



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS
FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA INDUSTRIAL

ARTICULO DEL DESARROLLO GRUPAL Y LIDERAZGO SITUACIONAL II

UN MODELO PARA ADMINISTRAR GRUPOS DE TRABAJO

DON CAREW - EUNICE PARISI - KEN BLANCHARD

Reproducción para fines docentes

DESARROLLO GRUPAL Y LIDERAZGO SITUACIONAL II

Si usted pregunta, la mayoría de los gerentes le contestarán que pasan en alguna actividad grupal del 50 al 90% de su tiempo.

Grupos de diferentes tipos, tanto si son grupos estables de trabajo, grupos temporales, grupos especializados. Círculos de calidad, o grupos sociales, son las columnas vertebrales de las organizaciones. Son los vehículos para la plantación, organización y realización del trabajo y también son importantes para la satisfacción de los trabajadores y contribuyen al desarrollo de su potencial humano. No es coincidencia, entonces, que los autores de los libros más vendidos acerca de administraciónⁱ: *"En búsqueda de la excelencia"*, *"Megatrends"*, y *"El gerente al minuto"* subrayen la importancia de grupos de trabajo sanos e interactuantes para mejorar tanto la productividad como la calidad de vida de los trabajadores. Bradford y Cohenⁱⁱ: reportan en su nuevo libro, *Managing for Excellence*, que los departamentos de alto rendimiento en el trabajo, se caracterizan por las acciones colectivas de grupos sinérgicos, cohesionados, de acción rápida y de solución de problemas. La sólida evidencia de investigaciones en la materia nos aportan la conclusión. *que los grupos producen más y mejores soluciones a problemas y aprenden más rápidamente que los individuos funcionando solos*ⁱⁱⁱ. A pesar de estos hechos, muchos gerentes reciben pocos entrenamientos y tienen escasos conocimientos en dinámica grupal les da temor participar en grupos: son pesimistas respecto a su valor y se resisten a comprometerse con los grupos. De hecho, la mayoría de los gerentes concentran su energía en administrar individuos más que en construir equipos eficaces.

Una razón de esta situación pudiera ser que la mayoría del entrenamiento en destrezas gerenciales y en liderazgo tienden a enfocarse en relaciones de uno a uno y en relaciones jefe-subordinado, con poco énfasis en el papel del liderazgo grupal. El propósito de este artículo es presentar un modelo que integre los conceptos del liderazgo situacional^{iv} con lo que se conoce acerca del desarrollo y funcionamiento de los grupos de trabajo. El modelo puede ser una herramienta útil para auxiliar a gerentes, capacitadores, y miembros, del grupo a comprender el desarrollo grupal y determinar las conductas de liderazgo apropiadas a las diferentes situaciones para construir cuerpos unidos, cohesionados y productivos.

Este documento está organizado en tres apartados principales. El primero se concentra en la comprensión del desarrollo y funcionamiento de los grupos de trabajo. El segundo apartado repasa la teoría del liderazgo situacional. El último presenta un modelo para integrar las etapas del desarrollo con el modelo de liderazgo situacional y sugiere las funciones de liderazgo apropiadas para satisfacer las necesidades de un grupo en sus diferentes etapas de desarrollo.

ENTENDIENDO EL FUNCIONAMIENTO GRUPAL

Todos los grupos son únicos, dinámicos y cambiantes sistemas vivos diferentes a la suma individual de sus miembros. Al mismo tiempo que son únicos, todos los grupos atraviesan por etapas similares al crecer, partiendo de un conglomerado de individuos a un grupo o unidad con un funcionamiento armónico y efectivo.

El entendimiento de las dinámicas y patrones que están presentes en los grupos es absolutamente esencial si un líder de grupo o uno de sus miembros desean ser capaces de diagnosticar y de describir lo que acontece, o de predecir lo que puede pasar, y si desean comportarse de manera que faciliten el desarrollo y la productividad del grupo. El líder experimentado o uno de los miembros necesitan hacer algo más que escuchar y hablar. Tal vez más importantes son las habilidades de observar al grupo en acción. A pesar que cada grupo es único, dinámico y siempre cambiante, hay variables que son comunes a todos los grupos. Estas variables ejercen influencias en los patrones de interacción, motivación, desarrollo, toma de decisiones, cohesión y productividad. Los líderes y miembros de un grupo. Deben dominar la técnica de la observación-participante para, al mismo tiempo, ser parte de y observantes en su propio grupo.

Una forma en que pueden mejorar sus habilidades de observación es separando las tareas que el grupo realiza de su funcionamiento. Esto involucra el diferenciar el contenido (la temática que el grupo maneja o las actividades/tareas que realiza) del proceso (cómo está llevando a cabo su comunicación o las actividades interpersonales).^v En la mayor parte de los grupos de trabajo las actividades que reciben más atención son las actividades de contenido o de tarea. Los miembros de un equipo reportan lo que aconteció en una junta relatando lo que fue o no fue realizado, lo que fue decidido, quién va a ser qué, cuando se volverán a reunir, cuál es la tarea siguiente, etc. Los procesos grupales o las dinámicas interpersonales son, desafortunadamente, con frecuencia ignoradas. Los procesos grupales incluyen aspectos tales como el funcionamiento grupal y de qué manera manejó el grupo de su comunicación, qué funciones de liderazgo se desempeñaron, cómo sintió la gente la sesión, cómo se tomaron las decisiones, qué normas o reglas influenciaron la forma en la que el grupo operó y cómo se administró el conflicto interpersonal. La observación del proceso significa enfocarse en las conductas interpersonales o en las acciones de los miembros al interior del grupo para poder entender cómo mejorar su efectividad. La observación cuidadosa es esencial para comprender las influencias que los patrones de interacción tienen en la moral y en la productividad del grupo, para proporcionamos información acerca de la etapa de desarrollo del grupo en un tiempo o momento determinado, y para auxiliar a los líderes y miembros del grupo a comportarse de forma que corresponda con las necesidades del grupo.

ETAPAS DEL DESARROLLO GRUPAL

Innumerables y profusamente documentados esfuerzos de investigación, realizados a lo largo de los últimos cuarenta años, demuestran que todos los grupos pequeños atraviesan a lo largo de su historia o de su ciclo de vida por una serie de etapas de desarrollo predecibles. Estos estudios resultan sorprendentemente consistentes en la identificación de las etapas de desarrollo de los pequeños grupos, independientemente del propósito para el que se hayan formado.

Uno de los más recientes y más amplios esfuerzos fue realizado por Lacoursiere. Lacoursiere analizó más de 200 artículos y estudios en dinámica grupal y desarrolló un modelo de cinco etapas que sintetiza la mayor parte del conocimiento acumulado acerca del desarrollo grupal. Las cinco etapas incluyen: (1) Orientación. (2) Insatisfacción (3) Resolución (4) Producción, y (5) Terminación. Estas etapas sugieren elementos a observar como indicadores de cambio de etapa de desarrollo y, en consecuencia, cambio en las necesidades del grupo. Mientras que las etapas se describen como separadas y distintas, es importante recordar que existe un considerable grado de superposición. De hecho, algunos elementos de casi todas las etapas pueden encontrarse durante el período de vida de las otras. Sin embargo, aquellos comportamientos que parecen predominantes ofrecen la información necesaria para determinar la etapa de desarrollo de un grupo en un momento determinado.

ETAPA 1. ORIENTACION: Nivel de desarrollo: bajo

Los miembros del grupo:

- Tienen un deseo moderado de participar en el grupo
- Tienen, en general, expectativas positivas acerca del resultado de la experiencia
- Manifiestan cierta ansiedad y preocupación acerca del por qué están aquí, qué significa para ellos el propósito del grupo, qué hará el gerente/líder del grupo, dónde encajan, qué se espera de ellos.
- Tienen aprehensión acerca de otros miembros, tal como saber quiénes son, cómo son.
- Dependen de la autoridad

El trabajo del grupo se caracteriza por:

- Un cumplimiento de tareas de bajo a moderado
- La energía se concentra en definir metas y tareas. cómo aproximarse a su cumplimiento y qué habilidades son necesarias.

El tiempo de duración de esta etapa, dependerá de la claridad con que la tarea es definida y de cuán fácil es su cinco a diez por ciento del tiempo disponible para el grupo. Por otra parte, en grupos con metas y tareas complejas, esta etapa puede extenderse más allá, entre el treinta y el sesenta por ciento de la vida del grupo.

ETAPA 2. INSATISFACCION: Nivel de desarrollo: bajo a moderado

Los miembros del grupo:

- Experimentan la discrepancia entre las expectativas y la realidad
- Sienten insatisfacción por depender de la autoridad
- Sienten frustración o enojo respecto a las metas. funciones y planes de acción
- Pueden reaccionar negativamente frente a los líderes y demás miembros del grupo
- A veces se experimentan sentimientos de incompetencia o de confusión.

El trabajo del grupo se caracteriza por:

- Pueden ser interrumpido por sentimientos negativos
- Refleja un lento incremento en cumplimiento de tareas y en incremento de habilidades

La baja en la moral y la intensidad de ésta se atribuyen al grado de discrepancia entre las expectativas iniciales de las personas y la percepción que los miembros del grupo tengan de la realidad de la situación. Esta etapa, con frecuencia se inicia tarde en grupos con metas y tareas complejas. La resolución de los problemas de insatisfacción del grupo parcialmente depende de la redefinición de metas y tareas de tal suerte que éstas sean alcanzables. Generalmente esta etapa constituye una fracción relativamente pequeña de la vida de los grupos. Algunos grupos, sin embargo, pueden atascarse en esta etapa y continuar su existencia tanto desmoralizados como improductivos.

ETAPA 3. RESOLUCION: Nivel de desarrollo: moderado a alto

Los miembros del grupo:

- Están menos insatisfechos al irse aclarando formas de trabajo en conjunto
- Están resolviendo la discrepancia entre expectativas y realidad en relación con las metas. tareas y habilidades
- Están resolviendo polaridades y animosidades entre los miembros del grupo y hacia el líder
- Están desarrollando armonía. confianza, apoyo y respeto, cohesión grupal

- Sienten el placer del cumplimiento de tareas y empiezan a desaparecer los anteriores sentimientos negativos
- Están desarrollando autoestima en relación con su participación en el grupo y con sus cumplimientos de tareas

El trabajo de grupo se caracteriza por:

- Incrementa lentamente al aumentar el entendimiento y las habilidades
- Mejora por los sentimientos positivos que tienen los miembros del grupo

Esta etapa, que se encuentra entre la de insatisfacción y la de producción, puede ser muy corta, (casi inexistente) o muy larga. Su duración depende de la facilidad que se tenga para resolver los sentimientos de insatisfacción, de la facilidad con que se pueda adquirir nuevas habilidades, de la calidad de las relaciones interpersonales y de la habilidad del grupo de desarrollar normas y procesos que mejoren su capacidad para trabajar juntos y para valorar las diferencias. Si estas condiciones son desfavorables, el grupo puede desbaratarse o continuar en la etapa de insatisfacción. Dado que los sentimientos de cohesión y de confianza son nuevos y un tanto frágiles, el grupo puede tender a evitar el conflicto o las diferencias por temor a perder el clima positivo. Esto puede retrasar el desarrollo grupal y conducir a decisiones menos efectivas.

ETAPA 4. PRODUCCION: NIVEL DE DESARROLLO: alto

Los miembros del grupo:

- Tienen entusiasmo por ser parte del equipo
- Muestran gran confianza en su capacidad de cumplir las tareas
- Trabajan bien juntos y están de acuerdo en la naturaleza de sus relaciones con el grupo y en subgrupos
- Son autónomos. no dependen del líder designado
- Reconocen. apoyan a sus compañeros con respecto a su competencia y logros
- Se comunican abierta y libremente sin temor a rechazos y a conflictos
- Enfocan su energía hacia el cumplimiento de las tareas más que a las resistencias o a la insatisfacción
- Se sienten orgullosos de ser parte del equipo por los altos logros en las tareas realizadas
- Se relacionan unos con otros y con el grupo para complementarse en tareas y funciones, y para el apoyo interpersonal

El trabajo del grupo se caracteriza por:

- Ir mejorando por el bienestar de hacer las cosas bien y por la cohesión grupal
- Ser más sencillo. más eficiente y satisfactorio con un constante incremento en habilidades, conocimientos y confianza

Esta etapa se mantiene con moderadas fluctuaciones en sentimiento y satisfacción hasta la etapa de determinación. Los niveles de trabajo se mantienen altos y el tono socio-emocional continúa positivo. El tiempo que toma llegar a esta etapa depende de una exitosa resolución de la insatisfacción, de la complejidad de las tareas y de su clara definición, de la facilidad que haya para adquirir las habilidades, y de la discrepancia entre las expectativas iniciales y las posteriores realidades. A pesar de que esta etapa se denomina de producción, no significa que no se tenga que trabajar en asuntos que son propios de las otras etapas para el cumplimiento de las tareas. Parte de las tareas se están realizando desde el inicio pero en diferentes niveles de efectividad y con menos satisfacción personal que las que serían características de ésta.

ETAPA 5. TERMINACION

En un grupo de trabajo permanente, esta etapa no se realiza a no ser que haya una reorganización drástica. En grupos temporales para una tarea específica, esta etapa llega irremediamente. y los miembros del grupo necesitan conocer las características de la etapa de terminación.

Los miembros del grupo:

- Empiezan a preocuparse ante la inminente disolución del grupo
- Con frecuencia experimentan tristeza o un sentimiento de pérdida ante el final de la actividad que los reunía, o ante la separación de sus compañeros o del líder
- A veces niegan o manifiestan sus sentimientos con bromas, faltando a juntas o expresando insatisfacción
- Con frecuencia tienen fuertes sentimientos positivos acerca de los logros del equipo

El trabajo del grupo en el cumplimiento de tareas:

- Generalmente descende, pero en algunos casos pudiera incrementarse la actividad para cumplir fechas límites o para compensar el sentimiento de pérdida

Si esta etapa ocurre porque se concluye un proyecto específico de trabajo, su duración varía de ser una pequeña porción de la última sesión de trabajo hasta estar presente durante varias sesiones dependiendo de cuanto tiempo duró la experiencia, el significado personal que tuvo para los miembros del equipo, y la cercanía de los lazos interpersonales.

LOGROS Y MORAL

Al examinar el desarrollo del grupo en las cinco etapas, Lacoursier encontró útil comparar la cantidad de trabajo realizado y el tono socioemocional de cada una de las etapas, La relación entre trabajo realizado y tono socio-emocional se presenta en la figura 1.

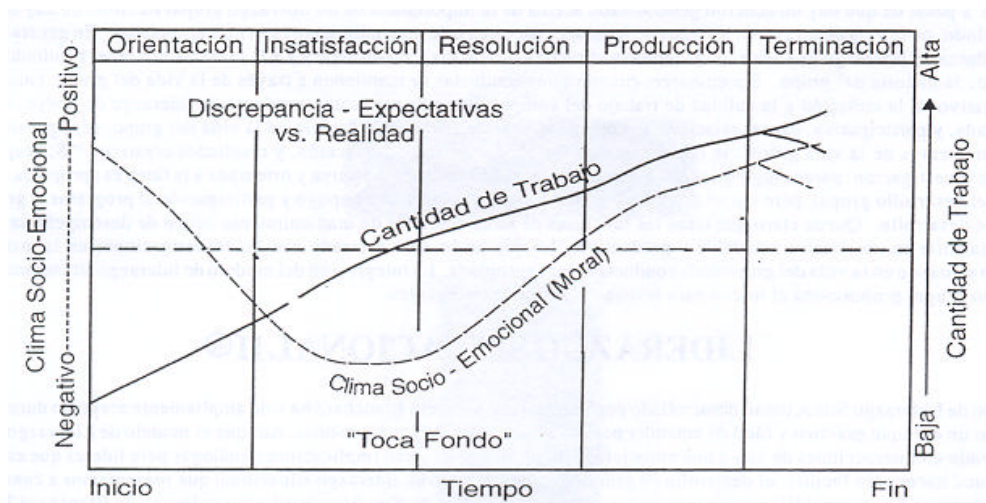


Figura 1. Clima socio-emocional y trabajo realizado en cada etapa 7

Es interesante hacer notar que la cantidad de trabajo realizado manifiesta un incremento sostenido de bajo a alto a través de las primeras cuatro etapas. Por otra parte el tono socio-emocional aparece alto en la etapa de orientación para luego "tocar fondo" en la etapa insatisfacción, a confrontar las altas expectativas iniciales con la situación real y con las dificultades inherentes al logro de un alto rendimiento en un corto período de tiempo. Si las metas y tareas son redefinidas en esta etapa de insatisfacción, de tal suerte que se vean logros, y si se trabaja en los aspectos de motivación y moral, entonces, el clima socio-emocional inicia su ascenso hasta que llega a niveles altos en la etapa de producción.

CONDUCTAS DEL LIDERAZGO GRUPAL

El conocimiento de que estos cambios en los niveles de cumplimiento de tarea y en la moral de los miembros de un grupo existen, que son predecibles en cada una de las etapas del desarrollo grupal y que los grupos no alcanzan todo su potencial en relación al cumplimiento de metas y de satisfacción personal hasta que no pasan por las etapas del desarrollo grupal hasta llegar a la etapa de *Producción*, tiene implicaciones importantes para los líderes de grupo y para sus miembros. No sólo explica lo que probablemente sucederá en cada una de las etapas de la historia de un grupo, sino que sugiere algo de mayor importancia: sugiere que la función principal de un gerente/líder en un equipo de trabajo, es concentrarse en ayudar al grupo, comunidad, a avanzar a lo largo de las etapas de desarrollo.

Mientras que el rol que el líder juega en el desarrollo grupal parece claro, no ha habido mucho interés de los investigadores de prestar atención a lo que los líderes pueden hacer para ayudar al grupo a desarrollarse e impactar la productividad y la satisfacción de los miembros de pequeños grupos, **b** poco que se ha investigado sobre el liderazgo grupal eficaz, muestra claramente **dos cosas**.

Primero, los administradores/líderes/ gerentes que dan más importancia o a las conductas de tareas o a las conductas de mantenimiento por un tiempo considerable, tienden a no ser muy eficaces. Es un hecho ampliamente aceptado que tanto las funciones de dirección o logro como las de mantenimiento o apoyo tienen una importancia crítica para el desarrollo del grupo y ambas funciones interactúan para estimular el empuje y la cohesión grupal.

Las funciones de logro o conductas de dirección: son aquellas conductas que se enfocan al cumplimiento de tareas y se concentran en el **QUE** de lo que el grupo debe estar realizando. Incluyen elementos tales como el precisar una agenda, establecer y clarificar las metas, proporcionar dirección, iniciar tópicos de discusión, marcar los límites, empujar la toma de decisiones, solicitar y dar información, establecer las secuencias y recapitular. En general, son funciones **directivas o educativas** centradas en las tareas a realizar.

Las funciones de mantenimiento o conductas de apoyo: están centradas en los procesos y se ocupan en desarrollar armonía y cohesión grupal, el foco de su atención es el cómo, es decir, de qué manera está funcionando el grupo. Estas, incluyen elementos tales como el otorgar reconocimiento y animar a las personas, armonizar o mediar en los conflictos, compartir y estimular la participación, construir buenas relaciones interpersonales y analizar el avance del grupo. En general, se trata de funciones de apoyo, centradas en el desarrollo grupal.

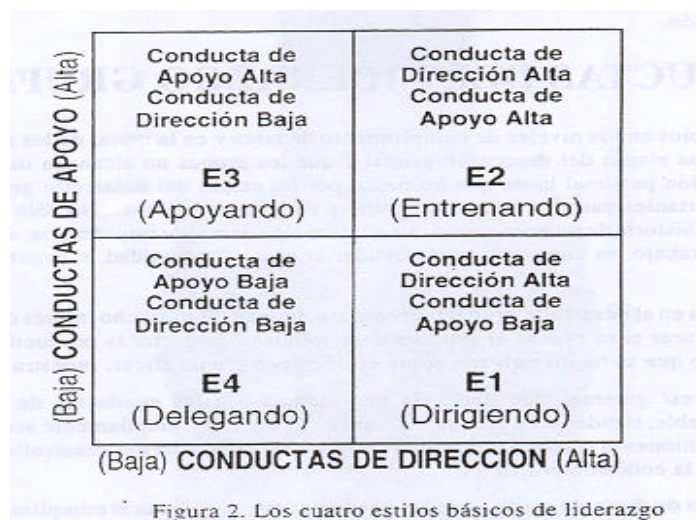
Las investigaciones en la materia han evidenciado que las conductas de dirección y de apoyo, corresponden a funciones de diferente naturaleza pero que ambas son necesarias para que un grupo funcione con efectividad y los líderes/miembros de grupo más capaces, desempeñan ambas con la misma frecuencia. **La flexibilidad** es una habilidad fundamental para ser líder/ miembro eficaz de un grupo y la situación ideal es que estas funciones se compartan con la mayor parte de los miembros del equipo.

Segundo, a pesar de que hay un acuerdo generalizado acerca de la importancia de un liderazgo grupal flexible, no hay tanta claridad acerca de cuándo, en la vida de un grupo, los tipos de funciones (de tarea o de mantenimiento) son más apropiadas. En general, se ha dicho que una conducta de liderazgo que sea activa, agresiva, directiva, orientada a la estructura y a la tarea parece tener resultados favorables en el inicio de la historia del grupo. Sin embargo, cuando estas conductas se mantienen a través de la vida del grupo, parecen tener un impacto negativo en la cohesión y la calidad de trabajo del equipo. Por otra parte, una conducta de liderazgo de apoyo, democrática, descentralizada, y participativa, parece relacionarse con una aplicación más débil al inicio de la vida del grupo, pero estas conductas se mantienen a través de la vida grupal, se obtiene una mayor productividad, satisfacción, y resultados creativos. Si aceptamos estos resultados de investigación, parece lógico sugerir que una conducta de liderazgo directiva y orientada a la tarea es apropiada en las etapas tempranas del desarrollo grupal, pero que el enfoque debe trasladarse a conductas de apoyo y participación al progresar el grupo a etapas avanzadas de desarrollo. Queda claro que tanto las funciones de tarea como las de mantenimiento deben de desempeñarse para que un grupo se desarrolle en un sistema saludable y productivo. Lo que no ha sido aclarado con las investigaciones en la materia, es qué combinación y cuándo en la vida del grupo cada conducta es más apropiada. La integración del modelo de liderazgo situacional de la teoría del desarrollo grupal proporciona el marco para responder a estas interrogantes.

LIDERAZGO SITUACIONAL II

El modelo de Liderazgo Situacional, desarrollado por Paul Hersey Kenneth Blanchard ha sido ampliamente aceptado durante la última década, como un enfoque práctico y fácil de entender para administrar y motivar a personas. Aunque el modelo de Liderazgo Situacional ha sido utilizado en interacciones de uno a uno entre jefes y subordinados, tienen implicaciones análogas para líderes que están tratando de descifrar qué hacer para facilitar el desarrollo de grupos. La descripción de liderazgo situacional que presentamos a continuación, la llamamos Liderazgo Situacional II porque incluye las ideas más recientes de Ken Blanchard y sus colegas: de Blanchard Training and Development, Inc., (BTO) y va mucho más allá que la versión original de Hersey/Blanchard.

En el Liderazgo Situacional II, las conductas de dirección (funciones de tareas) y las conductas de apoyo (funciones de mantenimiento) no son estilos mutuamente excluyentes. Por el contrario, estos patrones de conducta de liderazgo se pueden graficar en dos ejes separados y diferentes como se proponen en la figura 2, y proporciona el marco de referencia para definir 105 estilos de liderazgo en varias combinaciones de conducta de dirección y conductas de apoyo.



Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo que se muestran en la figura 2, presentan diferentes combinaciones de conductas de liderazgo de dirección o de apoyo. Estas combinaciones difieren en tres dimensiones 1) La cantidad de dirección que el líder proporciona, 2) La cantidad de apoyo y ánimo que el líder proporciona y 3) La cantidad de involucramiento de lo demás en la toma de decisiones.

La conducta de dirección que se relaciona con las funciones de tarea, se define como:

la amplitud con que un líder se involucra en comunicaciones uni-laterales; define los roles de los miembros del grupo; le indica a sus subordinados qué hacer, cuándo hacerlo; y supervisa de cerca las actividades de trabajo.

La conducta de apoyo que se relaciona con las funciones de mantenimiento, se define como:

La amplitud con que un líder se involucra en forma bi-lateral, escucha, proporciona apoyo y alienta, facilita la interacción, e involucra a los subordinados en la toma de decisiones.

En el *Estilo 1*, al cual nos referimos como "*Dirigiendo*", los líderes exhiben una conducta alta en dirección y baja en apoyo. Definen metas, y roles, proporcionan instrucciones específicas y supervisan de cerca los resultados de las tareas. Cuando se utiliza el *Estilo 2*, al que nos referimos como "*Entrenando*", los líderes tienen conductas altas tanto en dirección como en apoyo. Clarifican el propósito, orientan y continúan dirigiendo las tareas, pero también, intentan escuchar los sentimientos de sus subordinados acerca de las decisiones y escuchan sus ideas y sugerencias. El *Estilo 3*, al que llamamos "Apoyando", se caracteriza por conductas altas en apoyo y bajas en dirección. Los líderes toman las decisiones junto con sus subordinados y practican el escuchar activamente; apoyan y facilitan sus esfuerzos en el cumplimiento de tareas. En el *Estilo 4*, etiquetado como "Delegando", los líderes proporcionan niveles bajos tanto de dirección como de apoyo. Lo anterior no significa que no haya dirección o apoyo. Los subordinados se lo proporcionan a ellos mismos y a los demás. La toma de decisiones y la responsabilidad del cumplimiento de metas, se transfieren en esta etapa de los subordinados.

El Liderazgo Situacional está basado en el supuesto de que no hay un único estilo que sea el mejor: *los líderes que son capaces de impactar favorablemente tanto en el cumplimiento de tareas como la satisfacción de sus subordinados, son líderes capaces de adaptar su estilo de administración para que corresponda con una situación determinada.*

El diagnóstico, del nivel de desarrollo de las personas supervisadas, es el factor clave en el modelo de Liderazgo Situacional para determinar cuando y cual de los 4 estilos de liderazgo utilizar. El nivel de desarrollo se define por el nivel de competencia y de compromiso que los supervisados tienen para realizar una tarea en particular o resolver un problema específico con poca dirección y apoyo de parte del líder. Competencia es una función de los conocimientos y la experiencia que se tenga en relación con la tarea a desarrollar. Compromiso es una función de la motivación y de seguridad. Así como Lacoursiere apunta varias etapas del desarrollo grupal, el Liderazgo Situacional identifica cuatro niveles de desarrollo, cada uno considera una combinación distinta de competencia y de motivación tal como se ilustra abajo:

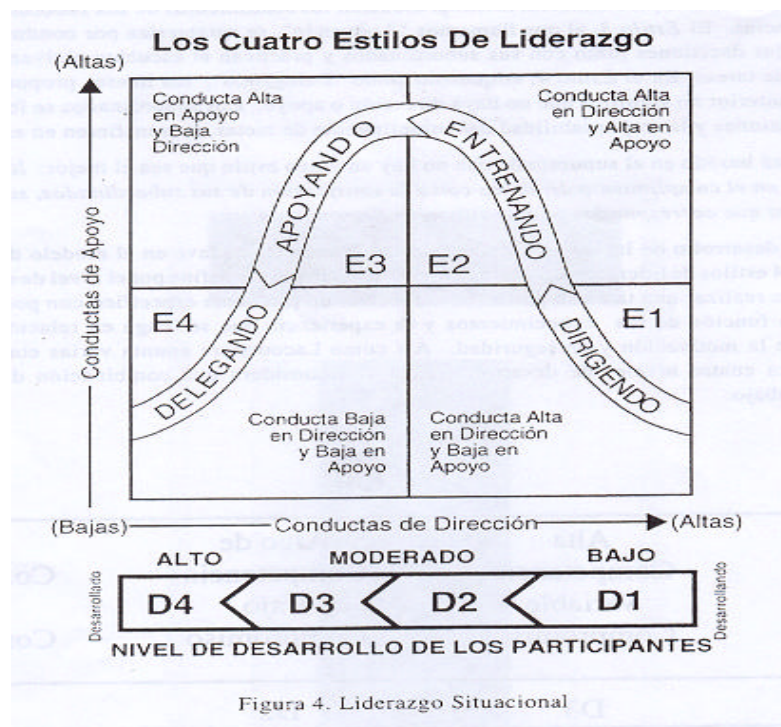
Alta	Alta	Algo de	Baja
Competencia	Competencia	Competencia	Competencia
Alto	Variable	Bajo	Alto
Compromiso	Compromiso	Compromiso	Compromiso
D4	D3	D2	D1

Figura 3. Los Cuatro Niveles de Desarrollo

De acuerdo al Liderazgo Situacional, al incrementarse el nivel de desarrollo de las personas de D1 a D4, su nivel de competencia y, de compromiso fluctúa. Cuando se inicia una nueva tarea donde se ha tenido poca o nula experiencia o conocimientos previos, la mayoría (le las personas están entusiasmadas y dispuestas a aprender (D1). Luego, cuando se empieza a involucrar en la tarea, las personas con frecuencia encuentran que: es más difícil de realizar o de aprender, o no es tan interesante como lo habían anticipado. Esta desilusión causa que su compromiso descienda (D2). Si superan esta etapa de desarrollo y aprenden a desempeñar la tarea con ayuda apropiada de sus superiores, la mayoría de los individuos entonces enfrentan dudas acerca de su propia capacidad de continuar realizando sus tareas en forma autónoma. Los sentimientos contradictorios de competencia por un lado y de inseguridad personal característicos de una persona en esta etapa, por otro dan como resultado un nivel variable de compromiso que fluctúa de entusiasmo a inseguridad (D3). Con un apoyo adecuado las personas de alto rendimiento pueden eventualmente tomar el paso final hacia el auto-desarrollo y evidenciados con un alto nivel tanto de compromisos como de competencia (D4). Este movimiento pudiera casi describirse como el cambio del *principiante entusiasta*, al *aprendiz desilusionado*, al *colaborador emergente* hasta el colaborador de alto rendimiento. Es evidente la relación que existe entre estos cuatro niveles de desempeño personal con las cuatro etapas de desarrollo grupal-orientación, insatisfacción, resolución, y producción.

La relación que existe entre el nivel de desarrollo de un grupo y el estilo de liderazgo que debe ser utilizado durante el tránsito de los subordinados hacia niveles de competencia y compromiso superiores se ilustra en la figura 4. El estilo de liderazgo apropiado se determina diagnosticando el nivel de desarrollo de una persona y dibujando una línea vertical hacia la curva del estilo.

Los Cuatro Estilos De Liderazgo



Tal como lo ilustra la figura 4, el Liderazgo Situacional está basado en la premisa de que con el tiempo suficiente, los individuos tienen el potencial de desarrollarse y funcionar autónomamente requiriendo poca dirección y poco apoyo de su líder. Al moverse a través de las diferentes etapas de desarrollo D1. al D2. al D3. al D4, el estilo apropiado de liderazgo cambia partiendo de una alta dosis de dirección (D1) a una creciente cantidad de apoyo (D2) a una menor dosis de dirección con apoyo continuado (D3) a eventualmente requerir poca dirección y poco apoyo (D4). Después de un tiempo, tanto las conductas de apoyo como las de dirección que provee el líder pueden ser disminuidas dado que las recompensas provienen de un efectivo cumplimiento de tareas y de sentimientos de auto-estima más que de felicitaciones o aliento del líder al colaborador.

DESARROLLO GRUPAL Y LIDERAZGO SITUACIONAL II

En la figura 5 de la página 9, las etapas del desarrollo grupal con sus dos variables-trabajo y moral- se constituyen por el nivel de desarrollo debajo de la curva del estilo de Liderazgo en Liderazgo Situacional. Esto se hace para ilustrar que el desarrollo grupal es la variable clave para los administradores cuando deben determinar qué estilo de liderazgo utilizar con un grupo. Como sugerimos anteriormente, las etapas del desarrollo grupal siguen los mismos patrones que el continuum del nivel de desarrollo utilizado en el modelo

Liderazgo Situacional. El estilo de liderazgo apropiado se puede determinar dibujando una línea recta que parta de la etapa de desarrollo hacia la curva de estilo.

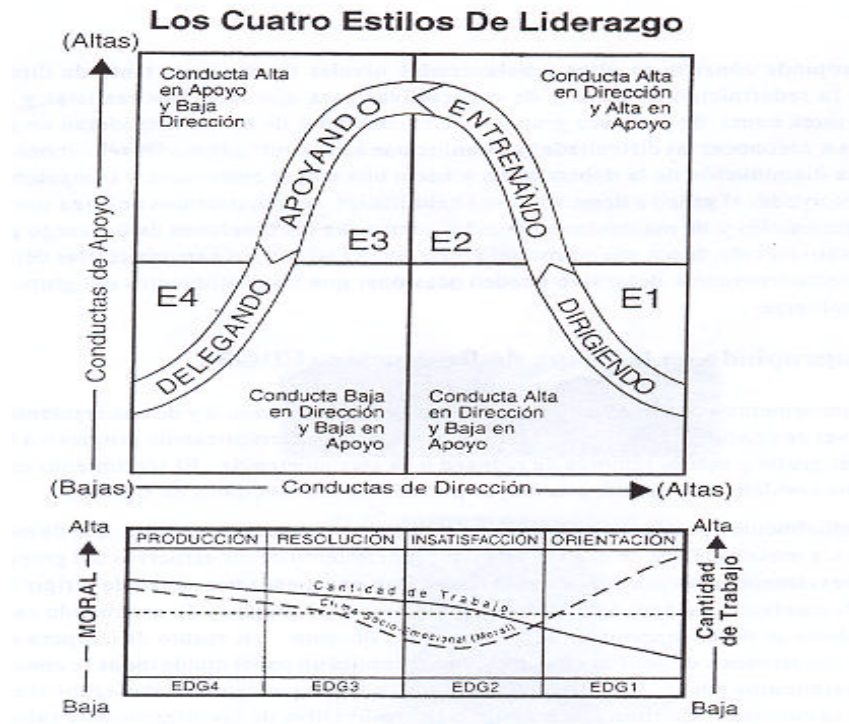


Figura 5. Liderazgo Situacional y etapas de desarrollo grupal

La integración del modelo de Liderazgo Situacional con las Etapas del Desarrollo Grupal, sugiere por ejemplo que durante la etapa del desarrollo grupal 1 (EDG 1 . Orientación), el Estilo de Liderazgo más apropiado sería el denominado *Dirigiendo*, o una combinación de conductas conteniendo una mayor dosis de dirección que de apoyo. Esto es, el énfasis debe ser dirigido a conductas relacionadas con la tarea más que a conductas de mantenimiento (apoyo). En La Etapa de Desarrollo Grupal 2 (EDG2, Insatisfacción), cuando la moral es baja y el trabajo aún es relativamente pobre, una combinación de liderazgo que contenga tanto conductas de apoyo como conductas de dirección es lo más *apropiado*:-El *Entrenando*.

El Estilo "*Dirigiendo*" es el apropiado en la Etapa de Orientación (EDG 1).

En general, cuando se inicia la vida en un grupo pequeño, las personas están relativamente deseosas de participar y tienen altas expectativas. Tienen algo de ansiedad en cuanto a la naturaleza de la situación y la búsqueda de elementos aún desconocidos, tales como nueva información, conocimientos, habilidades, clarificación de metas y de roles, etc. Las personas usualmente se sienten dependientes y se dirigen al líder para la satisfacción de sus necesidades. La moral comienza a un nivel relativamente alto pero desciende bastante pronto en esta etapa. El cumplimiento del trabajo comienza en un punto bajo y gradualmente se incrementa al desarrollarse el entendimiento y la competencia.

La conducta del liderazgo más importante en esta etapa es ayudar al grupo a cumplir con la tarea. Esto implica clarificar las tareas, fijar metas realistas, y alcanzables y planificar la adquisición de las habilidades necesarias para realizar la tarea. propuesta. La clarificación de las metas y las tareas con realismo es especialmente importante en esta etapa porque impacta a futuro la moral del grupo. En esta etapa se requiere

una limitada cantidad de conductas de apoyo, en esta fase hay un período de aceptación del líder por los miembros del grupo, y la necesidad de apoyo es mucho más moderada que la necesidad de conductas de tarea. En la medida que el grupo progresa es importante establecer una atmósfera de aceptación y comunicación abierta, y de fomentar el liderazgo y la toma de decisiones compartidos. El tratar de personificar en demasía o prestar apoyo sin medida pueda resultar en crear expectativas poco realistas y por lo tanto provoca un mayor desencanto en la etapa siguiente.

El Estilo "*Entrenando*" es el apropiado en la Etapa de Insatisfacción (EDG2).

La etapa de desarrollo grupal 2, nunca se presenta en forma tan clara como la Etapa 1, pero en general se caracteriza por un relativo descenso en la moral del grupo y un gradual incremento en el desempeño de las tareas. Los asuntos de moral más importantes son la frustración, el desánimo y en alguna medida el enojo por la ausencia de éxitos en el cumplimiento de tareas, y la competencia entre los miembros del grupo y entre el líder formal y los colaboradores. Se produce una instancia de poner a prueba tanto las metas de tarea como las metas de proceso y hay confusión acerca de los roles. Los aspectos de la moral del grupo pueden interferir con el cumplimiento de la tarea en esta etapa. La insatisfacción surge por la discrepancia que generalmente ocurre entre las expectativas iniciales y la realidad de la situación.

Una conducta de liderazgo apropiada consiste en altos y balanceados niveles de conducta tanto de dirección como de apoyo. Las conductas de tarea pueden incluir la redefinición de roles y de expectativas para que sean más realistas y alcanzables, y el continuar desarrollando habilidad tanto de tarea como de procesos grupales. Las conductas de apoyo consideran un mayor énfasis en la escucha activa y en alentar a los participantes a reconocer las dificultades y en enfocarse a construir adecuadas relaciones inter-personales y cohesión grupal. La meta es avanzar hacia la disminución de la dependencia y hacia una mayor autonomía y competencia al interior del grupo. El líder necesita preocuparse no sólo de ayudar al grupo a desarrollar sus habilidades y conocimientos de tarea sino que, de igual importancia, es el desarrollar habilidades inter-personales y de mantenimiento de tal suerte que las funciones de liderazgo puedan ser compartidas: Es importante reconocer y tolerar la insatisfacción de los miembros del grupo sin negarlas y sin personalizarlas, demasiado. La negación de las dificultades o el responder con un comportamiento defensivo pueden ocasionar que los sentimientos del grupo se agiganten sin necesidad o que se sumerjan y queden sin resolverse.

El Estilo "*Apoyando*" es el apropiado en la Etapa de Resolución (EDG3).

Esta etapa se caracteriza por un incremento en los niveles de la moral del grupo, la armonía y de una creciente competencia en las tareas. Hay menos resistencia, un mayor nivel de confort con la realidad de la situación, una internalización progresiva de metas y habilidades, más integración e inclusión al interior del grupo y menos temores de rechazo o de incompetencia. El sentimiento colegiado y el respeto mutuo se incrementan cuando los miembros comienzan a asumir una mayor porción de las funciones de liderazgo.

La conducta del líder cambia gradualmente cuando el grupo pasa de la insatisfacción a la resolución, que da menor énfasis a las conductas de tareas y a la clarificación de metas, y mayor énfasis en el apoyo y en reconocimiento de los esfuerzos del grupo para asumir las conductas de tareas y de mantenimiento que previamente eran asumidas por el líder. Hay una menor necesidad de dirigir al grupo en sus tareas y una lenta disminución de la necesidad de conductas de apoyo dado que los miembros del grupo están asumiendo cada vez más estas funciones de mantenimiento y están desarrollando un nivel superior de confianza y de cohesión. Un asunto difícil para muchos administradores en esta etapa es el ceder el control de las decisiones y de confiar en que el grupo asumirá un papel donde todos se consideren socios en el proceso. El desarrollo de la armonía y los sentimientos positivos que caracterizan a esta etapa pueden ser saboteados si el grupo evita el conflicto y las discrepancias por miedo a perder la cohesión. Continuar alentando la expresión libre de las diferencias y valorar esas diferencias pueden ayudar al grupo a moverse hacia la etapa 4.

El Estilo "*Delegando*" es el apropiado en la Etapa de Producción (EDG4).

Las habilidades tanto de tareas como de mantenimiento continúan creciendo durante esta etapa. Hay un dominio de las habilidades una internalización de las metas. Los sentimientos positivos corresponden a superar las expectativas y deseos del inicio. El volumen de trabajo es alto y el uso del tiempo es eficiente. El

incremento sostenido de habilidades y de éxitos en el cumplimiento de tareas conduce a sentimientos positivos del grupo y sentimiento de auto-estima y confianza. Los miembros del grupo trabajan bien juntos, pueden tener diferencias sin que se establezcan la competencia entre ellos y funcionar con autonomía sin dependencia de su líder.

Para los administradores esta puede ser una etapa difícil porque, de alguna manera, su posición "especial" dentro del grupo queda eliminada. En general hay menos necesidad de conductas tanto de dirección como de apoyo y los líderes pueden volcar su atención en otras direcciones.

Etapas 5- Terminación

La conclusión de la tarea, la evaluación de lo alcanzado y frecuentemente un sentimiento de pérdida o de tristeza caracterizan a esta etapa. Esto pudiera conducir a estrés o a alguna regresión hacia etapas anteriores. La moral y la calidad de trabajo pueden tanto descender como incrementarse a causa del empujón final por alcanzar todo lo propuesto, por buenos sentimientos acerca del equipo y sus logros o por el inevitable final de una importante experiencia.

Aceptar los sentimientos de cada uno y reconocer los sentimientos de todos puede ayudar al grupo en esta etapa. Si se da un descenso significativo en los resultados de tarea o en la moral del grupo, puede ser necesario que el líder incremente sus conductas tanto de apoyo como de dirección y tenga que revertir su estilo al Estilo 3 de conductas de apoyo.

Conductas de regresión

Con poca frecuencia, en una situación de trabajo se forman grupos completamente nuevos. Sin embargo, no es raro que un grupo tenga un nuevo líder/administrador! gerente o nuevos miembros o incluso una nueva tarea. Cada una de estas condiciones, y otras muchas, ocasionan cambios en las etapas de desarrollo grupal que requerirán una evaluación y modificación de la conducta. En general, cuando un cambio significativo ocurre en un grupo, puede suceder que el grupo transite a la inversa en las etapas de desarrollo. Los gerentes deben prestar una constante atención a los indicadores del funcionamiento de su grupo para que puedan ajustar su conducta a la apropiada para el nivel de desarrollo para el cual se encuentre el grupo en ese momento en particular.

SÍNTESIS

La integración del modelo de Liderazgo Situacional con la teoría de las etapas del desarrollo grupal, proporciona un marco de referencia útil para ayudar a gerentes, capacitadores, líderes y miembros de los grupos, a determinar qué tipo de conductas de liderazgo pueden ser más efectivas para cubrir las necesidades de un grupo en cada momento de su actividad grupal y que faciliten su movimiento a través de las etapas de desarrollo.

El *liderazgo efectivo* en pequeños grupos depende, entonces, no sólo de constantemente afinar las *habilidades personales de observación y diagnóstico* de la conducta grupal, también demanda que se desarrollen una amplia variedad de *conductas de tareas y de mantenimiento* y la *flexibilidad* necesaria para utilizarlas apropiadamente de acuerdo a una situación específica. El *grupo* debe ser concebido como un *sistema viviente* que inevitablemente atraviesa por diferentes etapas de desarrollo. Estas *etapas de desarrollo* son la clave para determinar cuál combinación de conductas de dirección y de apoyo pueden ser las más adecuadas para facilitar el movimiento de un grupo hasta convertirse en un *sistema de alto rendimiento*. Cada vez existe más evidencia que los *sistemas de alto rendimiento* se caracterizan por la participación de sus trabajadores, por equipos de trabajo cohesionados y por la colaboración entre trabajadores y administradores. Dado este conocimiento, es evidente la necesidad de que los gerentes y los trabajadores a todos los niveles de la organización adquieran conocimientos acerca de los fenómenos del desarrollo grupal y habilidades efectivas de liderazgo grupal. No hay soluciones mágicas. Los conocimientos y las habilidades que requieren los

gerentes y trabajadores demandan programas masivos de capacitación para ayudar a las personas en las organizaciones a funcionar efectivamente en el nuevo ambiente participativo.

En general sabemos que la moral y la productividad mejora cuando los grupos están bien cohesionados, cuando la interacción es abierta entre los miembros de un grupo, y cuando la gente tiene metas claras y alcanzables. Para alcanzar estos fines es para lo cual se integró el modelo Liderazgo Situacional y la teoría del desarrollo grupal.

NOTAS

ⁱ Thomas J. Peters y Roben H. Waterman. *In search of Excellence* (New York: Harper y Row, 1982); John Naibitt. *"- fegatrends* (New York: Warner Books, 1982); Kenneth Blanchard and Spencer Johnson, *The One Minute Manager* (New York: William Morrow y Compañía, Inc. 1982) Ver también J. P. Adams. *Transforming Work* (Alexandria, Va: Mills River Press, 1984).

ⁱⁱ David L. Bradford Lallen Cohen. *Managing For Excellence* (New York: John Wiley e Hijos, 1984)

ⁱⁱⁱ M. E. Shaw. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior* (New York: McGraw-hill, 1981)

^{iv} El concepto Liderazgo Situacional fue acuñado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard como "La teoría del Ciclo de Vida del Liderazgo" en 1969; la presentación más completa del concepto se presentó en *La Administración del Comportamiento Organizacional: Utilización del Recurso Humano*. 4ta. Edición (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1982). Los cambios en el modelo Liderazgo Situacional que presentamos en este artículo vienen de otro escrito por Kenneth Blanchard titulado *"Liderazgo Situacional II"*. (San Diego: Blanchard Training And Development, Inc., 1984).

^v Edgar H. Schein. *Process Consultation, Its Role in Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).