

## TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

**Hersey y Blanchard** han desarrollado la teoría del liderazgo situacional que describe una manera de diagnosticar la forma en que el directivo enfrenta las situaciones de conducción de sus colaboradores para determinar los estilos apropiados de liderazgo para esas diferentes clases de situaciones. **El postulado básico que Hersey y Blanchard es que “el estilo de liderazgo debe variar en la medida que la situación varía”.**

Por ejemplo, hay situaciones en que un estilo de liderazgo debe centrarse en el desempeño de la tarea por sobre la relación con las personas (como cuando uno se hace cargo por primera vez de un equipo al que desconoce, o la forma en que se dirige a un nuevo colaborador que se integra al equipo). En este caso la situación obligaría al Directivo a una posición que denominan de **Alta Tarea/Baja Relación**. Es decir debe haber un énfasis en cómo debe hacerse la tarea, más que en la relación o trato con las personas. A medida que los colaboradores se empoderan en la tarea, el nivel de competencias del equipo permitiría una conducción de **Alta Tarea/Alta Relación**.

También puede suceder que el grupo ya tiene un Alto dominio en la ejecución de la tarea lo que permite al Directivo concentrarse en relaciones comprensivas y afectuosas con su equipo: **Baja Tarea/Alta Relación** y finalmente podría elegir una posición de mayor distancia provocada por el empoderamiento del equipo por lo cual su estilo debería ser **Baja Tarea/Baja Relación (delegación)**

**De acuerdo a este enfoque, no hay UN estilo de liderazgo que sea el mejor o el ideal que produce resultados eficaces en todas las situaciones, como algunos han argumentado.**

Por lo tanto en esta teoría se ha agregado una dimensión de efectividad en el liderazgo. Un líder debería tener la capacidad de utilizar cualquiera de los cuatro estilos de liderazgo, pero si su capacidad de diagnosticar la situación de su equipo no es buena, carecerá de efectividad.

En la teoría “situacional” que examinamos se trata de encontrar una relación entre el tipo de combinación que el Directivo hace de TAREA/RELACIÓN y el nivel de **\_MADUREZ** de sus colaboradores. La **MADUREZ** está limitada al contexto de la conducta del subordinado pertinente a la tarea que ejecuta y expresa **\_el nivel de motivación para la realización, voluntad y capacidad de tomar la responsabilidad, y - en lo pertinente a la tarea y sus requerimientos - educación y experiencias del individuo o grupo**".

Por tanto, los subordinados o grupos inmaduros no están motivados para lograr las metas de las tareas, no quieren o son incapaces de asumir responsabilidad, y no tienen experiencia y/o educación relacionada con la tarea; por lo tanto son inefectivos e improductivos.

Un subordinado o grupo maduro tiene alta motivación para realizar las metas de las tareas, quiere y puede asumir responsabilidad, tiene experiencia y/o educación pertinente a la tarea y es altamente efectivo y productivo.

### RECOMENDACIONES:

A continuación usted podrá determinar cuál es el tipo de combinación TAREA/RELACIÓN que usted emplearía en las doce situaciones que se describen. **¡Le recomendamos que lea detenidamente esas situaciones antes de elegir su opción!**

Una vez terminada su elección, usted mismo podrá determinar **cuál es el estilo** prevalente y **que efectividad tiene** en relación con el grupo que se dirige,

Cualquier duda puede plantearla a su COACH

Proyecto: Coaching Directivo	Revisión: A	Pág 1/8
Módulo: Liderazgo	VºBº: CFB	21.03.15

**SITUACIÓN N°1**

Últimamente, los subordinados no están respondiendo a la conversación amistosa del Jefe y a su evidente preocupación por el bienestar del grupo. La productividad del grupo va en descenso.

- A. Imponga el uso de procedimientos y la necesidad de cumplimiento de tareas.
- B. Hable con los subordinados y luego establezca metas.
- C. Póngase a disposición para discusión, pero no presione.
- D. Intencionalmente no intervenga.

**SITUACIÓN N°2**

El rendimiento de su grupo está aumentando. Ud. se ha estado asegurando que todos los miembros estuvieran al tanto de sus tareas y estándares de desempeño.

- A. Converse amigablemente con ellos, pero actúe asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus tareas y estándares.
- B. No tome una acción definida.
- C. Haga lo que pueda para conseguir que el grupo se sienta importante y comprometido.
- D. Destaque la importancia de los plazos y tareas.

**SITUACIÓN N°3**

Los miembros del grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Ud. normalmente los había dejado solos. La actuación del grupo y las relaciones han sido buenas.

- A. Involucre al grupo y juntos comprométanse en la solución del problema.
- B. Deje que el grupo lo estudie.
- C. Actúe rápida y firmemente para corregir y redirigir.
- D. Aliente al grupo a trabajar en el problema y esté dispuesto para ayudarlos.

**SITUACIÓN N°4**

Usted está enfrentado a la aplicación de un **cambio** fundamental en la forma de trabajar. Sus subordinados tienen un buen nivel de desempeño. Ellos respetan la necesidad del **cambio**.

- A. Permita que el grupo se comprometa en el desarrollo del cambio, pero no presione.
- B. Anuncie los cambios y luego aplíquelos con permanente control.
- C. Permita que el grupo formule su propia dirección.
- D. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirija Ud., el cambio.

<b>Proyecto:</b> Coaching Directivo	<b>Revisión:</b> A	<b>Pág</b> 2/8
<b>Módulo:</b> Liderazgo	<b>VºBº:</b> CFB	<b>21.03.15</b>

**SITUACIÓN N°5**

La actuación de su grupo ha estado decayendo durante los últimos meses. Los miembros se han despreocupado de cumplir los objetivos. El redefinir funciones ayudó en el pasado. Continuamente han necesitado que se les recuerde que hagan sus tareas a tiempo.

- A. Permita que el grupo formule su propia dirección.
- B. Incorpore las recomendaciones de grupo, pero vea que se cumplan los objetivos.
- C. Redefina los objetivos y supervise cuidadosamente.
- D. Permita que el grupo se involucre en la fijación de objetivos, pero no presione.

**SITUACIÓN N°6**

Ud. alcanzó un nivel de funcionamiento eficiente de su equipo. El supervisor al que Usted reemplazó hacia funcionar la unidad de la misma forma. Ud. desea mantener esa situación productiva, pero le gustaría empezar a humanizar el medio ambiente.

- A. Haga lo que pueda para conseguir que el grupo se sienta importante y comprometido.
- B. Enfatice la importancia de los plazos y tareas.
- C. Intencionalmente no intervenga.
- D. Consiga que el grupo participe en tomar decisiones, pero vea que se cumplan los objetivos.

**SITUACIÓN N°7**

Usted debe apoyar la instalación de cambios mayores en su estructura organizacional. Algunos miembros del grupo han hecho sugerencias acerca del cambio. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones diarias.

- A. Defina el cambio y supervise cuidadosamente.
- B. Obtenga la aprobación del grupo sobre el cambio y permita a los miembros organizar la implementación.
- C. Esté dispuesto para hacer cambios como se recomienda, pero mantenga el control de la aplicación.
- D. Evite la confrontación. Deje las cosas por su cuenta.

**SITUACIÓN N°8**

El rendimiento del grupo y las relaciones son buenas. Ud., se siente inseguro por su falta de dirección del grupo.

- A. Deje al grupo por su cuenta.
- B. Discuta la situación con el grupo y luego aplique los cambios necesarios.
- C. Dé los pasos para dirigir a los subordinados hacia el trabajo de una manera bien definida.
- D. Evite afectar las relaciones jefe-subordinado siendo demasiado autoritario.

<i>Proyecto: Coaching Directivo</i>	<i>Revisión: A</i>	<i>Pág 3/8</i>
<i>Módulo: Liderazgo</i>	<i>VºBº: CFB</i>	<i>21.03.15</i>

**SITUACIÓN N°9**

Su superior lo ha nombrado para encabezar un grupo que deberá efectuar recomendaciones sobre un cambio y para lo cual están suficientemente capacitados. El grupo no tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mala. Sus encuentros se han tornado reuniones sociales. En potencia, tienen el talento necesario para ayudar.

- A. Deje que el grupo lo estudie.
- B. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero vea que se cumplan los objetivos.
- C. Redefina metas y supervise cuidadosamente.
- D. Permita el compromiso del grupo en fijar metas, pero no presione.

**SITUACIÓN N°10**

Sus subordinados, generalmente capaces de tomar responsabilidades, no están respondiendo a su reciente redefinición de normas de desempeño.

- A. Permita el compromiso del grupo en redefinir normas, pero no presione.
- B. Redefina normas y supervise cuidadosamente.
- C. Evite la confrontación, no aplicando presión.
- D. Incorpore las recomendaciones de grupo, pero vea que se cumplan las nuevas normas.

**SITUACIÓN N°11**

Usted ha sido colocado al mando de un nuevo grupo. El supervisor anterior no se comprometía en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y objetivos. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- A. Dé los pasos para dirigir a los subordinados de una manera bien definida.
- B. Involucre a los subordinados en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones.
- C. Discuta la actuación pasada con el grupo y luego examine las necesidades de nuevas prácticas.
- D. Continúe dejando solo al grupo.

**SITUACIÓN N°12**

Información reciente indica algunas dificultades internas entre subordinados. El grupo tiene antecedentes notables de desempeño. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo alcance. Ellos han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para la tarea.

- A. Intente la solución con los subordinados y examine la necesidad de nuevos incentivos.
- B. Permita a los miembros del grupo estudiar la solución por sí mismos.
- C. Actúe rápida y firmemente para corregir y redirigir.
- D. Póngase a disposición para discutir, pero tenga cuidado en no afectar la relación jefe-subordinado.

<i>Proyecto: Coaching Directivo</i>	<i>Revisión: A</i>	<i>Pág 4/8</i>
<i>Módulo: Liderazgo</i>	<i>VºBº: CFB</i>	<i>21.03.15</i>

### DETERMINACIÓN DE SU ESTILO DE LIDERAZGO

Ud. puede determinar la percepción de su estilo de liderazgo encerrando en un círculo en la **Tabla siguiente** la letra de la alternativa que usted eligió para enfrentar cada una de las 12 situaciones. Luego totalice el número de veces que se registró la alternativa en cada una de las cuatro columnas.

SITUACION	CUADRANTE 1	CUADRANTE 2	CUADRANTE 3	CUADRANTE 4
	AT/BR	AT/AR	BT/AR	BT/BR
1	A	B	C	D
2	D	A	C	B
3	D	A	C	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	B	C	A	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
<b>TOTAL→</b>				

En los cuadrantes de la siguiente figura usted debe ubicar la votación que obtuvo en cada columna para visualizar su estilo de liderazgo predominante

Como debe haber obtenido puntos en varios cuadrantes hablamos de rango de estilos, como se explica más adelante

Por ejemplo, si usted obtuvo la mayor puntuación en el Cuadrante 1, su estilo sería más centrado en la tarea que en la consideración hacia las personas



<b>Proyecto:</b> Coaching Directivo  <b>Módulo:</b> Liderazgo	<b>Revisión:</b> A	<b>Pág</b> 5/8
	<b>VºBº: CFB</b>	<b>21.03.15</b>

## RANGO DE ESTILO

Se define “estilo dominante de liderazgo” al tipo de comportamiento definido en el cuadrante donde tuvo una mayoría de respuestas. Se llaman “estilos de apoyo” aquellos que usted tiende a usar en ocasiones. La frecuencia de respuestas en los cuadrantes, aparte de aquella de su estilo dominante, sugiere el número y grado de estilos de apoyo según Ud. los percibe.

Su **estilo dominante** más los **estilos de apoyo**, determinan su rango de estilo. Esencialmente, este es el punto hasta el cual Ud. percibe su habilidad para variar su estilo de liderazgo.



<b>Proyecto:</b> Coaching Directivo	<b>Revisión:</b> A	<b>Pág</b> 6/8
<b>Módulo:</b> Liderazgo	<b>VºBº:</b> CFB	<b>21.03.15</b>

### DETERMINACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DE ESTILO

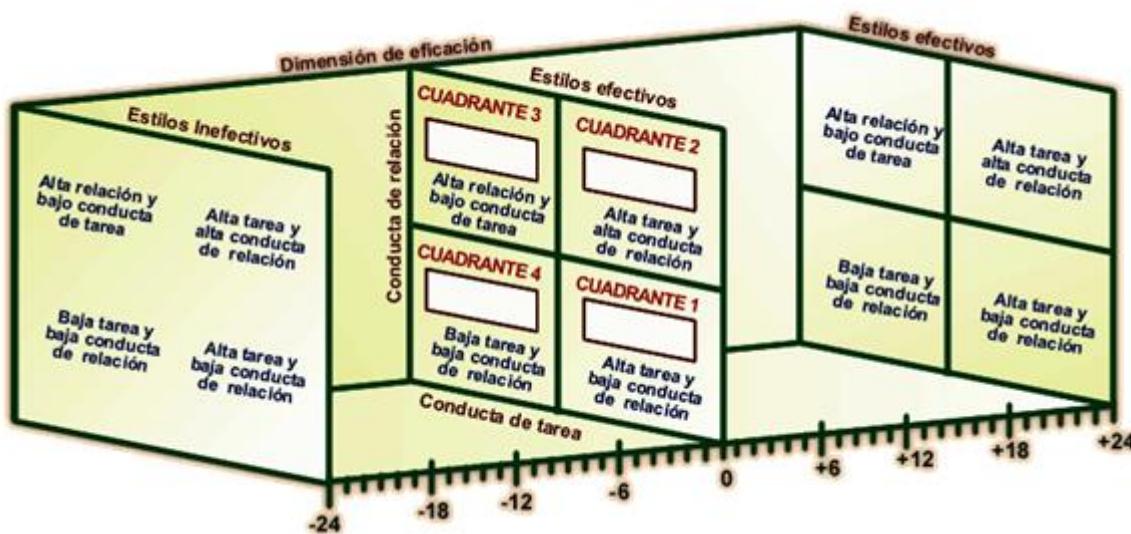
Se puede determinar el grado de eficacia o adaptabilidad de estilo que Ud. indica para sí mismo como un líder, haciendo un círculo en la Tabla siguiente al puntaje que se da a cada elección de acción alternativa y calculando luego el puntaje total como se indica.

Acciones Alternativas		A	B	C	D
	1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1	
3	+1	-1	-2	+2	
4	+1	-2	+2	-1	
5	-2	+1	+2	-1	
6	-1	+1	-2	+2	
7	-2	+2	-1	+1	
8	+2	-1	-2	+1	
9	-2	+1	+2	-1	
10	+1	-2	-1	+2	
11	-2	+2	-1	+1	
12	-1	+2	-2	+1	
Subtotal		+      +      +	=	TOTAL	

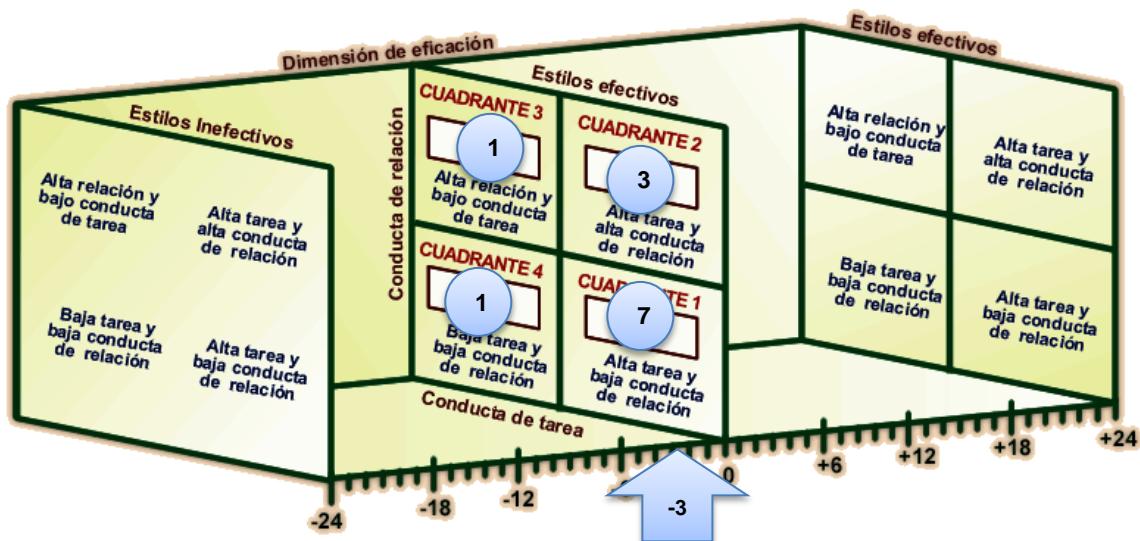
Después de determinar su puntaje total en adaptabilidad de estilo o eficacia, usted puede integrar este puntaje en el Modelo de Eficacia de Líder Tri-dimensional, colocando una flecha en la FIGURA siguiente a lo largo de la dimensión ineficaz (-1 a -24), o la efectiva (+1 a +24) del modo lo de líder que corresponda a su puntaje total de la Tabla 2. En este momento, puede usted también desear transferir su estilo de líder y puntajes de rango de estilo al modelo de eficacia de líder Tri-dimensional de modo que se localizan juntos todos los datos de su propia evaluación

Proyecto: <i>Coaching Directivo</i>	Revisión: A	Pág 7/8
Módulo: <i>Liderazgo</i>	VºBº: CFB	21.03.15

Coloque aquí sus elecciones



Su resultado podría verse como en la siguiente figura, que denota un liderazgo altamente centrado en la tarea con algunos estilos de apoyo más bien débiles y que tiene baja capacidad adaptativa (-3)



Proyecto: <i>Coaching Directivo</i>	Revisión: A	Pág 8/8
Módulo: <i>Liderazgo</i>	VºBº: CFB	21.03.15