

# Liderazgo

## Lectura 9

### Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard



El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Es un método útil para aquellos directores de equipos que no encuentran respuestas en los modelos que toman como ejemplo a grandes líderes de la historia; personajes irrepetibles a los que quizá admiran, pero con los que no se identifican; bien porque poseían unas condiciones personales muy definidas que ellos nunca van a tener, bien porque afrontaron problemas muy alejados de los que tienen ellos en su trabajo diario. Frente a eso, en el Modelo Hersey-Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard comenzaron a trabajar juntos en 1967 cuando ambos trabajaban en la Universidad de Ohio. Por aquel entonces, Hersey ya era un reputado profesor de **liderazgo empresarial**, mientras que Blanchard estaba en el inicio de una carrera que le ha convertido en uno de los expertos en **management** más reputados del mundo. En [este artículo](#) el propio Blanchard explica cómo se inició su colaboración.

Su propuesta echa raíces en el [Modelo de Contingencia para el Liderazgo](#) de Fred Fiedler, de 1951, que es la primera Teoría Situacional de liderazgo. El mismo establecía que el rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar del líder con sus subordinados y las condiciones en las que se puede ejercer influencia y control en que cada situación concreta.

Hersey y Blanchard también se enfocan en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones, sus habilidades y su disposición para las tareas, pero van más allá que Fiedler al añadir su medición (en una escala de Alta o Baja) y el cuadro de comportamiento del líder.

Su primera propuesta llegó en 1969 en el libro **'Management of the organizational behavior'**. La práctica demostró que ese modelo inicial se podía mejorar y así llegó la conformación de su modelo de liderazgo situacional, propuesto en el libro **'Leadership and the one minute manager'**, escrito por Blanchard junto a [Patricia Zigarmi](#) y [Drea Zigarmi](#).

### **Fases del proceso**

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

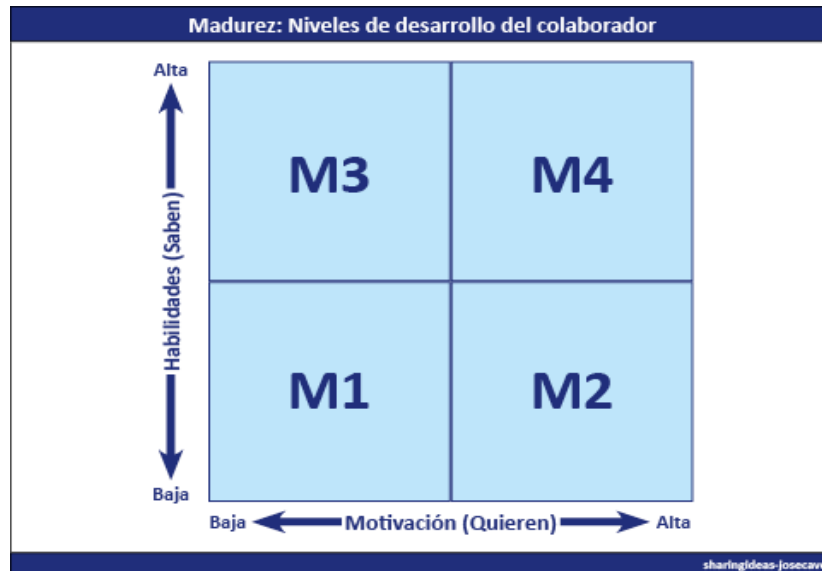
### **Desarrollo de los integrantes del equipo**

Una vez realizados los puntos 1 y 2, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto.

Hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:

- **Habilidades:** Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales...
- **Motivación:** Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo...

Y en función de su puntuación, ubicarles en el siguiente cuadro...



Por lo tanto, tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores:

**M1 (No saben y no quieren)**

No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan ordenes directas y claras.

**M2 (No saben, pero quieren)**

No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

**M3 (Saben, pero no quieren)**

Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento...

**M4 (Saben y quieren)**

Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

**Representación gráfica del Modelo**

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):

**Conducta de Tarea (Horizontal en el gráfico)**

Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Implica el grado de quién...:

1. Fija metas y objetivos.

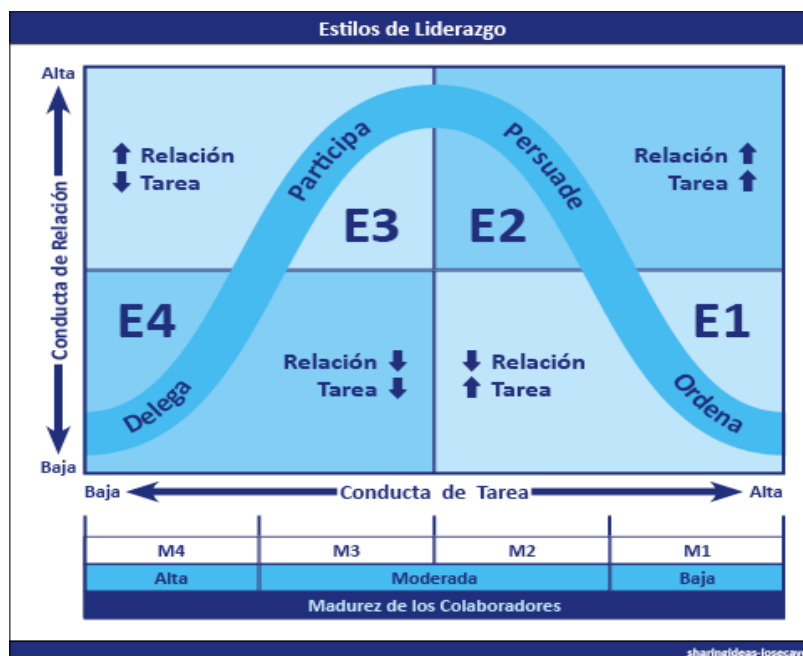
2. Determina tiempos y plazos.
3. Organiza.
4. Dirige.
5. Controla.

Conducta de Relación (Vertical en el gráfico)

Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de:

1. Apoyo.
2. Delegación.
3. Escucha activa.
4. Retroalimentación.
5. Relación personal más allá de la profesional.

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard:



En el parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado.

En el parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su Madurez (que hemos obtenido al desarrollar las fases 3, 4 y 5 del modelo).

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos:

- M1 = Estilo de Liderazgo E1
- M2 = Estilo de Liderazgo E2
- M3 = Estilo de Liderazgo E3
- M4 = Estilo de Liderazgo E4

### **Estilos de liderazgo**

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

#### E1: el líder Ordena

1. Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.
2. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.
3. Supervisa de cerca.
4. Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.

**“El líder toma las decisiones”**

#### E2: el líder Persuade

1. Dirige y apoya al mismo tiempo.
2. Explica sus decisiones.
3. Permite aclaraciones.
4. Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.
5. Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

**“El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos”**

#### E3: el líder Participa

1. No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.
2. La comunicación es muy activa.
3. Les alienta y motiva.
4. Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
5. Si puede, les genera ‘deudas’ personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.

**El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder**

#### E4: el líder Delega

1. Dirige y apoya en la distancia.

2. Observa y supervisa.
3. Fomenta el funcionamiento autónomo.
4. Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
5. Les muestra su confianza.

### **El colaborador toma las decisiones**

Cuatro estilos de liderazgo bien definidos que se pueden aplicar a cualquier responsable de equipo, ya sea de un departamento como Comunicación, al gerente de una Pyme o al CEO de una multinacional.

### **Enseñanzas del Modelo**

El líder debe estar atento y reaccionar en su acción de liderazgo ante cambios en la motivación o habilidades para su puesto de sus colaboradores, que varía en el tiempo por factores diversos como:

- Cambio de puesto de trabajo (vivirlo como ascenso/castigo).
- Llegada de nuevos empleados más jóvenes y preparados (sentirlo como reto/amenaza).
- Circunstancias personales (positivas/negativas).
- Implementación de nuevas tecnologías (afrontarlo como reto personal/reto insuperable).
- Cambios en la dirección de la empresa (notar miedo a lo desconocido/ambición renacida).

El líder no debe caer en la tentación de dar siempre el trabajo más duro o complicado a los mismos porque le merecen más confianza:

- Si se carga trabajo en los M4 éstos pueden derivar a M3 o irse de la empresa.
- Si se deja por imposibles a los M3 en lugar de tratar de recuperarlos se habrá perdido lo invertido en su formación y serán una dura carga financiera.
- Si no se enseña a los M2 derivarán hacia M1.
- Si se deja de lado a los M1, porque exigen tiempo y trabajo del líder, no evolucionarán nunca y su productividad no aumentará.

Por lo tanto, la filosofía de este modelo es que el líder debe 'liderar', esto es, no limitarse a ser muy eficaz él mismo (centrándose en lo que él hace mejor), sino tratar de que lo sean todos los integrantes de su equipo.

Así, tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de colaborador. Siempre con el objetivo de que evolucionen en el tiempo; aumenten su madurez o nivel de desarrollo en términos de motivación y habilidades; y que todo ello contribuya al óptimo desarrollo y eficacia de su equipo o empresa.