

Liderazgo situacional en las Universidades inteligentes

Montaner Rodríguez, Manuel

El cambio disruptivo de paradigma que provocó la crisis de la Pandemia revirtió drásticamente la forma en que las Universidades dictaban sus clases presenciales para hacerlo en forma absolutamente digital con el cambio cultural que ello acarrea.

De acuerdo a lo que pude constatar en consultas con diversos directivos de prestigiosas Universidades privadas del mercado argentino, una de las que pudo gestionarlo proactivamente y que ejerció una de las formas más contributivas para resolver esta situación de máximo riesgo y mínimo control fue la Universidad de Palermo, ya que no solamente lo hizo para atravesar la crisis que generó la pandemia mundial y las consecuencias inesperadas de la cuarentena argentina, sino que logró gestionarla desde una dinámica inmediata en la aplicación del modelo de Liderazgo Situacional, que ha sido la manera más profesional de hacerse cargo de la crisis y a pesar de ella lograr generar ventanas de posibilidad.

Para poder situarnos en contexto sobre lo que es el Liderazgo Situacional, haré un breve resumen sobre los antecedentes y desarrollo de la mencionada teoría.

De acuerdo a diversas fuentes, entre las que destaco la brindada por la revista *Latinoamérica de Psicología* (2010), el modelo o teoría de liderazgo situacional se popularizó en 1967, a partir del cual se fueron desarrollando diversas modificaciones que han ido incorporando nuevos parámetros orientados a mejorar la primera versión del libro -que se llamó *Gestión del Comportamiento Organizacional* (*Management of Organizational Behavior*, 338 pp, July 28, 2012 Pearson; 10 edition)-, de los autores Dewey E. Johnson, Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, incorporando aportes de conocimiento científico alcanzado hasta entonces, respecto del liderazgo.

Los precursores de esta teoría tenían como objetivo desarrollar un modelo de liderazgo diferente a todo lo conocido hasta ese momento, fundamentado tanto en las situaciones diarias de una organización como en la cotidianidad, modelo éste

que en un principio se llamó Liderazgo de Contingencia y que fue mutando hasta ser conocido finalmente como Liderazgo Situacional.

Dichos autores mostraron en la génesis de su teoría que el rendimiento de los equipos de trabajo tiene una relación directa con el equilibrio móvil que muestra el líder con sus supervisados y las condiciones y contextos en los que puede ejercer control e influencia en cada situación determinada.

Para ellos es fundamental las relaciones que impactan en el equipo que son tanto las habilidades como su disposición para las tareas y que se define como un proceso para desarrollar personas proporcionándoles un liderazgo eficaz para que puedan alcanzar un nivel máximo de desempeño.

La teoría del Liderazgo Situacional establece que no existe una fórmula mágica como respuesta ante cualquier situación, al contrario, cada modelo puede adecuarse en función de las características de la situación, ya que, el nivel de conducta del líder obedece a la madurez de los subordinados, lo que implica a la competencia, experiencia, motivación e interés que tienen los subordinados al desempeñar las distintas funciones y tareas encomendadas, asumiendo la responsabilidad del caso.

Es decir que si los subordinados tienen un grado de madurez bajo, correspondería un estilo de dirección consistente en dar órdenes; si el grado de madurez es moderado, el estilo de dirección será persuasivo, pero si el grado de madurez de los empleados es alto, el estilo de liderazgo debe consistir en ser más participativo o en la delegación de funciones y responsabilidades.

Esta explicación muestra la existencia de la relación que existe entre la madurez de los miembros del equipo de trabajo y el estilo de liderazgo.

Es por ello que resulta sumamente importante que estos dos factores estén en perfecta sintonía y exista la versatilidad del líder para acoplarse a las condiciones del equipo. El líder debe conocer mejor que nadie a su gente: su potencial y sus limitaciones, y estar involucrado en el desarrollo personal y profesional de sus miembros; un buen líder tiene buenas relaciones con sus subordinados y se caracteriza por obtener un ambiente laboral sano, productivo y positivo.

Al respecto, el autor James Hunter en su libro ***La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo***, señala que el líder situacional "es la persona que maneja la máxima calidad de lo que se quiere lograr a través de tareas estructuradas que favorecen al líder en toda situación". De ello se infiere que, la

relevancia está en el grado de estructuración presente en el trabajo a ejecutar, lo cual influirá proporcionalmente en los resultados.

Por otra parte, mientras más habilidad tenga el líder para comunicarse con su personal, mayor será la influencia que tenga; es decir, la posición formal de poder que ocupa el docente, para que sea efectiva requiere de una alta estructuración del trabajo a ejecutar y de una relación docente-estudiantes altamente positiva y sólo se logra en la creación de contextos de competencia, confianza y compromiso como los que logró la UP siendo la Universidad N°1 en la consideración académica y de estudiantes en el mercado latinoamericano y entre las primeras del mundo.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores, al respecto, los autores Hersey y Blanchard señalan: "las habilidades específicas a desarrollar en el líder implican actitudes y aptitudes. El líder adecua su actitud para comunicarse y manejar su aptitud para manejar contingencias".

En esencia este modelo establece la necesidad de un estilo a ser utilizado por el líder, a las diferentes situaciones que debe enfrentar, en particular a las características de la persona que será objeto de la acción de liderazgo.

En los nuevos estilos de liderazgo se habla de aquellos líderes que ya no imponen sino que inspiran, tal como lo señala John Maxwell en su libro *Líder de 360 grados*, donde además señala que todos, independientemente del nivel en el que cada persona se encuentra, ejercen liderazgos e influencia sobre un grupo de personas, un departamento, una empresa, los compañeros, jefes y subordinados, de lo cual se concluye que existe el liderazgo de 360 grados en quien se caracteriza por ser una persona diferente, cuyo liderazgo resalta por su actitud, el cual carece de subordinados, porque él cuenta con seguidores.

Un líder de 360 grados goza de poseer la facultad o don de influir en las personas de las distintas áreas de una empresa, está presto a brindar su apoyo y ayuda a quienes lo requieran; por tanto, llegar a ser un líder de 360 grados es posible para quienes posean buenas o intermedias habilidades de liderazgo, y poseen la capacidad de mejorar y desarrollar la influencia y relaciones personales en una organización, sin importar el nivel organizacional en el que se encuentre.

En este contexto, las organizaciones dependen, para crecer y perdurar, del liderazgo de sus dirigentes, para lo cual se amerita reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues

el líder se va formando día a día en la pasión por la misión, en la acción. Además, no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde, considerarse sustituible, así realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Y esto es posible en una Universidad que tenga la fluidez de gestionar las capacidades y talentos de sus docentes, que estos estén dispuestos a la capacitación permanente para que a su vez puedan dirigir, guiar, apoyar, orientar y delegar adecuadamente el trabajo con sus estudiantes.

Este tipo de liderazgo resulta el más apropiado para alcanzar una meta en un contexto de grandes turbulencias como lo que sucede actualmente en nuestras sociedades altamente líquidas, ya que le permite desarrollar la plasticidad para adecuarse rápidamente a situaciones cambiantes y que necesitan acciones concretas y decisiones rápidas.

Cuando hablamos de Liderazgo situacional me refiero también a comprender los contextos como espacios de crecimiento y generación de nuevas y mejores posibilidades en los 360 grados en los hacíamos referencia anteriormente, ya que han podido impactar e interactuar en todas las áreas.

Esto también significa que entre todos hemos mantenido el conocimiento, los saberes y los procesos de generación de ideas.

El rol de las Universidades como actores sociales se ha empoderado con la formación de equipos de directivos, docentes, administrativos y estudiantes atentos y comprometidos con el aprendizaje más allá de toda situación de conflicto real o potencial.

Este camino de liderazgo con responsabilidad le permitió a la Universidad de Palermo en especial a la **Facultad de Diseño y Comunicación** de la que soy parte, poder construir un modelo estratégico basado en una alianza poderosa con los docentes que aceptaban el desafío, los estudiantes que ponían en movimiento las distinciones que traen por ser nativos digitales en su mayoría y la propia Universidad que dispuso las herramientas para posibilitar la continuidad académica desde la excelencia.

Acaso le permita a la Universidad descubrir nuevas posibilidades de aquellos que deciden emigrar o trasladarse a otros países, para que puedan seguir estudiando o capacitándose a través de la vía digital ensanchando su target con recursos propios.

Al personal administrativo, hacer más dinámicas las consultas, exámenes y correcciones con las mejores herramientas que eviten plagios, que faciliten el acceso al Campus virtual, que contribuyan también al control presencial, con el más actualizado control de calidad sobre el desempeño de los docentes y de los alumnos.

Y a los docentes aplicar dinámicas, juegos de competencias y de aprendizaje y construcción de sentido a través de las herramientas digitales más contributivas que permitan el enriquecimiento de la experiencia alumno/docente.

En esta etapa que se presenta tan desafiante creo que es tiempo de hacerse cargo de lo que decía el extraordinario novelista, crítico y ensayista Marcel Proust quien afirmaba que “el único verdadero viaje de descubrimiento consiste no en buscar nuevos paisajes, sino en mirar con nuevos ojos”.