiene el poder
Esencial que sigan planes	El uso del incentivo es esencial
Pocas interconexiones en el trabajo	Muchas interconexiones en el trabajo

#### Capacidad de Adaptación al Estilo

El alcance del estilo indica el grado en que los líderes lo pueden variar y la capacidad de adaptación del estilo, es el grado en que son capaces de variarlo, de acuerdo con las exigencias o necesidades de una situación determinada, de acuerdo con el Liderazgo Situacional.

Las personas con estilos limitados pueden tener una alta probabilidad de éxito y ser eficaces durante mucho tiempo cuando permanecen en situaciones en que su estilo funciona. A la inversa, las personas con una amplia gama de estilos pueden ser ineficaces si éstos no están de acuerdo con las exigencias de su situación.

De este modo la variedad de estilos no es tan importante para la eficacia o el éxito como la capacidad de adaptación del estilo; así, una gran variedad de estilos no garantiza la eficacia. Por ejemplo, en la parte A del Esquema 1, el líder tiene un estilo dominante de relación de flexibilidad; en la parte B, el líder tiene una gran variedad de estilos de liderazgo y puede usar los cuatro en distintas ocasiones. En este ejemplo, A puede tener éxito en situaciones que exigen un estilo orientado hacia las relaciones, como en el entrenamiento o el asesoramiento. Sin embargo, el potencial de éxito de B es, para una amplia gama de situaciones. Debe recordarse que la variedad de estilos de B no garantiza la eficacia a no ser que el líder cambie de acuerdo con la situación.

#### La Flexibilidad: un problema con voluntad

No puede ponerse demasiado énfasis en la importancia de la capacidad de diagnóstico de un líder. Sin embargo, a la mayoría de los líderes les preocupa más el problema de la flexibilidad que el estilo de liderazgo que deben usar y cuándo deben usarlo.

Esto nos hace volver a una de las preguntas que se hicieron al principio: "¿la mayoría de los líderes son capaces de esa flexibilidad o se limitan a usar uno o dos estilos de liderazgo?".

En el Centro de Estudios de Liderazgo hemos tenido la experiencia de que son pocos, si los hay, los líderes que no pueden aprender a usar los cuatro estilos básicos del Liderazgo. De hecho, las personas los usan casi a diario. ¿No le dice Usted a alguien al menos una vez al día qué debe hacer y lo vigila estrechamente



(Estilo 1), le explica a otra qué es lo que quiere que haga y le permite aclarar lo que ha pedido (Estilo 2); o comparte ideas con la gente y apoya sus esfuerzos (Estilo 3), y no responsabiliza a alguien de "manejar X situación" (Estilo 4)?



El problema no es aprender a utilizar los cuatro estilos básicos sino que desee hacerlo. Cualquiera tiene la capacidad, pero no se puede hacer nada si no se desea aprender.

---

Hemos encontrado que cuando la gente desea aprender a utilizar todos los estilos de liderazgo, se presenta un fenómeno interesante. Si antes el estilo de liderazgo que están aprendiendo a utilizar ni siquiera se consideraba como un estilo secundario, por lo regular estos – estilos compensatorios se convierten en sus estilos más eficaces.

Aún cuando es posible que nunca lleguen a estar cómodos utilizando estos estilos, en muchos casos se pueden llegar a convertir en los más eficaces porque se han aprendido y, por lo tanto, porque se ha practicado conscientemente.

A menudo, las personas utilizan sus estilos de liderazgo primario o cómodo, de una manera natural.

Esto es cierto no sólo en términos del estilo de liderazgo sino en otras situaciones de la vida.

Por ejemplo, supongamos que usted es un jugador de golf que disfruta y sobresale en el "drive" pero que, sin embargo, se da cuenta de que "el golpe inicial es para exhibirse pero lo importante es patear", de manera que decide tomar clases de pateo. Si hace un esfuerzo y practica a conciencia para volverse un buen pateador, esta parte del juego probablemente se convertirá en su mejor arma. Esto no significa que usted no siga sintiéndose más a gusto pegándole a la pelota lejos del tee, pero como usted se ha puesto a practicar el pateo, ahora usted sabe mucho más sobre esa parte específica del juego.

Lo mismo sucede con los líderes. Por lo regular, para utilizar el estilo primario no tiene que pensarlo. Pero en cuanto aprenda otros estilos por medio de un estudio concienzudo, pueden llegar a ser los más efectivos. De este modo, encontramos que la voluntad y no habilidad es el núcleo del asunto en términos de la flexibilidad de estilo.

#### ¿Sólo existe un Estilo apropiado?

El concepto de capacidad de adaptación implica en el líder eficaz saber usar el estilo correcto en el momento preciso. ¿Qué pasa si un líder hace un buen diagnóstico y después se da cuenta de que no quiere utilizar el "mejor estilo"? ¿Está destinado al fracaso?

El Liderazgo Situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo con mayores probabilidades de éxito en distintos niveles de madurez, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no desea o es incapaz de utilizar el estilo "deseado". La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez se muestra en el cuadro 2.



Como se indica en el cuadro, el estilo "deseado" siempre tiene una segunda opción, esto es, un estilo que podría ser eficaz si no se puede utilizar el que tiene mayores probabilidades de éxito.

Si se trata de influir sobre personas con un nivel de madurez entre bajo y moderado (M2) y entre moderado y alto (M3), notará que hay dos segundas opciones "mejores" de estilo a elegir: el que se debe utilizar depende de las tendencias de la madurez del individuo; si está mejorando, el líder debe involucrarse en el ciclo de desarrollo, y si está empeorando, debe funcionar según un ciclo regresivo.

Si la situación está mejorando, las "mejores" segundas opciones serían las de "participar" y "delegar", pero si las cosas se están deteriorando, lo más apropiado sería elegir entre "ordenar" y "persuadir".

**Cuadro 2**

<b>Nivel de Madurez</b>	<b>Primer Mejor estilo</b>	<b>Segundo Mejor estilo</b>	<b>Tercer Mejor estilo</b>	<b>Estilo Menos eficaz</b>
<b>M1 Bajo</b>	<b>E1 Ordenar</b>	<b>Persuadir</b>	<b>Participar</b>	<b>Delegar</b>
<b>M2 Bajo a moderado</b>	<b>E2 Persuadir</b>	<b>Ordenar ó Participar</b>		<b>Delegar</b>
<b>M3 Moderado Alto</b>	<b>E3 Participar</b>	<b>Persuadir ó Delegar</b>		<b>Delegar</b>
<b>M4 Alto</b>	<b>E4 Delegar</b>	<b>Participar</b>		<b>Ordenar</b>

**El cuadro también sugiere que "ordenar" y "delegar" son estilos arriesgados porque uno de ellos es siempre el que tiene menos probabilidades. Sin embargo, aunque esto parece ser verdad, más adelante analizaremos por qué es tan importante que los líderes aprendan a utilizar bien estos estilos.**

El uso de los instrumentos y cuestionarios LEAD

Cuando los miembros del personal del Centro de Estudios de Liderazgo hacen un diagnóstico de una organización, parte de ese diagnóstico implica el uso de los instrumentos LEAD.

El proceso consiste en que todos los jefes de la organización llenen el cuestionario YO-LEAD (sobre la forma en que perciben su propio estilo de liderazgo). Al mismo tiempo, cada uno de sus subordinados, superiores y colegas, llenan un cuestionario LEAD-Visto por Otros.

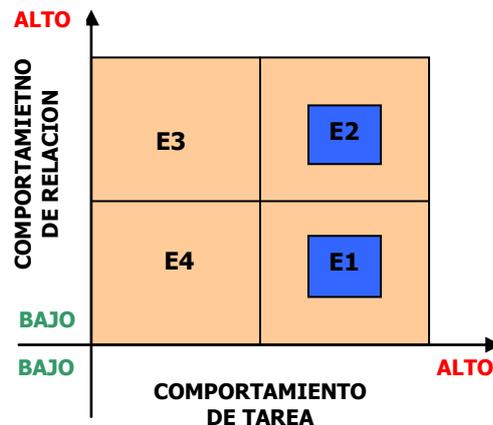
Después, todos los cuestionarios se envían directamente al Centro de Estudios de Liderazgo para su análisis, y una vez analizados los datos, se prepara un Perfil-LEAD para cada uno de los jefes.

Con ese perfil los administradores tienen la oportunidad de ver si hay alguna diferencia significativa entre la percepción que tienen de su propio estilo de liderazgo y la forma en que lo perciben otras personas de su entorno.

Así, el propósito de analizar y distribuir los datos del YO-LEAD y del LEAD-Visto por Otros es determinar si existe alguna discrepancia entre la auto-percepción y la percepción ajena.



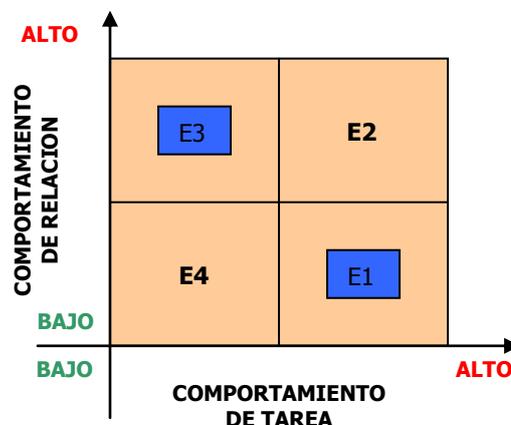
## **PERFIL DE ESTILOS 1-2**



Las personas que utilizan predominantemente los estilos 1 y 2 suelen poder aumentar o disminuir su comportamiento de apoyo o de relación pero, a menudo se sienten incómodos si no son ellos "los que tiran de las riendas", es decir, cuando son ellos los que están proporcionando la estructura y la dirección. Este perfil de estilo tiende a ser característico de ingenieros pero que están reacios a abandonar su carrera; también sucede con vendedores que se han convertido en gerentes de ventas y todavía tienen ganas de seguir vendiendo y con los maestros que se vuelven administradores pero que aún quieren dirigir las actividades de los niños. Lo que se observa cuando se entrevista a estos líderes es que a menudo piensan que nadie puede hacer las cosas tan bien como ellos, con lo cual su predicción se cumple.

El perfil del estilo 1-2 suele tener éxito con personas cuyos niveles de madurez están entre bajo y moderado. Con frecuencia éste es un estilo que tiene mucho éxito con personas involucradas en la fabricación donde existen fuertes presiones para producir y también en situaciones críticas en donde se requieren soluciones a corto plazo. No obstante, los líderes que emplean este estilo a menudo son incapaces de propiciar el desarrollo de las personas hacia su máximo potencial cuando se terminan las presiones de crisis o de tiempo. Y esto sigue siendo hasta que aprendan a utilizar apropiadamente los estilos 3 y 4.

## **PERFIL DE ESTILOS 1-3**



Se considera que las personas que utilizan predominantemente los estilos 1 y 3 caen dentro de lo que se llama "perfil de la teoría X - Teoría Y". Lo que hemos encontrado es que las personas que tienen este tipo de perfil, con poca flexibilidad



para los estilos 2 y 4, generalmente consideran a sus subordinados de acuerdo con supuestos sobre la naturaleza humana, del tipo de los que aparecen en la Teoría X - Teoría Y. Consideran que algunas personas son flojas, inestables e irresponsables y que la única forma de lograr algo con ellos es a través de la coerción, la recompensa, el castigo y una estrecha supervisión. A otras las consideran creativas y auto-motivadas y piensan que lo único que tienen que hacer con ellos es brindarles apoyo socio-emocional.

De hecho, al entrevistar a Gerentes con este perfil, se ha encontrado que se expresan de los individuos que supervisan como "buenas personas" o "malas personas", "que están conmigo" o "están contra mí" y cuando se entrevista a los subordinados tienden a estar de acuerdo con esta aceptación. Consideran que sus Gerentes son personas a quienes les gusta "ponerles las etiquetas" y que, por tanto, brindan mucho apoyo (E3) a las personas que consideran dentro de su equipo, pero que vigilan estrechamente, controlan y hasta castigan, a la gente que consideran fuera de él.

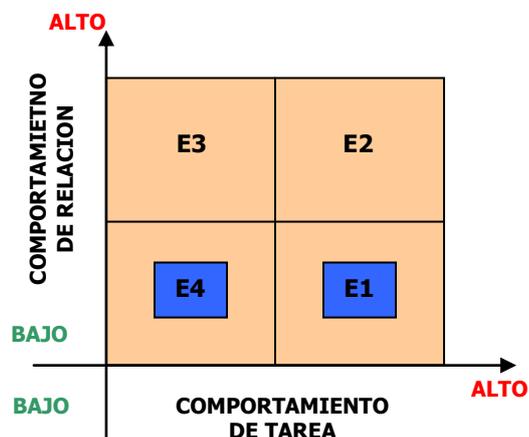
Una de las cosas interesantes que suceden con este perfil es que a menudo se convierten en una profecía de auto-cumplimiento. Un Gerente con este estilo puede llevar a las personas que estén a niveles moderados de madurez (M2) hacia niveles moderado y alto (M3) o hacerlas retroceder a niveles de madurez bajos (M1). Así este tipo de Gerentes suele tener éxito con niveles de madurez bajos o con niveles entre moderado y alto.

Uno de los problemas que se presentan con este estilo es que, a menudo, los líderes que lo adoptan no hacen mucho por desarrollar el potencial de las personas a quienes no quieren, los mantienen encerrados en estados de inmadurez siempre dependiendo de él (comportamiento de alta orientación a la tarea/baja relación) con ellos.

Es decir, que estas personas carecen de comportamientos intermedios entre el estilo 1 y el 3 para llevar a cabo el ciclo de desarrollo con éxito. Al mismo tiempo, su estilo 3 (comportamiento de alta relación/baja orientación a la tarea) con personas moderadamente maduras podría mantenerlas sociológicamente dependientes durante demasiado tiempo. Este tipo de líderes no parece permitir que la gente se desarrolle plenamente ya que les delegan responsabilidades.

También es interesante que las personas que trabajan para líderes con este estilo de perfil afirman que si llega a cambiar, por lo general tiende a retroceder (un movimiento del estilo 3 a 1) En otras palabras, si estos líderes utilizan el estilo 1, es muy difícil que cambien del estilo 3 al 1. Con sólo algunos errores, estos líderes tenderán a responder con un comportamiento altamente estructurado.

### **PERFIL DE ESTILOS 1-4**





Las personas que utilizan principalmente los estilos 1- 4, tienen cierta similitud con el "perfil de la Teoría X - Teoría Y" de los líderes con estilos 1-3. Pero, en vez de determinar si las personas son buenas o malas en términos de su afecto personal hacia ellos, lo importante para este tipo de líder es si la persona es competente.

Cuando se les entrevistó, estos Gerentes sugirieron que si la persona es competente la dejarían sola, pero que si no lo es, estarán detrás de ella y supervisarán estrechamente sus actividades. Su estilo es de "ordenar" o de "delegar". El líder con este estilo tiene éxito cuando interviene en momentos de crisis. Este es el tipo de estilo que necesitaríamos si queremos intervenir en una organización con fuertes problemas que requieren una solución a corto plazo.

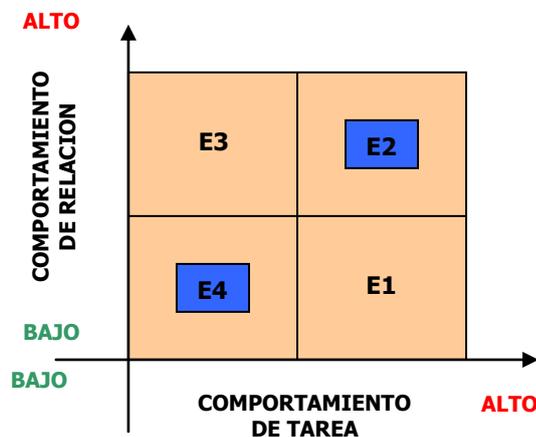


Este tipo de líder es totalmente capaz de intervenir disciplinando a la gente, cambiando la situación en 180 grados y podría devolver al persona a un nivel de madurez más elevado.

Pero, nuevamente, al igual que lo que sucede con el perfil anterior, este tipo de líder carece de las habilidades necesarias para propiciar un desarrollo de las personas con niveles de madurez inferior a niveles más elevados.

Cuando se introduce un líder con este tipo de perfil en un grupo con una distribución normal de madurez, sucede algo interesante: la forma en que trata a la gente hace que progrese o que retroceda, de manera que más que una distribución normal de niveles de madurez, los seguidores se agrupan en la parte alta (M4) o en la parte baja (M1) del continuo de la madurez. Una vez más esto se convierte en una profecía de auto-cumplimiento.

#### **PERFIL DE ESTILOS 2 - 4**



Las personas que utilizan mucho los estilos 2 y 4 con frecuencia tienen un estilo primario de 2 y un estilo secundario de 4. Este estilo parece ser característico de Gerentes que se sienten inseguros a menos que estén dando buena parte de las órdenes al igual que desarrollando una relación personal con las personas en un ambiente que se caracteriza por la comunicación bilateral y el apoyo socio-emocional (comportamiento de alta relación).

Es raro que estas personas encuentren alguien en quien delegar y, cuando lo hacen, es posible que su elegido no sea capaz de terminar la tarea o que acuda al Gerente pidiéndole ayuda porque está acostumbrado a que éste le proporcione dirección y apoyo socio-emocional.



La razón por la cual los líderes con perfil de estilo 2-4 suelen fracasar cuando se trata de delegar, es que generalmente van del estilo 2 al 4 sin pasar por el 3.

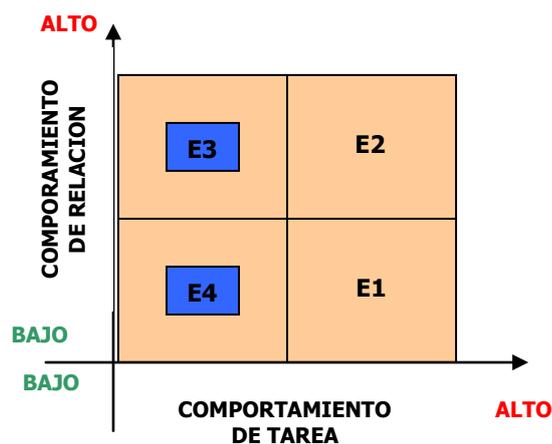
Veamos un ejemplo: supongamos que por lo general, el supervisor dirige y supervisa estrechamente sus actividades (comportamiento de alta orientación a la tarea), pero que usted también tiene buena relación con él, que su comunicación es buena y que recibe apoyo socio-emocional de estas interacciones (comportamiento de mucha relación).

Un día, el supervisor pone en el escritorio un par de proyectos y le dice que tienen que estar terminados en un par de semanas y que durante ese tiempo usted no lo vuelve a ver. Si este fuera el caso, lo más probable es que usted considere que la actitud de su supervisor es un castigo más que una recompensa. Es posible que usted se pregunte "¿por qué me estará dando todo este trabajo?", o "¡ya no debo importarle mucho ya que no lo veo nunca!". De esta forma, en lugar de cambiar repentinamente del estilo 2 al 4, si los jefes con este estilo quieren tener éxito al delegar responsabilidades, deben aprender a pasar de "persuadir" (E2) a "participar" (E3) para después "delegar" (E4).

En el ejemplo anterior, si su supervisor sugiere esta estrategia, debe proporcionarle un poco de apoyo socio-emocional, diciéndole que ha estado desempeñando un buen trabajo, que tienen confianza en usted y que lo considera capaz de hacerse cargo de mayores responsabilidades. Después le podría dar a escoger entre varios proyectos para que usted participe seleccionando los que le interesan. De esta manera, su supervisor estaría pasando del estilo 2 al 3 (comportamiento de apoyo y participación) y después podría decirle que considera que pueda manejar este proyecto sin ninguna ayuda y que si tiene algún problema, se lo haga saber.

Así, en virtud de que su supervisor ha pasado del estilo 2, a través del comportamiento de relación con apoyo (E3) al de delegar (E4), usted tendería a considerar que la actitud del administrador es una recompensa más que un castigo.

### **PERFIL DE ESTILOS 3-4**



Cuando se considera que las personas utilizan predominantemente los estilos 3 y 4 suelen ser capaces de elevar y disminuir su apoyo socio-emocional o de relación, pero con frecuencia se sienten incómodos si tienen que iniciar la estructura o dirigir a las personas.



De esta manera, aun cuando este perfil de estilo es apropiado para trabajar con niveles de madurez entre moderado y alto, esto tiende a provocar problemas con personas que se están volviendo menos maduras para la tarea y que necesitan una intervención regresiva o cuando las personas carecen de experiencia y requieren más dirección durante las primeras fases del ciclo de desarrollo.

Hemos encontrado que el perfil de estilo 3-4 es característico de ciertos tipos de individuos o grupos. Tiende a ser representativo de altas jerarquías administrativas que son muy efectivas en entornos organizativos con personal maduro y competente que requiere poca dirección de sus supervisores.

También se ha encontrado que es característico de Gerentes que han estado profundamente involucrados en grupos de desarrollo personal o en laboratorios de capacitación. En ocasiones a estos Gerentes les interesa más cómo se sienten las personas y el proceso de relaciones interpersonales que lo que la gente hace en términos de las metas de la organización.

También hemos encontrado este perfil entre personas que han estudiado o están en el área de la educación humanística.

Por ejemplo, los profesores con esta clase de perfil tienden a sentirse bien en entornos "centrados en estudiantes", donde la norma no es que los maestros dirijan, controlen ni supervisen estrechamente a las actividades de aprendizaje de los niños. Sin embargo, si este estilo se aplica a todos por igual puede haber problemas, porque muchos de ellos aún no están preparados para asumir la dirección de su propio aprendizaje.

De hecho, en la actualidad, algunos padres se quejan que si bien sus hijos parecen estar más dispuestos a decir y compartir lo que sienten con los adultos, los profesores en el colegio y los padres en casa, a menudo parecen carecer de las habilidades técnicas básicas como la lectura, la ortografía y la aritmética, que requieren un comportamiento más directo por parte de los profesores para su desarrollo inicial, que ponga énfasis tanto en las habilidades técnicas como en las relaciones humanas,

Otro de los grupos que hemos encontrado con el perfil de estilo 3-4 en varias docenas de casos, es el de mujeres que han recibido un ascenso reciente a posiciones importantes en Gerencias de nivel medio.

Al entrevistar a estas mujeres, se observó que antes de ascenderlas los directores no les habían dado la oportunidad de utilizar estilos de liderazgo de "ordenar" (E1) o "persuadir" (E2); es decir, que no tenían mucha experiencia en iniciar una estructura dentro del entorno de la organización. Como resultado, la única forma en que habían logrado tener impacto anteriormente, había sido mediante un aumento o disminución de su apoyo socio-emocional.

En términos de la experiencia en capacitación, encontramos que con muy poca instrucción, estas mujeres lograron rápidamente poner en práctica, alguno de los otros estilos. Lo único que tenía que hacerse para lograr que se sintieran a gusto con estos nuevos comportamientos era exponerlas a los conceptos de la Teoría del Liderazgo Situacional.

Con frecuencia el problema es que a las mujeres y a otras minorías a las que se han limitado las oportunidades de escalar posiciones gerenciales, no han recibido capacitación antes del ascenso. Sin embargo, pueden encontrarse con que están tratando con personas que necesitan dirección y supervisión. Cuando empiezan



utilizando un estilo de alta relación (E3) les es mucho más difícil usar otros estilos después, aún cuando sepan que son los apropiados.

### **INTRODUCCION AL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL**

---

Desde hace tiempo existe en las organizaciones la preocupación por descubrir los estilos de liderazgo más eficientes, la manera más adecuada de conducir al personal. En el pasado existió la tendencia de armar modelos perfectos de Gerentes o Jefes, pero en general esos arquetipos chocaban duramente con el hombre real, sus posibilidades y situaciones de trabajo.

De hecho lo cotidiano nos hace preguntas tales como si cada colaborador requiere el mismo tipo de liderazgo, o si lo que queremos es una receta para tener todos gerentes o jefes iguales a un modelo preestablecido.

Los doctores Paul Hersey y Kenneth Blanchard aportaron un enfoque atractivo al que llamaron Liderazgo Situacional, que si bien no niegan la existencia de modelos orientadores, prefieren reconocer que cada situación y cada colaborador requieren de nosotros un estilo de conducción.

#### Este Modelo Se Organiza A Partir De Los Siguientes Supuestos:

- 1.** En una importante medida, podemos entender a la conducción como un servicio que el gerente presta a sus colaboradores.
- 2.** Si bien se tiene en cuenta la existencia de modelos teóricos ideales, se buscará el que resulte más adecuado para una cierta situación.
- 3.** Las necesidades de conducción de cada colaborador son cambiantes y se modifican cuando el colaborador cambia como persona o cuando se modifica su situación.

Esta nueva visión lleva a la idea de que es el gerente el que debe entender la situación de cada colaborador y desarrollar su acción de acuerdo a los requerimientos de ésta.

Debemos recalcar que el concepto de "más adecuado" que propone el modelo no debe entenderse como "vale todo".

La elección de la conducción más adecuada debe respetar cosas tan amplias como las características del colaborador, las posibilidades del gerente, la cultura de la organización que lo contiene, el tipo de vínculos que rigen sus relaciones, etc.

Consecuentemente, el gerente debe estar atento para:

- Entender la situación del colaborador.
- Adaptar sus comportamientos a los requerimientos de la situación.

#### Descripción Del Modelo

Podemos decir que para encontrar el estilo de conducción adecuado deberemos relacionar dos cosas:



**EL ESTILO DE CONDUCCIÓN QUE UTILIZARA  
CON LO QUE REQUIERE LA SITUACIÓN  
EN LA QUE ESTA EL COLABORADOR.**



Será el supervisor quien deberá preguntarse cuál es el modo de conducción que su colaborador está necesitando para su situación.

### **¿Cómo lograrlo?**

Veamos ahora cómo podemos aproximarnos comprendiendo cómo varían los estilos de conducción.

### **Los Estilos de Conducción**

Veamos primero qué hacemos cotidianamente y advertiremos que buena parte de lo que hacemos para apoyar a nuestros colaboradores podrá formar parte de alguno de estos conjuntos.

Hay acciones en las que nos concentramos en lo que nuestro colaborador hace. En estos casos nos preocupa más la tarea que la persona. Cuando no conozca la tarea lo instruiremos, cuando haga tareas difíciles trataremos de controlar mejor, cuando trabaje bajo presión estaremos atentos para reducir sus errores, etc. A este tipo de servicio que privilegia la tarea sobre la persona (aunque no la ignora), lo llamaremos: **Conducta Laboral**.

Hay acciones en las que nos concentramos en lo que nuestro colaborador es. En estos casos nos preocupa más la persona que la tarea en sí misma. Cuando tenga problemas personales, ayudarlo a superarlos, informarle sus perspectivas futuras, el por qué y para qué se hacen las cosas. A este tipo de servicio que privilegia la persona (sin olvidar la tarea), se lo denominará: **Conducta de Relación**.

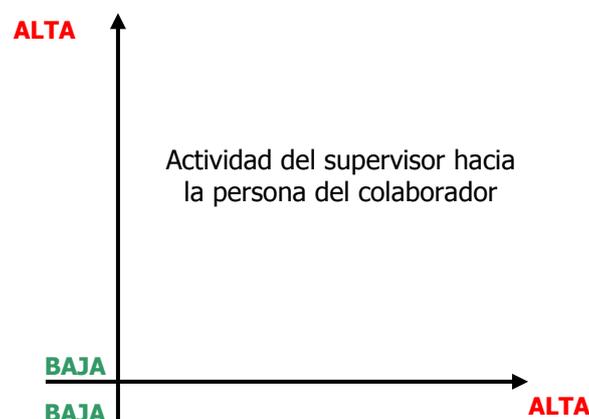
Resumiendo podemos decir:

**Conducta Laboral:** Es la actividad que realiza quien conduce, para apoyar la tarea del colaborador.

**Conducta de Relación:** Es la actividad en ayuda a la "Persona" del colaborador.

Así, fácilmente podemos advertir que en cada situación la conducta resultará de una cierta "mezcla" de estas dos conductas que variará tanto en la cantidad como en la calidad.

Entonces podemos considerar a estas dos conductas como "variables" que puedan expresarse en el siguiente gráfico:

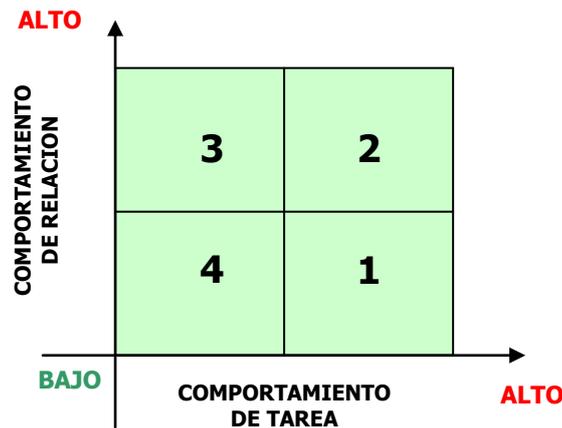




Nótese que en el gráfico hemos incluido conductas altas y bajas, dado que en ningún caso habrá ausencia de una de ellas.

Aún en el caso más estricto de atención a la tarea, necesariamente se influirá sobre la persona y en el más extremo caso de atención a la persona, estaremos incidiendo en lo que ésta hace como tarea.

Si cerramos el gráfico y dividimos arbitrariamente por la mitad cada uno de los ejes, encontraremos que las distintas combinaciones de conducta gerencial posible, estarían representadas por cuatro zonas:



Advertiremos que hablaremos de zonas al solo efecto de facilitar el aprendizaje, puesto que en realidad cada uno de los puntos comprendidos entre los ejes estarían mostrando un comportamiento distinto, o sea que los comportamientos posibles son infinitos, lo cual es cierto, pero imposible de estudiar.

Veamos lo que representan.

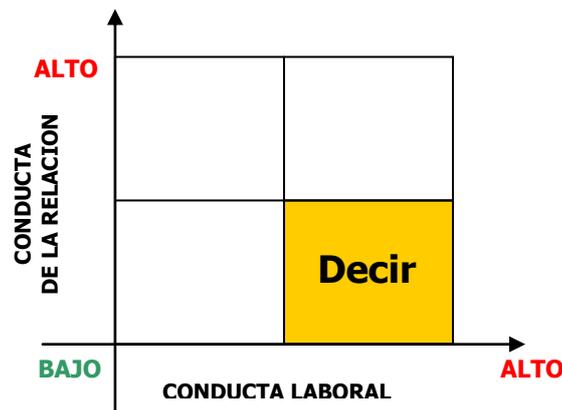
### ZONA 1

Representa un estilo de actividad en el que se privilegia la atención sobre la tarea por encima de la atención de la persona.

Acciones tales como:

Decir, entrenar, pautar, corregir, explicar, informar, etc. o cualquier otra que muestre una mayor presencia de la *Conducta Laboral*. Son propias de esta zona a la que designaremos con el nombre **Estilo Decir**.

Nota. Designaremos las zonas con el nombre de algún verbo representativo, pero no debe confundirse el estilo gerencial con la acción del verbo.



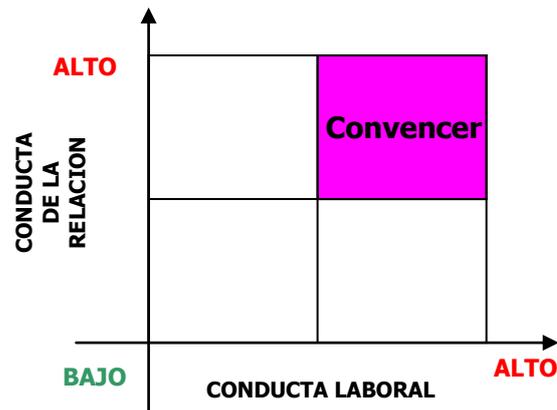


## **ZONA 2**

Esta zona representa la presencia en máximo grado de ambas conductas. Muestra un tipo de actividad donde se actúa dando la atención a la tarea como a la persona.

Acciones tales como:

Convencer, justificar, demostrar, fundamentar, etc., o cualquier otra que muestre una acción donde estarán presente la *Conducta Laboral*, como la *Conducta de Relación*, muestran la presencia de esta zona. Designaremos a esta área con el nombre de **Estilo Convencer**.

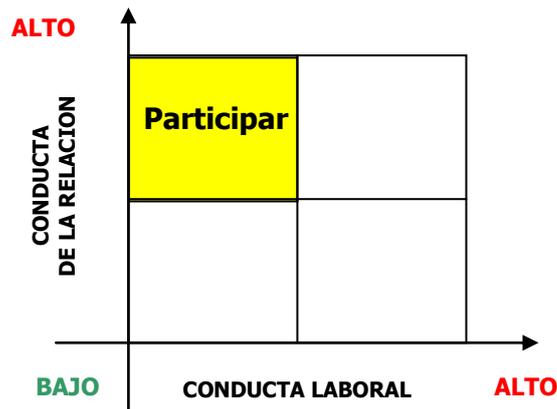


## **ZONA 3**

Esta zona representa dentro del modelo a un estilo de desempeño que privilegia la atención de la persona.

Acciones tales como:

Participar, escuchar, compartir, considerar, tomar compromiso, etc. o cualquier otra donde quien conduce, actúa dando mas importancia a la *Conducta de Relación*, muestran la presencia de esta zona. Designaremos a esta área con el nombre de **Estilo Participar**.



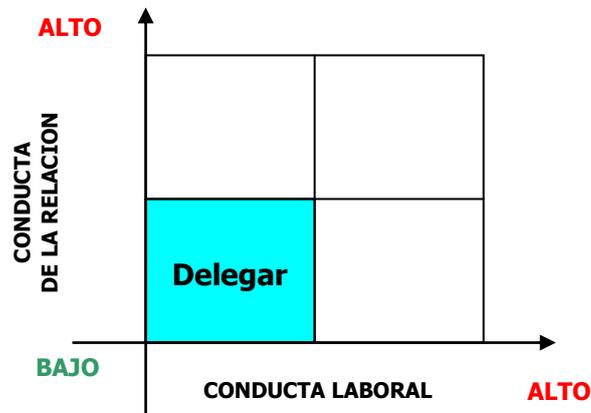
## **ZONA 4**

Finalmente esta zona nos muestra un espacio que representa conductas bajas por parte del supervisor, tanto en lo relativo a la atención como a la tarea.

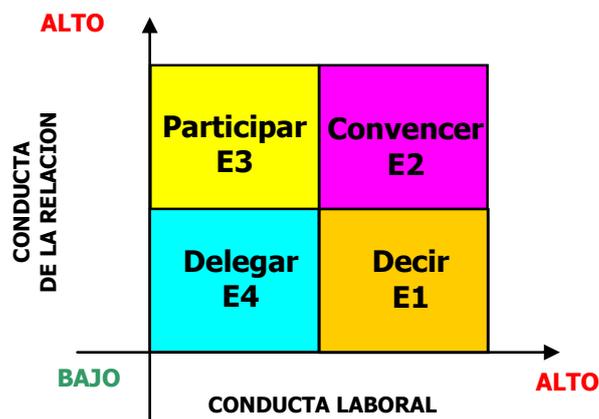


Acciones tales como:

Delegar, autorizar, confiar, permitir, etc., o cualquier otra donde quien conduce reduce su actividad, tanto en la *Conducta Laboral*, como en la *Conducta de Relación*, muestran la presencia de esta zona que llamaremos.- **Estilo Delegar.**



### ESTILOS DE CONDUCCIÓN



¿Cómo sabremos qué necesita de nosotros el colaborador?

Si dijimos que un buen servicio por parte de quien conduce será utilizar el estilo más adecuado a la necesidad del colaborador, nuestro problema pasa a ser cómo sabremos qué es lo que él necesita.

Introduzcamos un nuevo concepto

### **"La Autonomía del Colaborador"**

Todos nosotros sabemos que somos capaces de hacer cosas por nosotros mismos, pero también hay otras que para hacerlas necesitamos colaboración.

También sabemos que hay cosas que nos animamos a hacer por nosotros mismos dentro de ciertas circunstancias, pero en otras condiciones no podríamos hacerlo sin alguna asistencia.

Dentro de este concepto diremos que la autonomía de un colaborador se modificará cada vez que:



- Él se modifique como persona, ó
- Se modifique la tarea, ó
- Se modifique la situación.

Es fácil que si una persona logra superarse como tal (por ejemplo, avanza en sus estudios, o resuelve una situación que lo preocupa), ganará autonomía. También advertiremos que si ingresa en una crisis personal o si pierde interés en su trabajo, reducirá su autonomía. Si su tarea se modifica, aunque sea por corto tiempo, verá reducida su autonomía en tanto no tiene la seguridad que antes tenía.

Si su tarea se simplifica, mejorará su autonomía. Sí la situación en la que se desempeña se complica, reducirá su autonomía.

También observamos que mejorará su autonomía si el contexto en el que se desempeña mejora.

Así vemos como este concepto también es una variable del modelo. A los efectos del estudio, dividiremos la autonomía en cuatro niveles y la representaremos como muestra el esquema.

#### Autonomía Del Colaborador



En el gráfico llamamos A4 al mayor nivel de autonomía y A1 al menor nivel. La división en cuatro niveles también es arbitraria, en tanto debemos reconocer que hay tantos niveles de autonomía como puntos hay en la línea, es decir infinitos.

#### ¿Cómo reconoceremos en qué nivel de autonomía está el colaborador?

La fuente de información para reconocer el nivel de autonomía de un colaborador, son sus actividades, sus demandas y sus expectativas.

Por supuesto que para que ello sea posible, debemos tener fluidos canales de comunicación con los colaboradores.

Si nunca estamos disponibles, si no nos acercamos a sus lugares de trabajo, si les inspiramos temor, si tiende a no hablar en nuestra presencia y a esconder sus problemas... olvídense del asunto hasta tanto haya construido vínculos claros y fluidos o, dicho de mejor manera, hasta que haya conseguido que ellos entiendan que disponen de quien les brinde el servicio de conducción.

Los colaboradores, mediante sus actitudes, demandas y expectativas, le envían indicadores del nivel de autonomía con que operan.



#### **Indicadores de Autonomía 1:**

Si usted nota que su colaborador no domina la tarea, lo requiere frecuentemente para obtener información, consulta con frecuencia a sus compañeros, se detiene en el trabajo y le cuesta comenzar, si sus preocupaciones



están centradas en lo que está naciendo: Usted está frente a una persona con **"Autonomía 1"**



#### **Indicadores de Autonomía 2:**

Si usted advierte que el colaborador ha reducido sus preguntas sobre la ejecución de la tarea y pregunta sobre cosas que están más allá de ella (¿por qué se hace así?, ¿para qué sirve?, ¿a dónde va a parar esto?), o bien se da cuenta que su colaborador tiene cierto dominio de lo que está haciendo, pero hay aspectos secundarios que no advierte o no comprende: Usted está frente a una persona de **"Autonomía 2"**



#### **Indicadores de Autonomía 3:**

Tal vez usted se da cuenta de que su colaborador, que ya puede ejecutar su trabajo sin demasiada asistencia, se acerca para hacerle sugerencias. Puede que éstas sean atinadas o no, pero es evidente que ya está "por encima" de la tarea a pesar de que aún no se atreve a tomar decisiones por sí mismo y desea consultarlo. Hace sugerencias, propone cosas, le molesta que se tomen decisiones que tienen que ver con su trabajo sin darle intervención: Usted está frente a una persona de **"Autonomía 3"**

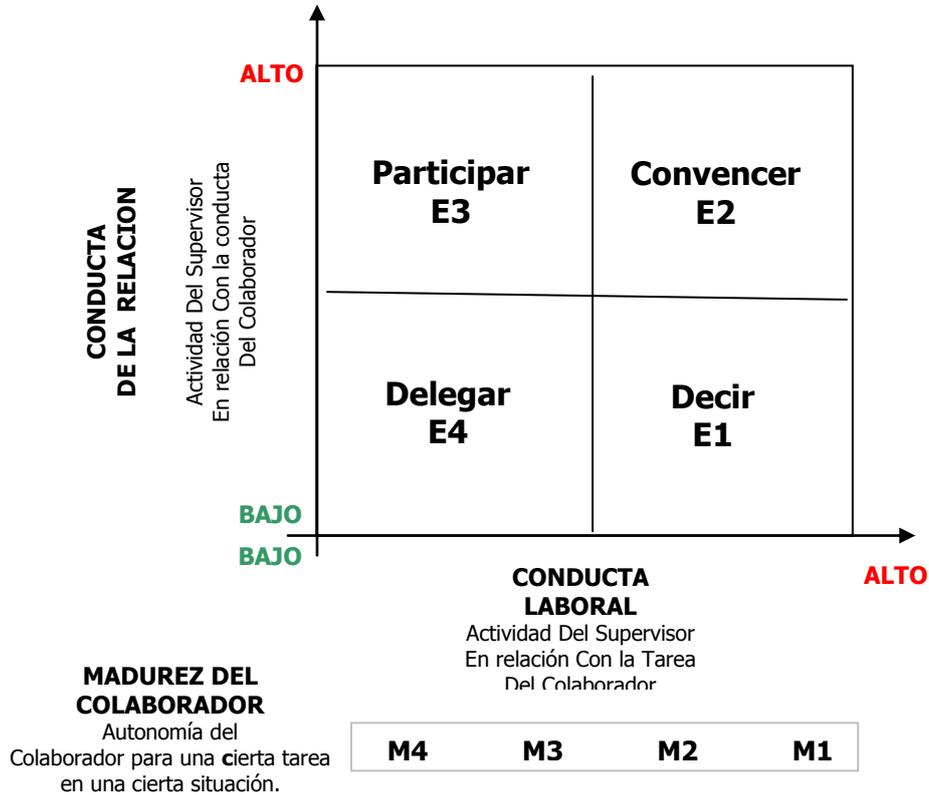


#### **Indicadores de Autonomía 4:**

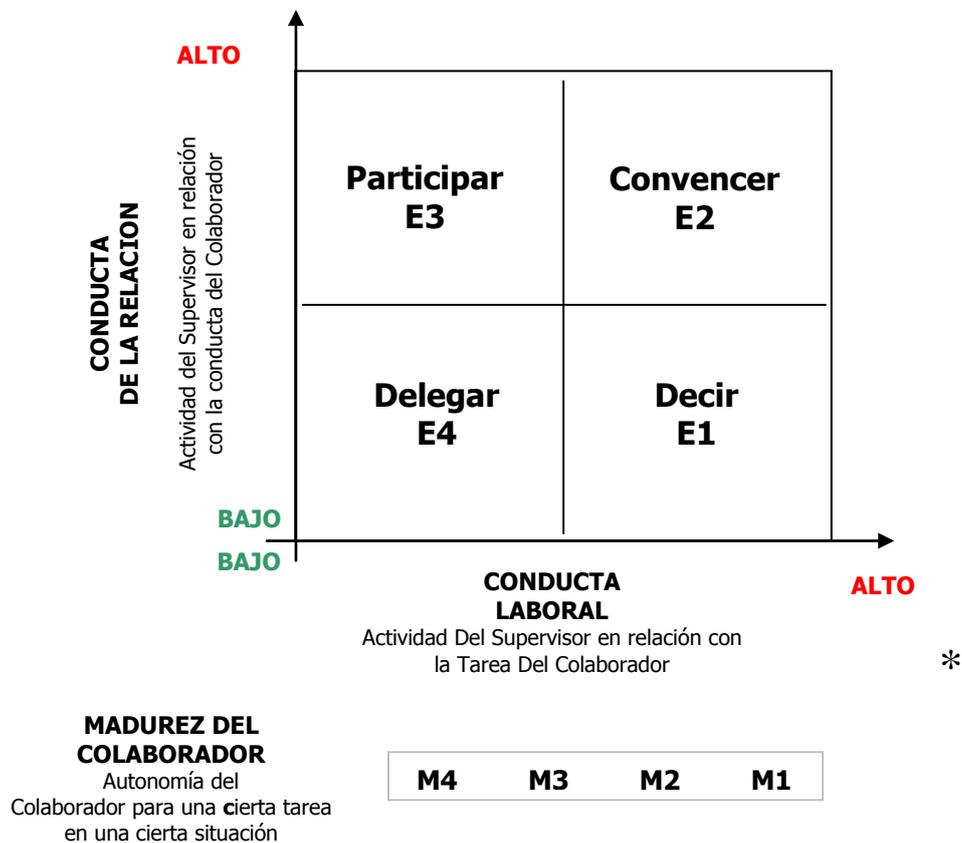
Usted siente que si interviene "está de más", que el colaborador quiere "que lo deje tranquilo" (y tiene razón!), se da cuenta de que todo lo que tiene que hacer es precisar las reglas del juego y eso es suficiente. Usted está frente a una persona de **"Autonomía 4"**

Ahora que conocemos los requerimientos que tiene un cierto colaborador en términos de conducción y a partir de su nivel de autonomía podemos relacionarnos con los estilos de conducción que pueden desarrollarse.

El gráfico que sigue nos muestra en forma figurada estos dos elementos ya estudiados.



Tomemos al azar una posición dentro de la línea de autonomía del colaborador y proyectemos una recta vertical hasta interceptar la curva del gráfico de los estilos de conducción, tal como lo vemos en la figura siguiente.





Esto parece muy lógico puesto que una persona que tiene dificultades para operar su tarea y no puede hacerlo sin precisas indicaciones, lo que necesita de su gerente es que le "digan" qué y cómo hacer la tarea, sin requerir en lo inmediato más información que la imprescindible. Este "decir" puede tomar las características de una orientación, un entrenamiento, un cierto número de pautas, o simplemente "decir".

También veremos que, al nivel de **Autonomía 2**, corresponderá el estilo **Convencer**.

En el nivel de Autonomía 2, el colaborador ya puede desempeñar su tarea, aún afrontando ciertas dificultades. Pero nos mostrará que aún hay cosas que están vinculadas, que todavía desconoce o no percibe.

Será recomendable hacerle ver, lo que no percibe o explicarle lo que todavía no sabe, pero hacerlo dando atención a sus aspectos personales. Esta conducta del gerente corresponde al *modelo* **Convencer**.

Desde el nivel de **Autonomía 3**, nos proyectamos hacia el estilo **Participar**. Para un colaborador que tiene un dominio avanzado, aunque no absoluto, de su tarea, este estilo gerencial será el adecuado en tanto muestra predisposición a escuchar sugerencias, propuestas o cualquier otro aporte que el colaborador quiera hacer, pero que aún no se atreve a implementar por su propia decisión al no tener aún el dominio absoluto de su tarea. Este comportamiento del colaborador muestra un nivel de **Autonomía 3**.

Por último la proyección del nivel de **Autonomía 4**, nos llevará al estilo **Delegar**.

Esto también encuentra su lógica en que un colaborador que tiene total autonomía para el desarrollo de su trabajo no requiere de su gerente más que un adecuado marco de referencia que le fije sus objetivos, plazos o límites, sin requerirse otro tipo de intervención a menos que sea solicitada.

Veamos ahora un ejemplo:

Usted gerencia a un jefe de equipo de ventas que para su felicidad siempre alcanza su cuota mensual. A veces lo sorprende porque recurre a cosas que usted ni se le hubiese ocurrido hacer y sin "sacar las manos del plato", siempre encuentra la manera de alcanzar la cifra de venta pactada.

También es cierto que se maneja con algunas iniciativas y propuestas que son creativas y riesgosas, pero usted está tranquilo porque sabe que no va a tomar por su cuenta una decisión peligrosa sin consultarlo, especialmente cuando se trata de una Idea novedosa.

A usted le cuesta trabajo hacer que se ocupe de enseñar y desarrollar a sus colaboradores. Parecería que es un aspecto que no ha comprendido en todo su valor dentro de la estrategia de la compañía lo cierto es que cuando lo hace, lo hace bastante bien.

Eso sí, el último día de la semana cuando es su obligación presentarle la rendición de los gastos de su equipo, lo mejor que usted puede hacer es sentarlo y conducirlo a que lo haga, pues en los aspectos administrativos es un verdadero desastre y un modelo de desorganización.



Si usted tuviera a esta persona entre sus colaboradores, se encontraría que, tiene **Autonomía 4** para la tarea de obtener la cuota de ventas, y lo mejor que usted puede hacer es darle un adecuado marco de referencia, claros objetivos y negociar medios utilizando el estilo gerencial **Delegar**.

Sin embargo en lo que hace a propuestas riesgosas y creativas, este colaborador muestra una **Autonomía 3** Como prudentemente no toma decisiones sin consensuarlas con usted, lo mejor será que use un estilo gerencial **Participar** escuchando sus ideas, discutiéndolas con él y tomando juntos la decisión en la que usted mostrará un fuerte compromiso.

En lo que hace a la tarea de desarrollar a sus colaboradores, no muestra un nivel de autonomía mayor que 2. Evidentemente no comprende lo importante que es hacerlo, aunque cuando lo hace, lo hace bien. Usted deberá usar el estilo gerencial **Convencer**, tratando de justificar y demostrar lo importante de este aspecto, mostrando fuerte afectividad y disposición para colaborar.

Por último este colaborador está en un nivel de **Autonomía 1** en lo referido a los aspectos administrativos, y en esta parte de la tarea usted tendrá que usar un estilo más directo o intervenciones mayores, lo que es propio del estilo **Decir**.

Este ejemplo, que por cierto es muy real, nos muestra que la autonomía no es siempre igual en una misma persona y que todos necesitamos distinto tipo de servicio de conducción para diferentes tareas.

Como hemos dicho, la Autonomía es una variable que se modifica según varíe la situación, la tarea y la propia persona.

Es fácil imaginar que un adecuado uso del estilo de conducción será una excelente contribución para el desarrollo del colaborador, tendiendo a favorecer su desarrollo hacia niveles superiores de autonomía.

Finalmente recordemos que la conducción es un **Servicio** que el que conduce brinda a sus colaboradores, y por lo tanto es el estilo de conducción el que debe adecuarse a los requerimientos del colaborador.



**Liderazgo Efectivo Situacional - K. Blanchard**

Centrado en cuatro niveles de autonomía /madurez que declaran los colaboradores en relación a la tarea asignada en un proyecto de trabajo.

Se definen 4 estilos adecuados e inadecuados.

