

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

El enfoque del **liderazgo situacional** se debe a los aportes de Hersey y Blanchard. En esencia, este planteamiento señala que los empresarios, directivos y ejecutivos, en su función de líderes del personal bajo su mando no deben adoptar un único estilo de liderazgo, sino que el mismo debe adaptarse a las diferentes situaciones que enfrentan y, en especial, en función del nivel de madurez que han alcanzado sus subordinados, tanto al dirigirlos a nivel individual como en grupo o equipo.

El liderazgo situacional se plantea en función de:

- a) **La conducta de tarea;** es decir, el grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus subordinados (cuándo, dónde y cómo realizar la tarea).
- b) **La conducta de relación;** es decir, grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emocional a sus subordinados.

En un extremo, la conducta de tarea es dominante y existe muy poco apoyo socio-emocional (estilo de liderazgo autoritario). En el otro extremo, la conducta de tarea es mínima, mientras la conducta de relación es dominante (estilo de liderazgo delegativo).

De acuerdo con sus proponentes:

- **No existe un estilo de liderazgo mejor que otro; todo depende de la situación.**

Antes señalamos que el estilo de liderazgo debe cambiar en función de la madurez de los subordinados. El término “madurez” se entiende como:

- a) El grado en que el personal es capaz de establecer por sí solo metas altas (pero alcanzables),

- b) la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo) y
- c) la experiencia y/o conocimientos de un individuo o de un grupo.

En función de esos tres criterios, el estilo del líder deberá modificarse para responder a las expectativas de sus subordinados. Los altos niveles de productividad del empleado o del equipo se alcanzarán sólo cuando el estilo de liderazgo responda, caso por caso, al nivel de madurez de los subordinados.

El liderazgo situacional prevé cuatro estilos de liderazgo:

- **Autoritario.**
- **Persuasivo.**
- **Participativo.**
- **Delegativo.**

Como veremos, existen situaciones específicas que recomiendan la adopción de uno u otro estilo. El enfoque del liderazgo situacional recomienda asumir diferentes estilos incluso para los diferentes grupos de personas que trabajan en una misma empresa o área operativa. En términos generales, un personal altamente maduro reaccionará negativamente al estilo autoritario, mientras que un personal muy inmaduro no sabrá trabajar bajo un liderazgo de estilo delegativo.

Veamos los cuatro estilos previstos en el enfoque del liderazgo situacional.

EL ESTILO AUTORITARIO

Conducta de tarea = alta

Conducta de relación = baja

Nivel de madurez = inmadurez elevada

<p>EN QUÉ CONSISTE</p>	<p>Los mandos jerárquicos instruyen con todo cuidado y precisión sobre la realización de las tareas. Vigilan muy de cerca lo que ocurre. Detectan y señalan a las personas responsables los rendimientos inadecuados y las pautas de comportamiento inadecuadas. Se preocupan por aclarar, con todo lujo de detalles, lo que se espera que haga cada subalterno.</p>
<p>CÓMO SE APLICA EN LA PRÁCTICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser muy claro y específico en cuanto a las guías e instrucciones. - Instruir ampliamente y con todo lujo de detalles. - Desarrollar en el personal, fundamentalmente, habilidades técnicas. - Controlar el rendimiento. - Disciplinar cuando hace falta. - Señalar los errores y el buen trabajo. - Ser considerado, pero firme. - Insistir en el rendimiento.
<p>SITUACIONES EN QUE SE DEBE APLICAR</p>	<p>El estilo autoritario es aplicable con individuos y grupos, básicamente inmaduros, que no son capaces de abordar, por sí solos, las tareas que deben realizar y les falta voluntad y decisión para aprender por sí solos.</p> <p>Es especialmente útil cuando se trabaja con principiantes o cuando se trata de reorientar a un departamento cuya disciplina, rendimiento y control se han descuidado durante un largo período de tiempo.</p>

Personas y grupos bajo mi mando con quienes debo utilizar el estilo Autoritario:

EL ESTILO PERSUASIVO

Conducta de tarea = alta

Conducta de relación = alta

Nivel de madurez = inmadurez moderada

EN QUÉ CONSISTE	Los mandos jerárquicos desarrollan habilidades para, como resultado de su liderazgo, dirigir, instruir y controlar el rendimiento. Le dan gran prioridad a la comunicación e invierten grandes dosis de energía en relacionarse y establecer vínculos muy fluidos con sus subalternos. Se le presta especial atención a los estándares de rendimiento y los empleados participan en su establecimiento. El énfasis se pone en el desarrollo sistemático de las habilidades del personal.
CÓMO SE APLICA EN LA PRÁCTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicar suficiente tiempo a cada subalterno. - Identificar asuntos que sean de interés para todos. - Evaluar y tomar en consideración el carácter individual de cada colaborador. - Fomentar el orgullo por el alto rendimiento. - Orientar y dirigir, una y otra vez, cada vez que haga falta. - Controlar el rendimiento con los estándares. - Disciplinar sólo para mantener el cumplimiento de los estándares. - Recompensar los comportamientos positivos.
SITUACIONES EN QUE SE DEBE APLICAR	<p>El estilo persuasivo es útil cuando se trata de grupos o individuos más "maduros", que poseen ciertas habilidades básicas, pero que todavía tienen mucho que aprender.</p> <p>Se adapta bien a grupos cuyos miembros tienen buena disposición pero necesitan controlar mejor su trabajo.</p> <p>También, con grupos que tienen problemas de calidad o de producción que no pueden resolver por sí solos.</p>

Personas y grupos bajo mi mando con quienes debo utilizar el estilo Persuasivo:

EL ESTILO PARTICIPATIVO

Conducta de tarea = baja

Conducta de relación = alta

Nivel de madurez = madurez moderada

EN QUÉ CONSISTE	Los mandos jerárquicos se centran en cultivar y desarrollar el espíritu y la moral de las personas y del grupo. Desarrollan activamente las relaciones personales y fomentan la participación de todos los colaboradores. Se le enseña a la gente a enfrentar y resolver los problemas. El nivel de mando se mantiene en niveles mínimos, aunque las situaciones excepcionales son resueltas por los mandos. Los mandos estimulan a los empleados para que contribuyan con sus aportes a mejorar la empresa (no sólo sus áreas operativas).
CÓMO SE APLICA EN LA PRÁCTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Limitar el control y la dirección. - Establecer sistemas que conduzcan al autocontrol. - Asesorar sobre los problemas (no solucionarlos). - Desarrollar a las personas. - Delegar las responsabilidades y el poder. - Estimular las opiniones y la retroalimentación. - Comunicar los objetivos sin especificar cómo se deben lograr.
SITUACIONES EN QUE SE DEBE APLICAR	<p>El estilo participativo se utiliza con grupos de individuos que poseen las habilidades básicas y la capacidad para enfrentar y solucionar la mayor parte de los aspectos técnicos del trabajo (por ejemplo, personas que tienen mucho tiempo realizando el mismo trabajo o trabajando en la misma área).</p> <p>Su eficacia depende, fundamentalmente, de que los grupos e individuos estén dispuestos a aceptar, progresivamente, mayores responsabilidades y mantengan en un nivel alto su moral de trabajo.</p>

Personas y grupos bajo mi mando con quienes debo utilizar el estilo Participativo:

EL ESTILO DELEGATIVO

Conducta de tarea = baja

Conducta de relación = baja

Nivel de madurez = madurez elevada

EN QUÉ CONSISTE	Los mandos jerárquicos actúan como un recurso, pero dejan la mayor parte del trabajo a los miembros del grupo. El control diario, los planes de trabajo, la revisión de los resultados (y actividades similares), son realizadas por los empleados.
CÓMO SE APLICA EN LA PRÁCTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en el establecimiento de los objetivos, que deben ser fijados por consenso. - Dar apoyo cuando se solicita. - Representar al grupo ante otros (si es necesario). - Evitar interferir en las actividades operativas. - Responder con seriedad y eficiencia a las solicitudes de apoyo del grupo.
SITUACIONES EN QUE SE DEBE APLICAR	<p>El estilo delegativo se puede utilizar con grupos e individuos que han alcanzado un alto nivel de profesionalidad en sus áreas de responsabilidad y están dispuestos y deseosos de aplicar toda su energía al logro de los objetivos de la empresa. Los grupos e individuos deben sentir especial orgullo por el trabajo bien hecho.</p> <p>Este estilo es apropiado para dirigir colaboradores competentes, que tienen una actitud responsable y positiva hacia la empresa.</p>

Personas y grupos bajo mi mando con quienes debo utilizar el estilo Delegativo: