

# Modelos de Liderazgo

## Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Esta teoría es de gran importancia para los seguidores, dado que, en definitiva, son ellos quienes otorgan a una determinada persona el poder para ejercer influencia, y quienes deciden seguirla o no con un sentimiento de verdadero compromiso con los objetivos. Cabe señalar que más a menudo de lo que se quisiera, algunos directivos consiguen que sus colaboradores hagan lo que se les pide, pero sin un real involucramiento con los objetivos del grupo o de la organización. En estos casos, no podemos hablar de un proceso de liderazgo eficaz, tal como lo hemos definido en el presente documento.

Un proceso de liderazgo realmente eficaz es aquel que permite alcanzar resultados que resultan convenientes y satisfactorios para el grupo y sus miembros en el largo plazo, y en el cual los seguidores experimentan un sentido de propiedad sobre dichos resultados. Esta experiencia es la que permite a los seguidores actuar en una determinada dirección, aún sin el control presente y directo del líder.

## El concepto de madurez de los seguidores

El postulado central de la teoría de Hersey y Blanchard es que un buen liderazgo se logra aplicando el estilo apropiado de acuerdo a la madurez de los seguidores.

La madurez de los seguidores se define como la capacidad y deseo de los colaboradores para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta hacia los objetivos que necesitan ser alcanzados.

La madurez se compone de dos dimensiones: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera incluye los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una determinada tarea, mientras que la segunda, denota la disposición o motivación intrínseca para dicha tarea. La característica de intrínseca se refiere a la disposición a actuar de una determinada manera, movido fundamentalmente por la satisfacción personal que ello conlleva, incluso en ausencia de controles o incentivos extremos a la persona, como podrían ser la supervisión del directivo o el dinero.

Dependiendo del grado en que se encuentren ambas dimensiones en los seguidores, es posible identificar cuatro etapas de madurez:

**Madurez 1 (M 1):** la persona no puede (no tiene los conocimientos o las habilidades) ni está preparada psicológicamente (seguridad en sí misma) para enfrentar la responsabilidad de la tarea.

**Madurez 2 (M 2):** la persona tiene un grado mínimo de conocimiento o habilidades, se siente motivado a aprender, pero se percibe inseguro para asumir la responsabilidad completa por la tarea.

**Madurez 3 (M 3):** la persona cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer la tarea, al punto que se siente preparado para hacer sus propios aportes en el qué y cómo hacer, por lo tanto no está dispuesto a seguir lo que el líder le pide.

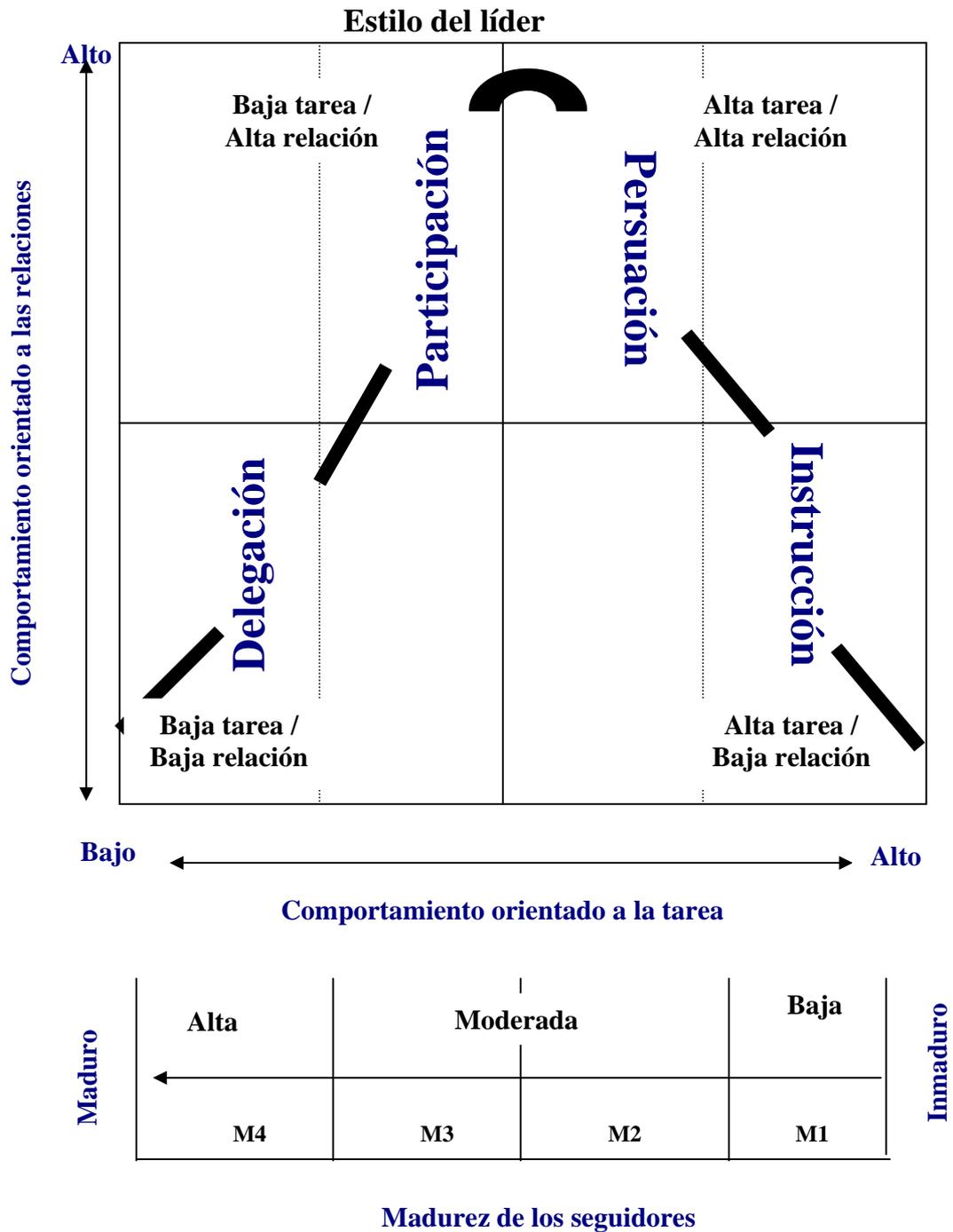
**Madurez 4 (M 4):** la persona puede y quiere hacer la tarea; se siente preparado, seguro y experimenta una satisfacción intrínseca y un sentimiento de copropiedad frente a lo que se debe hacer.

Nótese que el concepto de madurez se aplica para definir la preparación y disposición de los seguidores frente a una tarea específica. No se refiere a una característica estable, ni mucho menos a un atributo de personalidad de los seguidores. Así una persona puede estar preparada y dispuesta (M 4) para enfrentar una determinada tarea y, a la vez, no estarlo (M 1) ante una tarea distinta. El líder efectivo sabrá identificar estas diferencias en una misma persona y entre los distintos miembros de su equipo de trabajo.

### **Relación entre estilos de liderazgo y etapas de madurez de los seguidores**

En la siguiente figura se representa el estilo de liderazgo adecuado para cada una de las etapas de madurez de los seguidores:

**Figura N°5. Relación entre estilos de liderazgo y madurez de los seguidores**  
Hersey y Blanchard (1982)



Frente a un grado de madurez bajo de los seguidores (M 1), el estilo de liderazgo más apropiado es el de instructor, con alta orientación a la tarea y baja orientación a las relaciones interpersonales. Los seguidores necesitan una clara orientación respecto de lo que se espera de ellos y una definición de los objetivos, procedimientos y estándares de calidad sobre los resultados.

Para seguidores con madurez moderada baja (M 2), el estilo indicado es el persuasivo, con fuerte orientación a la tarea y a las relaciones interpersonales. En esta etapa, los seguidores conocen algo más de la tarea y requieren visualizar el sentido, relevancia o impacto de la misma. Por lo tanto, esperan del líder información acerca de qué, cómo y para qué hacer. En este momento se establecen claramente, las bases de lo que podrá llegar a ser la motivación propia y el compromiso real con los objetivos de la tarea.

A medida que los seguidores se vuelven más maduros (M 3), madurez moderada alta, el líder debería orientarse más a las relaciones y menos a la tarea, en un estilo de liderazgo participativo, dado que los seguidores necesitan opinar y hacer sugerencias acerca de la tarea.

En esta etapa, no permitir la participación puede construir la anulación de la iniciativa y el origen de un clima de frustración y desmotivación por parte de los seguidores.
---

Finalmente, frente a seguidores altamente maduros (M 4), lo indicado es un estilo de liderazgo basado en la delegación, con baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones interpersonales. El líder asume el papel de un facilitador, como recurso disponible para los seguidores, atento a apoyarlos cuando lo requieran. En esta etapa, el líder debe delegar y orientar su acción a la identificación de nuevas visiones y objetivos para su equipo. Ha logrado hacer posible distanciarse del "día a día" y "ver el bosque, no sólo los árboles", de su objetivo.

Una de las implicaciones más interesantes que se desprende de la teoría de Hersey y Blanchard, es la relación que se puede establecer entre la aplicación del estilo apropiado de liderazgo según la etapa de madurez de los seguidores, y la posibilidad de que éstos transiten hacia etapas de mayor madurez. Es decir, cuando el líder no se comporta apropiadamente según la madurez de sus seguidores, no sólo estaría atentando contra la eficiencia y la motivación de las personas, sino que también estaría impidiendo que los seguidores alcancen, en el futuro, mayores grados de madurez para la tarea.

Desde esta perspectiva, la adecuación del estilo a la madurez de los seguidores representa la posibilidad de ejercer un **liderazgo facultativo**, lo que significa ejercer un liderazgo que, con el tiempo, prepara a los seguidores para actuar de manera autónoma y automotivada. La autonomía y la automotivación son la base del *empowerment*, considerado hoy por hoy, uno de los elementos más poderosos para la competitividad de las organizaciones. El *empowerment* es el proceso que permite

dotar a las personas de las habilidades, conocimientos y motivación necesarios para enfrentar y resolver por sí mismas sus tareas y todo lo relacionado con ellas. Un adecuado *empowerment*, da lugar a la delegación efectiva. Delegar supone un proceso de preparación de los seguidores y de adecuación del estilo del líder. No es posible pasar rápida y directamente a la delegación. Hacerlo en forma eficaz requiere de preparación y retroalimentación entre líder y seguidores. Delegar en una etapa inicial de madurez (M 1) o (M 2), puede ser tan nefasto como no hacerlo cuando los seguidores han alcanzado autonomía y autocontrol (M 4).

## **Liderazgo más allá de los factores situacionales o contingentes**

Si bien la teoría de liderazgo de Hersey y Blanchard, representa un avance respecto de las teorías de rasgos y de las teorías conductuales, y aporta elementos prácticos que orientan sobre cómo actuar frente a distintas situaciones con los seguidores, no incorpora otros factores que den cuenta de la real complejidad del proceso de liderazgo eficaz.

Edgar Schein, investigador y autor de diversos libros sobre comportamiento organizacional, recoge varios otros elementos que intervienen en la comprensión del fenómeno de liderazgo y los integra en un modelo que permite visualizar interesantes relaciones entre lo que un líder intenta hacer y lo que realmente hace enfrentado a un grupo de seguidores.

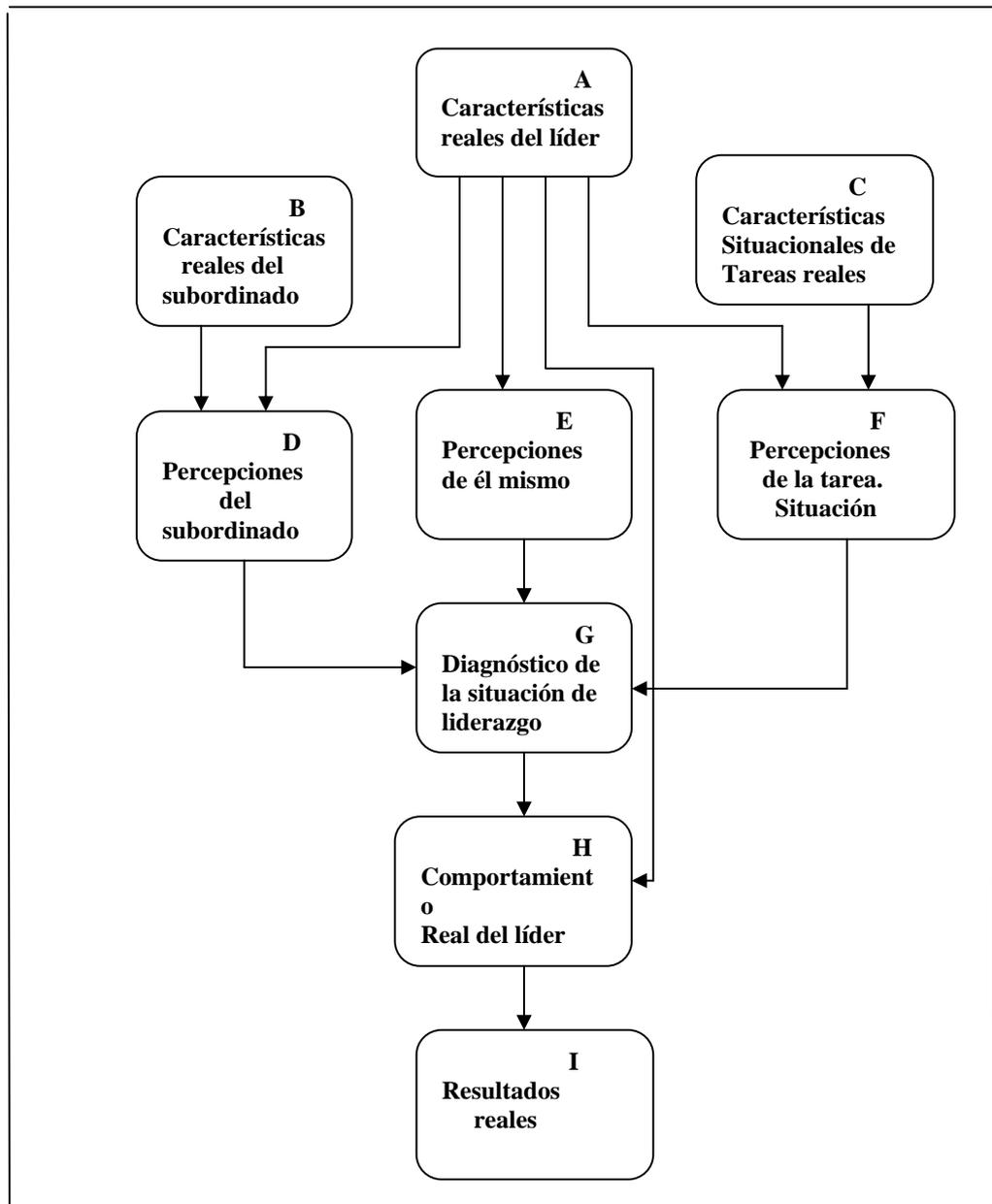
Schein plantea que previo a analizar el comportamiento de un líder, se deben tener en cuenta por lo menos cinco factores que estarían interviniendo en el grado de eficacia del liderazgo:

- 1) ¿Cuáles son los distintos niveles (posiciones) de la organización que inciden en el rendimiento del equipo y/o de las personas sobre las cuales se está analizando el proceso de liderazgo?
- 2) ¿Cuál es el alcance del liderazgo?, es decir, ¿se refiere éste a la influencia directa y personal, o a la influencia sobre todos los niveles que están por debajo de la posición del líder, aún cuando éste no se relacione directamente con todas las personas?
- 3) ¿Cuáles son las concepciones culturales, políticas o socioeconómicas del entorno en el cual se ubica la organización o situación que se está analizando?
- 4) ¿Cuál es la naturaleza de la tarea, las características de los subordinados y las restricciones situacionales que están operando?
- 5) ¿Cuál es el estado de desarrollo del grupo de seguidores y de la relación líder seguidores?

Considerando todos estos factores, se desprende que el estilo más apropiado de liderazgo depende no sólo de las características de la tarea y de los seguidores, sino también de las circunstancias políticas y socioeconómicas que configuran la forma de operar de la organización en un determinado entorno. De este modo,

"el desafío para un directivo es mejorar su habilidad para diagnosticar una situación y su flexibilidad personal para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en una situación determinada". (Schein, Edgar).

**Figura N°6. Los componentes de una situación de liderazgo**



Edgar Schein (1982)

El recuadro "A" representa las características personales del líder, en términos de formas relativamente estables de comportamiento frente a sus seguidores. El

recuadro "B" representa las características de los seguidores, y el "C", las características de la tarea y los factores situacionales que se deben enfrentar. Los cuadros "D", "E" y "F" representan las percepciones que tiene el líder acerca de sus seguidores, de sí mismo enfrentando a la situación puntual y de la tarea. Nótese que no necesariamente lo que percibe el líder coincide con las características "reales" que podría percibir un observador externo.

A partir de estas percepciones, el líder construye su propio diagnóstico de la situación (recuadro G), y decide qué tiene que hacer y cómo actuar en esta situación. Así, el comportamiento del líder (recuadro H), es el resultado tanto de sus características personales como de sus propias percepciones y juicios frente a la tarea, a los seguidores y a sí mismo enfrentando a esta situación particular. El comportamiento exhibido por el líder, conlleva a ciertos resultados (recuadro I) que afectan a los seguidores, la tarea y las propias características del líder, en situaciones futuras.

Esta figura constituye un interesante intento de relacionar varios de los componentes que actúan en el proceso de liderazgo y que, en otras teorías, aparecen tratados en forma aislada o parcelada. Quizás lo más interesante resulta ser la incorporación del fenómeno perceptual, en el sentido de que, en gran medida, **la forma en que un líder actúa en una situación depende de cómo percibe a sus seguidores, a la tarea y a sí mismo.** Una consecuencia práctica de este principio consistiría en ayudar a los líderes a modificar su percepción en un sentido que le fuera útil para conseguir los resultados deseados. Sabemos que las percepciones son, por una parte, modificables y, por otra, que determinan en forma significativa la conducta de las personas.

Particularmente importante es la percepción que los líderes tienen de sus seguidores. Un principio básico en psicología del comportamiento, ampliamente estudiado, es el que señala la relación entre cómo percibimos a los demás, nuestra conducta consecuente y la conducta resultante en los otros. Lo que ocurre es que, generalmente, se termina por confirmar aquello que pensamos de los demás, pero esto, como resultado del efecto que provoca nuestra propia conducta en las personas, más que por sus características "reales". Este principio es conocido con el nombre de **profecía autocumplida o efecto Pigmalión.**

Un ejemplo de lo anterior, es lo que podría observarse en una sala de clases, en la relación entre un profesor y sus alumnos. Si el profesor opina que algunos de sus alumnos son inteligentes, responsables y aplicados, va a tener con ellos un trato que va a reforzar tales características y, lo más probable, va a generar en esos alumnos un tipo de conducta que va a confirmar la opinión positiva que el profesor tiene de ellos. Este mismo fenómeno puede operar en el caso de juicios o percepciones "negativas" acerca de los demás.

Algunos autores, como Argyris. Han incorporado este principio a sus enfoques acerca del liderazgo.

## Los modelos I y II de liderazgo de Argyris

Uno de los supuestos planteados por Argyris es que los líderes o directivos de las organizaciones tienden a funcionar con valores y paradigmas que dificultan el desarrollo de una mayor madurez psicológica en sus miembros y que, por consiguiente, frenan el propio desarrollo de la organización.

Según esto, existiría una relación entre la concepción que tienen los líderes acerca de sus seguidores y la conducta que efectivamente éstos exhiben. De acuerdo a los estudios de Argyris, generalmente dichas concepciones tienden, consciente o inconscientemente, a considerar a las personas como irresponsables y dependientes.

La mayoría de los directivos observados operan con dos teorías diferentes: una que se predica y otra que se practica. Las teorías que se practican reflejan generalmente, lo que Argyris denomina el modelo I. Este opera en torno a cuatro supuestos básicos:

- a) Existe un objetivo que se debe lograr tal como yo (el líder) lo veo;
- b) Yo debo ganar, otro deber perder;
- c) Debo evitar al máximo los sentimientos o emociones negativos que se puedan presentar en una relación con otros;
- d) Debo actuar en forma racional, evitando o minimizando mostrar mis emociones.

Como resultado de operar con estos supuestos, la propia persona - en este caso, el líder- crea un tipo de interacción que lo lleva a confirmar dichos supuestos. La relación entre el líder y sus seguidores permanece sin variaciones, dado que no se revisa la validez de los supuestos que están a la base. Así, dichas creencias pasan a ser paradigmas (modelos mentales) que rigen la relación e impiden que ésta cambie.

Según el autor, este proceso explica por qué muchos directivos aunque asistan a seminarios sobre liderazgo moderno e, incluso, comprendan intelectualmente las ventajas de actuar de un modo más participativo con sus colaboradores, terminan concluyendo que tales prácticas participativas no son aplicables a su realidad. Los cambios se producen sólo en la teoría que se predica, pero no en la que se practica.

La conducta de participación por parte de quien lidera, requiere un grado de apertura hacia los sentimientos de los demás y hacia los propios. Es este cambio el que más cuesta lograr y no precisamente por una incapacidad real para considerar sentimientos, sino quizás, porque no se ha desarrollado la conciencia de cómo las actitudes defensivas y de negación frente a lo emotivo, afectan las relaciones con los demás.

## **El modelo II se rige por premisas diferentes:**

- a) La acción debe estar basada en información válida, contrastada con los otros y no bajo el supuesto que "mi visión" es "la" verdad;
- b) La acción o conducta es el resultado de una opción libre e informada;
- c) La acción se basa en un compromiso interno con la opción elegida y en un seguimiento continuo de la aplicación de esa opción.

Las premisas del modelo II pueden ser adquiridas a través de intervenciones, tipo talleres de entrenamiento en grupos o *coaching* organizacional, donde el objetivo es facilitar en los directivos el **aprender a aprender**. Vale decir, incorporar estrategias personales para estar más abierto y atento a compartir sentimientos, percepciones y supuestos, y a generar acciones en la relación con los demás, que estén basadas en información válida, contrastada a través de conversaciones positivas, en las que se aplica la escucha activa y se comparten los supuestos que están operando.

Probablemente, la teoría de Argyris, al igual que otras, no constituya la respuesta cabal a lo que determina un proceso de liderazgo eficaz. Sin embargo, aporta luces muy importantes acerca de cómo ayudar a cambiar actitudes y conductas, más allá de cambiar las teorías que el líder predica. Estamos convencidos de que para ayudar a los directivos y supervisores a cambiar sus conductas, se requieren, a lo menos, tres condiciones:

- 1) La necesidad, por parte de los directivos, de cambiar sus prácticas de liderazgo.
- 2) El descubrimiento, intelectual y emocional, de la relación entre los supuestos con que se opera y el tipo de interacción con otras personas, derivado de tales supuestos.
- 3) La revisión y adecuación constante, por parte de los directivos, de los supuestos, creencias y emociones que están en la base de sus acciones, al interactuar con sus colaboradores.

De estas tres, **el punto de partida es la necesidad sentida de cambiar parte o la totalidad de las prácticas de liderazgo**. Esta condición, debería surgir de constatar la importancia que hoy tiene un proceso de liderazgo eficaz para la competitividad de las organizaciones en el largo plazo. El desafío que se deriva de esta constatación no sólo alcanza a los directivos como individuos, sino que también, orienta el cambio que debería tener lugar a nivel de la cultura organizacional.

No basta el esfuerzo de unos pocos directivos para modificar sus estilos de liderazgo. El desafío incluye el generar una cultura, estilo organizacional, acerca de cómo liderar, que esté en línea con las estrategias competitivas de la organización. Al respecto, la experiencia nos muestra que muchos de los procesos de cambio organizacional se estrellan con prácticas de liderazgo obsoletas. Da la impresión de que los directivos son hábiles en planificar y administrar los aspectos estratégicos, técnicos y financieros del cambio, pero olvidan el desarrollo de prácticas de liderazgo acordes al nuevo plan. El resultado es un proceso de cambio desarmónico, con alto

costo económico y emocional, en que se avanza en lo técnico, pero con evidentes cegueras y desalineaciones en lo que a estilos de liderazgo se refiere.

Cualquier proceso de cambio organizacional debería incluir la pregunta acerca de qué nuevos estilos y prácticas de liderazgo serán requeridos para apoyar dicho cambio.

Olvidar esta pregunta puede ser, en parte, la explicación del fracaso a la hora de implantar la mayoría de los planes innovadores en la administración moderna de las organizaciones.

### **Aspectos situacionales**

El liderazgo de éxito requiere un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos (líder, seguidores y situación) son variables que se afectan entre sí para determinar un comportamiento apropiado del líder.

Es evidente que el liderazgo está sujeto a las situaciones. En una situación, la acción "A" podría ser el mejor conjunto de actos de liderazgo, pero en la siguiente situación, la acción "B" será la mejor. El liderazgo es parte de un sistema complejo, por lo que no hay una manera simple de responder a la pregunta; "¿Qué hace un líder?".

En ocasiones, los líderes deben resistir la tentación de ser visibles en una situación. Aun cuando el buen liderazgo comprende un conjunto de comportamientos, no debe confundirse con simple actividad cuando no se le requiere. La agresividad o audacia y una interacción constante con los demás no garantizarán un buen liderazgo. En ocasiones, la acción apropiada para el líder será mantenerse tras bambalinas y librar al grupo de presiones, mantenerse callado para que otros puedan hablar, mantenerse tranquilo en momentos de agitación, dudar o postergar decisiones. En otras ocasiones un líder debe ser más directo y controlador.

Con pocas excepciones, los líderes de las organizaciones son también seguidores. Casi siempre reportan a alguien más. Inclusive el presidente reporta a un consejo de directores. Los líderes deben poder adoptar ambas posiciones adecuadamente, poder relacionarse hacia arriba y hacia abajo. Requieren la validación de una autoridad superior, tanto como necesitan el apoyo de los seguidores. En las organizaciones formales de varios niveles jerárquicos, la capacidad de subordinación es uno de los primeros requisitos de un buen líder. Es la clave que abre la puerta hacia las oportunidades de liderazgo y mantiene al líder en balance con el resto de la organización.

---

Documento extraído del texto "Autoexploración y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo". De Magaly Cháves Mundaca y Patricia Legües Slavic. Facultad de Administración. Universidad Diego Portales. Santiago – Chile. 2001.

Disponible en: [http://cursos.puc.cl/vil3011-1/almacen/1123618946\\_usalazar\\_sec4\\_pos0.doc](http://cursos.puc.cl/vil3011-1/almacen/1123618946_usalazar_sec4_pos0.doc)