

Caja de Herramientas

Liderazgo II



Edición: Yolanda Faxas Fernández

Elaboración y Compilación:

Yolanda Faxas Fernández

Angel Gutiérrez Fernández

Corrección: José García Varela

Composición y Diseño: Patricia Gutiérrez

© Sobre la presente edición CIC

© Consejo de Iglesias de Cuba

Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible 2007

Cada trabajo expresa la opinión de los autores
y no necesariamente la de la Institución.

Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible

Consejo de Iglesias de Cuba

Calle 14 No. 304 e/ 3ra y 5ta Ave.

Miramar, La Habana, Cuba CP 11300

Presentación

El Programa de Desarrollo Sostenible del Consejo de Iglesias de Cuba, en su espíritu de servir a las iglesias e instituciones ecuménicas, pone a su disposición un conjunto de instrumentos metodológicos que ha aplicado durante más de una década de trabajo.

Esta Caja de Herramientas puede ser un material de consulta para todos aquellos que acompañan proyectos comunitarios de desarrollo, desde las Organizaciones para el Desarrollo Social. Se incluyen en ella, técnicas que pueden ser utilizadas para facilitar una gestión de proyectos efectiva o para encausar procesos de perfeccionamiento organizacional.

Deseamos agradecer especialmente al Servicio de Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo (EED), quien ha patrocinado este esfuerzo, como parte del Proyecto “Fortalecimiento del compromiso social y los procesos autogestivos de desarrollo sostenible en las comunidades” que resulta el referente de inserción de la presente serie.

Liderazgo

El ejercicio de la dirección moderna depende no solo de la personalidad del líder, su competencia y estilo de dirección, sino también de las características de sus colaboradores y de factores situacionales particulares, en los cuales los mismos interactúan.

Por ello, el liderazgo ha dejado de ser el accionar simple de dirigir las actividades de los miembros de un grupo e influir en ellas, para convertirse en la capacidad de compartir interactivamente la dirección de un equipo. En ese sentido, constituye un proceso transformador, donde los líderes no sólo ejercen la dirección, sino que motivan a sus colaboradores a participar.

El reto de los líderes actuales es, por tanto, motivar y diseñar un clima propicio para que todos los miembros de su organización contribuyan comprometidamente al mejoramiento de la misma.

Para lograr tales objetivos, las instituciones deben preocuparse porque sus directivos y colaboradores tomen conciencia de cómo ejercen su liderazgo y de qué forma pueden mejorar su capacidad de desempeño como tales. Para ello, resulta indispensable contar con herramientas de diagnóstico y con instrumentos que le permitan perfeccionar su trabajo.

Esperamos que las Cartillas Liderazgo I y II apoyen a su organización en este empeño que constituye uno de los mayores desafíos del desarrollo organizacional actual: orientar mejor el trabajo de sus líderes y equipos de trabajo.

El Modelo “Liderazgo Situacional”

La meta de un líder es cumplir con los objetivos institucionales. ¿Cómo influir en la conducta de los integrantes del equipo para cumplir con dichos objetivos?

Hay dos estilos que durante mucho tiempo sirvieron para orientar la conducta del líder:



El estilo democrático



El estilo autocrático

En las organizaciones sin fines de lucro, frecuentemente, se ha asumido como ideal el modelo del líder democrático porque representa, de cierto modo, una serie de valores altamente apreciados en su filosofía. Sin embargo, la aplicación indiscriminada e incondicional de este modelo a todas las situaciones que se le presentan a un líder puede traducirse en el sacrificio de grandes cuotas de eficacia en búsqueda de un consenso.

Los modelos democrático y autocrático se representaban como polos opuestos de una sola dimensión. Sin embargo, estudios realizados en años más recientes en la Universidad de Ohio identificaron estas dos conductas como las dos dimensiones más importantes del liderazgo, pero, como dimensiones separadas que pueden representarse sobre dos ejes distintos, diferentes y no sobre un continuo autoritario-democrático.

8

Como resultado de estos estudios surge en 1969 el modelo del Liderazgo Situacional formulado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Este permite describir situaciones y prescribir las conductas más efectivas en búsqueda de un resultado. El Liderazgo Situacional se basa en que hay un estilo de liderazgo para cada miembro del equipo en el desempeño de una tarea específica; es decir, el líder debe ser capaz de diagnosticar las necesidades de sus empleados y adaptar su comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares.

Conducta de dirección y conducta de apoyo

Se habla de dos dimensiones en la conducta del líder según ésta se oriente a dirigir la tarea del empleado o a darle apoyo socio-emocional.

Conducta de dirección: El líder establece una comunicación unilateral, explica en detalle al empleado lo que espera de él, cómo debe realizar la tarea, qué debe hacer, cuándo, dónde, etc. Implica supervisión del desempeño en la realización de la tarea.

Conducta de apoyo: El líder establece una comunicación bilateral, escucha, apoya, motiva, facilita la interacción y da al empleado un papel en la toma de decisiones.

Los estilos de liderazgo

Estas conductas de dirección y de apoyo no constituyen en sí mismas estilos de liderazgo; por el contrario, pueden ser ubicadas en 2 ejes diferentes

de cuya combinación, en diferentes grados, resultan los 4 patrones de comportamiento o estilos de liderazgo que se presentan a continuación.

El estilo directivo (E-1):



El líder determina el rol del integrante del equipo y le dice lo que debe hacer, cuándo y cómo. El líder resuelve solo, toma las decisiones y supervisa de cerca su implementación.

El estilo consultativo (E-2):



El líder todavía provee dirección pero incorpora la comunicación bilateral del miembro del equipo; escucha sus sentimientos y sugerencias aumentando el apoyo pero manteniendo la toma de decisiones.

El estilo participativo (E-3):



Implica un cambio significativo en la resolución de problemas y toma de decisiones, las cuales son compartidas entre el líder y el miembro del equipo; se incrementa la comunicación bilateral; el líder escucha atentamente y ayuda a resolver los problemas. Este comportamiento se aplica cuando el integrante tiene la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea asignada.

El estilo delegativo (E-4):



El líder discute el problema con el integrante del equipo y delega en él la toma de decisiones, así como la implementación de la solución. El empleado es quien controla cómo debe realizarse la tarea, tomando el timón, ya que posee la capacidad y seguridad en sí mismo

necesarias para asumir la responsabilidad de su propia actuación.

No hay un estilo determinado que favorezca la productividad, es decir, no se puede hablar de un modelo o estilo ideal de liderazgo. El líder debe ser capaz de adoptar el estilo que más se adecue a cada situación, tomando en cuenta que lo importante es el resultado.



Nivel de desarrollo o madurez

Según la teoría del liderazgo situacional el nivel de desarrollo del miembro del equipo es lo que determina el comportamiento del líder.

Por nivel de desarrollo se entiende la capacidad y el deseo del miembro de realizar una tarea particular; por lo tanto, el nivel de desarrollo se mide en función de dos grandes factores:

¿Puede el miembro del equipo realizar el trabajo que se le pide?



Se refiere aquí a la medición de los conocimientos, capacidades o aptitudes pertinentes a la tarea. Es muy importante aclarar que se está hablando de una tarea en particular y que este factor puede variar considerablemente de una tarea a otra.

¿Quiere el miembro del equipo realizar el trabajo que se le pide?



Se refiere a la motivación y el interés por el trabajo, así como a la confianza de la persona de poder trabajar sin ayuda; se debe tener en cuenta que siempre se refiere a una tarea específica, ya que la motivación puede ser muy grande hacia una parte del trabajo y escasa hacia otra.

Para medir el nivel de desarrollo de un integrante del equipo se deben tener en cuenta ambos factores. Al combinarlos tenemos cuatro **niveles de desarrollo posibles**:

NO PUEDE NO QUIERE	NO PUEDE SI QUIERE	PUEDE PERO INSEGURO	PUEDE QUIERE
D-1	D-2	D-3	D-4

En el nivel D-1 la persona no tiene ningún interés en realizar la tarea, y tampoco posee las habilidades y/o conocimientos necesarios para efectuarla adecuadamente.

En el nivel D-2 tenemos una persona entusiasmada para realizar la tarea pero le faltan las habilidades y/o los conocimientos necesarios.

En el nivel D-3 a pesar de que la persona posee las habilidades y conocimientos necesarios para realizar la tarea, no se siente segura de sí misma y duda de su capacidad.

En el nivel D-4 la persona posee un alto nivel de aptitud y motivación.

Niveles de desarrollo y estilos de liderazgo

A cada nivel de desarrollo corresponde un estilo de liderazgo. A continuación analizaremos cómo el comportamiento del líder debe adecuarse al nivel de desarrollo del miembro del equipo, siempre refiriéndonos a su desempeño frente a una tarea específica.

A NIVEL DE DESARROLLO D-1: ESTILO DE LIDERAZGO E-1

En el nivel de desarrollo (D-1), el integrante no tiene los conocimientos ni el interés en su trabajo necesarios para satisfacer las exigencias de la institución.

Es frecuente que los miembros en este nivel de desarrollo tengan poca motivación hacia su trabajo y requieran ciertos conocimientos y aptitudes básicos. El líder debe darle instrucciones ya que el empleado

desconoce totalmente lo que debe hacer. Cuando el integrante se encuentra en esta etapa inicial de formación, a pesar de que lo solicite, el líder no debe darle demasiado estímulo, porque el estímulo es la única recompensa con que se puede premiar un rendimiento positivo. Cuando el líder perciba que el miembro está haciendo lo correcto, es cuando debe estimularlo.

En lugar de «dirección» se puede hablar de «formación» para describir el primer estilo de liderazgo (E-I) del ciclo de desarrollo. El proceso de formación de un empleado debe efectuarse de la forma siguiente:

- Decirle lo que debe hacer.
- Mostrarle lo que debe hacer.
- Dejar que trate de hacerlo.
- Si hace correcto su trabajo en alguna medida, recompensarlo con una apreciación positiva.
- Si lo hace incorrecto, repetir las instrucciones.

A NIVEL DE DESARROLLO D-2: ESTILO DE LIDERAZGO E-2

Muchos de los miembros nuevos, al ingresar a la institución, estarán en este nivel D-2: Dispuestos a trabajar, pero desprovistos de aptitudes técnicas. A menudo se llaman a estas personas los «incompetentes entusiastas». Esta etiqueta contiene una parte muy cierta, el entusiasmo hacia su trabajo hace que a veces cometan graves errores debido a su falta de conocimiento.

El líder debe procurar dirigirlos en aquellos aspectos en los que fallan, sin enfriar el entusiasmo que poseen.

El segundo estilo de liderazgo (E-2), que es a la vez de dirección y de apoyo, es el que conviene a este nivel de desarrollo. El líder dice al integrante del equipo lo que debe hacer, consultando sus sugerencias y reacciones. El líder pide al miembro que le haga preguntas y debe explicarle cuidadosamente por qué emplea tal o cual método.



A NIVEL DE DESARROLLO D-3: ESTILO DE LIDERAZGO E-3

Dentro del ciclo de desarrollo, el nivel tres (D-3) se alcanza cuando el líder está convencido de que el integrante del equipo puede cumplir su trabajo sin dirección, sin embargo, este no se siente seguro. Para llevarlo a mejorar su capacidad frente a la tarea, el líder debe reducir el nivel de dirección, a fin de que el miembro use la capacidad que tiene y pueda aprender a adquirir confianza en sí mismo a través de sus errores. Esto es muy importante no solo para el desarrollo personal del integrante sino también para una utilización eficaz del tiempo del líder. El cual no se puede permitir invertir su tiempo dando instrucciones a quien es capaz de trabajar solo.

Mientras el líder proporcione menos dirección el miembro tenderá a ponerse ansioso, especialmente si su tarea es compleja y un error podría acarrear graves consecuencias. En este caso el líder debe darle frecuentemente mucho estímulo y tranquilidad, pero debe resistir la tentación de ser directivo. En este

período se corre el riesgo de que el líder se ponga más ansioso que el integrante.

Si después de cierto tiempo el integrante ha alcanzado un rendimiento satisfactorio, sin necesidad de ser dirigido, el líder debe estimularlo para que asuma mayores riesgos. Si el rendimiento del miembro ha disminuido, el líder puede ser más directivo hasta que esté convencido de que el integrante puede manejarse solo.

A NIVEL DE DESARROLLO D-4: ESTILO DE LIDERAZGO E-4

El nivel cuatro (D-4) es el nivel «meta» para todos los integrantes de un equipo y el objetivo del líder es que ellos alcancen este nivel en todos los aspectos de su trabajo. Aun más, no es sólo desde el punto de vista del miembro que este objetivo es deseable, sino también desde el punto de vista del líder. A este nivel el integrante da prueba de ser competente y apto y no necesita ni instrucciones ni estímulo. Su motivación al trabajo proviene de sí mismo y no necesita los elogios ni los estímulos de su jefe. El líder no tiene que preocuparse por la motivación del integrante, ni consagrar su tiempo a estimularlo, puede canalizar su energía hacia tareas más productivas.

Puede ser traumático para un líder pasar del estilo (E-3) al estilo (E-4) de liderazgo, al dar menos apoyo y menos dirección, sobretodo si la persona tiene una inclinación natural a proveer estímulo. Sin embargo, si el líder continúa apoyando al miembro del equipo jamás le brindará la oportunidad de adquirir una motivación que provenga de su sentido personal de

responsabilidad y del valor intrínseco de la tarea a cumplir.

El cuarto estilo de liderazgo se llama estilo delegativo en términos de liderazgo situacional, pero podría llamarse abdicación si no están presentes las condiciones previas que deben existir para poder ejercer este estilo.

Esas condiciones son:

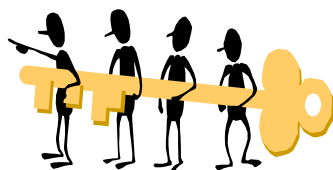
RESPONSABILIDADES: Deben ser establecidas claramente y cada miembro del equipo debe conocerlas.

NORMAS: Las pautas de rendimiento deberán estar claras, a fin de que cada uno conozca sus objetivos.

RESPUESTAS: Debe haber un sistema que permita, tanto al integrante como al líder, saber cuál es la respuesta a sus esfuerzos y mantenerlo informado de su nivel de rendimiento.

CONSECUENCIAS: El rendimiento debe ser tomado en cuenta en todo sentido. Debe ser reconocido si es alto y mejorado si es bajo.

Una vez que estas cuatro condiciones estén presentes el líder puede delegar su autoridad.



Todo lo que se ha explicado se aplica al ciclo de desarrollo. Es un proceso en el cual cada nivel lleva al siguiente, del (D-1) al (D-4). Esto puede tomar horas, días, semanas, meses o incluso años de acuerdo a la naturaleza de las tareas, pero se puede presumir que siempre habrá progreso mientras el líder y el integrante del equipo respeten los principios del liderazgo situacional.

¿Cómo mantener el desarrollo en el nivel D4?

La motivación de las personas para realizar una tarea puede variar con el tiempo, con el tipo de tarea y con el ambiente. Sin embargo, también pueden perderse las destrezas para realizar una tarea, aunque esto es más difícil que perder la motivación.

Dando por sentado que una tarea es interesante y motivante por sí misma, veamos algunos factores que influyen en el grado de motivación de las personas:

La variedad de destrezas: Mientras mayor sea el número de destrezas requeridas para la tarea, mayor será la motivación.

El significado: Mientras mayor sea el significado de la tarea a los ojos de quien la realiza, mayor será la motivación.

El grado de integración: Mientras el trabajo constituya una tarea claramente identificable, como parte integrante de un todo y el empleado se sienta seguro de su capacidad de realizar la misma, mayor será la motivación.

El grado de autonomía: Mientras más autonomía tenga la persona para determinar lo que debe hacer, cómo debe hacerlo, cuándo, dónde, con quién, etc. mayor será la motivación.

El grado de respuesta: Que la persona pueda por sí misma obtener una idea de su rendimiento observando los resultados de su conducta: Mientras más directa sea la respuesta obtenida mayor será la motivación.

El ciclo de desarrollo



El ciclo de desarrollo parte de derecha a izquierda sobre la escala e indica la evolución del empleado en términos de aptitudes y motivación. Esta escala supone que cuando la mayoría de la gente emprende una tarea, su nivel de aptitud y motivación es relativamente pobre, lo cual no ocurre siempre en las Organizaciones para el desarrollo Social (ODS). Sin embargo, estas situaciones se producen.

Poco importa el nivel inicial, todas las personas que se involucren en el trabajo deben tender hacia el nivel de desarrollo cuatro (D4), debido a que ese es el nivel donde su rendimiento y su motivación estarán por encima de la media. Es mejor para ellos y también para el líder, ya que en ese momento éste dispondrá de más tiempo para hacer otras cosas. De hecho, se podría afirmar lo siguiente:

“Una de las principales tareas del líder es lograr que cada empleado alcance un nivel D4 en todos los aspectos de su trabajo”.



El cilo de regresión

Un empleado “retrocede” o está dentro del ciclo de regresión cuando ha perdido su interés y sus destrezas comienzan a retroceder en la escala de desarrollo. Cuando esto sucede es más frecuente que ocurra en la escala de madurez psicológica que en la escala de madurez para el trabajo, ya que es relativamente fácil perder el interés, no así las destrezas o habilidades.

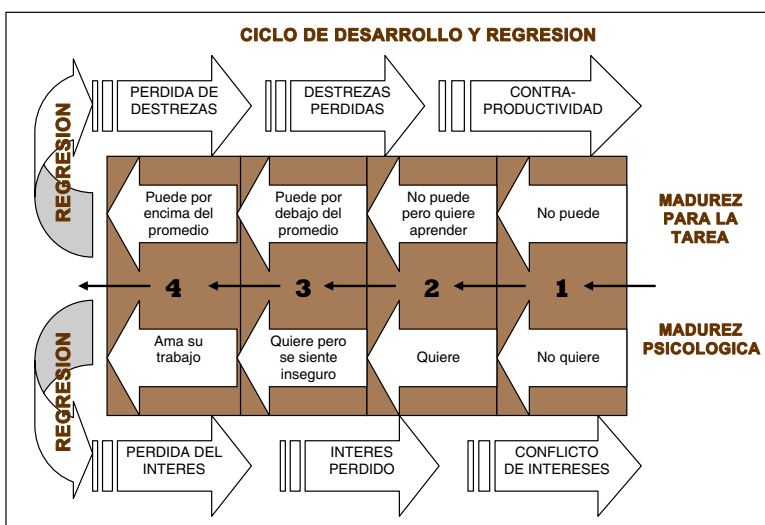
Como el paso de un estilo de liderazgo a otro depende de la mejoría en el rendimiento, de la misma forma una disminución en el rendimiento implica una regresión del estilo de dirección.

Cuando el rendimiento de un empleado disminuye cualquiera sea la causa (problema familiar, cambio en la rutina del trabajo, cambio tecnológico, etc.) el líder debe ajustar su comportamiento al nivel de desarrollo actual del empleado. A continuación presentamos dos ejemplos.

“Un empleado funciona muy bien por si mismo y una crisis familiar afecta repentinamente su rendimiento en el trabajo; lo más apropiado sería que el líder aumentara tanto su conducta de dirección como de apoyo hasta que el empleado retome el control”.

“Una persona tiene un alto nivel de competencia y motivación (D4) hacia su tarea y es promovida a un cargo superior. Podría ser conveniente dejarla sola en función de su desempeño en la tarea anterior, sin embargo ahora que ocupa un puesto en el cual no tiene experiencia lo más apropiado sería que el líder cambiara su estilo, proporcionándole al principio gran

apoyo socio-emocional y luego aumentando la dirección y supervisión del estilo E4 al E3 y al E2. Este estilo de liderazgo, fuerte en dirección y apoyo, deberá mantenerse hasta que la persona sea capaz de asumir su nueva responsabilidad. En ese momento convendría pasar del E2 al E3 y eventualmente al E4, si el rendimiento continúa aumentando. Los resultados podrían ser catastróficos si se utilizara el mismo estilo de liderazgo con esta persona de acuerdo a su desempeño anterior, ya que el estilo podría no ser apropiado para la situación actual.



¿Cómo mejorar la capacidad de desempeño?

El liderazgo situacional es un modelo útil para prescribir conductas, es decir, el líder determina qué estilo debe usar con sus empleados en una situación particular en referencia a una tarea específica. Sin

embargo suponiendo que el líder ha obtenido buenos resultados utilizando el estilo directivo (E1) con una persona inexperta para determinada tarea ¿tendría que continuar todo el tiempo con ese tipo de dirección? Obviamente que no. El Estilo (E1) consume mucho tiempo como para mantenerlo indefinidamente. Por lo tanto, el objetivo debería ser ayudar a los empleados a aumentar su deseo y su capacidad para llevar a cabo solos las tareas que se les asignan, de forma que gradualmente el líder utilice los estilos de liderazgo que requieren menos tiempo (E3) y (E4), y siga obteniendo buenos resultados.

El líder tiene dos opciones para seleccionar el personal. La primera es contratar a “un campeón”, es decir, una persona que tenga la capacidad y la motivación que necesita (D4) para desenvolverse con poca supervisión (E4). Los campeones son fáciles de supervisar, todo lo que necesitan es saber cuáles son las metas, los objetivos y los plazos a cumplir, pueden manejarse ellos mismos para desempeñar su trabajo.



Pero los “campeones” son difíciles de conseguir y generalmente su salario es mayor, por lo que la mayoría de los líderes escogen la segunda opción: contratar potenciales “campeones” y adiestrarlos para lleguen a serlo. De hecho si los líderes no toman conciencia y aceptan su rol como capacitadores, siempre se sentirán frustrados y confusos acerca del por qué sus empleados no tienen un mejor rendimiento.

Esta frustración a menudo lleva al líder a asumir un estilo de liderazgo llamado “Libertad/Caos”. El contrata a una persona para que asuma ciertas responsabilidades; le dice lo que debe hacer (E1) y después lo deja en “libertad” (E4 ineficaz), asumiendo que su rendimiento será bueno. A menos que esta persona sea “un campeón” (D4), esa expectativa será falsa. Cuando el líder frustrado se dé cuenta de que el rendimiento es inaceptable, que el empleado ha cometido errores o que no responde a sus expectativas, se convertirá rápidamente en “un castigador” estilo (E1), “caos” y exigirá saber por qué el trabajo no se ha realizado satisfactoriamente. Un cambio como éste en el estilo de liderazgo deja frustrado al líder y al empleado confuso y molesto.

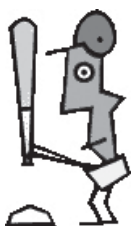


Para evitar las consecuencias negativas del estilo de liderazgo “libertad/caos” y garantizar empleados productivos y satisfechos, los líderes deben aprender a mejorar la capacidad de rendimiento de sus empleados. Para entrenar “campeones” se deben considerar las 5 etapas siguientes:

Decir a la persona lo que se espera que haga. Los empleados deben comprender lo que se les pide, saber cuales son sus responsabilidades y sus deberes.

Mostrarle lo que espera que haga. Una vez que las personas saben cuales son sus responsabilidades, necesitan conocer que significa un buen rendimiento y cuáles son las normas que permitirán evaluarlo.

Decir y mostrar son dos comportamientos directivos. Así, el entrenamiento de un “campeón potencial”, partiendo de un (D1) o (D2), usualmente debe comenzar con un estilo de liderazgo (E1) ya que la persona no sabe cómo cumplir con su tarea sin que lo dirijan y supervisen, el líder se reserva la toma de decisiones y la resolución de los problemas.



Dejarlo probar: El líder debe asumir el riesgo de permitir al empleado intentar realizar la tarea por si mismo. Así reducirá su comportamiento de dirección y confiará al empleado la responsabilidad de llevar a cabo la tarea. Se corre el riesgo de que el empleado fracase, por lo que no se le debe confiar rápidamente muchas responsabilidades. Hay que dejar al empleado en una situación donde si fracasa, las consecuencias no sean devastadoras.

Observar su desempeño: Cuando el empleado prueba hacer algo no hay que adoptar el estilo (E4) delegativo dejándolo solo, pues se corre el riesgo de caer en el estilo “libertad/caos”. Hay que mantenerse cerca y observar su desempeño. El estilo (E1) no sólo consiste en dirigir sino también en seguir de cerca la ejecución del trabajo.



Gerenciar las consecuencias: La función principal de la supervisión y el seguimiento es adoptar una forma de gerenciar. De un comportamiento siempre se obtiene una consecuencia. Hay tres tipos de consecuencias:

Una consecuencia positiva reforzadora del comportamiento; aquella que se produce después de ejecutar una tarea y que tiende a aumentar la probabilidad de que este comportamiento se repita, por ejemplo, un elogio o una promoción.

Una consecuencia negativa y castigadora; aquella que se produce después de ejecutar una tarea y que tiende a disminuir la probabilidad de que este comportamiento se repita; por ejemplo, un regaño o una amonestación.

Una consecuencia neutra; sin reacción; a menos que una persona realice un trabajo que sea intrínsecamente motivante, un buen desempeño que no obtenga respuesta tenderá a disminuir poco a poco.

La única consecuencia que tiende a aumentar la probabilidad de que un comportamiento se repita es la consecuencia positiva. Por eso el mejor recurso para ayudar a una persona a evolucionar, a desarrollarse, es sorprenderla haciendo las cosas de manera correcta. La mayoría de los líderes parecen ser muy eficientes sorprendiendo a sus empleados haciendo mal las cosas. Hay que recordar que cuando se está entrenando a principiantes para que sean “campeones” se debe intentar sorprenderlos haciendo las cosas “aproximadamente bien” no perfectamente bien, pues este se construye con muchos “más o menos bien”, paso a paso.



Cuando el líder deja que un empleado intente hacer algo, después de haberle “dicho y mostrado” la conducta a seguir, el líder reduce su comportamiento de dirección. Entonces, cuando vea que la persona está haciendo algo bien o aproximadamente bien, hay que reconocerlo y aumentar su apoyo.

La disminución gradual del comportamiento de dirección y el aumento del comportamiento de apoyo debe continuar hasta que el empleado alcance un nivel de desarrollo moderado (D2). A medida que la persona alcance niveles de desarrollo más elevados (D3), (D4), el líder debe adoptar un comportamiento de menos dirección y apoyo pues a estas alturas no sólo está capacitado para desempeñar su trabajo sino también para motivarse y reforzarse a si mismo. A este nivel el comportamiento del empleado se refuerza positivamente cuando se aumentan sus responsabilidades y se le deja actuar cada vez más autonomamente. Esto no quiere decir que haya menos confianza y respeto mutuo, sino que el líder debe realizar menos esfuerzos con una persona completamente desarrollada.

Más que los elogios, su incorporación en la resolución de problemas y toma de decisiones hará que el empleado sepa que lo consideran competente, responsable, digno de confianza y seguro. Estos son los mensajes que las personas quieren oír, opiniones positivas refuerzan la confianza, la motivación y la buena voluntad. Por el contrario si se continúa dirigiendo y supervisando a las personas por largo tiempo, se les está enviando un mensaje diferente y ellos percibirán que el líder no los considera competentes, confiables, responsables y seguros.

Estos malentendidos podrían afectar el rendimiento, por eso el aspecto evolutivo del liderazgo situacional y la necesidad de pasar gradualmente de un control exterior (sustentado en la dirección y el control) a un control interior son elementos cruciales a tomar en cuenta para el desarrollo y mejoramiento de la capacidad de desempeño de las personas.

En el proceso de formación y desarrollo de los empleados el factor clave para cambiar el estilo de liderazgo es el rendimiento. A medida que el rendimiento mejora el estilo de dirección deberá pasar de E1 a E2, de E2 a E3 y así sucesivamente. Hay que tener en cuenta que: el líder puede obtener un alto nivel de rendimiento con cualquiera de los estilos de liderazgo si los utiliza adecuadamente. Esto quiere decir que una persona inexperta puede tener tan buen rendimiento como una experimentada si el líder la dirige y supervisa estrechamente. La pregunta es ¿A qué costo?, el líder consume tiempo y energía, recursos importantes para él.

El más alto nivel de rendimiento es aquél que se produce cuando el empleado puede alcanzar el nivel de rendimiento deseado con mínima supervisión.



Conclusiones

Los líderes efectivos conocen suficientemente a su personal como para ser flexibles de acuerdo a las exigencias de su institución. En la asignación de tareas y responsabilidades a grupos o individuos se debe

imponer la evaluación de su nivel de desarrollo. El estilo de liderazgo que se asuma dependerá de la necesidad de dirección y apoyo de sus empleados hasta que éstos puedan adoptar su propio patrón de rendimiento. El líder podrá adoptar un estilo particular con el grupo, pero deberá tener un comportamiento diferente con las personas individualmente, debido a que ellas se encuentran en diferentes niveles de desarrollo.

Trabajando tanto con grupos como con individuos la progresión de E1 a E2, E3 y E4, o la regresión de E4 a E3, E2 y E1 debe ser gradual. Es este paso hacia delante o hacia atrás en los estilos de liderazgo lo que hace que el Liderazgo Situacional constituya un modelo de desarrollo tanto para el líder como para sus empleados.



Análisis de Liderazgo

Título	Análisis de liderazgo
Fuente	Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Liderazgo Situacional, 1969.
Tipo:	Cuestionario para autoanálisis.
Duración:	60 minutos.
Tamaño de grupo:	No tiene límites.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> Conocer cuál es su estilo de liderazgo.
Materiales necesarios:	<p>Cuestionario “Análisis de liderazgo”</p> <p>Este cuestionario fue diseñado para que usted pueda percibir cuál es su propio estilo de liderazgo. En él se describen 20 situaciones de trabajo que involucran a un gerente y a uno o varios miembros de su personal. Se sugieren cuatro actitudes diferentes que un directivo puede adoptar en cada una de las situaciones. Imagine que ese gerente es usted y que debe escoger, en cada caso, cuál sería su actitud. Debe seleccionar una sola alternativa (letra), aquella que más se acerque al tipo de conducta que usted asumiría si se encontrara en esa situación.</p> <ol style="list-style-type: none"> Un empleado está trabajando en un informe que debe entregarle a usted, concerniente a la adquisición de unos equipos nuevos para su departamento. Habitualmente esta persona cumple a tiempo las tareas que se le encomiendan, siempre y cuando su supervisor inmediato lo estimule a hacerlo. Se le han dado varias prórrogas pero todavía no ha concluido la elaboración del informe. SU ACTITUD SERÍA ... <ol style="list-style-type: none"> Recordarle a su empleado la importancia del informe y de su contenido y supervisar el progreso de su trabajo diariamente. Darle a su empleado una nueva prórroga para terminar el informe. Decirle lo que usted espera de él y exigirle que complete el trabajo lo antes posible, discutiendo con él las razones de su retraso. Hablar con su empleado y animarlo a que concluya el informe. Usted está a cargo de un comité de estudio que lleva tiempo trabajando arduamente en la elaboración de un informe para todo el departamento. Uno de los miembros de dicho comité ha llegado tarde a las últimas cinco reuniones que se han realizado, sin dar razones ni prestar excusas. Además, no ha concluido la evaluación de costos correspondiente a su área. Es absolutamente indispensable que él presente su informe al comité en un plazo de tres días. SU ACTITUD SERÍA ... <ol style="list-style-type: none"> Decirle exactamente lo que usted espera de él y supervisar muy de cerca su trabajo. Discutir con él las razones de su retraso y ayudarlo a completar su trabajo. Insistir sobre la importancia del informe de evaluación de costos y apoyarlo en sus esfuerzos. Asumir que él tendrá listo su informe para presentarlo al comité. Usted ha tenido ya muchos problemas con una persona a quien supervisa. El empleado en cuestión es perezoso y no realiza su trabajo a menos que usted esté encima de él constantemente. Sin embargo, se ha producido un cambio notable recientemente. Su rendimiento ha mejorado y usted no ha tenido necesidad de recordarle a cada rato las obligaciones que debe cumplir. SU ACTITUD SERÍA ... <ol style="list-style-type: none"> Continuar dirigiendo y supervisando muy de cerca su trabajo. Continuar supervisando su trabajo, oyendo sus sugerencias y adoptando aquellas que le pertenezcan razonables. Adoptar sus sugerencias y apoyar sus ideas. Dejar que asuma la responsabilidad de su propio trabajo. Su grupo funciona habitualmente en forma eficaz, siempre y cuando usted estimule mucho y los supervise de cerca. Sin embargo, durante las semanas anteriores el rendimiento ha disminuido notablemente. No han cumplido con sus compromisos y la calidad del trabajo es inaceptables. SU ACTITUD SERÍA ... <ol style="list-style-type: none"> Dejar que el grupo resuelva por sí mismo sus problemas. Asegurarse que los compromisos sean respetados y que el trabajo sea de buena calidad. Discutiendo con el grupo y recogiendo sus recomendaciones. Informar al grupo lo que usted espera de ellos en términos precisos, los compromisos a cumplir y supervisar de cerca el trabajo del grupo.

	<p>d. Ayudar al grupo a definir qué deben hacer y motivarlo a tomar las medidas necesarias para lograrlo.</p> <p>5. Su departamento tiene que ser reestructurado debido a restricciones de carácter presupuestario. Usted le ha pedido a un empleado con mucha experiencia y generalmente listo a prestar sus servicios que se ocupe de esta reestructuración. Esta persona ha trabajado en todas las secciones del departamento. Usted lo considera apto para desarrollar bien esta tarea, sin embargo él no parece comprender la importancia de la misma.</p> <p>SU ACTITUD SERÍA ...</p> <ol style="list-style-type: none"> Asumir usted mismo la responsabilidad de la reestructuración, teniendo en cuenta las sugerencias del empleado. Confiarle la tarea y dejar que él mismo determine en qué forma la desarrollará. Discutir la situación con él y motivarlo a aceptar la tarea encomendada, tomando en cuenta la experiencia que tiene. Dirigir usted la reestructuración e indicar en forma precisa a su empleado lo que debe hacer, supervisando de cerca su trabajo. <p>6. Una empleada de su departamento, muy eficaz y productiva le pide ayuda para un proyecto particular. Habitualmente ella trabaja muy bien sin ayuda, pero últimamente se han presentado problemas nuevos en el trabajo que ella no se siente en capacidad de resolver sola.</p> <p>SU ACTITUD SERÍA ...</p> <ol style="list-style-type: none"> Analizar los problemas y esbozar las soluciones posibles. Dejar que ella misma busque la solución adecuada. Trabajar con ella en la solución de los problemas, pero definiendo usted la solución apropiada y su implementación. Discutir los problemas con ella y estimularla a encontrar las soluciones apropiadas. <p>7. Usted quiere confiarle una nueva tarea a una empleada de su equipo. Esta empleada no ha tenido nunca necesidad de mucha supervisión ni apoyo de su parte para ejecutar bien sus responsabilidades. El trabajo que usted quiere confiarle es importante para el futuro del grupo; sin embargo, ella no se siente segura de sí misma y duda poder asumir esta nueva tarea.</p> <p>SU ACTITUD SERÍA ...</p> <ol style="list-style-type: none"> Discutir su trabajo con ella, demostrándole la capacidad que tiene para cumplirla. Decirle lo que tiene que hacer para realizar bien la tarea y supervisar su trabajo de cerca. Dejar que la misma determine la manera de efectuar su trabajo. Especificarle a ella lo que debe hacer, pidiéndole que haga sugerencias. <p>8. Una de sus empleadas no se siente completamente segura de sí misma para enfrentar una tarea que usted le ha confiado. Ella es extremadamente competente y usted sabe que ella es capaz de realizar dicha tarea con éxito.</p> <p>SU ACTITUD SERÍA ...</p> <ol style="list-style-type: none"> Escuchar sus inquietudes y asegurarle que ella está en capacidad de realizar ese trabajo. Estructurarle la tarea para hacerla más clara, teniendo en cuenta las sugerencias útiles que la empleada pueda hacer. Decirle exactamente lo que la debe hacer para realizar la tarea y verificar su trabajo cotidianamente. Dejar que ella misma decida la manera de realizar su tarea. <p>9. Su personal solicita una modificación de las descripciones de cargos, usted siempre los ha estimulado a hacer sugerencias. En este caso, todos los miembros del personal están conscientes de la necesidad de un cambio y están dispuestos a proponer y ensayar nuevas descripciones. Son muy competentes y el grupo trabaja bien en equipo.</p> <p>SU ACTITUD SERÍA ...</p> <ol style="list-style-type: none"> Permitir la participación del personal en la elaboración de las nuevas descripciones de cargos y apoyar algunas sugerencias. Decidir las nuevas descripciones de cargos y aplicarlas, tomando en cuenta las recomendaciones del personal. Dejar que el personal decida y aplique las nuevas descripciones. Decidir las nuevas descripciones y supervisar de cerca su aplicación. <p>10. usted llegó diez minutos tarde a una reunión con su personal. De acuerdo a su experiencia, usted esperaba encontrar a los empleados conversando, en cambio se asombra de encontrarlos discutiendo con entusiasmo el trabajo</p>
--	---

propuesto. Este trabajo es diferente al que ellos han venido realizando.

SU ACTITUD SERÍA ...

- a. Dejar que el grupo trabaje sin dirigirlo ni intervenir.
- b. Tomar las riendas y dirigir el grupo.
- c. Motivar la discusión, orientándola hacia la realización de la tarea.
- d. Dejar que el grupo continúe la discusión sobre la nueva tarea, aportando usted toda la ayuda necesaria.

11. Un empleado de su departamento ha mostrado buen rendimiento siempre y cuando usted le brinde apoyo y entusiasmo, sin ser directivo. Se le han confiado tareas similares para el próximo año y usted debe decidir en qué forma supervisar a ese empleado.

SU ACTITUD SERÍA ...

- a. Dejar que el empleado trabaje solo, sin apoyo ni dirección.
- b. Subrayar la importancia de cumplir sus metas y dirigir usted mismo los esfuerzos del empleado en la realización de las tareas que le han sido confiadas.
- c. Hablarle y definirle las metas y objetivos de su tarea, tomando en cuenta sus sugerencias.
- d. Pedirle su participación para definir los objetivos y apoyar sus esfuerzos.

12. Usted siempre ha trabajado en estrecha relación con su personal, orientándolo y apoyando sus esfuerzos. El nivel de productividad ha sido elevado y las relaciones personales son buenas. Teniendo en cuenta la competencia del grupo usted ha descubierto que ellos podrían trabajar solos siempre y cuando se les estimule. En tal sentido, usted ha orientado su atención hacia nuevas actividades y el personal ha continuado manteniendo un buen rendimiento. Usted debe ahora pedirles que acepten un trabajo adicional.

SU ACTITUD SERÍA ...

- a. Confiarles el trabajo, asegurándose de que los comprenden exactamente lo que deben hacer y supervisar su trabajo de cerca.
- b. Confiarles el trabajo. Decirles que el rendimiento de ellos hasta ahora ha sido bueno y que han trabajado bien.
- c. Asegurarse de que ellos han comprendido lo que usted espera de ellos, integrando siempre todas las sugerencias útiles que ellos puedan hacer.
- d. Dejar que ellos decidan por sí mismos la forma de realizar el trabajo.

13. Una nueva empleada ha sido contratada para desempeñar un trabajo importante en su oficina. A pesar de que ella carece de experiencia y confianza en el trabajo, usted cree que ella tiene el potencial necesario para hacerlo.

SU ACTITUD SERÍA ...

- a. Dejar que ella decida qué hacer.
- b. Decirle exactamente lo que significa el trabajo y lo que usted espera de ella y seguir su trabajo de cerca.
- c. Informarle lo que usted espera de ella y tomar en cuenta sus recomendaciones.
- d. Estimularla a hacer el trabajo y apoyar sus esfuerzos.

14. A su jefe le gustaría que su departamento aumentara la productividad en un 10%. Es posible, pero usted sabe que esto requerirá que usted se comprometa activamente. Para poder hacerlo, usted debe encargar la elaboración de un nuevo sistema de control de costos a uno de sus adjuntos. La persona en quien usted ha pensado para confiarle esta tarea tiene una gran experiencia en sistemas de control de costos, sin embargo no se siente capaz de cumplir sola con su tarea.

SU ACTITUD SERÍA ...

- a. Pedirle que se encargue del proyecto, estimular y apoyar sus esfuerzos.
- b. Discutir el proyecto con ella y explicarle cómo debe hacer el trabajo, tomando en cuenta sus opiniones.
- c. Confiarle el proyecto y dejar que ella decida la forma de hacerlo bien.
- d. Confiarle el proyecto y darle una pauta explicativa con los detalles de las etapas necesarias a seguir para llevar a buen término el proyecto.


15. Uno de los empleados sugiere cambios que a usted le parecen valiosos para el funcionamiento de su unidad de trabajo. Este empleado siempre ha hecho sugerencias útiles y ha sido capaz siempre de aplicarlas eficazmente con su ayuda. Usted tiene confianza en su capacidad.

SU ACTITUD SERÍA ...

- a. Adoptar la sugerencia y dirigir al empleado en su aplicación.



	<ul style="list-style-type: none"> b. Discutir la sugerencia con él y apoyar sus esfuerzos para aplicarla. c. Organizar la aplicación, teniendo siempre en cuenta la sugerencia del empleado. d. Confiarle la responsabilidad de la aplicación de su sugerencia sin la intervención suya. <p>16. Por motivos de enfermedad en su familia usted ha tenido que faltar a las dos primeras reuniones de un comité que usted dirige. Al presentarse usted a la tercera reunión se da cuenta de que el comité funciona bien y está orientado hacia su meta. Usted no está seguro de la manera en la cual usted debe integrarse al grupo, ni del papel que usted debe jugar.</p> <p>SU ACTITUD SERÍA ...</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Asistir a la reunión, dejando que el grupo siga su trabajo como lo ha venido haciendo en el curso de las dos primeras reuniones. b. Asumir el liderazgo del comité y dirigirlo usted mismo. c. Hacer que el comité se sienta importante y comprometido, apoyando los esfuerzos que han hecho hasta el momento. d. Dirigir las actividades del grupo, teniendo en cuenta las sugerencias. <p>17. Su personal es muy competente y puede trabajar sin supervisión. Usted habitualmente les deja que trabajen solos y delega responsabilidades importantes a diferentes personas. El rendimiento de ellos es excelente.</p> <p>SU ACTITUD SERÍA ...</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Apoyar y motivar continuamente a sus empleados. b. Dirigir y supervisar de cerca al personal. c. Continuar, dejando que el grupo trabaje solo. d. Dirigir el trabajo del personal, trabajando en estrecha colaboración con la gente para obtener sus sugerencias. <p>18. Usted ha decidido conjuntamente con sus superiores que hay que instalar un nuevo procedimiento en su departamento para mejorar el rendimiento a largo plazo. Hasta ahora, cuando se ha instalado un nuevo procedimiento su personal se ha mostrado dispuesto a implementarlo, aunque al principio no supieran cómo hacerlo.</p> <p>SU ACTITUD SERÍA ...</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mostrar al grupo cómo utilizar el nuevo procedimiento. b. Dirigir la instalación del nuevo procedimiento, discutiéndolo con el personal. c. Preparar al personal para que tome parte de la elaboración del procedimiento y estimularlos a que colaboren y se comprometan d. Dejar que el mismo grupo instale el nuevo procedimiento. <p>19. Usted acaba de ser nombrado jefe. Bajo la dirección del jefe anterior el personal funcionaba adecuadamente, pero con mucho apoyo y supervisión. Ahora bien, después que usted asumió el puesto, el personal parece más interesado en actividades sociales que en sus responsabilidades. Hasta ahora el rendimiento ha sido mediocre.</p> <p>SU ACTITUD SERÍA ...</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Discutir con el personal sobre su bajo nivel de rendimiento y ayudarlo a encontrar soluciones. b. Definir los roles y las responsabilidades de cada uno y supervisar el trabajo de cerca. c. Dejar que los miembros definan ellos mismos sus tareas y sus responsabilidades. d. Dirigir y organizar la implementación de medidas correctivas, teniendo en cuenta las sugerencias del personal. <p>20. Una de sus empleadas desea tomar la responsabilidad de una nueva tarea. Ella tiene poca experiencia en el área donde desea trabajar, pero hasta ahora siempre ha tenido éxito en las tareas que le han sido asignadas.</p> <p>SU ACTITUD SERÍA ...</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Explicarle a ella lo que debe hacer, estimulándola en su nueva tarea. b. Confiarle la nueva tarea y dejarla decidir por sí misma la mejor manera de realizarla. c. Estimularla a que intente hacer ese trabajo y ayudarla en sus esfuerzos. d. Decirle exactamente lo que debe hacer para desarrollar la tarea correctamente y supervisar su trabajo de cerca.
Ambiente físico:	Tranquilidad para reflexionar sobre el cuestionario.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entregue el cuestionario a los miembros del equipo, explicándoles su objetivo y forma de llenado.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> Luego que todos los participantes hayan terminado, explique las "Instrucciones para el cálculo de los resultados", dando un tiempo para que se autocalifiquen. Pídales a los participantes que analicen de forma individual sus respuestas, basándose en la interpretación de los resultados según "Flexibilidad del liderazgo" y "Eficacia del estilo de liderazgo" Invite a compartir a los que quieran los resultados y la validez del cuestionario. 																																																																																																																			
Instrucciones para el cálculo de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Escriba sus respuestas al cuestionario de "Análisis de Liderazgo" en las columnas E1 a E4 del cuadro titulado "Flexibilidad del liderazgo". Para cada situación (de la 1 a la 20) marque la letra que corresponde a su respuesta. Una vez concluida esta etapa, repita el mismo procedimiento marcando sus respuestas debajo de las columnas P, R, (y E del cuadro titulado "Eficacia del liderazgo" Sume el número de letras marcadas debajo de cada columna y escriba el total en la casilla destinada para ello. 																																																																																																																			
Estilo y Flexibilidad del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Las respuestas E1 a E4 en cada columna corresponden a cuatro estilos de liderazgo. E1: alta dirección, bajo apoyo (directivo o autoritario) E2: alta dirección, alto apoyo (consultivo o persuasivo) E3: alto apoyo, baja dirección (participativo) E4: bajo apoyo, baja dirección (delegativo o democrático) <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">FLEXIBILIDAD DE LIDERAZGO</th> </tr> <tr> <th></th><th>E1</th><th>E2</th><th>E3</th><th>E4</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>a</td><td>c</td><td>d</td><td>b</td></tr> <tr><td>2</td><td>a</td><td>c</td><td>b</td><td>d</td></tr> <tr><td>3</td><td>a</td><td>b</td><td>c</td><td>d</td></tr> <tr><td>4</td><td>c</td><td>b</td><td>d</td><td>a</td></tr> <tr><td>5</td><td>d</td><td>a</td><td>c</td><td>b</td></tr> <tr><td>6</td><td>a</td><td>c</td><td>d</td><td>b</td></tr> <tr><td>7</td><td>b</td><td>d</td><td>a</td><td>c</td></tr> <tr><td>8</td><td>c</td><td>b</td><td>a</td><td>d</td></tr> <tr><td>9</td><td>d</td><td>b</td><td>a</td><td>c</td></tr> <tr><td>10</td><td>b</td><td>c</td><td>d</td><td>a</td></tr> <tr><td>11</td><td>b</td><td>c</td><td>d</td><td>a</td></tr> <tr><td>12</td><td>a</td><td>c</td><td>b</td><td>d</td></tr> <tr><td>13</td><td>b</td><td>c</td><td>d</td><td>a</td></tr> <tr><td>14</td><td>d</td><td>b</td><td>a</td><td>c</td></tr> <tr><td>15</td><td>a</td><td>c</td><td>b</td><td>d</td></tr> <tr><td>16</td><td>b</td><td>d</td><td>c</td><td>a</td></tr> <tr><td>17</td><td>b</td><td>d</td><td>a</td><td>c</td></tr> <tr><td>18</td><td>a</td><td>b</td><td>c</td><td>d</td></tr> <tr><td>19</td><td>b</td><td>d</td><td>a</td><td>c</td></tr> <tr><td>20</td><td>d</td><td>a</td><td>c</td><td>b</td></tr> <tr><td>Total</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>  <p>Estilo del liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> Su estilo (o estilos si tiene el mismo valor) predominante de liderazgo corresponde al total más elevado. Por ejemplo, si su resultado más elevado fue 8 en la columna E3, su estilo predominante de liderazgo se caracteriza por un comportamiento de alto apoyo y baja dirección. Si usted tiene un resultado igual o mayor de 4 puntos en cualquier otra columna que no sea la que corresponda a su estilo predominante, el tipo de comportamiento asociado a estas columnas define el o los estilos secundarios de su liderazgo. Todo resultado inferior a 4 puntos define un tipo de comportamiento que usted podría eventualmente querer desarrollar. <p>Flexibilidad del liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> Para obtener su puntuación, reste 5 de los totales de cada una de las columnas (E1 a E4) y escriba el nuevo resultado en las casillas inferiores. Si el total de una columna es menor que 5, anote en la casilla inferior la diferencia entre el 	FLEXIBILIDAD DE LIDERAZGO						E1	E2	E3	E4	1	a	c	d	b	2	a	c	b	d	3	a	b	c	d	4	c	b	d	a	5	d	a	c	b	6	a	c	d	b	7	b	d	a	c	8	c	b	a	d	9	d	b	a	c	10	b	c	d	a	11	b	c	d	a	12	a	c	b	d	13	b	c	d	a	14	d	b	a	c	15	a	c	b	d	16	b	d	c	a	17	b	d	a	c	18	a	b	c	d	19	b	d	a	c	20	d	a	c	b	Total				
FLEXIBILIDAD DE LIDERAZGO																																																																																																																				
	E1	E2	E3	E4																																																																																																																
1	a	c	d	b																																																																																																																
2	a	c	b	d																																																																																																																
3	a	b	c	d																																																																																																																
4	c	b	d	a																																																																																																																
5	d	a	c	b																																																																																																																
6	a	c	d	b																																																																																																																
7	b	d	a	c																																																																																																																
8	c	b	a	d																																																																																																																
9	d	b	a	c																																																																																																																
10	b	c	d	a																																																																																																																
11	b	c	d	a																																																																																																																
12	a	c	b	d																																																																																																																
13	b	c	d	a																																																																																																																
14	d	b	a	c																																																																																																																
15	a	c	b	d																																																																																																																
16	b	d	c	a																																																																																																																
17	b	d	a	c																																																																																																																
18	a	b	c	d																																																																																																																
19	b	d	a	c																																																																																																																
20	d	a	c	b																																																																																																																
Total																																																																																																																				

	<p>total de la columna y el número 5. Ejemplo: si el resultado de una columna es 9, usted debe anotar en la casilla inferior el número 4($9-5=4$); si el resultado total de la columna es 2 (menor de 5), debe anotar en la casilla inferior el número 3 (del 2 al $5=3$).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sume los cuatro resultados y reste este total del número 30. El resultado alcanzado es su "Flexibilidad del liderazgo". Mientras su resultado se acerque más a 0, su estilo de liderazgo carece de flexibilidad y denota que usted tiende a comportarse de la misma forma, no importa la situación. Mientras su resultado se acerque más a 30, es usted más flexible en su estilo de liderazgo y utiliza los cuatro estilos alternándolos.
Eficacia del estilo de liderazgo	<p>Para obtener un buen resultado en términos de la eficacia del estilo de liderazgo usted no sólo debe dar prueba de una gran flexibilidad en la elección de su estilo de liderazgo, sino que debe además haber escogido el estilo que mejor correspondía a cada situación. Los resultados en la base de cada columna le indicarán el número de veces que su selección fue Pobre (P), Regular (R), Buena (B) y Excelente (E).</p>



Índice

El Modelo “Liderazgo Situacional” / 7

Conducta de dirección y conducta de apoyo / 8

Los estilos de liderazgo / 8

Nivel de desarrollo o madurez / 10

Niveles de desarrollo y estilos de liderazgo / 12

El ciclo de desarrollo / 18

El ciclo de regresión / 19

¿Cómo mejorar la capacidad de desempeño? / 20

Conclusiones / 26

Análisis de Liderazgo / 28

Programa de Desarrollo Sostenible del Consejo de Iglesias de Cuba

MISIÓN

“Servir, educar, asesorar y acompañar a la iglesia en su compromiso social, potenciando procesos descentralizados y participativos de desarrollo sostenible local, en medios eclesiales y populares”

OBJETIVO GENERAL

Fomentar, promover y facilitar procesos participativos de desarrollo sostenible a escala local.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover y facilitar el compromiso social de la Iglesia cubana en pro del desarrollo sostenible a escala local.
- Fomentar espacios de sensibilización y reflexión sobre los principios que rigen el desarrollo sostenible, así como los valores humanos cristianos que lo sustentan.
- Fomentar una estrategia organizativa de articulación y relacionamiento de los diferentes actores sociales involucrados en los procesos de desarrollo comunitario.
- Fomentar programas/proyectos comunitarios, articulados a escala local, basados en prácticas y tecnologías que preservan y general el potencial productivo de los recursos naturales.
- Propiciar el intercambio, diálogo, y asesoría sobre los principios y criterios teórico-prácticos de agricultura sostenible y seguridad alimentaria.
- Difundir metodologías participativas de promoción de agricultura ecológica, elaboración de indicadores de sostenibilidad, criterios y pautas para su estrategia e implementación.
- Implementar procesos de formación general y especializada de líderes, facilitadores y promotores locales de desarrollo.
- Propiciar un enfoque de género en el trabajo comunitario.

