

LIDERAZGO

Modelo de Liderazgo Situacional

de Hersey y Blanchard

Liderazgo

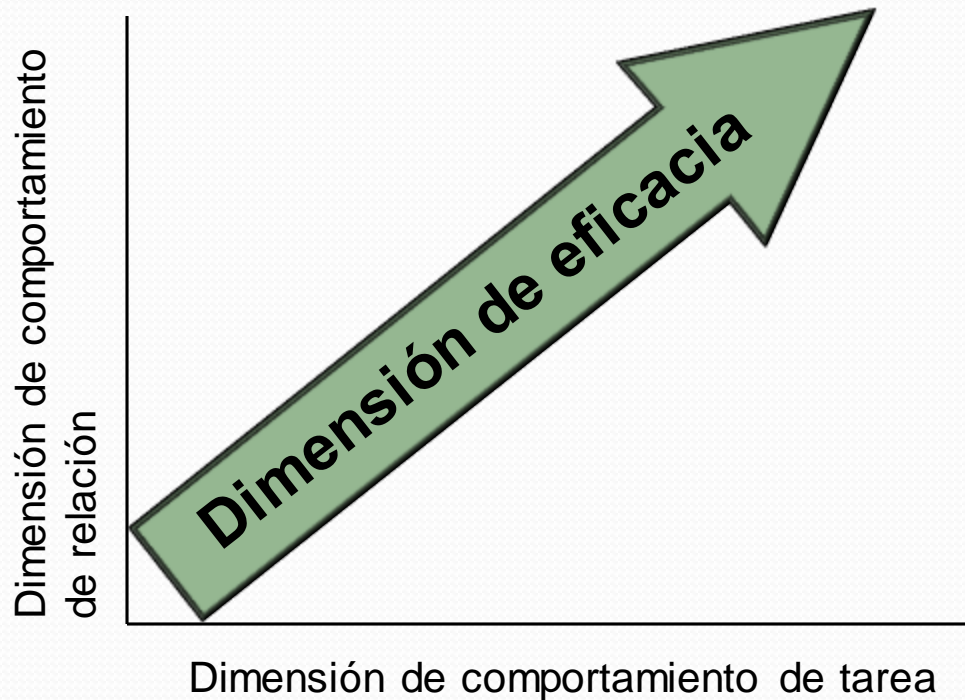
Proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación

Recordando algunas definiciones

- EFICACIA: Alcanzar las metas establecidas.
“hacer las cosas correctas”
- EFICIENCIA: Lograr la meta optimizando el uso de los recursos disponibles.
“hacer correctamente las cosas”

Dimensión de la eficacia (Reddin)

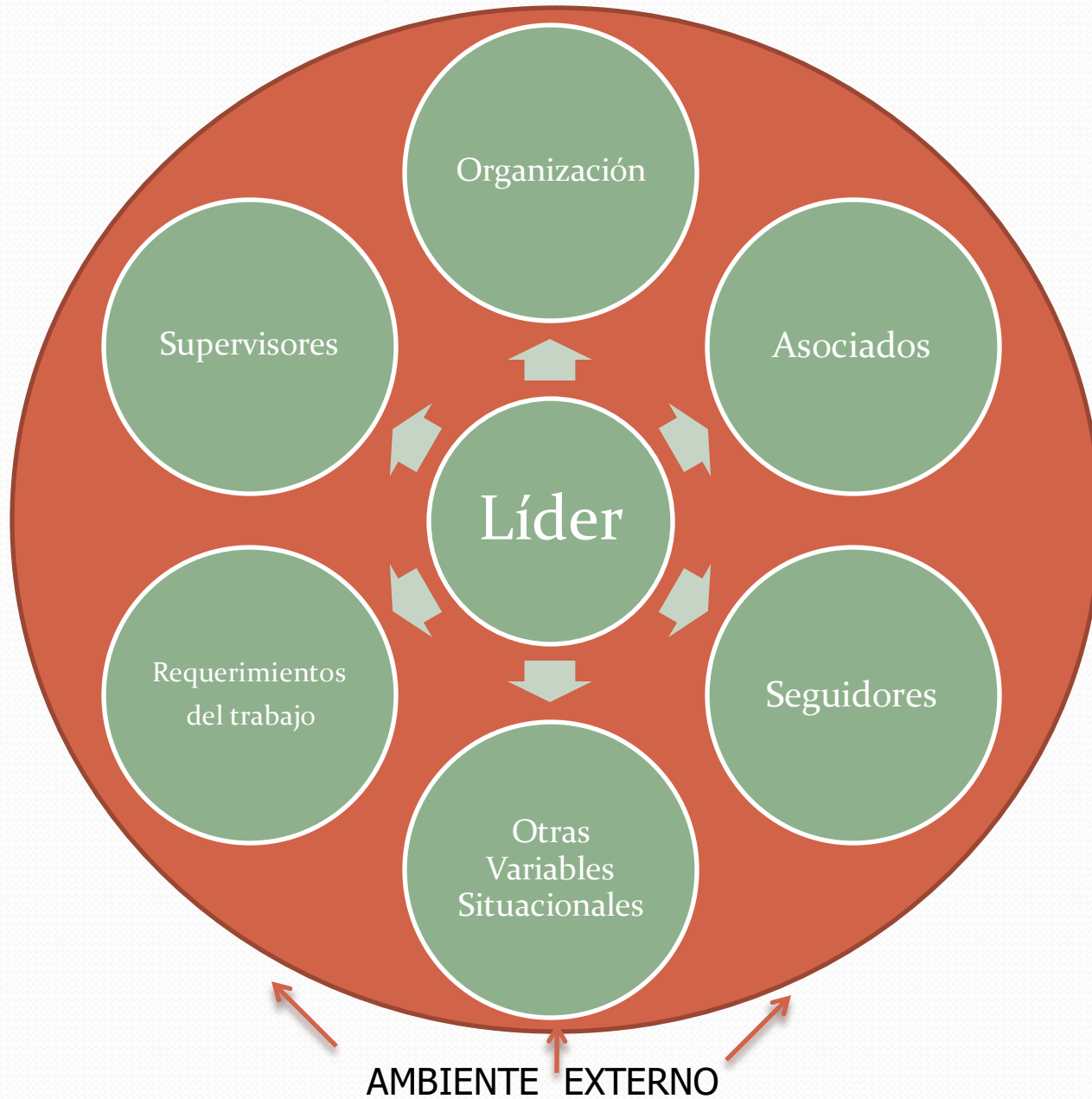
- La eficacia del líder depende de **la pertinencia de su estilo para la situación** en la que opera.



Aptitudes a desarrollar por los gerentes

1. Diagnosticar el ambiente
2. Capacidad de adaptarse
3. Capacidad de comunicar

Diagnóstico del ambiente - Componentes interrelacionados de las organizaciones (Estilo y Expectativas)



Liderazgo Situacional

El líder debe elegir que **estilo** de liderazgo utilizar, de acuerdo a la **preparación** que muestran los seguidores a los que intenta influenciar, para una determinada tarea.

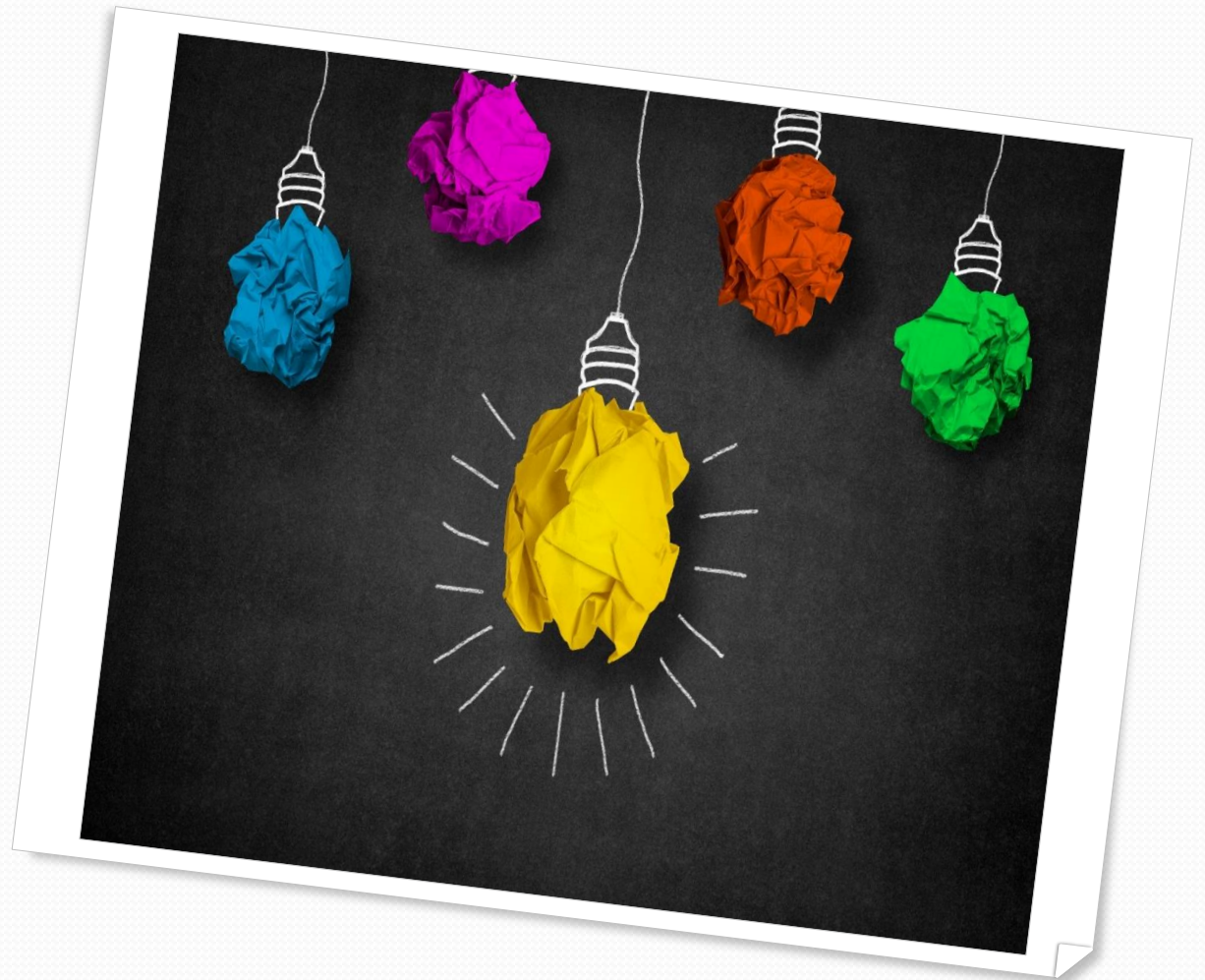
“No hay liderazgo sin seguidores”

Se basa en la Interacción de:

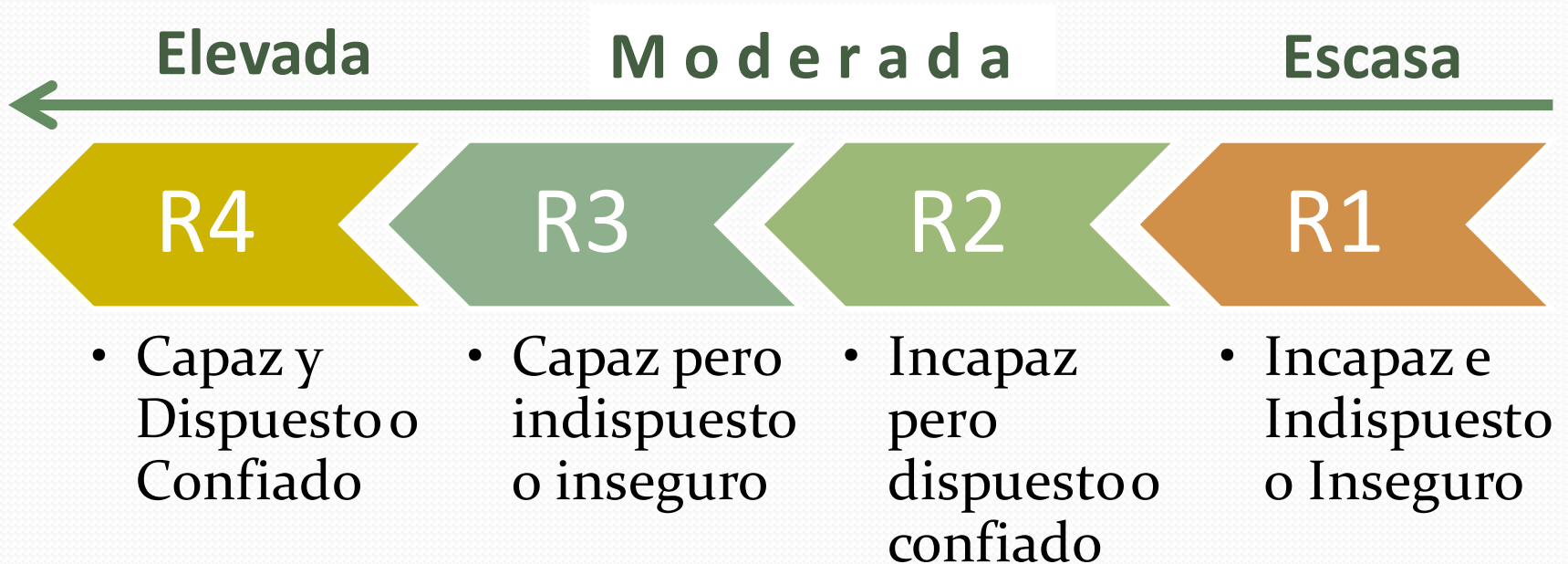
- El grado de **conducción y dirección** que ofrece el líder.
- El grado de **apoyo social y emocional** que da.
- El **nivel de preparación** que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

“Las habilidades y las motivaciones de la gente a su cargo difieren, por lo que debe tener la sensibilidad y la capacidad de diagnóstico para percibir y apreciar las diferencias.” *E. Schein*

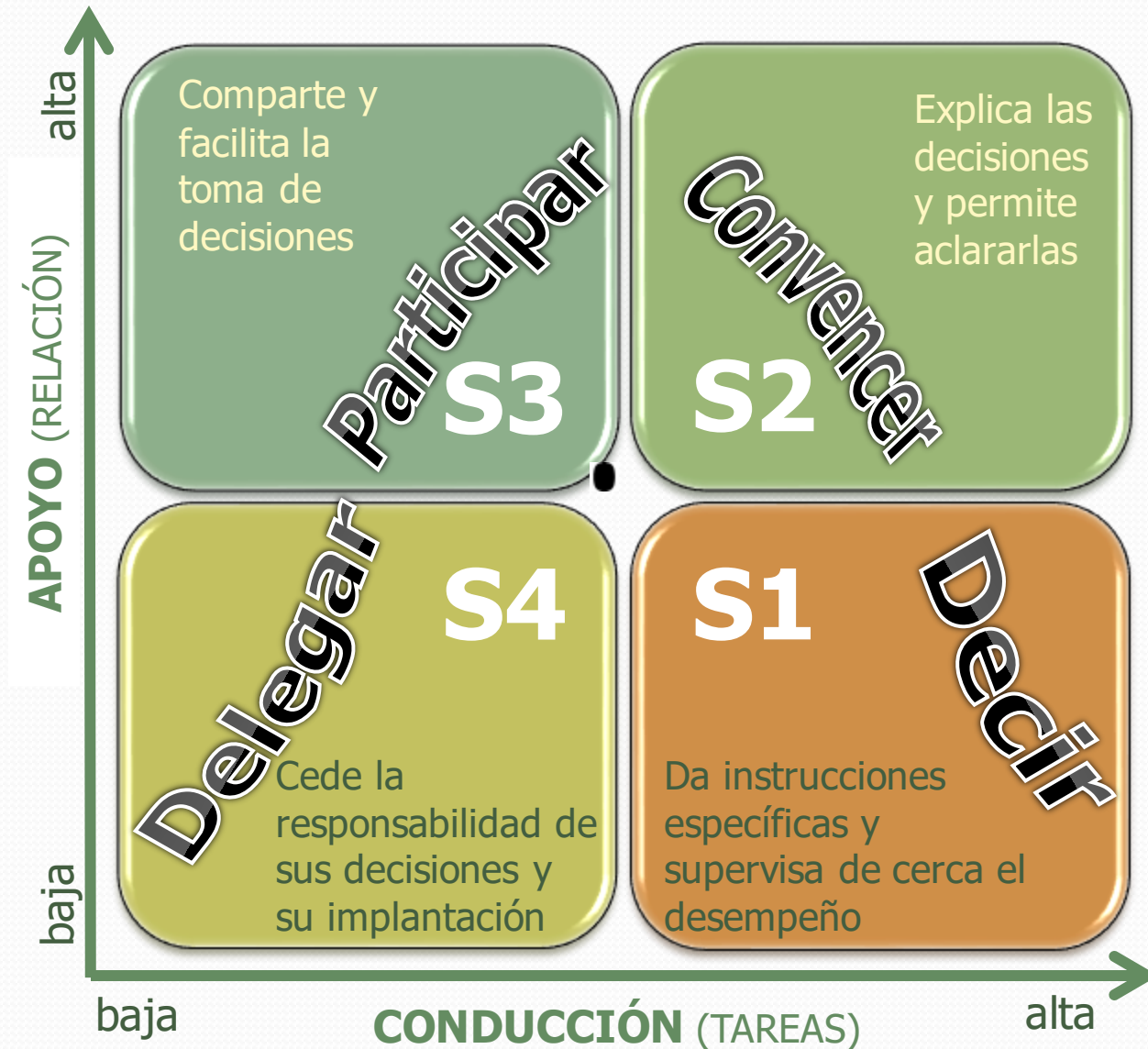
Test de Estilos de Liderazgo



Preparación de los seguidores



Estilo de Liderazgo



Estilo del líder

- El comportamiento del líder según lo perciben los seguidores. Dado por la interacción de:
 - ▶ **Comportamiento de tarea:** Grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades de los miembros del grupo (seguidores) y se dedica a explicar qué actividades hace quién y cuándo, cómo y dónde.
 - ▶ **Comportamiento de relación:** Grado al que el líder practica una comunicación en dos o mas direcciones y busca mantener las relaciones personales entre él y los miembros de su grupo (los seguidores). Escucha, facilita y respalda.



Preparación de los seguidores

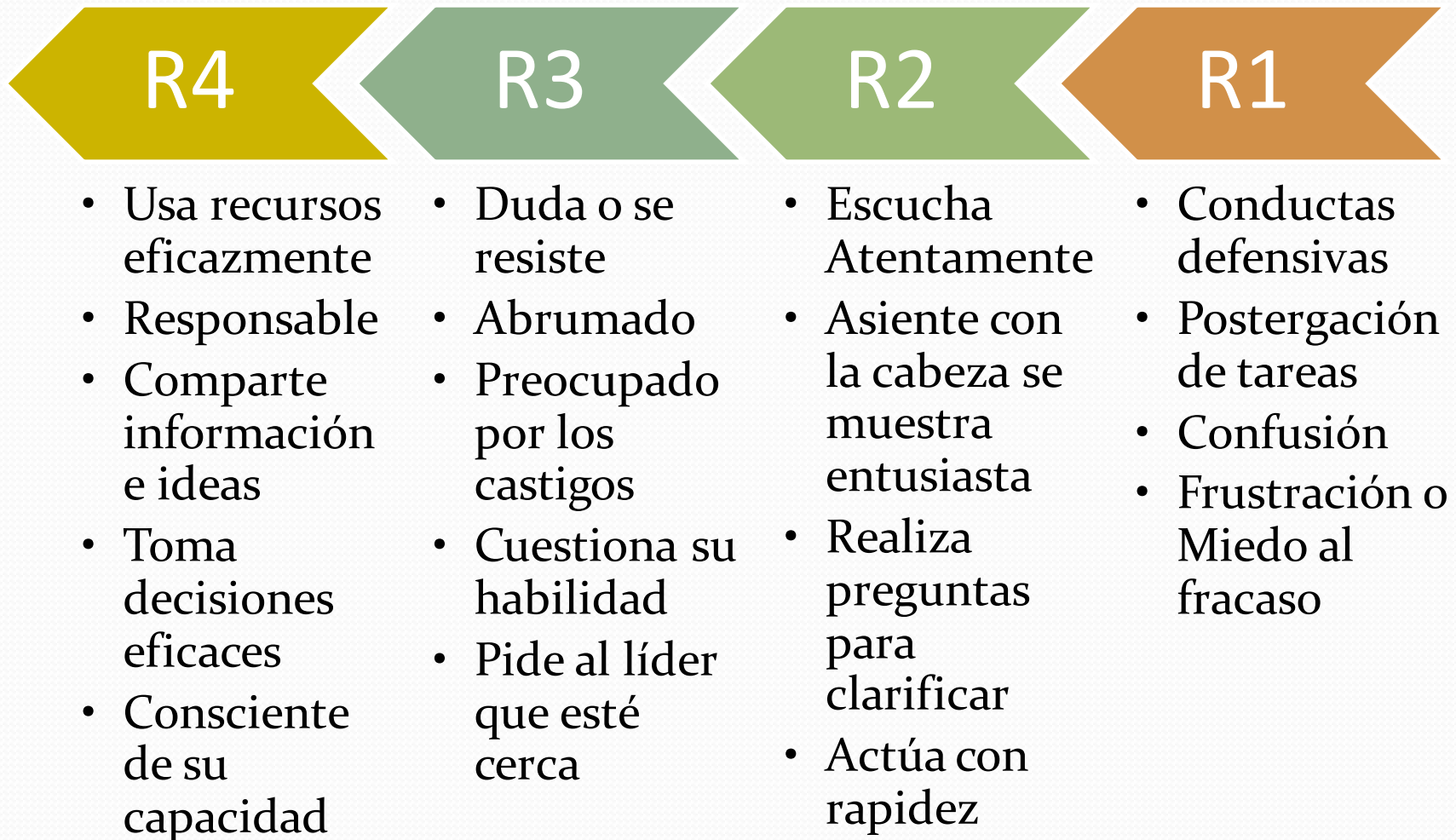
El líder eficaz cree que la gente tiene el potencial de crecer y que, si recibe la oportunidad, responderá.

- **Preparación:** Grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir cierta tarea.
 - **Capacidad:** es el conocimiento, experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad. (Aptitud)
 - **Disposición:** es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea. (Actitud)



Cada individuo suele tener distintos niveles de preparación para distintas tareas. El líder debe concentrarse en el resultado deseado y contemplar de acuerdo a éste las capacidades de los seguidores.

Indicadores conductuales de los niveles de preparación del seguidor (*Ron Campbell*)



Estilo 1 (S1): DECIR

- Da especificaciones claras: quién, qué, cuándo, dónde y cómo.
- Los procesos, circuitos y documentación deben estar definidos de forma clara.
- Predomina la comunicación en un sentido (líder->seguidor).
- El Líder toma las decisiones.
- Supervisa en forma estrecha y solicita la rendición de cuentas.
- Da Instrucciones secuenciales.
- Asigna tareas simples y específicas.

Eficaz

- Decir
- Conducir
- Dirigir
- Establecer

Ineficaz

- Exigir
- Rebajar
- Dominar
- Atacar

Estilo 2 (S2): CONVENCER

- Informa quién, qué, cuándo, dónde, cómo y **por qué**
- Explica la función que tendrá el seguidor.
- Verifica que se entiende la tarea
- Trata de convencer por la persuasión
- Dialoga frecuentemente con sus seguidores.
- Explica las decisiones y permite aclaraciones.
- Estimula las preguntas y discute los detalles.
- Supervisa los procesos y controla en casos excepcionales.
- Pregunta para aclarar el nivel de capacidad del seguidor.
- Refuerza los pequeños progresos.

Eficaz

- Convencer
- Explicar
- Aclarar
- Persuadir

Ineficaz

- Manipular
- Sermonear
- Defender
- Racionalizar

Estilo 3 (S3): PARTICIPAR

- Participar al seguidor en la toma de decisiones.
- Alentar el flujo de la información y buscar retroalimentación.
- Explicar los resultados esperados y porqué.
- Escuchar activamente las propuestas e ideas.
- Apoyar la toma de riesgos.
- Fortalecer la confianza y generar compromiso.
- Facilitar y otorgar flexibilidad para el desarrollo del trabajo.
- Analizar los temores

Eficaz

- Participar
- Alentar
- Facultar
- Apoyar

Ineficaz

- Proteger
- Aplacar
- Condescender
- Pacificar

Estilo 4 (S4): DELEGAR

- Delegar tareas en sus seguidores, facilitando la autonomía de éstos e incentivándolos.
- Incentivar al seguidor para que tome las decisiones.
- Dar explicaciones generales. Escuchar atentamente las novedades.
- Poner énfasis en los logros y resultados que se deben alcanzar.
- Realizar una supervisión ligera.
- Reforzar la comunicación con los seguidores.
- Ofrecer apoyo y recursos.
- Debe presentarse accesible y predispuesto a intercambiar ideas con sus seguidores.
- Practicar una administración general y fomentar la libertad para correr riesgos.

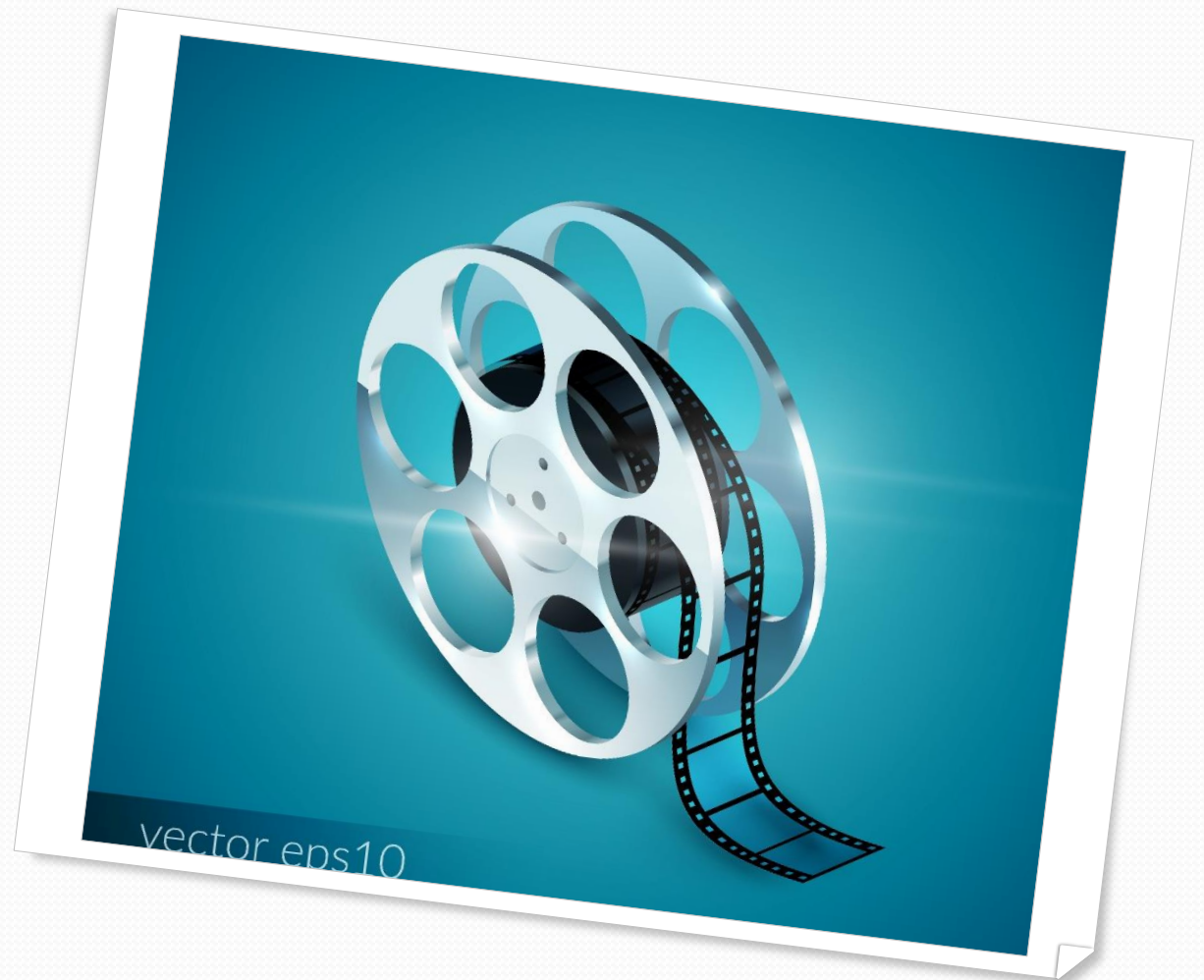
Eficaz

- Delegar
- Observar
- Confiar
- Asignar

Ineficaz

- Desatender
- Descargar
- Evitar
- Abandonar

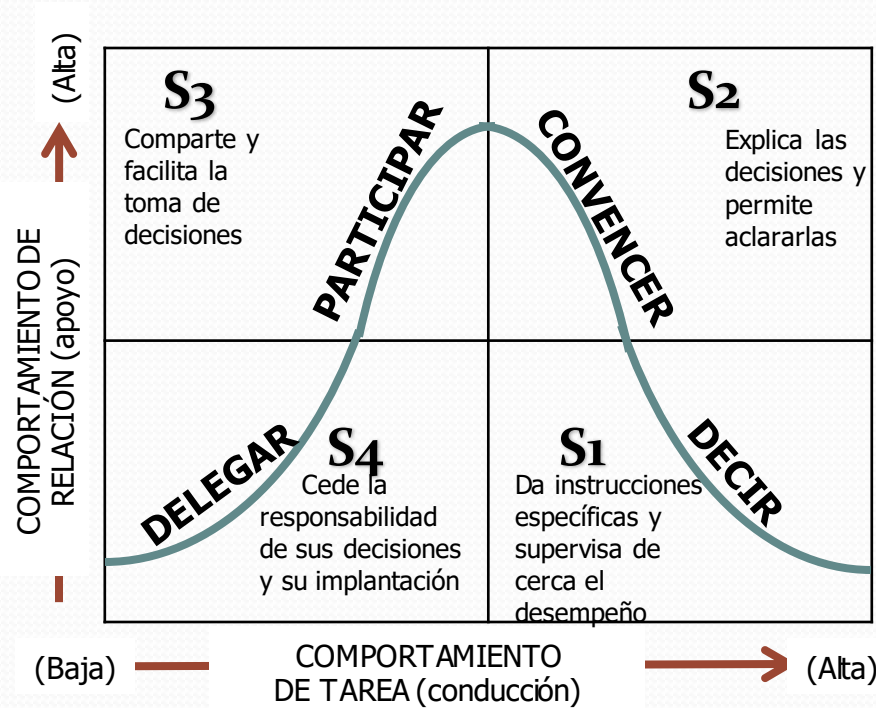
Estilos de Película



Estilo de Liderazgo



Comportamiento del líder eficaz



La curva representa las combinaciones de mayor probabilidad en relación a los niveles del continuo de preparación (de abajo)

- trazando perpendicular

•ELEGIR EL ESTILO MAS APROPIADO



Estilos apropiados y otras combinaciones posibles

	S1	S2	S3	S4
R1	Elevada	Segunda	Tercera	Baja probabilidad
R2	Segunda	Elevada	Tercera	Baja probabilidad
R3	Baja probabilidad	Segunda	Elevada	Tercera
R4	Baja probabilidad	Tercera	Segunda	Elevada

Preguntas para aplicar el estilo apropiado

- ▶ ¿Qué objetivos quiero cumplir?
- ▶ ¿Cuál es la preparación del grupo?
- ▶ ¿Qué acciones debo emprender (estilo)?
- ▶ ¿Cuál fue el resultado de mi intervención?
- ▶ ¿Qué seguimiento debo realizar (si es que se requiere alguno)?

“El liderazgo, como el nadar, no puede ser aprendido leyendo sobre él”



Henry Mintzberg

Poder

Percepción e Impacto del Poder

Definición de Poder

- El poder es el **potencial de influencia**. Es un **recurso** (que puede o no usarse) mediante el cuál el líder influye en el comportamiento de sus seguidores y puede ganarse la obediencia o el compromiso de éstos.

“El liderazgo es simplemente cualquier esfuerzo por influir; el poder del líder es su influencia potencial, es el recurso que le permite influir.” *Hersey y Blanchard*

Autoridad

“La autoridad es una forma particular de poder que tiene su origen en la **posición** que ocupa el líder; es el poder legitimado en virtud de su función oficial en una organización.”

Poder personal y poder por posición

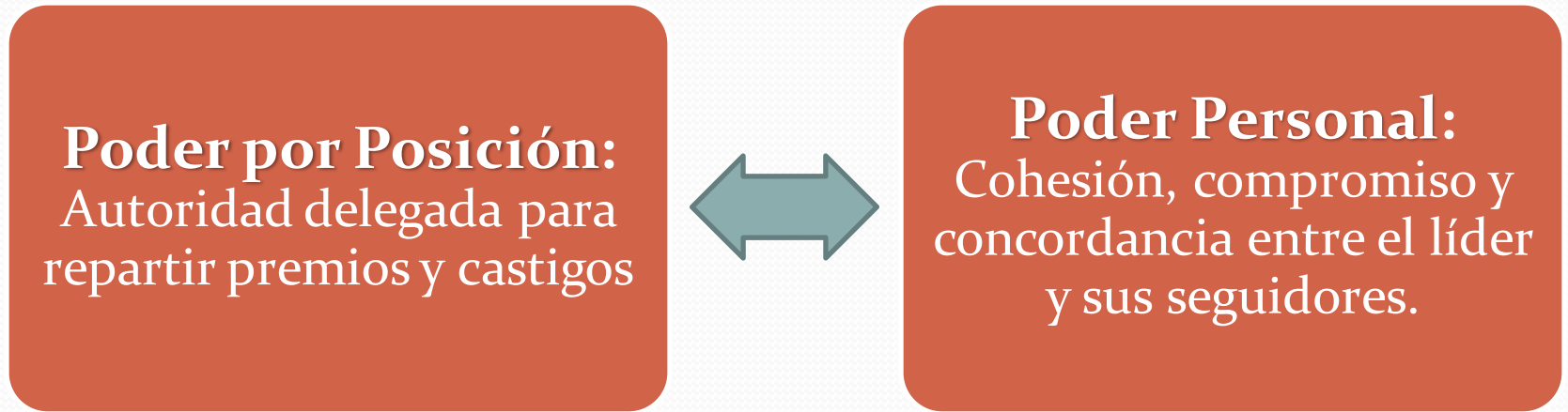
Poder por posición

- Es la capacidad del individuo de inducir a otros a realizar cierta tarea gracias a su **lugar en la organización**.
- Es el grado al que los superiores del líder están dispuestos a delegar autoridad y responsabilidad. Tiende a **fluir hacia abajo**.

Poder personal:

- Es el que el líder **obtiene de sus seguidores**. Medida en que la gente está dispuesta a seguirlo.
- Es el grado al que los seguidores respetan al líder y se sienten a gusto y comprometidos con él, y consideran que sus metas quedan satisfechas al cumplir las del líder. **Fluye hacia arriba**.

Poder personal y por Posición (cont.)

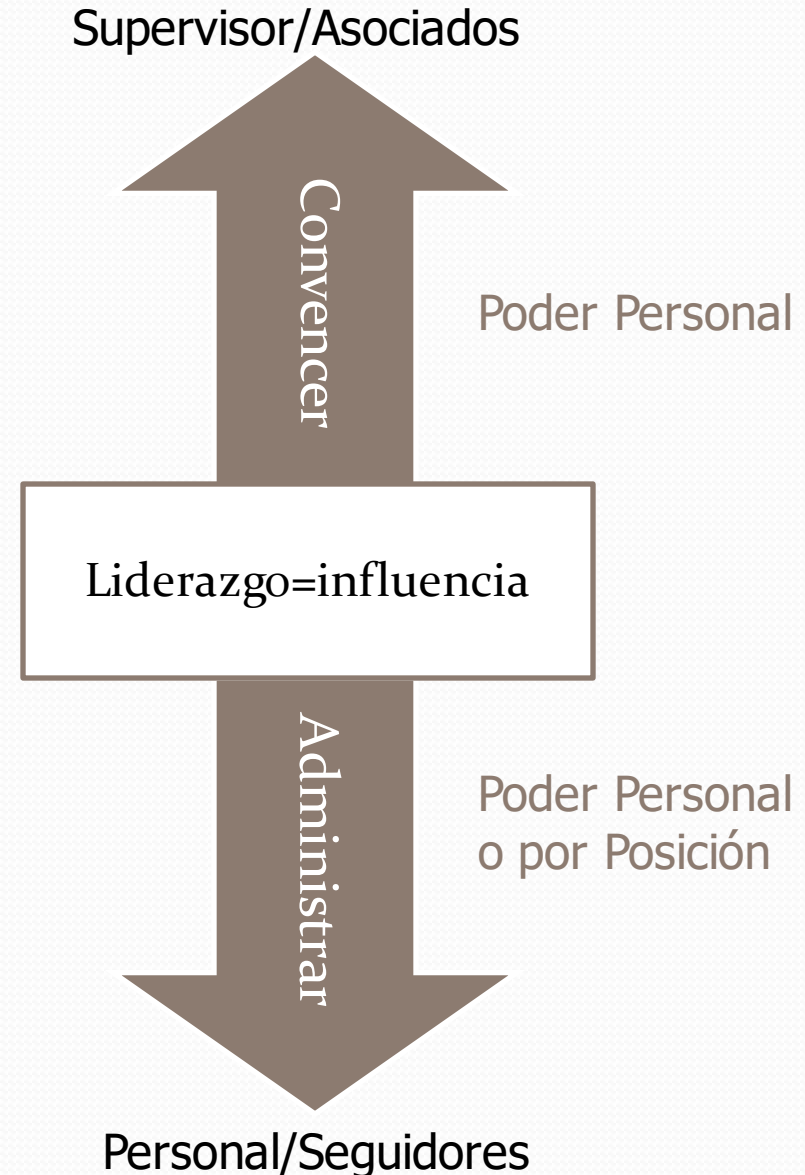


- ▶ Ambos poderes forman un **sistema de influencia recíproca**.
- ▶ La mejor situación para los líderes es cuando tienen tanto poder personal como poder por posición. El líder debe trabajar para ganarse ambos.

Convencer dentro de la organización:

- Cualquiera que sea su lugar en la organización, usted trata de ejercer influencia en la gente.

“La gente que entiende y sabe cómo usar el poder es más eficaz que la que no lo hace ni lo hará”



Otras fuentes o bases de poder

“Los conceptos de poder personal y por posición son importantes y útiles al examinar el poder, pero son limitados porque obligan a dividir el pastel en sólo dos partes.”

Hersey y Blanchard

De los varios sistemas de clasificación del poder existentes desarrollamos el que surge de varios aportes sucesivos que clasifican las **bases del poder** en las **siete** siguientes:

- Poder **Coercitivo**
- Poder **Experto**
- Poder **Legítimo**
- Poder **Referente**
- Poder **por Recompensa**
- Poder **por Información**
- Poder **por Conexión**



J.R.P. French y B. Raven

W. Kruglanski

Hersey y Marshall Goldsmith

Percepción del poder

“Son las percepciones que los demás sostienen acerca del poder lo que le da a la gente la capacidad de influencia.”

Hersey y Blanchard

- El **poder percibido**, se refiere a la **imagen** que tienen los seguidores **acerca del poder del líder** (y no a su poder real).
 - La importancia de dicha **percepción** radica en que todo comportamiento proviene de cómo cada individuo percibe e interpreta la realidad.
 - Las personas no sólo deben **percibir** *que el líder tiene poder*, sino que *es capaz y está dispuesto a ejercerlo*.





¿Hay alguna fuente de poder que sea óptima para alcanzar la máxima eficacia del líder?

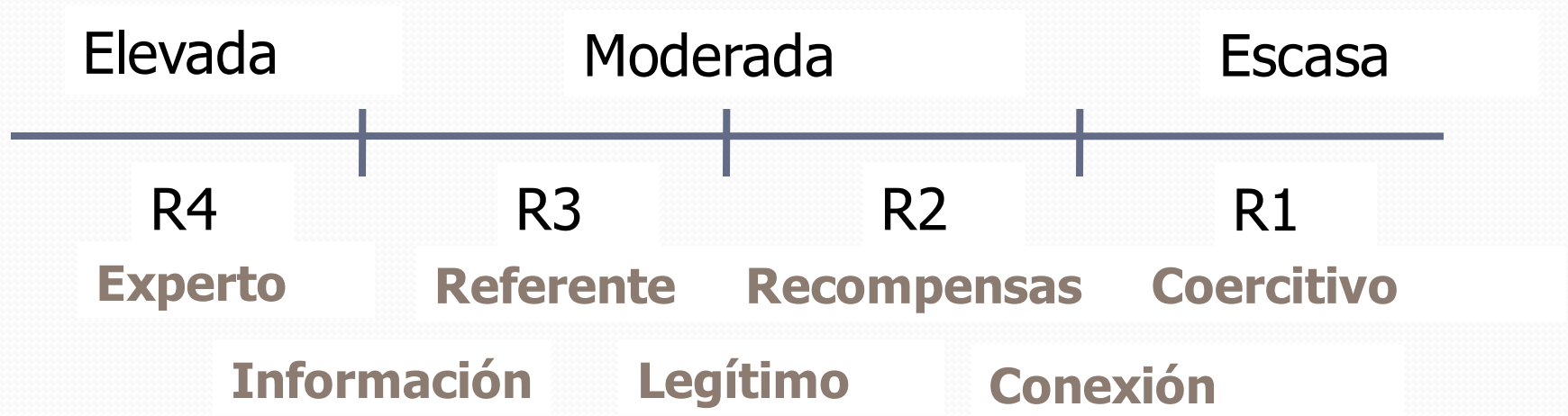
Hersey y Natemayer sugieren que hay una relación directa entre el nivel de preparación de los individuos y grupos y la clase de poder que tiene mas probabilidades de ganarse su obediencia.

“Aún cuando el líder practique el estilo de liderazgo adecuado para cierto nivel de preparación, es posible que no lleve al máximo sus probabilidades de éxito si no refleja la base de poder apropiada.”

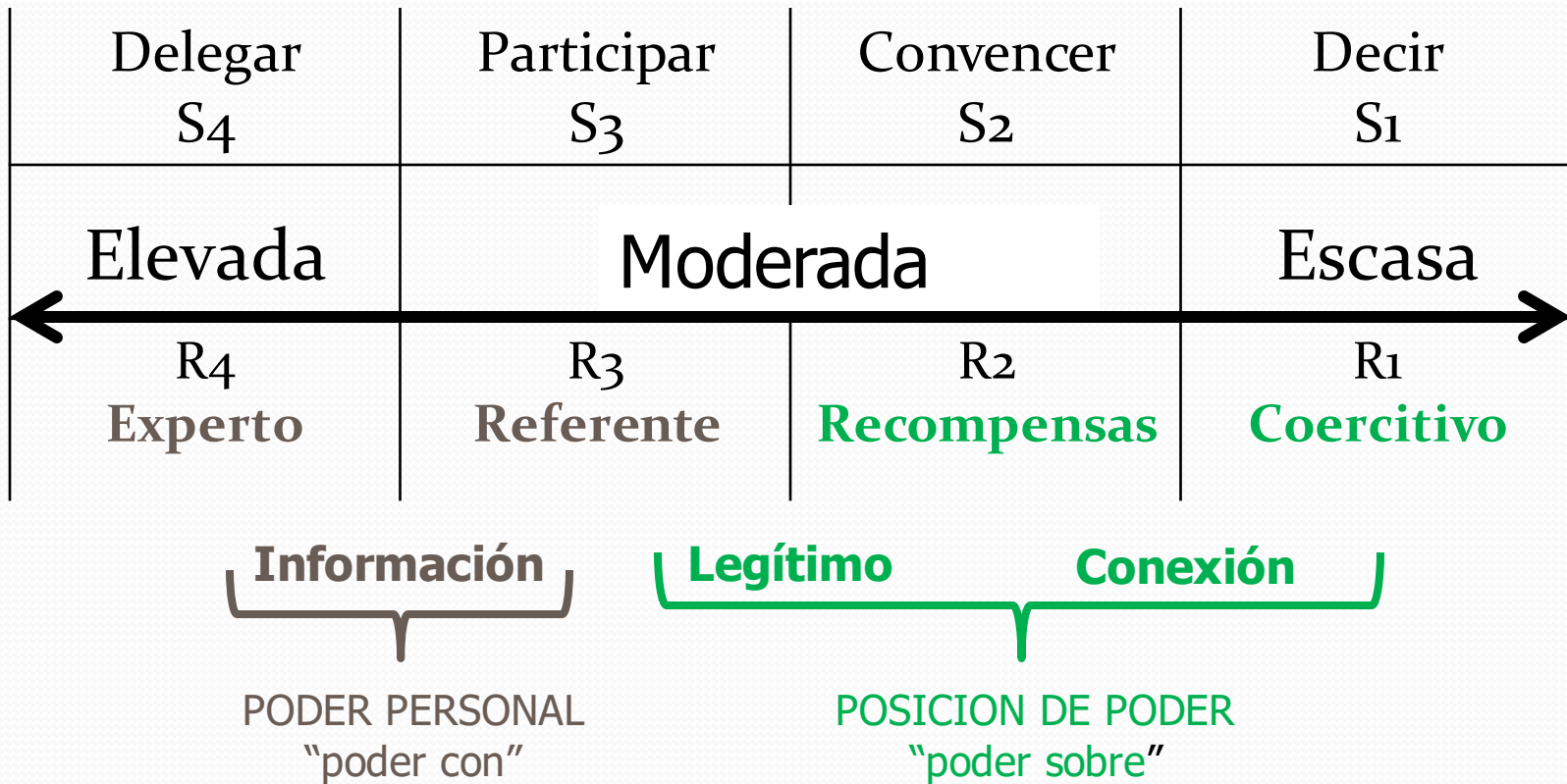
Hersey y Blanchard

Base de poder para influir en comportamiento según nivel de preparación

NIVEL DE PREPARACIÓN



Resumen de las relaciones entre bases de poder, nivel de preparación y estilo de liderazgo



La disposición a asumir una función de poder

Quien aspira a una función de liderazgo debe también estar dispuesto a asumir sus responsabilidades, lo que significa adquirir y ejercer el poder.



¿Quiere poder?

1. Aprenda y emplee el lenguaje y símbolos de su organización
2. Aprenda y siga las prioridades de su organización.
3. Conozca las líneas de poder.
4. Averigüe quiénes tienen el poder y conózcalos
5. Desarrolle sus conocimientos profesionales
6. Desarrolle sus habilidades de poder
7. Sea proactivo
8. Asuma la autoridad
9. Corra riesgos
10. Toque su propio ritmo
11. Satisfaga las necesidades de su supervisor
12. Cuídese

Son los 12 pasos de la estrategia de Benzinger para adquirir poder

Video

“Your body
language shapes
who you are?” Amy
Cuddy

