

LIDERAZGO

INTRODUCCIÓN

Mucho se dice de la importancia del liderazgo, en todo tipo de empresa que involucra alguna agrupación de individuos para la consecución de las tareas que el grupo determina como sus metas principales.

En Chile cada cuatro años se realiza una elección presidencial, para elegir al líder que guiará los destinos del país. Durante el período previo a la elección, los distintos partidos políticos preparan y perfilan a la persona que tenga las mayores posibilidades de ser elegido presidente, con lo que llegaría a ser el máximo líder del país. En esta y en cualquier actividad organizada, se toma como una verdad evidente.

Si el liderazgo es un factor tan importante para el éxito de una organización, la cuestión central es entonces: *¿ Qué hace un gran líder ?* La respuesta tentativa es *! Grandes Seguidores !*. Sin embargo, aún que haya algo de verdad en esta respuesta, la materia es bastante compleja.

CONCEPTOS DE LIDERAZGOS

El liderazgo es considerado como una forma de influencia dirigida a cualquier tipo de organización social con el fin de obtener objetivos específicos.

El liderazgo se da en todo tipo de organización humana y debe ser analizada en función de las relaciones interpersonales que existan entre componentes de un grupo determinado con el fin de conocer las motivaciones y metas a conseguir.

Según los historiadores sociólogos y especialistas en administración, el liderazgo es como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores características de una organización.

La misión del liderazgo consiste en transformar una organización.

Con el objeto de explicar la naturaleza del LIDERAZGO, se han desarrollado un sin número de teorías que tratan de establecer las condiciones y relaciones, tanto del medio como del individuo, que condicionan el desarrollo del concepto del LIDERAZGO. En los siguientes párrafos, trataremos de exponer algunas de estas teorías y sus implicancias.

CONCEPTO DE LIDERAZGO SEGUN LOS SIGUIENTES AUTORES

IDALBERTO CHIAVENATO : *“Liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* .

MAX WEBER : *“El liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada, por el carisma, es decir por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo”*

DAVIS Y NEOSTROM : *“El liderazgo es el proceso de alentar y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para lograr, las metas. Está determinado por el papel conductual del individuo, no por sus características personales. El papel del líder combina habilidades, técnicas, humanas y conceptuales que se aplican según cada situación”*

Diversos autores destacan, que el reconocimiento de un líder, depende en gran parte de la posición estratégica que ocupa dentro de la red de comunicaciones, mucho más que sus características de personalidad. Además el enfoque situacional de liderazgo surge de una gama bastante amplia de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para sus relaciones con sus subordinados. Cada tipo de comportamiento se relaciona con el grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un " continuo " de modelos de liderazgos.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Podemos entender como diferentes estilos de liderazgo, como la capacidad que debe tener el líder para influir sobre las personas, para que, de una manera voluntaria realicen el trabajo que les corresponde. El líder debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y al mismo tiempo deseos de trabajar bajo su dirección.

Dependiendo de cómo utilizar su autoridad, aparecen dos tendencias dentro de las cuales se pueden enmarcar todos los líderes:

- a) El líder orientado hacia la producción, al cual solo le interesa producir. Para alcanzar sus objetivos se torna deshumanizado e incomprensivo.

- b) El líder orientado hacia el ser humano, se preocupa por sus subalternos prioritariamente, aún descuidando la producción.

TIPOS DE LIDERES

Podemos enunciar algunas características específicas en el comportamiento del líder, características que dan cualidades de comportamiento en su relación con subalternos. Dentro de estos podemos definir :

a) Lideres Participativo.

Descentralizan la actividad, las decisiones participativas no son unilaterales, como en el caso del líder autócrata, porque surgen de la consulta y participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Los empleados están informados sobre las situaciones que afectan a sus empleados y son alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más extendido de prácticas participativas porque son afines con los modelos de apoyo y corporativos del comportamiento organizacional.

b) Líder Democrático o Participativo.

Es el tipo de líder ideal puesto que está en el medio de las dos tendencias ya estudiadas. Tiene en cuenta tanto la producción como el bienestar y un buen ambiente de su personal. No toma decisiones solo; las consulta con sus subordinados y al mismo los motiva para que participen en discusiones y aporten ideas y puntos de vista que faciliten la toma decisiones.

c) Lideres Anárquicos.

Evaden el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y solucionar los problemas, los miembros del grupo se encargan de capacitarse y mantenerse. El líder tiene un papel menor. El liderazgo anárquico ignora la contribución del líder más o menos de la misma manera que el liderazgo autocrático ignora al grupo.

d) Líder Autócrata.

Centraliza en sí mismo el poder y toma de decisiones, estructura la situación del trabajo para sus empleados. Quienes hacen lo que dicen los líderes, que asumen la autoridad y responsabilidad total.

Este liderazgo es típicamente negativo, basado en amenazas y castigos. Pero también pueden ser positivos, como en Autócrata Benévolo, quién prefiere recompensar a sus empleados. Tiene la ventaja de tomar decisiones rápidas.

e) Lideres Positivos y Negativos.

Existen diferencias en las formas en que los líderes se acercan para motivarlos. Si el acercamiento destaca la recompensa (ya sea económica o de otro tipo), el líder utiliza un liderazgo positivo. Este enfoque puede lograr un desempeño aceptable, pero tiene un alto costo humano, los líderes negativos, se muestran dominantes y superiores con la gente. Para que se realice el trabajo amenazan a su gente con castigos, tales como pérdida del empleo, llamadas de atención en presencia de terceros o días sin goce de sueldo; despliegan su autoridad en la falsa creencia que intimidan a todos para hacerlos producir, son jefes más que líderes.

f) Líder Facilista o Laissez-Faire

Le da muy poca importancia a su poder ya que depende de las decisiones de sus subordinados para fijar sus propias metas y la forma de lograrlas. Por lo general descuida la producción en procura de lograr un buen ambiente y armonía entre su personal.

NATURALEZA DE LIDERAZGO

El liderazgo, debe ser considerado como el proceso de dirigir, iniciar, regular, evaluar y coordinar las actividades de un grupo; El líder, se hace cargo de la dirección o bien la comparte con otros. En este último caso, varias personas hacen las proposiciones, informan, señalan normas, resumen actividades y desempeñan diversos roles en el proceso total.

Debemos distinguir entre liderazgo en un grupo voluntario y el liderazgo en una organización formal. El líder de un grupo voluntario, como una sociedad o un club emerge del mismo grupo; se llega a ser líder, en este caso, por ciertos recursos como la popularidad, inteligencia, prestigio, habilidad, etc. En cambio, el líder de una organización formal es designado por una autoridad y se le conoce como líder formal.

Además de los líderes formales, existen también los líderes informales. Dichos líderes no tienen ningún cargo formal en la organización, pero sin embargo ejercen una influencia considerable.

Según French y Raven el líder formal puede hacer uso de diversos tipos de poderes: legítimos, coercitivos, de referencia, de recompensa y de experiencia.

El liderazgo informal, es producto del consenso general del grupo, pues en los grupos formales también puede darse el liderazgo informal, como producto de la necesidad de los miembros del grupo, de establecer otro tipo de relaciones, o simplemente porque el líder asignado no desempeña adecuadamente su rol.

Todos estos aspectos de la naturaleza del liderazgo, suponen un continuo proceso de relaciones al interior del grupo que es sujeto de conducción. En este grupo el líder aplica directa e indirectamente algunas habilidades para desarrollar su gestión.

- a) Las Habilidades Técnicas : Son los conocimientos y actitudes de las personas sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica. Ejemplo: los adquiridos por los Contadores, Ingenieros, Mecanógrafos o Herreros.
- b) Las Habilidades Humanas : Son las capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo, ningún líder, en ningún nivel organizacional se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas deficientes.
- c) Las Habilidades Conceptuales : Son las capacidades de pensar en términos de modelo, marco de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo.

Al analizar las habilidades del liderazgo se explican que existen excelentes jefes de departamentos, que se convierten en directivos mediocres, porque carecen de una adecuada combinación de habilidades necesarias para un empleado de mayor nivel.

Estas habilidades combinadas con otros aspectos de la relación de los individuos potencian la capacidad natural del líder y la efectividad de su gestión al interior de la organización. Las condiciones necesarias para potenciar la relación con sus subordinados se relacionan con :

a) Empatía : es la proyección imaginativa de una persona en otra, definida también, como la capacidad para colocarse en la posición del otro, experimentando sus sentimientos, prejuicios y valores. Un líder sin empatía tiene objetivos, ambiciones, valores, prejuicios, igual que cualquiera otra persona y supone con frecuencia que sus subordinados tienen los mismos, pero no siempre es así. Las personas difieren unas de otra y en todo sentido, los que son guiados en mayor proporción; por la emoción y la razón, las que son profundamente personales.

b) Objetividad : es la cualidad que tiene un individuo para ver los hechos y situaciones, desprovisto de sus prejuicios y apreciaciones de valores morales y / o espirituales. Con objetividad los lideres pueden observar y delinear las causas de los hechos en forma desapasionada. Un adecuado equilibrio entre empatía y objetividad es difícil de lograr, pero cada una tiene un lugar en el liderazgo.

Cultivar la objetividad, aprendiendo por si mismo a hacer un análisis antes de tomar una determinación, puede eludir la tendencia natural a la estrechez de juicio, a la cólera, o a los excesos indebidos.

El líder debe en consecuencia aprender los efectos que tienen en otros, sus hábitos y actitudes de tal manera que pueda corregir aquellos que provocan reacciones negativas. Para esto debe cultivar el auto conocimiento y ponerlo en práctica en forma inteligente observando las reacciones favorables o desfavorables y tratando de analizar sus causas.

TRES ELEMENTOS POR CONSIDERAR DENTRO DEL LIDERAZGO

Un liderazgo exitoso, requiere un comportamiento que impulse a los seguidores hacia objetivos específicos en situaciones particulares.

Los tres elementos: líder, seguidores y situación, son variables que se afectan entre sí y que determinan el comportamiento del liderazgo apropiado. En esta combinación de factores, se establece que el trabajo del líder, consiste en crear un ambiente laboral, a través de estructura, el apoyo y recompensas que ayuden a los empleados a alcanzar las metas de la organización. Los dos papeles más importantes que se presentan son el de crear una orientación hacia las metas y el de mejorar la trayectoria que seguirá para que éstas se logren. Para esto se debe utilizar el conjunto de elementos que condicionan la gestión del líder apoyándose en los seguidores, quienes se condicionarán según la calidad de su aprendizaje y la velocidad con que maduren en el logro de las tareas.

PODER Y LIDERAZGO

Ha sido considerado un factor de importancia central por todos los autores interesados en el estudio de las Organizaciones.

Se ha visualizado el poder como una característica de algunas personas que poseían un mayor o nueva medida y que les permitían imponer su voluntad a los demás.

El poder no es una cualidad que poseen las personas sino que una característica propias de la relación entre personas. No existe poder en la soledad. No hay un Poderoso sino existe alguien sometido a su poder.

El Poder, para Weber es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea e incluso en contra de su voluntad. La forma de autoridad que Weber reconoce son: la carismática, basada en alguna cualidad sobrenatural de su poseedor, la tradicional basada en el " siempre ha sido así " y la racional legal, basada en un conjunto de reglas aceptadas.

LA DIRECCION

La dirección se encarga de orientar al recurso humano para que su trabajo contribuya al logro de los objetivos fijados por la empresa.

En este sentido, el pequeño empresario como líder en su organización, deberá tener la estabilidad suficiente para hacer que sus subordinados entiendan y realicen adecuadamente sus ordenes.

Es función de la dirección, el descubrir en el personal sus aptitudes y motivaciones, para que mediante adecuados incentivos logren alcanzar los objetivos planeados por la organización.

A continuación se mencionan algunos de los factores que contribuyen al logro de mejores resultados en la empresa:

- a) La Motivación: el lograr que el personal experimente el sentido de pertenencia en la empresa. Que ubique el salario como un medio para satisfacer sus necesidades y el trabajo como la oportunidad de contribuir al bienestar de la comunidad y a la realización de sus potencialidades.
- b) La Comunicación: Se refiere al intercambio permanente de información entre el empresario y sus subalternos. Se exige que la información sea clara, precisa y confiable. El empresario debe proporcionar un ambiente de trabajo basado en una comunicación eficaz.

El liderazgo es un fenómeno eminentemente social, que ocurre exclusivamente en grupos humanos y que debe ser analizado en función de la interrelaciones personales, en una determinada estructura.

Diversas teorías se han referido al tema, pero todavía hay mucho que decir, esto es motivo de preocupación, puesto que nace de los factores que contribuyen al éxito, al logro de mejores resultados cada día en una organización, distinguiendo "en líder bueno de un buen líder".

Sociólogos, psicólogos y administradores, opinan que el líder tiene capacidad para conducir. Esta es la cualidad más importante para un ejecutivo en relación a la toma de decisiones en el ámbito empresarial.

La importancia del papel de líder es que en cierta medida, conduce a través de su carisma y condiciones llevando al éxito los objetivos de la organización, pero sin dejar de lado el aspecto humano de sus subalternos, con el objeto de crear un clima laboral óptimo que permita el desarrollo integral de la organización, líder y subalternos.

En definitiva, el liderazgo debe ser entendido como un proceso de iniciar, dirigir, regular, orientar y controlar las actividades de un grupo para la consecución de metas establecidas importantes para la organización. El liderazgo es ejercido en forma diferente de acuerdo a los rasgos propios de la personalidad del líder.

Las Diferentes Teorías sobre el LIDERAZGO

Diversos autores, han desarrollado a través del tiempo, teorías explicativas sobre la naturaleza del liderazgo. El siguiente desarrollo se centrará en exponer las diversas concepciones que se han planteado en la literatura, con el objeto de explicar el comportamiento, naturaleza y efectividad del Líder en relación a aspectos asociados con la tarea, los subordinados y los objetivos perseguidos por la organización.

1.- Teoría de los rasgos de personalidad.

Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según esta teoría el poseer algunos rasgos específicos de personalidad, distinguen al líder de las demás personas. Estas características aparecen marcadas en la personalidad del LIDER y permiten que pueda influir en el comportamiento de sus semejantes. Según Thomas Carlyle (1910), los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría GRAN HOMBRE. Esta teoría decía que el progreso del mundo era producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad. Las teorías de los rasgos parten del supuesto que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales y para evaluar la eficacia del liderazgo.

Según diversos autores existen rasgos de personalidad que permiten explicar el fenómeno. Dentro los rasgos más comunes podemos identificar los siguientes:

1. Rasgos físicos : energía.
2. Rasgos intelectuales : adaptabilidad, compatibilidad, entusiasmo y auto confianza.
3. Rasgos sociales : cooperación, habilidades interpersonales y habilidades administrativas y técnicas.
4. Rasgos relacionados con la teoría: impulso hacia la realización persistencia e iniciativa.

Esta teoría de los rasgos de personalidad, en el cual el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para dirigir con éxito la organización, no siempre se ajustan a la realidad o a lo ideal.

No todos los rasgos son igualmente importante en la definición de un líder, pues algunos debería tener mayor importancia que otros.

En particular la Teoría ignora la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo, entonces la pregunta obligada es ¿ un individuo puede ser líder para todos y cualquier tipo de subordinados ?

Evidentemente explicar de este modo el liderazgo puede conducir a errores de interpretación, pues con esta teoría no se distinguen entre los rasgos válidos para lograr diferentes tipos de objetivos. Ciertos rasgos de personalidad son más importantes que otros: una misión militar de guerra exige ciertos rasgos en un líder diferente de aquellos que exige una misión religiosa o filantrópica.

Asimismo al considerar sólo aspectos relacionados con las características personales del individuo, permite ignorar la situación en que el liderazgo es efectivo. En una situación de emergencia en una empresa exige un tipo de comportamiento, mientras que una situación de estabilidad y calma requiere otras características diferentes.

Un individuo no siempre es líder en todo tiempo y en cualquier situación, lo cual no ocurre en realidad, un sujeto puede ser líder indiscutible donde trabaje y el último en opinar en su hogar.

Asimismo el liderazgo es necesario en todos los tipos de organizaciones, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las diversas funciones de la administración. El administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.

En particular el liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales, dice ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas, en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

2.- Teorías CONDUCTUALES Y DE CONTINGENCIA

- a) El Enfoque de la rejilla administrativa : Esta es una teoría CONDUCTUAL Incorporada en los estudios de Robert Blake y Jane Mounton (1964), se analizó el Liderazgo considerando dos dimensiones. Uno de estos aspectos midió el nivel de afectividad o relación afectiva del líder con sus subordinados. El otro aspecto analizó la propensión del líder por el logro de las tareas o Producción.

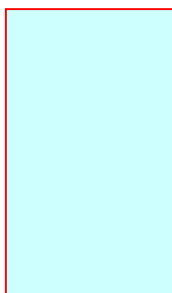
Utilizando una Matriz de nueve niveles, donde el eje horizontal mide la intensidad con que el líder se preocupa por la producción (o el logro de las tareas) y donde el eje vertical mide el grado de afectividad o preocupación afectiva por el individuo, se puede señalar el tipo de liderazgo que se da de acuerdo a la combinación de estos factores.

Modelo de Rejilla Administrativa o Grid Gerencial (Blake y Mouton)										
Alta Preocupación por las Personas		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	9									
	8									
	7									
	6									
	5									
	4									
	3									
	2									
	1									
Bajo		Preocupación por la Producción o tarea							Alta	

Según los autores, cada una de las rejillas permite identificar un grado de un tipo específico de liderazgo en que se puede encasillar el individuo, pudiendo identificar en particular cinco grados o estilos :

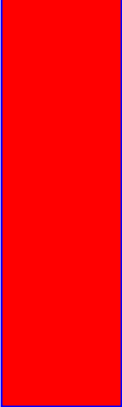


El Nivel 1.1 : En este nivel es posible de encontrar a aquellos individuos cuya función se basa en una definición de carácter formal establecido por la organización, pero que en particular no efectúan labores reales de liderazgo. Este tipo de líder no se involucra ni afectiva ni prácticamente con sus subordinados ni con las tareas.

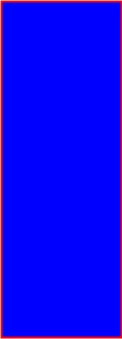


El Nivel 1.9 : Es posible encontrar a líderes que si efectúan su labor y tanto formal como informalmente, son reconocidos y aceptados por sus seguidores y detentan autoridad por el apoyo y afecto que mantienen con sus seguidores y el que entregan los seguidores a su Líder. Sin embargo no existe un condicionamiento respecto de las metas, vale decir, estas no existen en el proceso de dirección (metas organizacionales estructuradas y valuadas) por

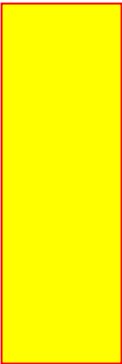
que el líder se preocupa del alcance de las metas colectivo individuales y la forma en particular en que cada individuo llega a ellas.



El nivel 9.1 : Son aquellos líderes que exclusivamente en base el orden legal establecido por la organización, detentan su liderazgo y lo ejercen sobre sus subordinados. En este caso no existe un compromiso afectivo con los seguidores ni con las tareas, sino un pragmatismo respecto de los efectos de la conducción y de los recursos que tiene para lograr las metas. En este aspecto el líder se centra en buscar la efectividad de la tarea al máximo dándole a los recursos el mejor aprovechamiento (los subordinados pasan a ser recursos y son utilizados como tales). En este tipo de liderazgo no existirá apego afectivo ni psicológico del líder con sus subordinados y éste, sólo ejecutará su conducción con el objeto de logran metas que están estructuradas.



El nivel 9.9 : Corresponden a aquellos líderes que no requieren la confirmación legal de la organización para desarrollar influencia y compromiso con sus subordinados. En la relación existe un alto grado de compromiso afectivo por el individuo, pero una alta disposición al logro de la tareas. En este sentido el líder utiliza los recursos , incluyendo los humanos, maximizando la capacidad y potencialidad de ellos. Luego, producto de esta disposición, se logra una dinámica al interior de la organización que permite que el líder comprometa a sus seguidores con las tareas a realizar.



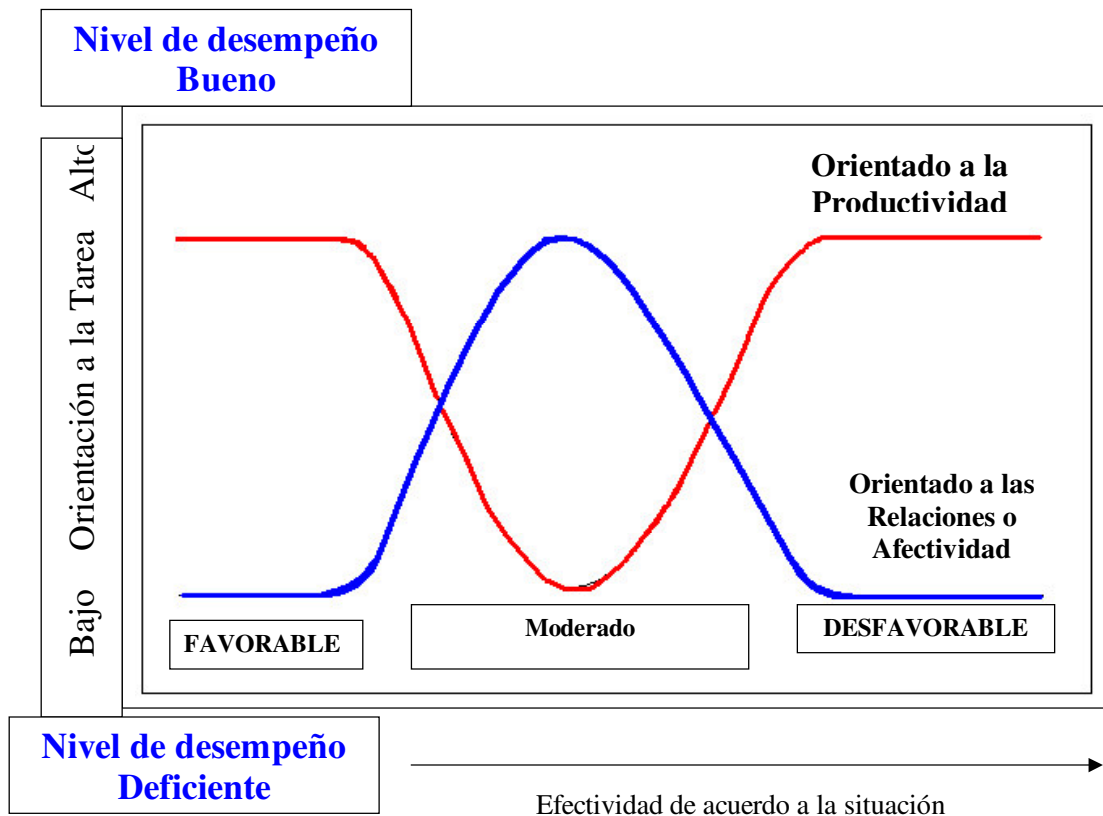
El nivel 5.5 INTERMEDIO : Corresponden a aquellos líderes que detentan reconocimiento legal de su organización y utilizan esta validación, para apoyar el logro de las metas con su estilo. En este nivel, el compromiso afectivo del Líder con sus subordinados, no asegura una respuesta equivalente de parte de sus subordinados, por lo que la combinación de compromiso afectivo con la media propensión al logro de las tareas, hacen que este sea un líder conformista con los resultados y benevolente con sus subordinados. Podemos reconocerlo como un tipo de líder que no es exigente con los resultados de su gestión ni con la calidad de los resultados de las tareas de su seguidores.

- b.- El enfoque de contingencia de Fiedler : Esta es una teoría de contingencia del Liderazgo que propone que el liderazgo se da por la interacción de factores situacionales y de relaciones sociales entre el líder y su grupo. En su estudio, Fiedler identificó tres factores que indican cuales son las adecuaciones entre estilos y situaciones que explican la naturaleza del liderazgo :
- i) Poder Otorgado por el puesto : Es el grado de poder que otorga el puesto formal (o el definido por la Organización) y que le permite al líder validar su autoridad en la organización. Esa autoridad la detenta el líder y la utiliza para conseguir que sus seguidores sigan sus instrucciones. El grado en que detenta esa autoridad, facilita en mayor o menor medida, la respuesta frente a su conducción, pues representa el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder (contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar sueldo).
 - ii) El Grado de la estructura de la tarea : se refiere al nivel de detalle o desagregación de la tarea o la facilidad que existe para determinarla, con el objeto de estructurarlas para asignarlas a los seguidores. En la medida que la tarea pueda ser mayormente estructurada, representa una mayor facilidad para el líder la tarea de asignarlas y controlarlas. En la medida que las tareas sean mayormente sistematizadas, y estructuradas, las asignaciones de trabajos a los miembros es más fácil para el líder y la probabilidad de éxito en el logro de ellas mayor.
 - iii) La relación entre el líder y los miembros : Este factor apunta al grado de compromiso afectivo y/o psicológico que los miembros tienen con el líder.. Básicamente se refiere al grado de confianza , seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.

Estos tres factores pueden manipularse para que produzcan una adecuación con la conducta del líder, pues como modelo sugiere que un buen desempeño del grupo, depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia.

En el estudio se sostiene que el estilo de liderazgo es innato a la persona y que si no podemos cambiar el estilo del líder para determinada situación, debemos o cambiar la situación o sustituir a un líder que sea adaptable a esa situación, con el objeto de lograr una mayor productividad.

En este sentido se desprende que cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, cuanto más estructurado esté el trabajo de los miembros y cuanto más fuerte sea el poder de posición, mayor control o influencia tendrá el líder.



La gráfica muestra la tabulación que Fiedler demostró con su estudio. En este esquema se llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la productividad tienden a realizar mejores resultados en situaciones que les eran favorables en extremo y en las que les eran muy desfavorables.

Fiedler demuestra que la efectividad de un líder, está dominada por la interacción de la orientación al empleado y las variables adicionales referente a los seguidores, la tarea y la organización.

Estas son las relaciones entre el líder y los miembros del grupo. La estructura de la tarea y la posición de poder del líder, están determinadas en la forma en que el líder es aceptado por el grupo. La percepción que tiene el grupo del líder, facilitan o entran en el resultado que se desea conseguir.

c) **Teoría del Liderazgo Situacional (HERSEY – BLANCHARD)** : Es una teoría de contingencias que se centra en los seguidores y su importancia, porque refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder, sin importar lo que haga; la eficiencia se basa en la acción de los seguidores.

Respecto de la madurez de los seguidores, se entenderá por ella la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. La Madurez consta de dos componentes :

- a) Madurez para el trabajo : que comprende los conocimientos destrezas y la experiencia que tienen los individuos para realizar un trabajo sin o con la dirección de otros.
- b) Madurez Psicológica : denota la disposición o motivación para hacer algo.

De esta teoría se determinan cuatro estilos de dirección o liderazgo situacional :

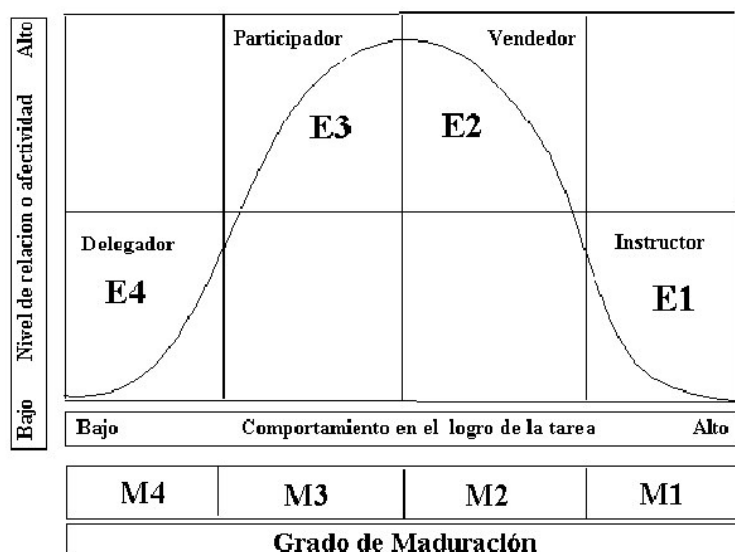
- Ordenar (E1) Proporciona instrucciones específicas y supervisión cercana.. Corresponde a una alta orientación a la productividad y poca orientación a las relaciones Interpersonales. El líder define los roles y dice a las personas, cuando, como y que cosa hacer o no hacer. Se da un alto énfasis en el comportamiento directivo.
- Persuadir (E2) Explicar decisiones y dar la oportunidad para aclarar dudas. Considera una gran orientación a la productividad con una equivalencia en la orientación a las relaciones interpersonales. El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- Participar (E3) Comparte ideas y ayuda en la toma de decisiones. Poca orientación a la productividad y gran orientación a las relaciones Interpersonales El líder y el seguidor participan de las decisiones , siendo la responsabilidad principal del líder el facilitar y comunicar.

- Delegar (E4) Traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Hay poca orientación a la productividad y poca orientación a las relaciones interpersonales. El líder brinda poca dirección y apoyo.

La relación conductual del tipo de liderazgo que se utiliza, depende en gran medida del nivel de madurez de los individuos respecto de la tarea que se realiza. En este aspecto podemos definir las diferentes escalas de madurez que se pueden identificar en la relación de los subordinados con el líder :

- M1 : El individuo no puede ni quiere asumir responsabilidades de algo. No es competente y no tiene seguridad de si mismo, respecto de la efectividad de sus capacidades para la realización de la tarea.
- M2 : El individuo no puede ni quiere asumir tareas necesarias del puesto, dado que aunque existe un nivel de compromiso afectivo emocional mayor que el grado anterior (M1) , el individuo siente que le faltan capacidades y destrezas apropiadas para realizar una buena tarea.
- M3 : El individuo puede pero no quiere hacer lo que desea el líder.
- M4 : El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide.

Podemos hacer una mezcla de diferentes dimensiones del liderazgo en el siguiente esquema:



De acuerdo a la teoría del liderazgo situacional, a medida que se desarrolla la madurez de los seguidores para el cumplimiento de la tarea específica, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y a aumentar comportamientos de relación. Esta suerte de traspaso de liderazgo de tarea al liderazgo de relación, debiera mantenerse hasta que el sujeto o grupo de seguidores alcance el nivel medio de madurez. Cuando el seguidor continúa desarrollándose por sobre el promedio de madurez, lo apropiado es que el líder disminuya su presencia activa, tanto en los comportamientos de tarea como en los de relación. Se produce un movimiento de la dependencia y las relaciones verticales a la autonomía y las relaciones horizontales independientes.

En la medida que el seguidor se hace cargo de su autocontrol y se auto provee recompensas, ya no necesita de un continuo apoyo psicológico de parte del líder. Las personas que alcanzan este nivel de madurez perciben la reducción de la supervisión y el aumento de la delegación, como un indicador positivo de la confianza que les tiene el líder.

Para escoger el estilo más apropiado para una situación dada, debe comenzar por determinarse el nivel de madurez de los seguidores en relación con la tarea específica. Además debe darse que el líder debe cumplir con el esfuerzo de los seguidores. Una vez identificado el nivel de madurez, el estilo de liderazgo puede determinarse levantando una

perpendicular desde el eje de madurez y prolongándose hasta que corte la curva acampanada.

Estilo INSTRUCTOR : Es alto en tarea y bajo en relación y se caracteriza por comunicaciones de una sola vía, con las cuales el líder les instruye sobre qué, como, donde y cuándo realizar las tareas.

Estilo VENDEDOR : Comportamiento alto en relación y tarea. La mayor parte de la dirección sigue a cargo del líder. Este mediante comunicaciones de doble vía y apoyo afectivo, busca que el seguidor compre psicológicamente las decisiones que deben implementarse. De este modo acerca el compromiso afectivo con el compromiso psicológico y acelera el proceso de maduración de los seguidores en la efectividad del logro de las tareas.

Estilo PARTICIPADOR : Alto en relación y bajo en tarea. Desarrolla una relación en que el líder y sus seguidores establecen una relación en que el líder y sus seguidores establecen comunicaciones de doble vía y comparten la toma de decisiones con intensa facilitación de parte del líder, ya que los seguidores conocen la tarea y están calificados para hacerla.

Estilo DELEGADOR : Es bajo en tarea y relación, ya que promueve que los subordinados se hagan cargo de su negocio. El líder delega porque sus seguidores han logrado una gran madurez en la tarea, teniendo tanto la decisión como la capacidad de asumir la responsabilidad de sus propias acciones.

Cuando el líder trata de mejorar la madurez de los seguidores que antes no han asumido mayores responsabilidades, debe de evitar apurarse demasiado en el aumento del apoyo psicológico y la facilitación. Si ello ocurre antes de tiempo, los seguidores tenderán a desconfiar o a pensar que es inseguro o ingenuo. Suele ser más efectivo un cambio más gradual, en que se decrece paulatinamente la instrucción y al progresar la madurez, se va aumentando el comportamiento de relación. Cuando el desempeño individual es pobre, no pueden esperarse cambios drásticos de la noche a la mañana. La conducta deseada se irá logrando al recompensar, tan rápidamente como sea posible, las pequeñas manifestaciones de un nivel de madurez superior.

Entonces la estrategia de modificación de la conducta propuesta es un proceso de dos pasos : reducción de la dirección y, si a ello le sigue un buen desempeño, aumento de apoyo afectivo a manera de refuerzo. Este proceso debe realizarse continuamente hasta que el seguidor haya alcanzado el nivel de madurez apropiada para los fines del líder. El siguiente esquema muestra un cuadro de estilos de liderazgo relacionados con los niveles de maduración de los seguidores.

ESTILOS DE LIDERAZGO APROPIADOS A DIFERENTES NIVELES DE MADUREZ

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO APROPIADO
M1 MADUREZ BAJA Personas que no pueden y no quieren o que son inseguras.	E1 ORDENAR Comportamiento hacia la tarea alto y de relación bajo.
M2 MADUREZ ENTRE BAJA Y MODERADA Personas que no pueden pero quieren y/o tienen confianza en sí mismas	E2 PERSUADIR Comportamiento hacia la tarea y hacia la relación altos.
M3 MADUREZ ENTRE MODERADA Y ALTA Capaces pero sin voluntad o inseguras	E3 Participar Comportamiento de relación alto y hacia la tarea bajo
M4 MADUREZ ALTA CAPAZ/COMPETENTE Y CON CONFIANZA	E4 DELEGAR COMPORTAMIENTOS DE RELACION Y HACIA LA TAREA BAJA.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL LIDERAZGO

- a) Fortaleza que poseen los líderes
 - a. El sistema de valores y convicciones personales.
 - b. Su confianza en los subordinados.
 - c. Las inclinaciones personales respecto de como ejercer las tareas.
 - d. Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

- b) Fortaleza que poseen los subordinados.
 - a. La necesidad de libertad u orientación superior.
 - b. La disposición de asumir responsabilidades.
 - c. Su seguridad ante la incertidumbre.
 - d. El interés por los problemas o por el trabajo.
 - e. Su comprensión e identificación.
 - f. Sus conocimientos y experiencias para resolver problemas.
 - g. Su expectativa de participación en las decisiones.

- c) Fortalezas que reposan en las situaciones
 - a. El tipo de empresa, sus valores y tradiciones; sus políticas y directrices.
 - b. La eficiencia del grupo de subordinados.
 - c. La resolución de problemas frente a la complejidad del trabajo. - La prioridad del tiempo.

Las debilidades son los antítesis de lo ya enunciado.