

GUIA DE TRABAJO
TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE
HERSEY Y BLANCHARD

GUIA DE TRABAJO LIDERAZGO

La siguiente Guía contiene tres partes (A, B y C). La parte A implica responder a un breve Test de Liderazgo basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard. La parte B le propone leer una base conceptual mínima para la comprensión de la teoría y de los resultados que ha obtenido. La parte C le indicará como obtener su Estilo de Liderazgo, en base a pautas estructuradas de corrección.

PARTE A: TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Instrucciones

Suponga que Usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que Usted podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que Usted haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.	A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
	B. Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
	C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
	D. No intervenir intencionalmente.
2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.	A. Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
	B. Tomar una acción no definida.
	C. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

<p>3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.</p>	A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
	B. Dejar que el grupo resuelva el problema.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.
<p>4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.</p>	A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.
	B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
	C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.
<p>5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.</p>	A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
	B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
	D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.
<p>6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.</p>	A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
	C. No intervenir intencionalmente.
	D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos.
<p>7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p>	A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
	B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los miembros organicen la implementación.
	C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación.
	D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.	A. Dejar al grupo solo.
	B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.
	C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
	D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.
9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.	A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
	B. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.
	D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.
10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.	A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control.
	B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.
	C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.
11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.	A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
	B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
	C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
	D. Continuar dejando al grupo solo.

<p>12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.</p>	<p>A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.</p>
	<p>B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.</p>
	<p>C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.</p>
	<p>D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.</p>

PARTE B: TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Autores: Paul Hersey y Ken Blanchard. A partir de sus desarrollos se elaboran un conjunto de modelos explicativos del Liderazgo que enfatizarán las condiciones situacionales que enfrenta el Líder.

Aportes que integra esta Teoría:

1. Fiedler: Dimensiones de Liderazgo

- a) Conductas relacionadas con actividades
- b) Conductas orientadas a las relaciones.

2. Tanemmbaum: Estilos Específicos de Liderazgo

- a) Mandar: mucha actividad, poco relaciones. Énfasis en las conductas directivas.
- b) Vender: mucho actividades, poco relaciones. Dirección y Apoyo.
- c) Consultar: poca actividades, mucho relaciones. El Líder comunica y facilita las cosas.
- d) Integrar (delegar): poca actividades, poco relaciones. El Líder proporciona poca dirección y apoyo.

Clave del Éxito:

El Líder puede tener éxito si escoge el estilo de liderazgo adecuado, el que depende de la madurez de los seguidores.

DIRECTIVOS

Comportamiento de Apoyo (Alto-Bajo)

Involucra escuchar a las personas, facilitando su compromiso en la resolución de problemas y en la toma de decisiones y proporcionar apoyo y estímulos para sus esfuerzos.

Ejemplos

Dar apoyo socio-emocional
Comunicar
Facilitar
Escuchar
Proporcionar retroalimentación
Proporcionar reconocimiento.

Comportamiento Directivo (Alto-Bajo)

Involucra decirle claramente a las personas lo que deben hacer y cómo hacerlo, dónde hacerlo y cuando hacerlo y luego supervisar estrechamente su desempeño.

Ejemplos

Establece objetivos

Organizar

Establecer lineamientos de tiempo

Dirigir

Controlar

COLABORADORES

Los colaboradores pueden mostrar diferentes tipos de madurez:

Se entenderá Madurez como la capacidad y la voluntad de las personas de asumir la responsabilidad de guiar su conducta.

Madurez Laboral (Competencia)

Conocimientos y habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, las capacidades y la experiencia para realizar las actividades laborales sin que otros los dirijan.

Madurez Psicológica (Buena Disposición)

Voluntad o motivación para hacer algo. Las personas con gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

Tomando en cuenta estas definiciones podremos encontrar en el grupo de Colaboradores las siguientes categorías:

1. Colaboradores con BAJA COMPETENCIA y ALTA BUENA DISPOSICIÓN
2. Colaboradores con BAJA COMPETENCIA y BAJA BUENA DISPOSICIÓN.
3. Colaboradores con ALTA COMPETENCIA y BAJA BUENA DISPOSICIÓN
4. Colaboradores con ALTA COMPETENCIA y ALTA BUENA DISPOSICIÓN

El siguiente cuadro indica los estilos de Liderazgo que son apropiados para diferentes niveles de desarrollo de los Colaboradores:

COLABORADOR		LIDER	
Competencia	Buena Disposición	Comportamiento Directivo	Comportamiento de Apoyo
No sabe cómo hacer la tarea.	Siente que puede hacer la tarea o está dispuesto a conformarse.	Alto	Bajo
No sabe cómo hacer la tarea	No entiende por qué debe hacerse.	Alto	Alto (explicar la necesidad)
No sabe cómo hacer la tarea.	No siente que pueda hacer la tarea.	Alto	Alto (socio-emocional)
Puede hacer la tarea razonablemente bien.	Desea demostrar su competencia o busca reasegurarla.	Bajo	Alto (participar)
Experto	Siente que no es necesario o que debe hacerse en forma diferente.	Bajo	Alto (escuchar, dar feedback, dar reconocimiento)
Experto	Altamente motivado.	Bajo	Bajo.

En este Cuadro se muestra cómo los estilos básicos pueden ser Efectivos o Inefectivos, en la medida que se logran ajustar a las verdaderas necesidades de sus colaboradores.

ESTILOS BASICOS	EFFECTIVO	INEFFECTIVO
Comportamiento alto en tarea y bajo en relacionamiento.	Visto como teniendo métodos bien definidos para el cumplimiento de metas, los que son útiles para los colaboradores.	Visto como imponiendo métodos a otros; a veces visto como desagradable e interesado sólo en el resultado a corto plazo.
Comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento.	Visto como satisfaciendo las necesidades de los colaboradores para el establecimiento de metas y la organización del trabajo, pero también proporcionando altos niveles de apoyo socio-emocional.	Visto como iniciando más estructura de la que se requiere por los colaboradores y a menudo aparece no siendo sincero en las relaciones interpersonales.

Comportamiento bajo en tarea y alto en relacionamiento.	Visto como teniendo confianza implícita en las personas y como estando preocupado principalmente por facilitarles el cumplimiento de sus metas.	Visto como primariamente interesado en la armonía; a veces visto como no queriendo cumplir una tarea si hay riesgo de romper una relación o de perder una imagen de “buena persona”.
Comportamiento bajo en tarea y bajo en relacionamiento.	Visto como delegando en forma apropiada en sus colaboradores las decisiones acerca de cómo debería hacerse el trabajo y proporcionando poco apoyo socio-emocional donde se requiere poco por parte de los colaboradores.	Visto como proporcionando poca estructura o apoyo socio-emocional cuando estos son requeridos por los colaboradores.

PARTE C: INSTRUCCIONES PARA DETERMINAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Síntesis del Modelo Tridimensional de Efectividad del Líder

A continuación se proporcionan instrucciones para estimar varias variables claves del liderazgo. El resultado que se obtiene representa su auto percepción del estilo de Liderazgo.

Estilo (s) Primario (s)

Los estilos primarios o básicos se definen como el cuadrante o cuadrantes en que Ud. acumula el mayor número de respuestas.

Estilo (s) Secundario (s)

Los estilos secundarios o de apoyo incluyen cualquier cuadrante, distinto del cuadrante de Estilo Primario en que hay dos o más respuestas.

Rango de Estilo y Flexibilidad

El rango de estilo y flexibilidad se refiere al número total de cuadrantes en que hay dos o más respuestas. Por ejemplo, si el estilo primario son los cuadrantes 2 y 3 y el estilo de apoyo es el cuadrante 1, el rango de estilo incluye los cuadrantes 1, 2 y 3.

Tres o más respuestas en un cuadrante indican un alto grado de flexibilidad en el uso de los comportamientos de ese cuadrante. Dos respuestas en un cuadrante indican una moderada flexibilidad. Una respuesta en un cuadrante no es estadísticamente significativa y, por consiguiente, es difícil predecir flexibilidad en esa configuración de estilo.

Adaptabilidad de estilo

En tanto que el rango de estilo se refiere a la medida en que el estilo puede cambiarse, la adaptabilidad de estilo indica el grado en que los cambios en los estilos son apropiados para el nivel de madurez de las personas involucradas en situaciones diferentes. Los puntajes de adaptabilidad en el rango entre 30 y 36 indican a un líder con un alto grado de adaptabilidad. Los puntajes en el rango entre 24 a 30 indican un grado moderado de adaptabilidad. Si los puntajes de adaptabilidad son menores de 24, indican la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiados.

Instrucciones para calcular los puntajes:

Para las situaciones (1 a 12) encierre en un círculo la acción alternativa (A-B-C-D) que Ud. ha seleccionado para cada situación bajo la Columna I (Rango de Estilo) y también bajo la Columna II (Adaptabilidad de Estilo). Después que Usted ha encerrado en un círculo sus acciones alternativas totalice el número de círculos para cada sub columna bajo la Columna

I (Rango de Estilo) y la Columna II (Adaptabilidad de Estilo) y anote los totales en los espacios previstos más abajo.

Rango de Estilo

Procesamiento de la información de la Columna I

Sub columna (1): las elecciones de acciones alternativas describen el cuadrante 1 (comportamiento alto en tarea y bajo en relacionamiento)

Sub columna (2): las elecciones de acciones alternativas describen el cuadrante 2 (comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento)

Sub columna (3): las elecciones de acciones alternativas describen el cuadrante 3 (comportamiento alto en relacionamiento y bajo en tarea)

Sub columna (4): las elecciones de acciones alternativas describen el cuadrante 4 (comportamiento bajo en relacionamiento y bajo en tarea)

Anote los totales asociados con cada uno de los estilos básicos de liderazgo en los recuadros provistos en el modelo de liderazgo que se presenta mas adelante.

Adaptabilidad de Estilo

Procesamiento de la información de la Columna II

Copie las elecciones señaladas en la Columna I en la Columna II, cuidando marcar las mismas letras (la Columna II tiene las letras en otro orden).

Sub columna (A): sume los círculos marcados, coloque el resultado en (a), multiplique por "0" y coloque el resultado en el espacio provisto más abajo.

Sub columna (B) :): sume los círculos marcados, coloque el resultado en (b), multiplique por "1" y coloque el resultado en el espacio provisto más abajo.

Sub columna (C) :): sume los círculos marcados, coloque el resultado en (c), multiplique por "2" y coloque el resultado en el espacio provisto más abajo.

Sub columna (D) :): sume los círculos marcados, coloque el resultado en (d), multiplique por "3" y coloque el resultado en el espacio provisto más abajo.

Finalmente, sume los resultados obtenidos y obtenga un total, este resultado representa su Adaptabilidad de Estilo.

			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	+1	+2	+3		
			(1)	(2)	(3)	(4)	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por :					
							0	+1	+2	+3		
											=	

Colocar aquí el total obtenido de la suma de las cantidades a, b, c y d, multiplicadas por los números señalados.

CUADRO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

