



LIDERAZGO SITUACIONAL

En este documento trataremos de revisar en forma simple y rápida el concepto de liderazgo situacional. Quede claro que esto solo pretende ser una guía para iniciar el tratamiento del tema y que existe mucho material para que aquellos que se interesen en profundizar en la teoría puedan hacerlo.

Vayamos al tema. El liderazgo situacional es algo que en una simplificación podemos definirlo como: "La habilidad de la persona encargada de conducir para responder adecuadamente a las necesidades de los individuos, de forma tal que con su accionar favorezca el desarrollo personal de los mismos, logrando de esta manera el logro de la madurez que les permita cumplir con los objetivos."

Analizando la definición anterior encontramos los siguientes conceptos: Habilidad, Conducir, Necesidades, Desarrollo Personal, Madurez, Objetivos.

Habilidad: Es fundamental comprender que el liderazgo situacional es una HABILIDAD, por lo tanto puede ser adquirida. Mucho se habla sobre el liderazgo como algo innato de algunas personas, en realidad lo que puede ser innato es quizá el carisma, la sensibilidad, la capacidad de percepción, pero prácticamente todas estas condiciones excepto el carisma pueden ser desarrolladas y/o adquiridas. Entonces, de acuerdo al concepto que se maneja actualmente, la habilidad de conducir se puede adquirir y desarrollar.

Conducir: No estamos hablando de mandar, de empujar, estamos hablando de acompañar adecuadamente un proceso, estamos hablando de guiar, de marcar el camino. Esta es una tarea que requiere conocimientos, habilidades y un cierto grado de caridad y aprecio por los seres humanos. Cuando a uno se nos asigna la responsabilidad de conducir a otros seres humanos, no se nos está dando el derecho de manipular sus vidas, ni tampoco el derecho a manejarlos; se nos da solamente la responsabilidad de ser quienes marcamos el camino.

Necesidades: Toda persona tiene necesidades a lo largo de su vida. Son estas necesidades las que en una continua evolución provocan el desarrollo. Cada vez que a una persona se le asigna un rol o una tarea, no importa cuanta experiencia tenga, también se le están asignando reglas de juego nuevas. Las estrategias de juego nuevas están dadas por diferentes aspectos de la tarea en si misma, por el ambiente en el que la tiene que desarrollar, por las personas con las que tiene que interactuar y por la organización para la cual debe desarrollarla. De todo esto surgen necesidades que deben ser cubiertas.

Desarrollo personal: Siempre he pensado que esta frase es una redundancia, pues, como dice algún autor, no existe desarrollo que no sea auto desarrollo. Siempre que hablemos de desarrollo estaremos hablando de algo que se produce de adentro hacia afuera del individuo. Nadie puede desarrollar a otros. Tomemos el viejo pero muy adecuado ejemplo del jardinero, que no puede hacer otra cosa que acompañar el desarrollo de la planta. Esta crecerá al ritmo que pueda hacerlo con los recursos que tenga, el jardinero solo podrá proveer de los recursos necesarios en momento adecuado para facilitar la tarea de crecer, pero esta tarea solo puede ser hecha por la propia planta.

Madurez: Es importante tener en cuenta que no estamos hablando de la madurez evolutiva del ser humano, sino de la madurez que se requiere para realizar una tarea determinada. Mas adelante veremos algunas definiciones de la madurez para la tarea. Por ahora lo más importante a tener en cuenta es comprender que la madurez para la tarea es un estado logable por cualquier persona que reciba la información y el estímulo adecuado.



Objetivos: Los objetivos no pueden estar ausentes, estos son los que nos permitirán saber si estamos conduciendo en el sentido correcto. Si no tenemos objetivos claros o la gente no los conoce, no podrán lograr la madurez para la tarea de la que hablábamos y nosotros no tendremos forma de verificar nuestro trabajo. Por otro lado su existencia son una condición para existencia de un grupo.

Ahora que hemos de alguna forma aclarado los términos con los que nos movemos veamos un poco más en detalle de que se trata esto del liderazgo situacional.

Si tomamos el Modelo de Desarrollo Grupal veremos que existen cuatro etapas o estadios de madurez para un grupo (M1 a M4). Pero en este momento no quiero referirme a los grupos sino a los individuos; es muy común que se hable de liderazgo casi exclusivamente referido a grupos, pero en el mundo real el liderazgo es algo que se ejerce sobre individuos. Probablemente sólo un muy bajo porcentaje de las acciones que un líder toma estén dirigidos al grupo, la mayoría de las acciones estarán dirigidas a un individuo en particular. Esto que estamos diciendo es muy importante pues nos da la oportunidad de recalcar la importancia de la valorización de los individuos no solamente como miembros de la organización sino como generadores de todo lo que ocurre en ella y, lo que es más importante, como personas.

Así como trabajamos con la simplificación de cuatro estadios de madurez, también trabajemos con la simplificación de cuatro estilos de liderazgo, esto es, cómo el líder responde a las necesidades surgidas de cada uno de los estadios de madurez. Para esto comencemos por ver que pasa con un individuo en M1.

E1: Este es el estadio inicial. Es el momento en que el individuo no sólo se encuentra con la tarea, sino que además se encuentra con el ambiente y -lo que es muy importante- con sus compañeros de trabajo. Si tomamos el documento de Modelo de Desarrollo de Grupal veremos las características de esta etapa, y veremos fácilmente que este es el momento en que nuestras energías como líder deberán estar enfocadas a la tarea. Pero qué queremos decir con “enfocadas a la tarea”?

Enfocar nuestras energías a la tarea no significa hacer nosotros la tarea. Significa que es el momento en que debemos asegurarnos que la tarea sea:

- Hecha.
- Hecha de acuerdo a las pautas de esta organización.
- Hecha en el tiempo en que se requiere que se haga.
- Hecha.

Es el momento en que debemos concentrarnos en informar a las personas de cuál es la tarea, cómo se hace la tarea, dónde se hace la tarea y con qué se hace la tarea. Es el momento de dedicar tiempo a la estructuración de la tarea. Si nosotros no lo hacemos, nadie lo hará, pues las energías de los individuos están volcadas a resolver otros problemas. A este estilo lo llamaremos simplemente por convención E1. Un comportamiento de este tipo por parte del líder dará el tiempo necesario al individuo como para resolver lo antes posible los problemas que surgen de su incorporación a un grupo de trabajo, sea que este exista con anterioridad o que se esté formando en ese momento. Por otro lado ayudará a eliminar parte de los miedos que surgen de comenzar algo nuevo.

E2: Si realizamos adecuadamente la tarea establecida en E1, el individuo comenzará a interactuar con los demás miembros del grupo pasando por la etapa de formación. Esto nos lleva a desembocar directamente en el segundo estadio de madurez del grupo, estadio que se caracteriza por el surgimiento y definición de los conflictos inter personales. Este estadio requiere que el líder permanezca en la tesitura de destinar gran parte de su esfuerzo al control de la tarea, dada la poca madurez del individuo para con esta, sin restar atención a la parte afectiva de cada uno de los individuos, tratando de ser de alguna manera el catalizador para que, por un lado el conflicto surja y por el otro -y muy importante- se resuelva de la mejor



manera. Quede claro que "de la mejor manera", jamás significa no resolverlo. Por otro lado el líder deberá dedicar parte de su esfuerzo a dar oportunidad a cada individuo de mostrar sus aspectos positivos, tanto respecto de la tarea como de las relaciones. Esto último dará al individuo la necesaria confianza para poder seguir profundizando su proceso de desarrollo.

E3: Ha llegado el momento de empezar a disminuir el esfuerzo puesto por el líder en la tarea, sin disminuir su dedicación a la parte afectiva de cada uno de los individuos. Aunque no resulte tan obvio, este es el momento en que, superado el conflicto, comienza el verdadero intercambio de información, tanto en lo que respecta a la tarea como en lo que se refiere a los aspectos personales. Este es el momento de dedicar gran parte del esfuerzo a dar oportunidades de intercambio y de participación sin esquivar la interacción entre los miembros. En este momento los roles ya están definidos en cuanto a la tarea pero se están terminando de definir en lo que se refiere a las relaciones interpersonales. Es tiempo de dar importancia a que actúen los individuos conforme a sus reales capacidades.

E4: Este es el momento en que los miembros del grupo han logrado un grado de confianza mutua como para llegar a ser inter-dependientes. Ahora es donde aparecen y se ponen en juego todas las potencialidades de los individuos. Este es el momento en que el líder pasa a ser uno más en el grupo, sin perder la responsabilidad que le cabe por ser el líder. Aquí estamos en presencia de una situación en que el propio grupo se encarga de fortalecer los aspectos que tienen que ver con las relaciones, los propios miembros del grupo toman a su cargo el mantenimiento del grupo humano. Por otro lado este es el momento que la experiencia recogida en las etapas anteriores, así como las experiencias previas traídas al grupo por cada uno de los individuos, es puesta en juego sin reparos, siendo esto permitido por el alto grado de confianza logrado por todos los miembros del grupo. Algo a tener en cuenta es que después del trabajo realizado y el tiempo transcurrido, los miembros del grupo, liberados del peso que implica el camino hacia la madurez, pueden poner en juego el conocimiento de la organización que han logrado, así como el haberse compenetrado de la misión de la organización, lo que les permite comprender e interpretar correctamente los objetivos de la misma. Además, esta madurez les facilita el ver donde entran sus motivaciones personales sin interferir con el logro de las metas de la organización.

Analizados los estilos de liderazgo, nos detendremos brevemente en los indicadores de madurez de los individuos dentro de la organización, en una tarea determinada. Veamos el siguiente cuadro:



MADUREZ PARA LA TAREA

CONTRIBUCIÓN AL OBJETIVO	CAMBIOS	<ul style="list-style-type: none"> Identifica la necesidad 	<ul style="list-style-type: none"> Formula propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> Pone en ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> Estimula a la dirección a generar cambios Pone en ejecución con alternativas
	ANTICIPACIÓN A PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none"> Reacciona ante los problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Alerta a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Actúa preventivamente 	<ul style="list-style-type: none"> Hace que la organización actúe preventivamente
	COLABORACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Necesita ayuda 	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda a otros cuando se le solicita 	<ul style="list-style-type: none"> Colabora espontáneamente 	<ul style="list-style-type: none"> Ubica áreas de necesidad y colabora donde es necesario
SUPERVISIÓN REQUERIDA		<ul style="list-style-type: none"> Necesita 	<ul style="list-style-type: none"> Solicita 	<ul style="list-style-type: none"> Examina Recomienda 	<ul style="list-style-type: none"> Informa espontáneamente (decisión o estado) Autosuficiente
MADUREZ		1	2	3	4

En el primer nivel de madurez, la experiencia y calificaciones del individuo para hacerse cargo de la tarea que le ha sido asignada le permite identificar la necesidad de cambios, pero todos los otros aspectos a su madurez no le permiten preocuparse por las soluciones; podemos decir que una persona en este estadio de madurez “es parte del problema”. En cuanto a la solución de los problemas su conocimiento de la tarea le permite solucionar los problemas que se le presentan pero sólo eso, actúa reactivamente. En lo que se refiere a colaboración, es este uno de los aspectos en los que más se nota que el individuo está en el primer estadio de madurez; necesita ayuda pero rara vez la pide, esto se debe a que está en el momento en que ser bien visto por los demás miembros del grupo -tanto como por el líder- es esencial, pues determinar su inclusión o no en el grupo, la lucha por estar adentro o afuera del grupo, es más importante que la concreción de la tarea. En cuanto a la supervisión, de todo lo antedicho surge la necesidad de supervisión. Es la supervisión bien realizada la que le irá dando seguridad a través de los éxitos y confianza a través de los errores bien aclarados y corregidos. Esta confianza surge tanto respecto de sí mismo como del líder y sus compañeros.

En el segundo grado de madurez, es muy notorio el cambio que se produce en cuanto a la supervisión. En este momento el individuo se siente suficientemente seguro como para pedir el control del supervisor, aunque como contrapartida se siente suficientemente inseguro para pedir el control del supervisor. Lo expresado en el párrafo anterior, aunque parezca una paradoja, ocurre pues en la supervisión confluyen tanto el aspecto afectivo como el de la tarea. Respecto de lo afectivo, el individuo solicita supervisión en búsqueda de la aprobación; ésta es una forma de buscar la reafirmación necesaria para estabilizar su autoestima. Respecto de la tarea, necesita ser supervisado pues aún no ha logrado la seguridad necesaria. Busca comprobar si el aprendizaje de las normas internas de la organización está dando resultado.

A partir de aquí es cuando comienza decididamente el ascenso hacia el máximo grado de madurez y es aquí cuando empiezan a verse los resultados tanto en la tarea como en la mejora en las relaciones.



En el siguiente cuadro se muestra como las diferentes etapas de madurez de los individuos y del grupo se reflejan en la actitud del líder en la toma de decisiones.



El líder toma la decisión y la anuncia

El líder "vende" la decisión

El líder presenta ideas y recoge preguntas

El líder presenta una decisión tentativa sujeta a cambio

El líder presenta el problema, obtiene sugerencias y toma la decisión

El líder define los límites, pide al grupo que tome la decisión

El líder permite a los liderados que funcionen dentro de límites definidos por la organización