

BUSINESS PROJECT INNOVATION

**LIDERAZGO SITUACIONAL**

mer|k|2

Antes de profundizar en el desarrollo del liderazgo situacional, parece aconsejable definir en qué consisten los conceptos básicos en que se apoya. El liderazgo se entiende como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta. El poder a diferencia del liderazgo es el potencial de influencia que desarrolla el líder, es el recurso que capacita al líder para inducir a los seguidores para que cumplan con la tarea u objetivo.

Los objetivos que persigue el estudio del liderazgo situacional son la comprensión de los procesos fundamentales de la conducción y desarrollo de las personas, y el aprender a desarrollar eficazmente nuestras propias aptitudes de liderazgo.

Desde una perspectiva clásica se han identificado principalmente tres estilos básicos de liderazgo; el estilo autoritario, el estilo participativo y el estilo "laissez-faire", que en su especificidad desarrollan unos contenidos propios en base al tipo de decisiones que toma cada estilo, a como se ponen en práctica la estrategia y objetivos, en que forma se llevan a termino los procedimientos y las formas de trabajo y por último, cuáles son los criterios de evaluación que se utilizan. Esta concepción hoy ha quedado francamente desfasada como iremos exponiendo a continuación.

Con cierta frecuencia cuando se trata el tema de liderazgo, surge la pregunta sobre cuáles son las capacidades que debería tener un líder, y que también habitualmente lleva implícita otra pregunta; el líder tiene unas cualidades básicas innatas o por el contrario el conjunto de capacidades que debe poseer un líder pueden ser aprendidas y por tanto adquiridas. Una única respuesta no es fácil para una cuestión relativamente compleja.

Diversos estudios de los perfiles de las personas que ejercen liderazgo permiten aproximarnos a la cuestión apuntada. Las actitudes mentales de estas personas tienen que ver con la ausencia de dogmatismo, lo que conlleva una conciencia de su subjetividad y relatividad de las propias opiniones. Estamos hablando de flexibilidad intelectual y apertura a los demás estableciendo verdaderas relaciones interpersonales entre el líder y sus colaboradores.

Así podríamos irnos aproximando a un conjunto de características en las que seguramente coincidirían unos rasgos comunes. Todos ellos, de hecho alimentan a tres aspectos claves en el desarrollo de las habilidades del líder. El primer aspecto clave es el conjunto de habilidades "técnicas" que hacen referencia a la capacidad de utilizar los conocimientos adquiridos. El segundo aspecto clave es el conjunto de habilidades "humanas" que incluye la capacidad y

competencia para trabajar con personas y equipos. El tercer aspecto clave a considerar es el conjunto de habilidades "conceptuales" que tienen que ver con la capacidad para comprender a la organización; tener visión sobre la organización y saberla transmitir. El adecuado y eficaz mix de estas habilidades varía a medida que el líder progresa en sus capacidades directivas.

En general en cualquier estilo de mando influyen dos factores psicológicos; el interés por los resultados y el interés por las personas. Esta cuestión pone sobre la mesa una pregunta que pretende enfocar con precisión el tema y que podríamos formular de la siguiente manera: ¿existe una forma óptima de ejercer el liderazgo?. El modo de contestar a esta pregunta ha desarrollado importantes aportaciones de diversos autores. En un extremo, se sitúan los que opinan que sí hay un modo óptimo de ejercer el liderazgo, para lo cual entienden que el estilo óptimo es aquel que muestra un alto interés por las personas y un alto interés por los resultados al mismo tiempo.

En el otro extremo, se sitúan aquellos que piensan que no existe un modo óptimo de ejercer el liderazgo, matizando esta afirmación, añaden que el modo óptimo de estilo de liderazgo depende de la situación donde se encuentra el colaborador, con lo cual empezamos a establecer la primera característica del liderazgo situacional.

Supongamos que un directivo quiere influir sobre un colaborador, para que cambie su comportamiento en relación a una tarea determinada. El intento directivo tendrá éxito o no, en la medida que el colaborador realice lo propuesto. Aunque haya tenido éxito si el colaborador ha realizado el trabajo sólo a causa de la posición del líder, habrá tenido éxito pero no habrá sido eficaz. Por el contrario, si en el intento de liderazgo que se ha propuesto el líder, el colaborador ha realizado el trabajo porque así lo desea y le resulta gratificante, entonces podemos considerar que el líder además de tener éxito ha sido eficaz. Nuestro objetivo ha de ser no sólo actuar con éxito, sino también ser eficaces. Los directivos con éxito y eficaces deben acomodar su estilo de liderazgo para que satisfaga las demandas de la situación.

Es necesario conocer qué estilo de liderazgo debemos emplear en cada situación, a esto le llamamos liderazgo situacional. El liderazgo situacional es la integración de tres conceptos, el estilo de liderazgo del líder, el nivel de madurez del seguidor y las bases del poder. Describe cómo se comportan las personas y analizan el estilo eficaz para tratar distintas situaciones, todo ello en función del desarrollo y madurez del colaborador.

El factor tarea, el factor relación y el factor madurez son tres aspectos que van estrechamente ligados.

**El factor tarea** (conducta directiva) se refiere a los comportamientos del líder para comunicar lo que debe hacerse, el qué, el cuando, el cómo y el dónde.

**El factor relación** (conducta de apoyo) incluye la comunicación bilateral y el apoyo emocional.

**El factor madurez** expresa el grado de aptitud y voluntad del colaborador. Es la capacidad (competencia) y disposición (motivación) para dirigir el comportamiento. Siempre, por tanto, es un concepto relacionado con la madurez para desarrollar una tarea y no con la madurez mental del individuo. Esta madurez del colaborador indica el estilo de liderazgo con mayor posibilidad de eficacia y base de poder a utilizar para influir.

Concretamos algunas conclusiones parciales:

- No existe un modo óptimo de proceder para influir en los demás.
- El estilo de liderazgo depende del nivel de madurez del seguidor.
- Debemos evaluar el nivel de madurez del seguidor.
- El líder debe tratar de ayudar a aumentar la madurez en la medida en que pueda y quiera.

El nivel de madurez del colaborador puede identificarse en cuatro posibilidades:

- El nivel M-1 expresa baja madurez técnica y baja madurez psicológica. En este nivel los individuos no son competentes para hacer un determinado trabajo (conseguir un objetivo concreto) y no están motivados para el logro del mismo.
- El nivel M-2 se refiere a los individuos con baja madurez técnica y alta madurez psicológica. No son competentes (conseguir un objetivo concreto), pero si están motivados para el logro del mismo.

- El nivel M-3 engloba a las personas con alta madurez técnica y baja madurez psicológica. Estas personas son competentes para realizar un trabajo (conseguir un objetivo concreto), pero no están motivados para el logro del mismo.
- Por último el nivel M-4 explicita a individuos con alta madurez técnica y alta madurez psicológica. Son competentes para hacer este trabajo (conseguir un objetivo concreto) y están motivados para el logro del mismo.

El progresivo aumento de madurez en personas inmaduras, debe siempre gratificarse con refuerzos positivos y apoyo emocional (comportamiento de relación). Al mismo tiempo, cuando se llega a niveles elevados de madurez, el líder debe disminuir la cantidad de control y relación. Y al contrario, cuando el rendimiento y la motivación bajan, el líder debe evaluar de nuevo el nivel de madurez y actuar en el nivel en que se encuentren de nuevo.

Cuando hemos identificado el nivel de madurez del colaborador deberemos aplicar el estilo de liderazgo adecuado a cada nivel.

ESTILOS DE INFLUENCIA

<p>Alta</p> <p><b>Conducta de</b></p>		<p>Baja Tarea Alta Relación</p> <p><b>Colabora</b> <b>Participa</b> <b>Informa</b> <b>Facilita</b></p> <p>Asesora</p>	<p>Alta Tarea Alta Relación</p> <p><b>Convence</b> <b>Explica</b> <b>Aclara</b> <b>Persuade</b></p> <p>Supervisa</p>	
---------------------------------------	--	---	--	--

<b>Relación</b>	Baja Tarea Baja Relación			Alta Tarea Baja Relación
	<b>Aconseja</b> <b>Orienta</b> <b>Sugiere</b>			<b>Dice</b> <b>Inculca</b> <b>Exige</b> <b>Ordena</b>
Baja	Delega			Controla

**Conducta de Tarea**

	Baja		Alta
	<b>M – 4</b>	<b>M – 3</b>	<b>M – 2</b>
Alta			<b>M – 1</b>
			Baja

NIVELES DE COLABORACIÓN

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

Los cuatro estilos de liderazgo situacional se identifican como S-1 (Dirigir), S-2 (Persuadir), S-3 (Participar) y S-4 (Delegar). Estos cuatro modos de ejercer el liderazgo, encierran cuatro posibilidades para combinar la cantidad de tarea y la cantidad de relación que debe darse en función de los niveles de madurez de los colaboradores:

- *El estilo de liderazgo S-1:* A la conducta de elevada tarea y escasa relación la denominamos DIRIGIR, porque este estilo se caracteriza por la comunicación unilateral

descendente, mediante la cual el líder decide el papel de los seguidores y les dice qué tarea deben realizar, cómo, cuando y dónde han de realizarla.

- *El estilo de liderazgo S-2:* A la conducta elevada tarea y elevada relación la denominamos PERSUADIR, porque este estilo se caracteriza por la comunicación bilateral y el apoyo socioemocional persuadir psicológicamente al colaborador sobre el trabajo u objetivo que ha de llevarse a término.
- *El estilo de liderazgo S-3:* A la conducta de elevada relación y escasa tarea la denominamos PARTICIPAR, porque en este estilo líder y colaborador participan en la tarea de decisión mediante la comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los colaboradores tienen la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea.
- *El estilo de liderazgo S-4:* A la conducta de escasa tarea y escasa relación la denominamos DELEGAR, porque este estilo implica que el colaborador tiene la total iniciativa. El líder delega porque el colaborador tiene un alto nivel de madurez, es decir desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento hacia la consecución de la tarea.