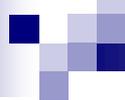


# *Liderazgo por Resultados*

*Dr. Octavio Reyes, Ph.D.*



# *El Líder y su Persona*

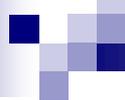
**“Nada demuestra de manera más concluyente la habilidad de una persona para guiar a los demás, que la actitud demostrada día a día para guiarse a si mismo”.**

**Thomas Watson**

# *Antecedentes*

**En las últimas décadas, los estudiosos en el campo de la Administración se han dedicado a investigar el Estilo de Liderazgo que resulta ser exitoso en la mayoría de los casos.**

**Se han desarrollado diferentes teorías, pero se considera que el Modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard hace aportaciones útiles e interesantes que tienen aplicación práctica.**



# *Definición de Liderazgo*

**“Es el proceso de inducir a la acción voluntaria a otros en la persecución de una meta común.”**

# Componentes del Liderazgo

- **Concepto relacional.** No hay un líder sin seguidores.
- **Es un proceso.** El líder asume un papel activo: no una posición jerárquica.
- **Implica inducir a la acción.** Promueve conductas que llevan a resultados, que otros participen en hacer propuestas.
- Un líder **visualiza y crea un mundo** al que su gente desea **PERTENECER.**

# ¿Que es el Liderazgo Situacional?

Es un esquema de mando que propone cuatro estilos de liderazgo a seguir, estilos que deben variar dependiendo del grado de “madurez de nuestros colaboradores”.

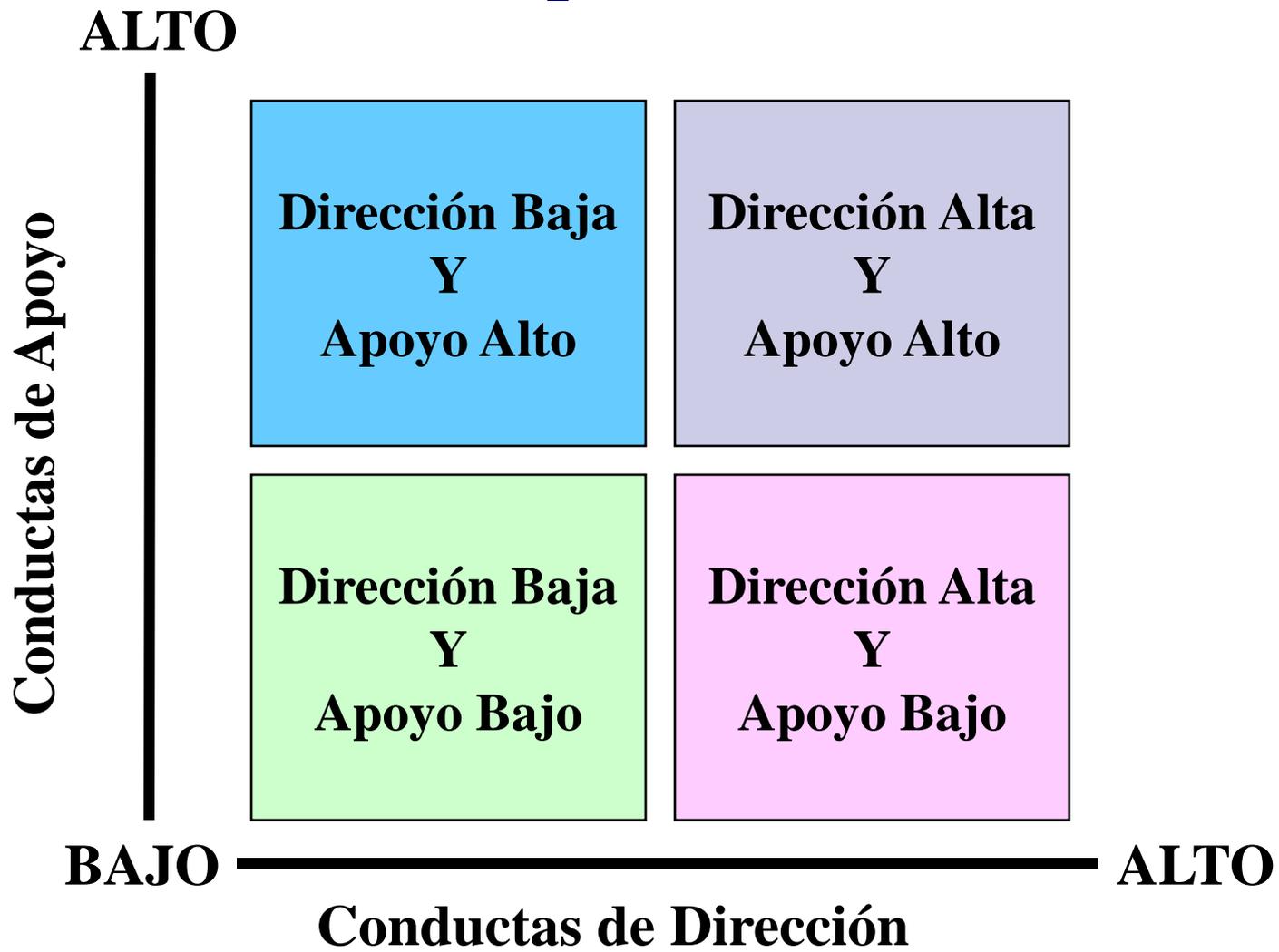
Considerando la madurez de nuestros colaboradores en función de su capacitación y motivación para realizar determinada actividad, por lo cual, al cambiar de actividad será probable que el líder deba cambiar su estilo.

# *¿Que es el Liderazgo Situacional?*

**Existen tres elementos para determinar que Estilo de Liderazgo debemos ejercer, los dos primeros se refieren al comportamiento del Líder y el tercero es referido a la persona que se desea influir:**

- ✓ **Conductas de Dirección, comportamiento rector.**
- ✓ **Conductas de Apoyo, comportamiento apoyador.**
- ✓ **Nivel de Desarrollo o Madurez del colaborador.**

# Estilos Básicos de Comportamiento del Líder



# "Comportamiento del Líder"

<b>Comportamiento de DIRECCIÓN</b> (orientado a la tarea, task ó actividad)	<b>Conductas Específicas.</b> Grado en que el líder....
<b>FIJAR METAS</b>	<b>...especifica y precisa las metas que se proponen alcanzar.</b>
<b>ORGANIZAR</b>	<b>...asigna las tareas, establece reglas y procedimientos para que las actividades funcionen mejor.</b>
<b>ESTABLECER LÍMITES DE TIEMPO</b>	<b>...fija límites de tiempo a los miembros para realizar actividades.</b>

# "Comportamiento del Líder"

<b>Comportamiento de DIRECCIÓN</b> (orientado a la tarea, task ó actividad)	<b>Conductas Específicas.</b> Grado en que el líder....
<b>DIRIGIR</b>	<b>...da instrucciones específicas.</b>
<b>CONTROLAR</b>	<b>...especifica y exige información periódica sobre avances. Supervisa y verifica directamente.</b>
<b>EXPLICAR</b>	<b>...dice el qué, cuándo, dónde, y quién efectuará la tarea.</b>

# *"Comportamiento del Líder"*

<b>Comportamiento de APOYO</b> (orientado a las relaciones y conocimiento mutuo)	<b>Conductas Específicas.</b> Grado en que el líder....
<b>DAR APOYO</b>	<b>...proporciona apoyo e incentivo. Aprueba.</b>
<b>COMUNICAR</b>	<b>...involucra a las personas para que participen en las discusiones sobre actividades.</b>
<b>FACILITAR INTERACCIONES</b>	<b>... facilita las interrelaciones con su comunidad.</b>

# "Comportamiento del Líder"

<b>Comportamiento de APOYO</b> (orientado a las relaciones y conocimiento mutuo)	<b>Conductas Específicas.</b> Grado en que el líder.....
<b>CONSULTAR</b>	...busca y escucha con atención las opiniones y preocupaciones de cada uno de los integrantes
<b>RETROALIMENTAR</b>	...proporciona información sobre el desempeño de los miembros del equipo.
<b>MOTIVAR</b>	...inspira el deseo de realizar una tarea. Anima y alienta.



# *Liderazgo Situacional*

**La Conducta de Dirección, o también llamado comportamiento rector, es el grado en que los líderes definen el rol a desempeñar por cada miembro del equipo. Se caracteriza por establecer patrones de organización claros, así como la forma de lograr que se lleven a cabo las actividades programadas.**

**Explica que, quien, cuando, como, cuales, donde, porque y para que se realizarán las cosas.**

# *Liderazgo Situacional*

**La Conducta de Apoyo, conocida igualmente como un comportamiento apoyador, hace referencia al grado en que, como líderes abrimos canales de comunicación, compartimos responsabilidades o delegamos la autoridad.**

**Podemos afirmar que se refiere al mantenimiento de una relación personal con cada uno de nuestros colaboradores, aceptando sus diferencias y la habilidad que los distingue.**

# *Liderazgo Situacional*

**El Nivel de Desarrollo o Madurez de colaboradores se refiere a la Capacitación y Motivación de cada uno de ellos para enfrentar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en relación a una tarea o actividad específica.**

**En la medida que cambia la tarea o actividad a realizar, es muy probable que la capacitación y la motivación también sea diferente.**

# *Liderazgo Situacional*

**Los Niveles de Desarrollo y Madurez son:**

**M-1 → Falta Capacitación y Motivación.**

**M-2 → Falta Capacitación y Existe Motivación**

**M-3 → Existe Capacitación y Falta Motivación**

**M-4 → Existe Capacitación y Motivación**

# *Liderazgo Situacional*

**Lo anterior significa que para ejercer el Liderazgo, podrán cambiar su estilo entre un Comportamiento de Dirección (dando instrucciones precisas) y un Comportamiento Apoyador (ofreciendo apoyo y reconocimiento), dependiendo del Grado de Madurez de los colaboradores para realizar determinada actividad.**

**Así encontramos cuatro Estilos de Liderazgo a desplegar en función de los Niveles de Desarrollo y Madurez de nuestros colaboradores, esto es .....**

# *Liderazgo Situacional*

## **Madurez Observada y Estilo Sugerido:**

**Baja Madurez M-1 → E-1 Estilo “ORDENAR”**

**Madurez Media M-2 → E-2 Estilo “PERSUADIR”**

**Madurez Media M-3 → E-3 Estilo “PARTICIPAR”**

**Madurez Alta M-4 → E-4 Estilo “DELEGAR”**

# *"Estilos de Liderazgo Apropriados"*

## *"Estilos de Liderazgo Apropriados"*

<b>Nivel de Madurez</b>	<b>Estilo de Liderazgo</b>
<b>M-1, Madurez BAJA: Poca Capacitación y Poca Motivación</b>	<b>E-1, "ORDENAR"</b> <b>Comportamiento centrado en la Actividad (task) y baja Relación</b>
<b>M-2, Madurez MODERADA: Poca Capacitación y Alta Motivación</b>	<b>E-2, "PERSUADIR"</b> <b>Comportamiento orientado en la Actividad (task) y las Relaciones</b>
<b>M-3, Madurez MODERADA: Alta Capacitación y Poca Motivación</b>	<b>E-3, "PARTICIPAR"</b> <b>Comportamiento enfocado en las relaciones y bajo en actividades</b>
<b>M-4, Madurez ALTA Alta Capacitación y Alta Motivación</b>	<b>E-4, "DELEGAR"</b> <b>Comportamiento desplegado, bajo hacia actividades y relaciones.</b>

# Estilos del Líder



# *"Eficacia del Liderazgo - Estilo 1"*

## **Modo EFICAZ**

### ***"Ordenar"***

**Es Firme en sus peticiones**

**Es Enérgico en sus exigencias**

**Supervisa continuamente**

**Es Perseverante**

**Precisa: que, quien, como, donde, cuando, cuanto, porque y para que de sus ordenes.**

**Es decidido, no flexible**

**Proporciona poco apoyo emocional**

**Comunica unilateralmente**

## **Modo INEFICAZ**

### ***"Imponer"***

**Es Intransigente**

**Es Autoritario.**

**Es Desconfiado**

**Toma decisiones de último momento**

**No expresa clara y tranquilamente lo que quiere**

**Es rígido en exageración**

**Fomenta el Miedo y las amenazas**

**Comunica con gritos**

# "Eficacia del Liderazgo - Estilo 2"

## **Modo EFICAZ**

### ***“Persuadir”***

**Es Amable**

**Explica el Porque y Para que**

**Contribuye**

**Ofrece Argumentos**

**Se Comunica Bilateralmente**

**Hace Promesas y las Cumple**

**Ofrece Apoyo y Dirección**

**Aclara Dudas**

**Consulta Opiniones**

## **Modo INEFICAZ**

### ***“Manipular”***

**Es Exageradamente Amable**

**Promete y no cumple.**

**No Instruye**

**Es Indeciso**

**Solo busca salirse con la suya**

**Manipula Sobreprotegiendo ó involucrando de más.**

**Comunica solo lo que el quiere**

**Oculto la Verdadera Intención**

# "Eficacia del Liderazgo - Estilo 3"

## *"Eficacia del Liderazgo - Estilo 3"*

<b>Modo EFICAZ</b>	<b>Modo INEFICAZ</b>
<b><i>"Involucrar"</i></b>	<b><i>"Culpar"</i></b>
<b>Es Amable regularmente</b> <b>Hace Preguntas</b> <b>Sabe Escuchar</b> <b>Respeto Opiniones</b> <b>Indaga y pregunta</b> <b>Fomenta la Participación</b> <b>Entre todos comparten</b> <b>Responsabilidades y Autoridad</b> <b>Genera Involucramiento</b>	<b>Es Amable cuando le conviene</b> <b>No presta atención.</b> <b>Se Centra en un punto de vista</b> <b>Establece "Su Juicio" y luego</b> <b>busca evidencias.</b> <b>Establece reproches o culpas</b> <b>No le interesa la comunicación</b> <b>del grupo.</b> <b>No escucha lo suficiente</b>

# "Eficacia del Liderazgo - Estilo 4"

## *"Eficacia del Liderazgo - Estilo 4"*

<b>Modo EFICAZ</b>	<b>Modo INEFICAZ</b>
<b><i>"Delegar"</i></b>	<b><i>"Abdicar"</i></b>
<p><b>Los deja trabajar solos</b> <b>Apoya Decisiones</b> <b>Se Comunicación lo Necesario</b> <b>Confía</b> <b>Verifica</b> <b>Otorga Autoridad y Poder</b> <b>Estimula el crecimiento de las personas</b></p>	<p><b>Los abandona</b> <b>Incierto en sus Juicios.</b> <b>No Existe Comunicación</b> <b>Relega.</b> <b>Abdica (renuncia)</b> <b>No otorga Autoridad.</b> <b>No brinda Apoyo</b></p>

# *¿De donde obtiene el Líder su Poder?*

**Poder de Posición**



**Poder Personal**

# *¿ De donde obtiene el Líder su Poder ?*

<b>Poder de Posición</b>	<b>Poder Personal</b>
<b>“Cumplimiento”</b> <b>Poder sobre.....</b>	<b>“Influencia”</b> <b>Poder con.....</b>
<b>Poder de coerción</b> <b>Poder de relación</b> <b>Poder de recompensa</b> <b>Poder de legitimidad</b>	<b>Poder de referencia</b> <b>Poder de información</b> <b>Poder de capacidad</b>

# *¿Cómo se Gana y se Pierde el Poder?*

<b>Base del Poder</b>	<b>“Cómo se Gana”</b>	<b>“Cómo se Pierde”</b>
Coerción	Si se amenaza: Cumplirlo	Amenazando y no cumpliendo
Relación	Demostrando que son ciertas las relaciones	Cuando es visible que no son ciertas tales relaciones
Recompensa	Cumpliendo lo prometido	Prometiendo sin cumplir
Legitimidad	Asumiendo las responsabilidades	No tomando las decisiones del puesto

# ¿Cómo se Gana y se Pierde el Poder?

<b>Base del Poder</b>	<b>“Cómo se Gana”</b>	<b>“Cómo se Pierde”</b>
Referencia	Brindando estímulo a quien lo merece	Estimulando a quien no corresponde
Información	Manteniéndose informado	No informándose, divulgando datos confidenciales
Capacidad	Capacitándose permanentemente	No desarrollándose, no saber novedades.

# **"Concluyendo"**

**De todo lo anterior podemos establecer tres conclusiones básicas:**

**1) No existe un estilo único y efectivo para ejercer el Liderazgo con éxito para lograr influir en los demás, se recomienda desplegar alguno de los cuatro estilos mencionados:**

**E1-“Ordenar”, E2-“Persuadir”,  
E3-“Participar” y E4-”Delegar”**

# "Concluyendo"

2) Para emplear aquel Estilo de Liderazgo con el que tendremos más probabilidades de influir, debemos observar el Grado de Madurez de nuestro colaborador para determinada actividad, en función de su propia Capacitación y Motivación, esto significa determinar:

*“si sabe hacer las cosas” y “si tiene ganas de hacerlas bien”*

# *"Concluyendo"*

**3) Debemos reconocer el Grado de Madurez de nuestros colaboradores en determinada actividad, ya que seguramente cambiará cuando cambie la actividad a desarrollar, por ello es necesario desplegar otro Estilo de Liderazgo con el que tendremos mayor probabilidad de influir. Por lo tanto al cambiar la situación, debe cambiar nuestro estilo.**

# *"Concluyendo"*

**Con todo lo que hemos revisado, terminamos diciendo que en el Líder radica la necesidad de adaptar su comportamiento a las diferentes situaciones que se le presentan y como consecuencia de su actitud, es posible afirmar que los colaboradores del líder posteriormente cambiarán ellos también su actitud, adaptándose a lo que el Líder indica.**

# *El Líder y su Persona*

**“Quien no es capaz de modificar sus propias conductas, difícilmente podrá influir en el cambio conductual de otra persona”.**

**Confucio.**