

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA DISPOSICIÓN HACIA LAS TAREAS EN BASE A LA HABILIDAD Y PRESTANCIA

Elsa Margarita Benavides Coronado y Lucila Delgado Alonso

División de Estudios de Posgrado e Investigación

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Este trabajo de investigación describe el liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1977) y la disposición hacia las tareas (Hersey, 1984) en un grupo de directivos no sindicalizados. Los resultados obtenidos muestran que a) los líderes tienen estilos de liderazgo caracterizados por alta-tarea y alta-relación, b) la disposición hacia las tareas de los seguidores es alta, son capaces y confiados, c) la adaptabilidad de liderazgo es bajo demostrando la necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los subordinados y d) existen pocas relaciones significativas entre las variables bajo estudio. Se anexan sugerencias para futuras investigaciones.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo se define como el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de ciertos objetivos (Fiedler, 1967; Shamir, 2001). A través de los años el personal directivo se ha interesado por aplicar el estilo de liderazgo que le brinde mejores resultados. La evidencia de los trabajos de investigación realizados demuestra que no existe un estilo único que logre todos los propósitos. Los líderes exitosos son aquellos que pueden adaptar su conducta para alcanzar las demandas de su situación única y especial. La teoría del Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1977; Hersey, 1984) se basa en: el grado de conducción y dirección o comportamiento de tarea, el grado de apoyo social y emocional o comportamiento en las relaciones personales y el nivel de disposición de los seguidores en base a la prestancia y habilidad que muestran al desempeñar cierta tarea. Esta teoría ha sido

ampliamente utilizada en la administración de empresas mundiales de todo tipo (Hersey, Blanchard & Natemeyer, 1979; Hersey, Angelini & Carakushansky, 1982; Carrier, 2001).

2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Los objetivos planteados fueron:

1. Determinar el comportamiento del Liderazgo Situacional y la Disposición hacia las Tareas entre los directivos de la empresa.
2. Determinar el comportamiento de la adaptabilidad y el estilo del liderazgo dominante, la habilidad y la prestancia de los directivos, jefes de departamento y gerentes de área.
3. Determinar la relación que tienen las variables del liderazgo situacional con las variables de la disposición hacia la tareas.

Las hipótesis que se probaron fueron:

1. Los valores predominantes del liderazgo situacional y la disposición a las tareas y sus variables entre los directivos de la empresa son elevados.
2. La relación que existe entre las variables es positiva y significativa.

3. MARCO TEÓRICO

Modelo del Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional esta basado en una interacción entre (a)la cantidad de dirección que un líder proporciona y (b)la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga la seguidor y (c)el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea especifica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo. Para comprender completamente el concepto de liderazgo situacional es necesario conocer la definición del *nivel de disposición como la habilidad y deseo de una persona para tomar responsabilidad por dirigir su propia conducta*. Las variables de disposición hacia las tareas deben ser consideradas solo con relación a una tarea especifica a ser desarrollada. Es decir, un individuo (o grupo) no esta en el mismo nivel de disposición para todas las tareas. La gente tiende a variar su desempeño dependiendo de la tarea, función u objetivo que el líder trata de

cumplir a través del grupo, por ejemplo un representante de ventas puede estar en un alto nivel de disposición para conducir llamadas de conferencias sobre ventas pero no puede demostrar el mismo grado de habilidad para desarrollar y escribir propuestas para los clientes, como resultado puede ser apropiado que el gerente de esta persona proporcione poca dirección y ayuda en las actividades de llamadas de conferencia sobre ventas pero proporcionar gran cantidad de dirección y supervisión cercana sobre las actividades individuales de desarrollo de propuestas.

De acuerdo al liderazgo situacional **el nivel de disposición de un seguidor se incrementa en relación con alcanzar una tarea específica, el líder deberá iniciar la conducta de tarea e incrementar la relación.** Esto debiera ser el camino hasta que el individuo o grupo alcance un nivel de preparación moderado. Una vez que el seguidor inicie a moverse en un nivel de disposición arriba del promedio lo apropiado sería que el líder inicie a disminuir no solo la conducta de tarea sino también la conducta de relación. En este punto el seguidor no solo está listo en términos de desempeño de tarea sino también confiado y comprometido. Dado que el empleado se encuentra auto motivado por el desempeño alcanzado el apoyo emocional que el líder proporciona no requerirá ser en la misma cantidad que antes. El personal en este nivel de disposición verá una reducción en la cantidad de supervisión cercana y un incremento en la delegación de responsabilidad por parte del líder como una indicación positiva de confianza.

Así el liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo en acuerdo con la disposición del seguidor. Este ciclo puede ser ilustrado por una campana sobrepuesta en los cuatro cuadrantes del liderazgo como se observa en la figura 1. En ella se observa la relación entre el nivel de disposición del seguidor para cumplir con un objetivo de trabajo particular con el adecuado estilo de liderazgo de un administrativo para maximizar el desempeño del seguidor. Es importante aclarar que la figura representa dos diferentes fenómenos. El estilo apropiado de liderazgo (conducta del líder) para los niveles observados por el nivel de disposición del seguidor es representado por la línea curva que corre a través de los cuatro

cuadrantes de liderazgo. El nivel de disposición del individuo o grupo que esta siendo supervisado es representada bajo del modelo de liderazgo como un rango continuo desde el nivel bajo al nivel alto.

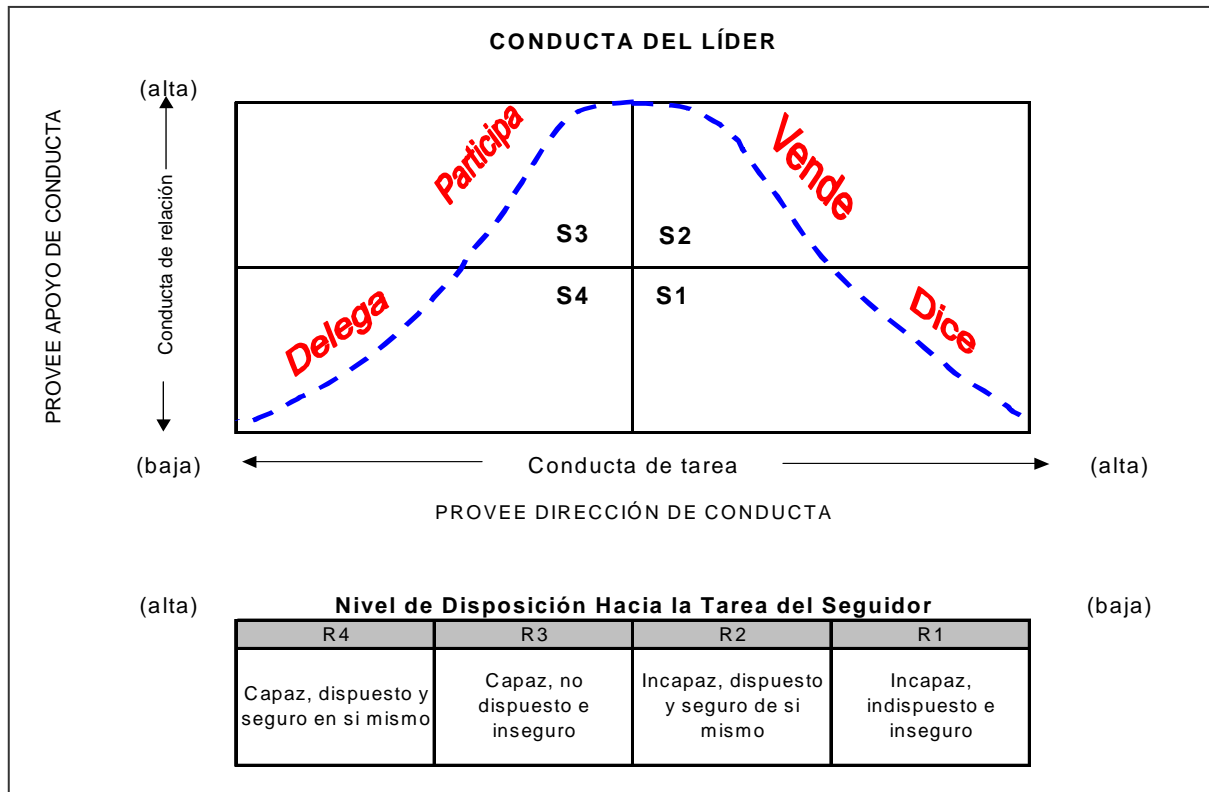


Figura 1. Modelo del Liderazgo Situacional.

En cuanto a los estilos de liderazgo en el modelo, es decir las conductas del líder se usarán las siguientes designaciones:

- S1 : Alta tarea y baja relación.
- S2 : Alta tarea y alta relación.
- S3 : Alta relación y baja tarea.
- S4 : Baja relación y baja tarea.

En términos de disposición de los seguidores, no se trata simplemente de contar con la habilidad y prestancia para la tarea, sino es cuestión del grado de ambos. Por lo que a los niveles de disposición nos referiremos de la siguiente manera:

- R1: Para un bajo nivel de disposición.
- R2: Para un bajo a moderado nivel de disposición.
- R3: Para un moderado a alto nivel de disposición.
- R4: Para alto nivel de disposición.

La teoría situacional sugiere un estilo de liderazgo S1 (alta tarea y baja relación) a un caso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición R1, un estilo de liderazgo S2 (alta tarea y alta relación) a un caso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición R2, un estilo S3 (alta tarea y baja relación) para un nivel de disposición R3 y un estilo S4 (baja relación y baja tarea) para un nivel de disposición R4.

El significado de la curva en la porción de la conducta del líder ilustrado en la figura es que de acuerdo al desarrollo del nivel de habilidad y prestancia del seguidor o grupo, el estilo apropiado de liderazgo se moverá de acuerdo a la función de la curva. Para determinar que estilo de liderazgo es apropiado para usar en determinada situación, primero se debe de conocer el nivel de disposición del seguidor o grupo con relación al objetivo o los objetivos que el líder trata de lograr a través del desempeño de los seguidores. Una vez que el nivel de disposición es determinado, el apropiado estilo de liderazgo puede ser determinado construyendo un ángulo recto desde el punto en el continuo que identifica el nivel de disposición del seguidor a un punto en donde intercepte la función curva en la porción de la conducta del líder del modelo. El cuadrante en el cual intercepta sugiere el estilo apropiado de liderazgo a ser utilizado por el administrador en alguna situación con un seguidor o grupo a ese nivel de disposición.

4. DESARROLLO

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa de manufactura Controles Electromecánicos de México que esta situada en el Blvd. Zaragoza en el Parque industrial Desarrollo Salvacar en Ciudad Juárez, Chih. CELMEX. Se dedica a la elaboración de controles electromecánicos para la industria de electrodomésticos y automotriz como controladores de tiempo para secadoras de ropa, refrigeradores y

hornos, apagadores para la industria automotriz que controlan luces y funciones eléctricas, como la luz del freno, el control de velocidad entre otras. Esta empresa fue seleccionada sobre la base del interés de sus directivos en iniciar una serie de programas de administración de personal basados en la detección de habilidades y necesidades de los empleados de alto nivel (dirección, jefes de departamento, gerentes de área y supervisores), y en la oportunidad de realizar una investigación científica que auxiliara en la obtención de dicha información.

Metodología

La obtención de los datos se realizó utilizando los cuestionarios Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Liderazgo y Medición de la Disposición Hacia las Tareas (Situational Leadership[®], Readiness Manager Rating Scale[®] and Staff Member Rating Scale[®]). El número de sujetos bajo estudio fue de 70 personas, los cuales representaron la totalidad del personal administrativo y fueron clasificados de la siguiente manera: directivos y jefes de departamento como primer nivel, gerentes de área como segundo nivel y supervisores como tercer nivel administrativo. Se acordó un plan de trabajo con el gerente del departamento de recursos humanos, encargado de este proyecto, mismo que revisó y sugirió las modificaciones que facilitarían la comprensión de los cuestionarios y para proteger la confidencialidad de la persona evaluada, procurando en todo momento conservar el propósito y formato original para lo cual fueron diseñados.

Una vez que el cuestionario es terminado por la persona evaluada, se determinó el estilo de liderazgo que con más frecuencia adopta en diferentes situaciones, es decir su estilo de liderazgo dominante y por consiguiente determinar si su conducta es la adecuada para cada situación y de acuerdo al nivel de disposición de sus seguidores. Asimismo después de evaluar el nivel de disposición por el empleado, se procede a contabilizar los resultados. Las preguntas 1 a la 5 corresponden a la evaluación del nivel de habilidad de la persona, es decir su grado de conocimiento y experiencia con respecto a la tarea. Las preguntas 6 a la 10 son para evaluar el nivel de prestancia o actitud de la persona hacia sus responsabilidades. Determinar el nivel de disposición de la persona es la clave para la selección de una conducta de liderazgo apropiada.

En ocasiones es difícil de determinar, debido a que no todas las tareas son claras o comprensibles para el seguidor o grupo y muchos líderes no lo perciben.

5. RESULTADOS OBTENIDOS

El componente disposición hacia la tarea (D), se evaluó en una escala del uno al cuatro, obteniéndose un valor promedio de 4, por lo que podemos decir que el nivel es bueno, se encuentra en el rango de capaz, dispuesto y seguro en sí mismo (R4). Se sugiere que el estilo de liderazgo a adoptar sea el S4 como se señala en la figura 2.

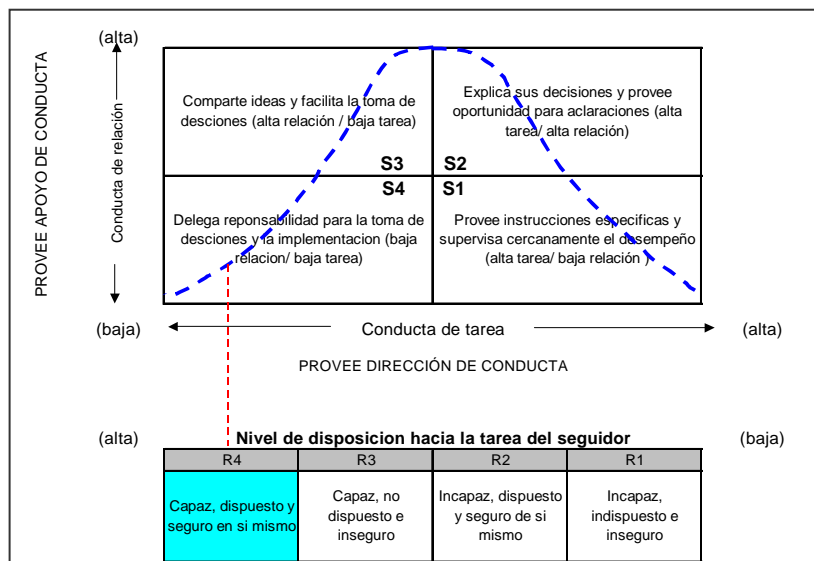


Fig. 2 Disposición hacia la Tarea y Estilo de Liderazgo

El componente **Adaptabilidad de Liderazgo (LA)** se evaluó en una escala del 0 al 36 puntos y se obtuvo un valor promedio de 23. Esto indica que el promedio de las personas evaluadas requieren desarrollar la habilidad de diagnosticar el nivel de disposición de su seguidor o grupo para poder determinar un adecuado estilo de liderazgo. Para el componente estilo de **Liderazgo Dominante (LD)** se obtuvo que el 49% de la muestra presentó un estilo de liderazgo S2, o sea conducta de **alta-tarea / alta-relación** y se observa en la figura 3.

Los resultados obtenidos del estilo de **Liderazgo Dominante (LD)** para los diferentes niveles organizacionales nos indican que los empleados de primer nivel mostraron en un 80% un estilo de liderazgo S1, el cual provee instrucciones específicas y supervisa cercanamente el desempeño de sus empleados, lo que representa una conducta de **alta-tarea / baja-relación**: El 50% de los empleados de segundo nivel mostraron un estilo de liderazgo S2, este tipo de líder explica sus decisiones y provee oportunidad para aclaraciones, mostrando una conducta de **alta-tarea / alta-relación** al igual que el 51 % de los empleados de tercer nivel o supervisores.

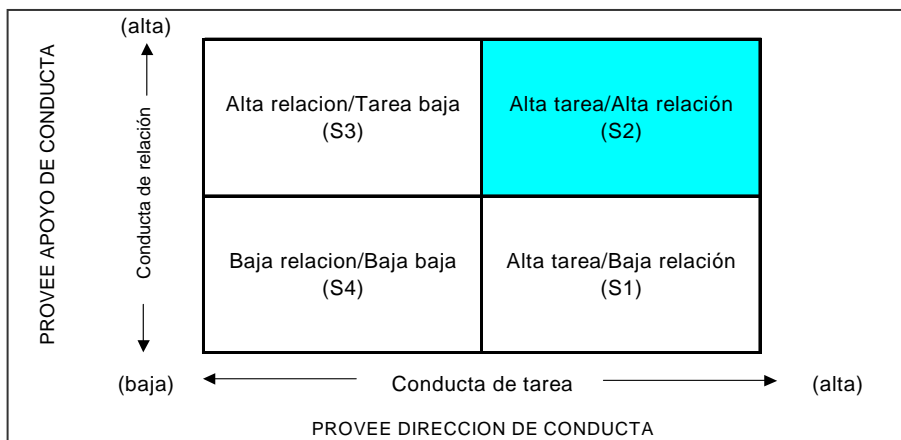


Fig. 3 Estilo del Liderazgo Dominante

Los resultados de estadística descriptiva de las variables que corresponden a disposición hacia la tarea: **habilidad (H) y prestancia (P)**, para la totalidad de la muestra y usando una escala del 5 al 40 fueron: el valor promedio mas alto (35.9) correspondió a la variable prestancia (P), lo que significa una alta y positiva actitud del empleado hacia sus tareas y responsabilidades, igualmente para la variable habilidad (H), correspondió una alto grado de habilidad de los empleados

En la tabla 1 se incluye el análisis de regresión de la variable dependiente, el estilo de liderazgo dominante (LD) y las independientes: la habilidad (H) y la prestancia (P). El análisis demuestra la existencia de relación solo con la variable habilidad (H) con un valor de significancia de 0.93048 (marcada en negritas). Se confirma en el resumen de

regresión por pasos (stepwise summary) donde ninguna otra variable es aceptada en la ecuación de regresión debido a no exceder el valor de F. La ecuación de regresión

Tabla 1. Análisis de Regresión del Estilo de Liderazgo Dominante (LD), la Habilidad (H) y la Prestancia (P) de Toda la Muestra.

Regression Summary for Dependent Variable: LD							
R= .93048295 R²= .86579851 Adjusted R²= .86385356							
F(1,69)=445.15 p<.00000 Std.Error of estimate: .75361							
Variables	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(69)	p-level	
H	0.93048	0.04410	0.05465	0.00259	21.09863	0.00000	
Summary of Stepwise Regression; DV: LD							
Variables	Step +in/-out	Multiple R	Multiple R-square	R-square change	F - to entr/rem	p-level	Variabls included
H	1.00000	0.93048	0.86580	0.86580	445.15227	0.00000	1.00000

se establece como $LD = 0.05465 H$. La tabla 2 muestra el análisis de regresión de la variable dependiente, la adaptabilidad de liderazgo (LA) y las independientes: la habilidad (H) y la prestancia (P). En el análisis se observa la existencia de relación con ambas variables con valores de significancia de Beta de 0.59511 y 0.39243 para P y H respectivamente. La ecuación de regresión se establece como: $LA = 0.3767 P + 0.2576 H$.

Tabla 2. Análisis de Regresión de la Adaptabilidad del Liderazgo (LA), la Habilidad (H) y la Prestancia (P) de Toda la Muestra.

Regression Summary for Dependent Variable: LA							
R= .98687483 R²= .97392192 Adjusted R²= .97315492							
F(2,68)=1269.8 p<0.0000 Std.Error of estimate: 3.7401							
Variables	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(68)	p-level	
P	0.59511	0.26144	0.37677	0.16552	2.27623	0.02599	
H	0.39243	0.26144	0.25761	0.17162	1.50101	0.13798	
Summary of Stepwise Regression; DV: LA							
Variables	Step +in/-out	Multiple R	Multiple R-square	R-square change	F - to entr/rem	p-level	Variabls included
P	1.00000	0.98644	0.97306	0.97306	2492.04601	0.00000	1.00000
H	2.00000	0.98687	0.97392	0.00086	2.25302	0.13798	2.00000

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al termino del análisis de resultados se establecieron las siguientes conclusiones:

- El comportamiento de las variables del **liderazgo situacional mostraron que el valor promedio más alto correspondió a un liderazgo de alta tarea y alta relación** al determinarse que el 43% de las respuestas de la encuesta fueron respondidas seleccionando este estilo de liderazgo, seguido del estilo de alta tarea y baja relación con un 29%.
- Para el estilo de **liderazgo dominante se determinó que en un 80% los empleados administrativos del primer nivel organizacional presentan un estilo de liderazgo de alta tarea y baja relación**, un 50% de los empleados administrativos del segundo nivel mostraron un estilo de liderazgo de alta tarea y alta relación, de igual forma un 51% de los empleados de tercer nivel o supervisores mostraron un estilo de liderazgo alta tarea y baja relación.
- El comportamiento de los componentes para la totalidad de la muestra demuestra que el componente **disposición hacia la tarea alcanzó el nivel máximo indicando que los empleados presentan un alto nivel de capacidad, disposición y seguridad en sus tareas**. La adaptabilidad de liderazgo se localiza en el rango inferior de la escala lo que demuestra la necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los subordinados.
- El comportamiento del componente disposición hacia la tarea en los empleados del segundo y tercer nivel organizacional sugiere un estilo de liderazgo de baja relación y baja tarea, por otro lado, el estilo de liderazgo mostrado es de alta tarea y baja relación para el primer nivel y de alta tarea y alta relación para el segundo nivel organizacional.
- El componente adaptabilidad de liderazgo, el segundo nivel organizacional es el que obtiene el valor mayor, aún así este se encuentra en el rango inferior de la

escala demostrando la **necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los subordinados.**

- El análisis de regresión muestra que el liderazgo dominante tiene relación positiva y significativa con la habilidad y la adaptabilidad del liderazgo con ambas variables de la disposición hacia las tareas, la habilidad y la prestancia.

Los resultados obtenidos nos muestran que existe la necesidad de desarrollar la habilidad de diagnóstico en cuanto al nivel de disposición del seguidor o grupo por parte del líder para poder determinar un estilo apropiado (Shea, 2000; Sears, 1995). Mayor información sobre otras variables de esta investigación y sus relaciones se encuentra en Benavides (2004). El presente trabajo proporciona suficiente evidencia que sugiere que es beneficioso para los directivos el aplicar la Teoría del Liderazgo Situacional a su comportamiento de líder en un contexto administrativo. Se recomienda realizar mas análisis de esta teoría en otras organizaciones y difundirlas..

BIBLIOGRAFÍA

- Benavides E.M. (2004) *Relationship of Situational Leadership to Organizational Commitment*. Proceedings Of the International Journal of Industrial Engineering. Applications and Practice. Las Vegas NV. USA.
- Carrier K. (2001). *Situational Leadership: Recognizing Differences*. National League of Cities. Vol. 24, 5.
- Fiedler F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. N. Y. McGraw-Hill.
- Hersey P. (1984). *The Situational Leader*. Ed. Warner Books, 12-72.
- Hersey P. Angelini A.L. & Carakushansky S. (1982). *The Impact of Situational Leadership and Classroom Structure on Learning Effectiveness*. Group & Organization Studies. Vol. 7 No. 2. June. 216-224.
- Hersey P. & Blanchard K. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (3rd. Ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hersey P., Blanchard K.H. & Natemeyer W. E. (1979). *Situational Leadership, Perception, and The Impact of Power*. Group & Organization Studies. December. 4 (4). 418-428.
- Hersey P. & Stinson J. (1980). *Perspectives in Leader Effectiveness*. Ed. Oberling Printing Co. 3-119.
- Sears, W. (1995). *High Performance Leadership*. Behavioral Science. 40, 332-334.
- Shamir B. (2001). *Charismatic Leadership in Organizations*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 74, 112-114.
- Shea T. (2000). *Leadership must Motivate, Inspirit Workers to Succeed*. Orlando Business Journal. Vol. 17, 35.