



*Curso de Gerenciamiento de
Organizaciones Sanitarias*

Liderazgo

Dr. Gustavo Montenegro

Lic. Silvia Camiña

Dr. Camilo Muños

Lic. Pedro Mazza

2007

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Se define al liderazgo como la capacidad para influir en personas y grupos con objeto de que alcance metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona un nivel jerárquico dentro de la organización. Aunque el solo hecho de que una organización proporcione a sus administradores ciertos derechos formales no garantiza que sean líderes efectivos. También está el liderazgo no formal (es decir, la capacidad para influir que se presenta fuera de la estructura formal), que es tan importante, o quizás más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir del grupo y también en

razón de la designación formal para dirigir al grupo. El liderazgo es siempre una transacción entre el líder y sus seguidores.

PERSPECTIVA HISTÓRICA

Desde el comienzo de la historia, el fenómeno del liderazgo asomó como uno de los aspectos centrales de la actividad humana. Todo gran emprendimiento épico parecía tener un conductor que le daba sentido y dirección. El gobierno de la sociedad humana también puede entenderse como un asunto de liderazgo. Maquiavelo en "El Príncipe" fue uno de los primeros pensadores en establecer un conjunto de preceptos o normas orientados a guiar el comportamiento de las personas que poseían autoridad sobre otros. Cuando surgió la administración como disciplina independiente, el liderazgo comenzó paulatinamente a entenderse como un aspecto central de la organización del trabajo humano. Comenzó a distinguirse entre autoridad formal, emanada de una posición jerárquica asignada

"desde arriba", y autoridad informal, emergente a partir de las pautas de interacción de los distintos grupos humanos que conforman las organizaciones. A este último aspecto se suele denominar "liderazgo" y gran parte de la investigación social aplicada a las organizaciones tiene por objeto la detección de las personas con "potencial de conducción y liderazgo" y su promoción dentro de una estructura burocrática. Se persigue así "formalizar lo informal".

Mientras Taylor, en los inicios mismos de la disciplina administrativa, ponía énfasis en la organización técnica y la división del trabajo, separando planificación de ejecución en las empresas, Alexander Church y Leon Alford atacaban su postura en 1912, afirmando que detrás de toda organización exitosa había una personalidad conduciendo, la cual era finalmente mas relevante para el éxito económico que cualquier planteo ingenieril y mecanicista. Fue, no obstante, con el advenimiento de la escuela de Relaciones Humanas, originada por Elton Mayo en la década del treinta, cuando se procuró con mayor énfasis dotar a quienes conducían los negocios de herramientas aptas para entender el aspecto humano de los grupos en ámbitos organizacionales.

Los desarrollos posteriores a Mayo incluyeron expresamente el tema del liderazgo como uno de los más importantes de su agenda de investigación y, si bien existen estudios sobre el tema que se remontan a 1907, esta problemática ha sido estudiada con mayor detenimiento y seriedad a partir de 1a década del cuarenta.

La noción de liderazgo ha sido analizada desde diversas perspectivas, en razón a su potencial importancia para la gestión empresarial. Sin embargo, no se ha podido establecer aun una definición uniforme de dicho concepto. En este sentido, debe rescatarse la opinión de Yago (1982), quien luego de un repaso de la producción bibliográfica sobre el tema, concluye que el liderazgo tiene una naturaleza dual. Por un lado es un proceso y por otro una propiedad. Como proceso es el empleo de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar actividades. Como propiedad involucra el conjunto de características que se atribuyen a aquellos que utilizan exitosamente tal influencia.

La búsqueda de una "fórmula universal", ya sea a partir de las características personales o la conducta del líder parece haber fracasado, aunque algunos atributos o comportamientos se correlacionan en forma positiva con una performance deseable. En este sentido, debemos puntualizar que algunos autores han elaborado enfoques que podemos calificar como situacionales o contingentes, debido a que postulan que de algún modo "el líder está preso en una situación y un entorno", sin que por ello deban menospreciarse los atributos personales que este posea. En síntesis, ya sea que enfatizamos características personales (Fiedler, 1982) o conductuales (House y Mitchell, 1982), habrá que considerar también el tipo de actividad u otras variables en el análisis de la efectividad del liderazgo.

La evolución de la investigación sobre liderazgo conduce a tal conclusión. Los primeros estudios estaban dirigidos hacia la detección de atributos personales o estilos de comportamiento asociados al éxito en la dirección de actividades de grupos humanos (Fiedler, 1996). Este enfoque fue dominante en las décadas del cuarenta y el cincuenta y comenzó a ceder en los años sesenta, cuando enfoques asociados al llamado racionalismo sistémico hicieron su aparición en la disciplina de la administración. Fue entonces cuando comenzó a contextualizarse con mayor precisión la acción de los individuos en ámbitos organizacionales. Si bien el entorno económico y social de aquellos años era

considerablemente mas estable que en la actualidad, era posible detectar situaciones diferenciales que podían explicar el éxito o el fracaso del liderazgo. Los cambios contextuales acaecidos a partir de la década del 80 marcan un punto de ruptura en el pensamiento administrativo y la emergencia de otra manera de concebir la dinámica organizacional, dentro de la cual el liderazgo es un aspecto central. Para entender las nuevas concepciones del liderazgo, debemos analizar primeramente que ocurrió en las organizaciones en los últimos años.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico

Concepciones sobre los atributos de personalidad de los líderes

Este enfoque pretendía encontrar *rasgos universales de personalidad*, sociales y físicos o intelectuales que los líderes tuvieran más que los no líderes.

Para que el concepto de los rasgos sea válido, deben existir características específicas afines a *todos* los lideres, Las investigaciones han encontrado seis rasgos comunes: Ambición y energía; el deseo de dirigir; honradez e integridad; autoconfianza; inteligencia; y conocimientos sobre el trabajo.

Además, investigaciones recientes ofrecen pruebas sólidas de que las personas que se controlan a si mismas (es decir, que son muy flexibles para ajustar su conducta a diferentes situaciones) tienen muchas mas posibilidades de surgir como líderes de un grupo que las que no se controlan a si mismas.

La correlación entre los rasgos específicos y el liderazgo es escasa. Pasa por alto las necesidades de los seguidores .En general no aclara la importancia relativa de los diversos rasgos .No separa causa de efecto (por ejemplo, los líderes confían en si mismos o el éxito del líder es fuente de la confianza en uno mismo) .Pasa por alto los factores de la situación

Las investigaciones sobre el liderazgo, desde finales de los años cuarenta hasta mediados de los sesenta, se centraban en los estilos de conductas preferidas por los líderes. Además existen diferentes investigaciones centradas en las características individuales de personalidad o factores personales de aquellos que son seleccionados para mandar o de otra manera dicho, ejercen una acción sobre los demás.

En 1966 Ralph Stogdill, investigador estadounidense, publicó una investigación en el Journal of Psychology donde destaca los "factores personales asociados al liderazgo o mando". Consideró 124 estudios que habían utilizado diversos métodos, pero todos considerados científicos y con garantías de rigor metodológico.

Estos 124 estudios fueron reclasificados por Stogdill y agrupó las características personales de los jefes en 5 grandes capítulos:

1. Capacidad: Inteligencia, vivacidad, facilidad de palabra, originalidad y juicio.
2. Éxito: Instrucción, conocimientos, hazañas atléticas.
3. Responsabilidad: Seguridad, iniciativa, perseverancia, agresividad, confianza en sí mismo, deseo de sobresalir.
4. Participación: Actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, sentido del humor.
5. Status: Nivel socioeconómico, popularidad.

Asimismo, este investigador concluyó que los factores personales a menudo se asocian al ejercicio del poder pero no de manera intrínseca, sino en relación a una situación social definida por múltiples variables exteriores a la persona.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es

un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

POSICIONES CONTEMPORANEAS ANTE EL LIDERAZGO

Teoría de los atributos del liderazgo: La teoría de los atributos habla de que las personas tratan de que las relaciones de la causa y el efecto tengan sentido. Cuando ocurre algo, quieren atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de los atributos dice que el liderazgo solo es un atributo que unas personas adjudican a otra. Se ha visto que el líder que tiene mucha consideración y estructura inicial son consistentes con los atributos de un buen líder. En el terreno de la organización, el marco de los atributos se refiere a las condiciones en las cuales las personas aplican el liderazgo para explicar los resultados de la organización. Cuando una organización tiene un resultado en extremo negativo o positivo, las personas tienden a adjudicarle atributos al líder que explican ese rendimiento.

Teoría del liderazgo carismático: Esta teoría es una ampliación de la teoría de los atributos que dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando este observa ciertas conductas.

Un líder carismático posee una meta ideal, una gran dedicación a su meta, son seguros y tienen confianza en sí mismos, son percibidos como poco convencionales y como agentes de cambios radicales, en vez de como administradores del *status quo*. Cada vez son más las investigaciones que muestran una correlación entre el líder carismático y la satisfacción y rendimiento de sus seguidores.

Aunque unos cuantos expertos siguen pensando que el carisma no se puede aprender, la mayor parte piensa que se puede enseñar a las personas a adoptar conductas carismáticas. Como último comentario, no siempre se requiere un líder carismático para lograr un buen rendimiento de los empleados. Este puede ser indicado cuando la actividad del seguidor contiene un componente ideológico.

El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional: La mayor parte de las teorías presentadas anteriormente se han referido a líderes transaccionales. Este tipo de líderes motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los

roles y las actividades. Pero existe otro tipo de líderes que hacen que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización y que es capaz de provocar tal efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Se trata de líderes transformacionales. Ellos ofrecen consideración y estímulo intelectual individualizado y son carismáticos. No se debe pensar que el liderazgo transaccional y el transformacional son enfoques contrarios para hacer las cosas. El liderazgo transformacional se basa en el transaccional; produce grados de esfuerzo y rendimiento de los subordinados que van más allá de lo que se consigue con un liderazgo transaccional solo. Es más, el liderazgo transformacional es superior al carisma. El líder puramente carismático quizás quiera que sus seguidores adopten la visión que el tiene del mundo; el transformacional tratará de darle a sus seguidores la capacidad de cuestionar no solo los puntos de vista establecidos sino, con el tiempo, los establecidos por el líder.

EL LIDERAZGO: LA CONSTRUCCION DE VISIONES Y LA CONDUCCION DESDE LA VISION.

Muchos teóricos famosos han identificado a los líderes como la fuerza pivote detrás de las organizaciones exitosas. En una organización vital y viable, el liderazgo es necesario para ayudar al desarrollo de una nueva visión acerca de lo que puede ser la organización, y luego para movilizar el cambio de la organización hacia la nueva visión.

El nuevo líder, el líder de los noventas, es el que compromete a la gente con la acción, quien convierte seguidores en líderes, y quien puede convertir líderes en agentes de cambio. A esto lo llamamos liderazgo transformacional.

FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.

DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
----------------------------	--------------------------

<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. <u>Muestra</u> un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira <u>el trabajo</u> de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros</p>
---	---

	<p>individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
--	--

DIFERENCIA ENTRE EL CONCEPTO DE LIDERAZGO Y EL CONCEPTO DE MANAGER

La mayor parte de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes. *Abraham Zaleznik* de la Escuela de la Administración de Harvard afirma que los líderes y los administradores son muy diferentes. Las diferencias radican en su motivación, historial personal y manera de pensar y actuar. Zaleznik piensa que los administradores suelen adoptar actitudes impersonales ante las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa ante ellas. Los administradores suelen considerar que el trabajo es un proceso enriquecedor que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer metas y tomar decisiones. Los líderes trabajan en puestos que implican muchos riesgos; de hecho su temperamento hace que tiendan a correr riesgos y buscar peligros, sobre todo cuando las oportunidades y las recompensas parecen muchas. Los administradores se relacionan con las personas de acuerdo con el rol que desempeñan. Los líderes, preocupados por las ideas, se relacionan con las personas de manera más intuitiva y empática.

John Kotter también afirma que el liderazgo no es igual a la administración. Según este autor la administración se refiere al manejo de lo complejo. La buena administración propicia el orden y la consistencia, fundamentándose en planes formales, desafiando estructuras rígidas de organización y controlando los resultados una vez comparados con los planes. Por otra parte, el liderazgo se refiere al manejo del cambio. Los líderes establecen el curso estableciendo

una visión del futuro y siendo fuente de inspiración para que las personas y los equipos superen los obstáculos.

Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

TIPOS DE COMPORTEAMIENTO DE UN LÍDER

- Comportamiento directivo.
 - Define las funciones y tareas de los subordinados.
 - Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
 - Controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo
 - Centrado en el desarrollo del grupo.
 - Fomenta la participación en la toma de decisiones.
 - Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

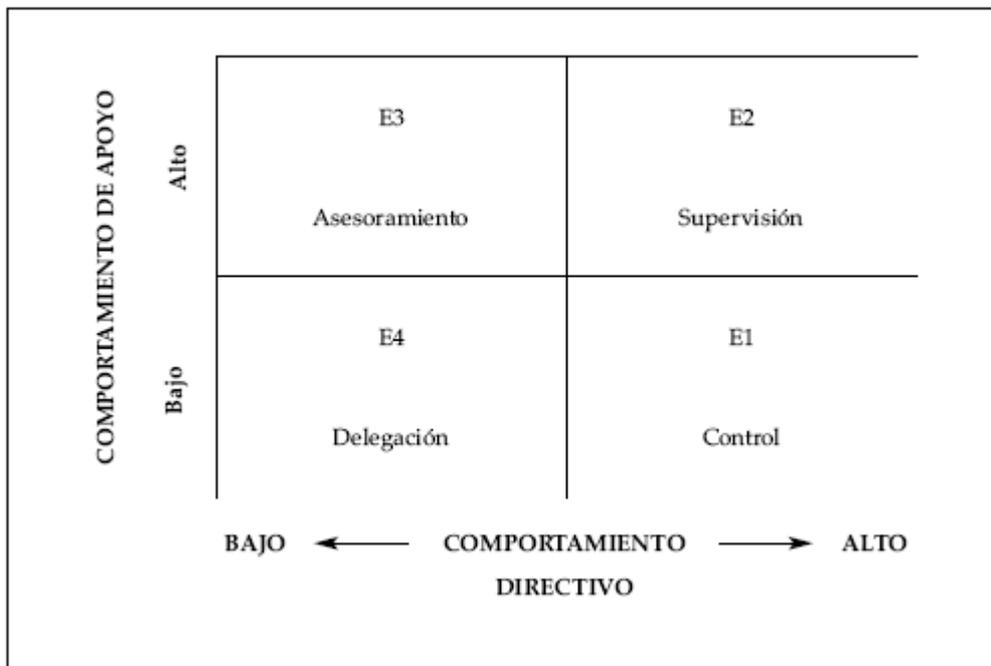


GRÁFICO 5. ESTILOS DE LIDERAZGO

- *Estilo control.* Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- *Estilo supervisión.* Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- *Estilo asesoramiento.* Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- *Estilo delegación.* Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla.

Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de

competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa.

Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora.

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega.

Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Liderazgo situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del

comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados.

La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes.

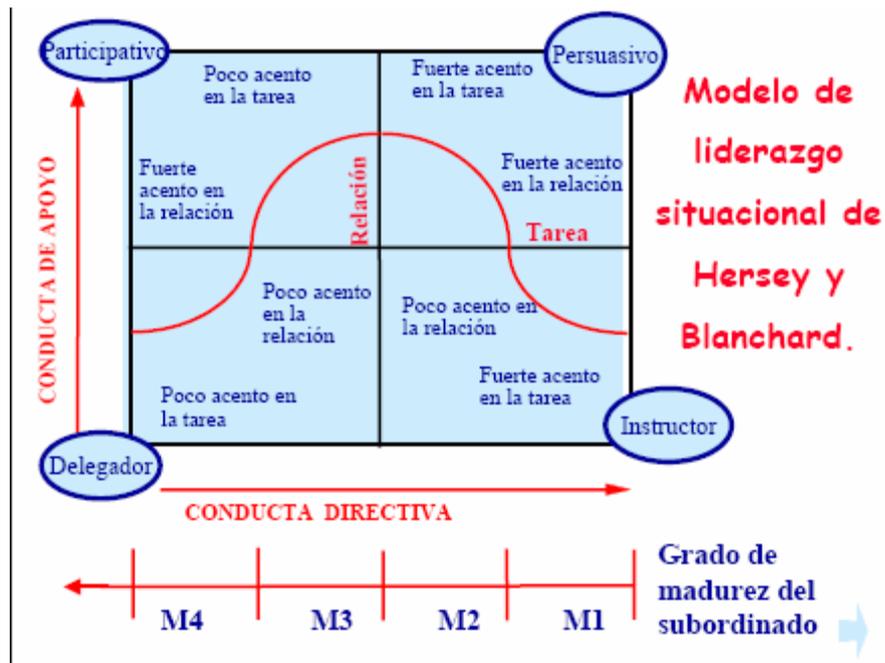
No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

La teoría del liderazgo situacional está basada en la interacción entre:

1. la cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder
2. la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona y
3. el nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.

La teoría situacional de Hersey - Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.



El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor.

Hay tres variables importantes que influyen en la eficacia de la decisiones:

1. La calidad o racionalidad de la relación.
2. La aceptación del compromiso por parte de los subordinados para ejecutar la decisión eficientemente.
3. El tiempo necesario para tomar la decisión.

Hay que identificar las propiedades de la situación o problema que serán fundamentales en el modelo. Estos atributos del problema son aquellos que especifican la importancia para un problema particular y la calidad de la aceptación y aquellos que tienen una probabilidad elevada de disminuir los efectos de la participación en cada unos de estos resultados.

Para cada variable se proporciona una pregunta que un líder podría usar para diagnosticar un problema particular antes de escoger su estilo de liderazgo.

Atributos del problema	Preguntas de diagnóstico
La importancia de la calidad de la decisión	¿Es importante la calidad de la solución ante la aceptación?
El grado de información que posee el líder para tomar una decisión de alta calidad	¿Tengo la información que necesito?
El grado en el que está estructurado el problema (sé que info necesito y se dónde encontrarla)	¿se que información necesito y donde encontrarla?
El grado de importancia que tienen la aceptación o el compromiso de parte	¿es importante que los subordinados acepten la decisión?

de los subordinados para una eficaz implementaron	
La probabilidad de que una decisión autocrática sea aceptada por los subordinados	¿si tomaría la decisión solo, la aceptarían?
El grado en el cual los subordinados están motivados para lograr las metas	¿la resolución del problema coincide con sus propios fines?
El grado de que surjan conflictos por soluciones preferidas.	¿puede llegar a haber un conflicto entre las personas a raíz de la decisión?

Los gerentes pueden diagnosticar una situación con bastante rapidez y exactitud al contestar estas siete preguntas, siguiendo el diagrama de flujo para el proceso de toma de decisiones. (El árbol)

Cuando más de un método sigue siendo viable, hay algunas reglas de decisión alternativas. Se puede utilizar la que requiere menos horas hombre o aquel método que requiera la mínima inversión en horas de trabajo. El líder puede determinar si quiere utilizar un modelo de "camino corto" para incrementar al máximo la eficiencia a corto plazo (utilizando una solución mas autocrática) a un modelo de desarrollo más largo que aumente al máximo la habilidad del subordinado para aprender cómo resolver los problemas el mismo.

CONCLUSIÓN

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

- LÓPEZ PINTOR, R. (1995): *Sociología Industrial*, Alianza, Madrid.
- GARCÍA RUÍZ, P. y LUCAS MARÍN, A. (2002): *Sociología de las organizaciones*, McGRAW-HILL, Madrid.
- FISCHMAN, D. (2002): *El camino del líder: sabiduría ancestral aplicada al liderazgo*, Aguilar, Madrid.
- SENGE, P. (1995): *La quinta disciplina en la práctica*, Gránica, Buenos Aires.
- ARON, R. (1965): *Dieciocho lecciones sobre la sociedad industrial*, Seix Barral, Barcelona.
- DRUCKER, P. (1993): *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona.
- Drucker, Peter: *"Las nuevas realidades"*. EDHASA, Barcelona, 1989.
- Gil Villegas Francisco, " Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.
- Knickerbocker, " Dirección y Concepción de un líder ", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990.
- Dudikoff , " Elementos de Psicología " , México D. F.,1994.
- Sallenave, Jean-Paul. LA GERENCIA INTEGRAL – No le temas a la competencia, témale a la incompetencia.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill.
- Bennis, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia. Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Griljalbo, Barcelona.
- FREEMAN, Edward. "Administración" Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.
- SENLLE, Andres. Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestion 2000 S.A. Barcelona,1992.
- Conger, Jay: *El líder carismático*. Mc Graw Hill México. 1991
- Conger, Jay: *El líder carismático*. Fe y Alegría, Caracas, 1980.

- Handscombe, Richard y Norman, Philip: *Liderazgo Estratégico*. Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid, 1993.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.