

Teoría de Liderazgo Situacional

Como se establece en el artículo de la revista Latinoamérica de Psicología... “Según sus autores, la TLS es una teoría sobre el liderazgo y no sobre la dirección. La distinción entre liderazgo y dirección es importante. El director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta (Reddin, 1967, citado por Hersey & Blanchard, 1969b) Por otra parte, el liderazgo es un concepto más amplio, dado que incluye tanto los contextos formales como los informales. Como señalan Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99), el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”

En la TLS se reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere.

“El Liderazgo Situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo ‘deseado’

La idea fundamental de esta teoría, es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. Dicho en otras palabras, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional.

Fundamentos y conceptos de la TLS

La TLS se gestó a partir de los aportes de diversas teorías e investigaciones sobre el liderazgo y las organizaciones. Entre sus conceptos fundamentales están:

Teoría de Liderazgo Situacional

Comportamiento de Tarea y de Relación:

las denominaciones que se dieron a esas dimensiones fueron:

- autocrático y democrático
- autoritario e igualitario
- orientado a la producción y al empleado
- instrumental y expresivo
- logro de metas y mantenimiento de grupo

El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”. Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.

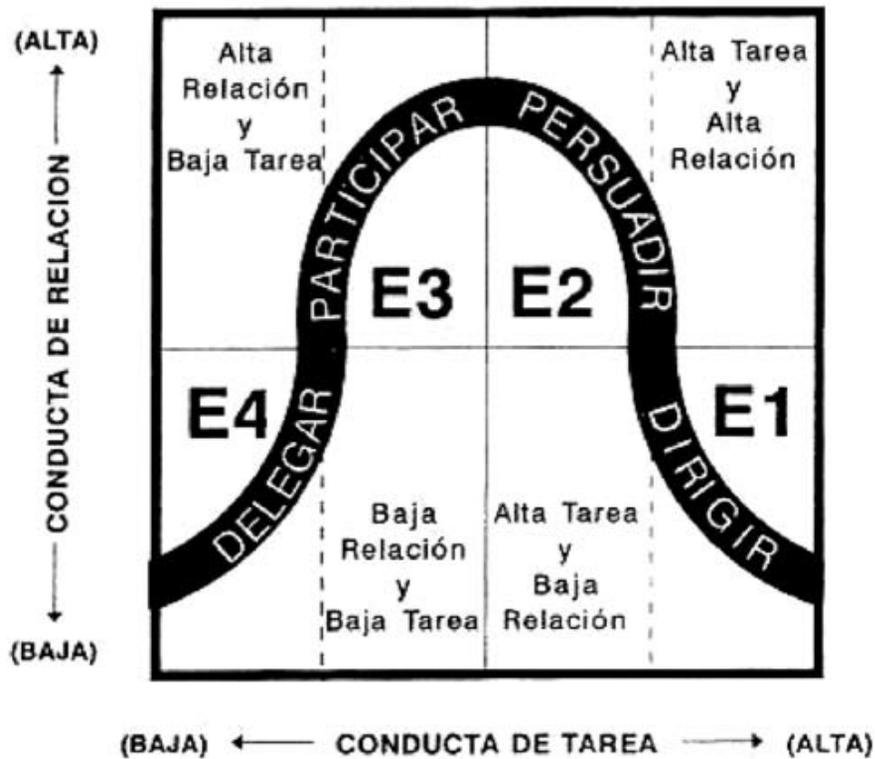
Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder

A partir de las dimensiones de comportamiento de tarea y comportamiento de relación, cada una presentada de forma dicotómica (alta o baja) y en unos ejes de coordenadas, se obtienen los cuatro estilos ya mencionados:

- E1 (Dirigir)** se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño
- E2 (Persuadir)** se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio, explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones
- E3 (Participar)** se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo, compartir ideas y facilitar la toma de decisiones

Teoría de Liderazgo Situacional

d) **E4 (Delegar)** es el que muestra un líder cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio, ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.



| | ALTA | MODERADA | BAJA |
|--|--------------|----------------------------|-------------------------------|
| | M4 | M3 | M2 |
| | PUEDE QUIERE | PUEDE NO QUIERE O INSEGURO | NO PUEDE NO QUIERE O INSEGURO |

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

Figura 1. Teoría del Liderazgo Situacional.

Teoría de Liderazgo Situacional

Concepto de madurez

La variable madurez en la TLS se mide sólo en relación con una tarea concreta desempeñada por un subordinado. Es decir, una persona no es madura o inmadura en términos generales, sino para tareas u objetivos específicos. El seguidor puede ser más maduro para ciertas facetas de su trabajo y menos maduro para otras. Considerada así, la madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente. El grupo podría ser homogéneo o no en su nivel de madurez. La madurez del subordinado incluye dos componentes: a) Madurez para el puesto, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea, y se puede identificar como la capacidad; y b) Madurez psicológica, hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto-respeto, y se puede asimilar a la disposición o motivación.

La madurez del seguidor se divide en cuatro niveles:

- ✓ M1 o madurez baja = implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas
- ✓ M2 o madurez de baja a moderada = significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta
- ✓ M3 o madurez de moderada a alta = es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación
- ✓ M4 o madurez = el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación.

Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación

La madurez del seguidor es la variable situacional, ya que determinará la efectividad del liderazgo a partir de su interacción con mayor o menor comportamiento de tarea y mayor o menor comportamiento de relación. Así, a cada nivel de madurez le corresponde un estilo de liderazgo concreto (M1 -> E1, M2 -> E2, M3 -> E3 y M4 -> E4).

Teoría de Liderazgo Situacional

En 1988, Hersey y Blanchard ampliaron las prescripciones de su modelo, señalando no sólo cuál es el mejor estilo para un determinado nivel de madurez, sino cuáles son el segundo mejor, el tercero mejor y el peor estilo. Por ejemplo, si los subordinados están al nivel de madurez/preparación más bajo (M1), Dirigir o E1 será el mejor estilo, Persuadir o E2 será el segundo mejor, Participar o E3 es el tercero mejor y, por último, Delegar o E4 será el peor.

Técnicas de modificación del comportamiento

Un aspecto inherente a la situación es su carácter cambiante. Desde la TLS se debe dar respuesta también a la situación en la que la madurez de los subordinados pueda experimentar avances o retrocesos.

La clave para conseguir el cambio en los subordinados es reforzar, mediante aproximaciones sucesivas, el comportamiento que se acerca a las expectativas del supervisor de alcanzar un buen desempeño. El cambio debe ser gradual, como resultado de un crecimiento planeado y mediante la creación de una confianza y respeto mutuos.

Hersey y Blanchard (1982a) señalaron que, para intentar ayudar a una persona o a un grupo a madurar –y conseguir de este modo que asuma cada vez más responsabilidad para desempeñar una tarea específica–, “el líder debe, en primer lugar, decir al/a los seguidor(es) y enseñarle(s) qué hacer; segundo, delegar *alguna* responsabilidad (no demasiada, o podría fracasar); y tercero, recompensar tan pronto como sea posible en la dirección deseada” (p. 202). Expresamente remiten a esta forma de modificación del comportamiento como aproximaciones sucesivas con reforzamiento positivo.

Teoría de Liderazgo Situacional

Percepción del poder

En la TLS se introducen siete bases de poder (coercitivo, de conexión, de experto, de información, legítimo, referente y de recompensa). Cinco de ellas fueron adaptadas desde la propuesta de French y Raven (1959), el poder de información fue introducido por Raven y Kruglanski (1975) y el poder de conexión fue una aportación original de Hersey y Blanchard.

“la madurez del seguidor no sólo dicta qué estilo de liderazgo tiene la probabilidad más alta de éxito, sino que también determina la base de poder que debería emplear el líder para inducir la obediencia o influir en el comportamiento””.

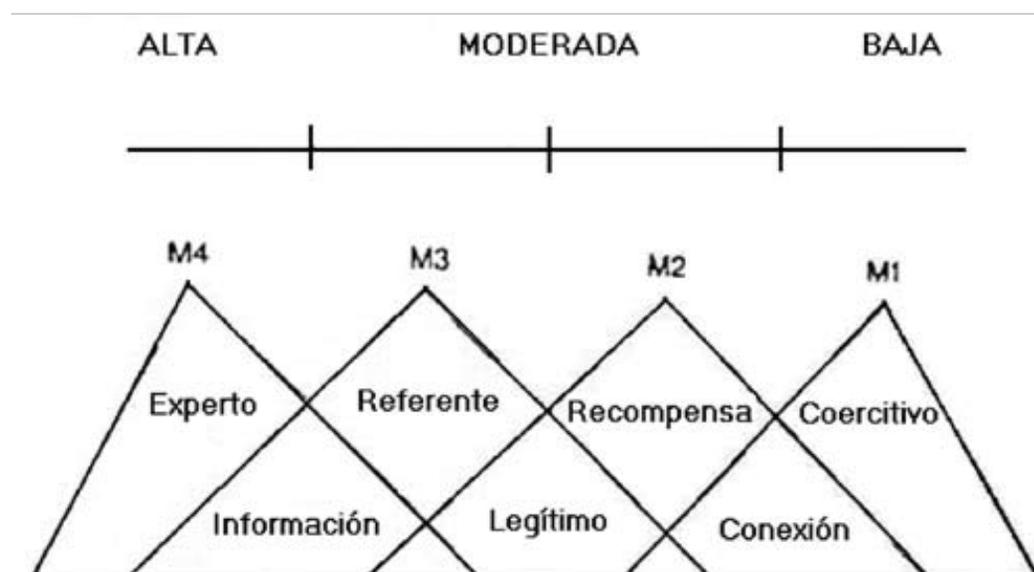


Figura 2. Bases de poder prescritas para distintos niveles de madurez

Referencia:

Información recuperado a partir de Emilio. S & Andrés. B (2010) 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión Revista Latinoamericana de Psicología Volumen 42 (1)pp. 29-39 a través de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-05342010000100003&script=sci_arttext