

Estilos de Dirección

Los estilos de Liderazgo que se iniciaron en EE.UU. en 1.939, con Lippitt, White y Lewin, han experimentado una gran evolución que puede concretarse en cuatro enfoques:

- ENFOQUES UNIVERSALISTAS
- ENFOQUE SITUACIONAL
- ENFOQUE CONTINGENCIAL
- ENFOQUES ACTUALES

ENFOQUES UNIVERSALISTAS

En la década de los 40 adquieren gran relevancia los célebres experimentos de Kurt Lewin sobre Estilos de Dirección en el Instituto Tecnológico de Massachusetts que tuvieron gran influencia en el mundo industrial. Se centro en tres estilos: **Autocrático**, **Democrático** y **"Laissez faire"**.

Otros investigadores (Katz, Macobby, Likert) buscaron disociar, en la década de los 50, la noción Autocrático-Democrático. Se encaminaron hacia una orientación diferente y encontraron una cierta convergencia entre las siguientes tentativas:

- Universidad de Ohio.
- Universidad de Michigan.
- Managerial Grid de Robert Blake y Jane Mouton.

Todos ellos recurren a una combinación de dos actitudes del Jefe:

- Actitud hacia la TAREA, PRODUCTIVIDAD o EFICACIA.
- Actitud hacia las PERSONAS o BUENAS RELACIONES.

Los resultados de estos trabajos, pese a su avance, se consideran insuficientes por tratarse de sistemas cerrados o universalistas. Parten de la idea de que existen mejores y peores Estilos de Dirección, independientemente de las situaciones a que se apliquen.

ENFOQUE SITUACIONAL

A principios de la década de los 60 va surgiendo la teoría situacional, que niega la existencia de un estilo mejor de Dirección y afirma que éste depende de las circunstancias o situación. El hilo conductor de la teoría situacional sería conocer la realidad y acomodarse a sus exigencias: el primer paso consistirá en el análisis de la realidad o situación; el segundo, en un diagnóstico de la misma y el último en una adaptación a esa realidad diagnosticada. Child equipara el enfoque situacional con los sistemas abiertos y el enfoque universalista con los cerrados, siempre más fáciles de aplicar aunque de dudosa eficacia. El enfoque situacional de Liderazgo postula que no existe un método mejor, sino que todo depende de las circunstancias. Ello hace que cada organización sea una realidad única y diferente. Son muchos los estudiosos partidarios de este enfoque: Coch, French, Anderson, Fleishman, Korman Hicks, Gullet, Tannenbaum, Reddin, Fiedler, Owen, etc., la lista podría alargarse indefinidamente.

Los postulados del enfoque situacional podrían resumirse en los siguientes:

1. Es un enfoque basado en la teoría de sistemas.
2. Niega la validez de los principios universales válidos en todas las circunstancias y situaciones.
3. Niega la validez de cualquier teoría de liderazgo que afirme que existe una manera única y mejor de dirigir.
4. El liderazgo eficaz depende de la situación en que se ejerce.
5. La teoría situacional se aplica a todas las funciones de la organización, como son: la planificación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el control.
6. El director, para saber qué conducta directiva debe adoptar, necesita hacer un análisis de la situación.
7. El director debe adaptar su estilo a los postulados de la situación.

El enfoque situacional supone un avance muy importante, pero plantean diversos interrogantes:

- ¿En qué consiste la situación?
- ¿Cuáles son las variables o factores que la integran?
- ¿Cómo puede un Director, en la práctica, analizar la situación de manera fiable?

El enfoque situacional no responde a estos interrogantes. Su aplicación depende de tanta casuística que es difícil consultarla y por lo mismo de poca utilidad práctica para los Directores y Mandos.

A estas dificultades quiere salir al paso el enfoque contingencial.

ENFOQUE CONTINGENCIAL

Mantiene los mismos postulados que el enfoque situacional, pero va más allá desde el momento que:

1. define y concreta las variables que intervienen en la situación.
2. busca la relación funcional entre las mismas.
3. ayuda al Directivo o Mando a que sepa el estilo de liderazgo que puede usar según las variables organizativas.

La teoría contingencial no es una panacea de la que se puede esperar recetas, ni es fácil de entender; pero si un camino prometedor apoyado por muchos investigadores.

CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTILOS (B. BASS)

DIRECTIVO

1. Dice a sus subordinados lo que tienen que hacer y cómo hacerlo.
2. Fija los límites dentro de los cuales los subordinados deben completar el trabajo.
3. Especifica las exigencias de la tarea.
4. Dirige con firmeza y mantiene una manera constante de hacer las cosas.
5. Planifica el trabajo de sus subordinados y determina las reglas a seguir.
6. Procura que los subordinados trabajen de acuerdo con su capacidad y tiende a optimizar el trabajo reasignando el mismo tareas.

NEGOCIADOR

- a) Característica esencial: vende a sus subordinados lo que ha decidido y fomenta la competitividad entre ellos.
- b) Hace favores personales a sus colaboradores.
- c) Es oportunista y cambia con facilidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- d) Promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en la práctica.
- e) Guarda la información cuando no es útil divulgarla.
- f) Hace pactos entre subordinados y superiores.
- g) Mantiene distancias.

CONSULTIVO

- Discute y dialoga con sus subordinados antes de decidir.
- No toma, por tanto, sus decisiones antes de haber escuchado a sus subordinados; sobre todo en materias importantes.
- Pero algo debe quedar claro: él decide.

PARTICIPATIVO

- Analiza los problemas con sus subordinados para llegar a decisiones de común acuerdo.
- Los subordinados tienen tanta responsabilidad como el mismo líder.
- Las decisiones, en suma, las toma el grupo, no el líder solo.
-

DELEGATIVO

- Da sugerencias, pero deja libres a los miembros de su equipo para que hagan lo que más conviene.
- Permite, por tanto, a sus subordinados que decidan por si mismos que deben hacer y como hacerlo después de haber indicado en que consiste el problema.

FRECUENCIA Y EFICACIA DE LOS ESTILOS EN RELACIÓN A LA SITUACIÓN

ESTILO	ES MÁS FRECUENTE CUANDO	ES MÁS EFICAZ CUANDO
DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> Subordinados de carácter extrospectivo • Una organización muy ordenada • Tarea rutinaria • Altos límites organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización con poco orden
NEGOCIADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Hay influencias externas • Objetivos a corto plazo • Interdependencia grupal • Altos límites organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos poco claros
CONSULTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a largo plazo • Director muy informado • Un clima organizacional de acogida • Actitudes de equidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas organizacionales claras • Clima de acogida • Sentido igualitario • Tareas complejas
PARTICIPATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a largo plazo • Clima organizacional de acogida • Director muy informado • Sentido de igualitarismo entre los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas organizacionales claras • Tareas complejas • Subordinados tienen autonomía • Armonía intragrupal • Interdependencia grupal • Objetivos claros
DELEGATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a largo plazo • Pocos límites organizacionales • Armonía intragrupal • Trabajo directivo entre los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones flexibles • Políticas organizacionales claras • Oportunidad para tomar decisiones de los subordinados • Sentido igualitario • Menos interdependencia entre los subordinados • Tareas complejas • Objetivos a largo plazo

ENFOQUES ACTUALES

En el entorno actual, con los enormes cambios acaecidos debidos a la tecnología y los sistemas de información, están surgiendo nuevas estructuras organizativas.

Frente a las organizaciones tradicionales, concretas y delimitadas, de estructura vertical y rígida, muchos estudiosos vaticinan que el futuro se poblará de otro tipo de estructuras.

Las **organizaciones virtuales** son una alternativa.

Otro modelo es la **organización red**, una estructura vaga en la que las relaciones no son verticales y en las que la información fluye entre las partes. Hay autores que hablan de organizaciones flexibles “caórdicas” (una concentración de caos y orden).

Peter Drucker ha descrito con detalle estas nuevas organizaciones. “Precisamente porque va a haber tanta ambigüedad, tanta flexibilidad y tantas variaciones será necesaria mucha claridad sobre la **misión**, los **valores**, las **estrategias**, los **objetivos** y los **resultados**, y por encima de todo, será necesaria absoluta claridad sobre quién tomará las decisiones definitivas y quién será el responsable de dirigir”. Y en una reflexión –que puede considerarse histórica- agrega: “En el post capitalismo el poder está en función de transmitir la información para que sea productiva, no de esconderla como antes. En las organizaciones tradicionales –las de los últimos cien años-, la estructura era, ante todo, jerárquica y de poder. En las organizaciones que nacen tienen que ser comprensión mutua y responsabilidad”.

Pero, ¿cuál será el elemento clave que permitirá el paso de la vieja idea jerárquica a las nuevas exigencias organizativas? Todo apunta que la respuesta pasa por los **principios**, por los **valores**. Según Stephen Convey en un mundo globalizado, como el actual, las relaciones van a gobernarlo todo y la única manera de afrontar esta etapa es una **filosofía basada en acuerdos** que beneficien a todas las partes. Cualquier acuerdo que no cumpla estos requisitos será pobre y a largo plazo no funcionará.

EL LIDERAZGO ACTUAL

¿Qué Liderazgo está surgiendo en un entorno de estas características? Podemos referirnos fundamentalmente a cuatro enfoques:

Liderazgo centrado en valores

Los valores de los que se habla son los principios básicos universales: **la justicia, el juego limpio, la integridad y la confianza**. Convey considera que “al final los principios gobernarán” y los líderes deberán tener, ante todo, una cualidad esencial: la valentía de alinearse con esos valores aunque se enfrente a fuerzas sociales importantes y a los viejos paradigmas, incluyendo los propios hábitos de los líderes del pasado “próximo”.

• Liderazgo centrado en la atribución

Este enfoque, que se basa en las relaciones de causa-efecto, parte del criterio de que cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del Liderazgo los investigadores han encontrado que las personas atribuyen a los líderes características consistentes en dos niveles:

- *Nivel individual* - A este nivel, las características que se les atribuyen son: **alta inteligencia, extraversión, elevadas habilidades verbales, energía, decisión, comprensión y diligencia**.
- *Nivel organizacional* - A este nivel la atribución es la “capacidad” que poseen para dar a la estructura organizativa un marco en el que sea posible un adecuado desempeño y elevados resultados.

• Liderazgo carismático

Este enfoque -que es una extensión del enfoque centrado en la atribución- señala que las personas hacen atribuciones de habilidades extraordinarias a los líderes carismáticos que, por otra parte, tienen muchos seguidores.

¿Qué características poseen los líderes carismáticos? La investigación más amplia de Conger y Kanungo identificó que estos líderes tienen como habilidades más relevantes:

- Una meta elevada que desean alcanzar, soportada en una elevada habilidad de visión de futuro.
- Un fuerte compromiso personal con esta meta.
- Se les percibe como no convencionales.

- Son asertivos y tienen fuerte confianza en sí mismos.
- Se les percibe asimismo como agentes de cambios (radicales cuando es preciso) en lugar de
- gestores de “status quo”.

- **Liderazgo transformacional**

La última corriente de estudio es la referida al Liderazgo Transformacional. Estos líderes, que también son carismáticos (por lo que existe un cierto solape con el enfoque anterior), poseen además las siguientes características:

- *Consideración individualizada* - Tratan a cada colaborador de manera individual, según sus capacidades, capacita, aconseja y desarrolla.
- *Estimulación intelectual* - Promueve la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidada de los problemas.
- *Inspiración* - Comunica altas expectativas y expresa propuestas importantes de forma sencilla.

Este es el estado de la situación actual, en la que queda mucho por elaborar y asimilar para una mejor adaptación a un entorno que está cambiando a una velocidad acelerada. Una nueva era con muchos interrogantes, con un futuro impredecible, pero con muchas, enormes posibilidades.

El problema fundamental es la elevada exigencia y el riesgo de la obsolescencia e inadaptación de muchos sino reaccionan a tiempo.

En la estructura virtual muchos tendrán que ser líderes de sí mismos si desean un adecuado posicionamiento social y profesional y en las organizaciones flexibles “caórdicas” todos tendrán “una parte” en el Liderazgo, si se desea que las estructuras funcionen.

En ningún caso se podrá omitir la claridad que exigirán la misión, valores, estrategia, objetivos y resultados.

Hasta hace poco existían muchas organizaciones “sin personas” por su elevada jerarquización del poder y rigidez; pero el riesgo que puede existir en el futuro, si los nuevos enfoques no se llevan adecuadamente en la práctica, es conseguir “personas sin organizar”.