

Artículo procedente de Sedisa Siglo XXI

<http://sedisasigloxxi.com/spip.php?article191>

Liderazgo situacional

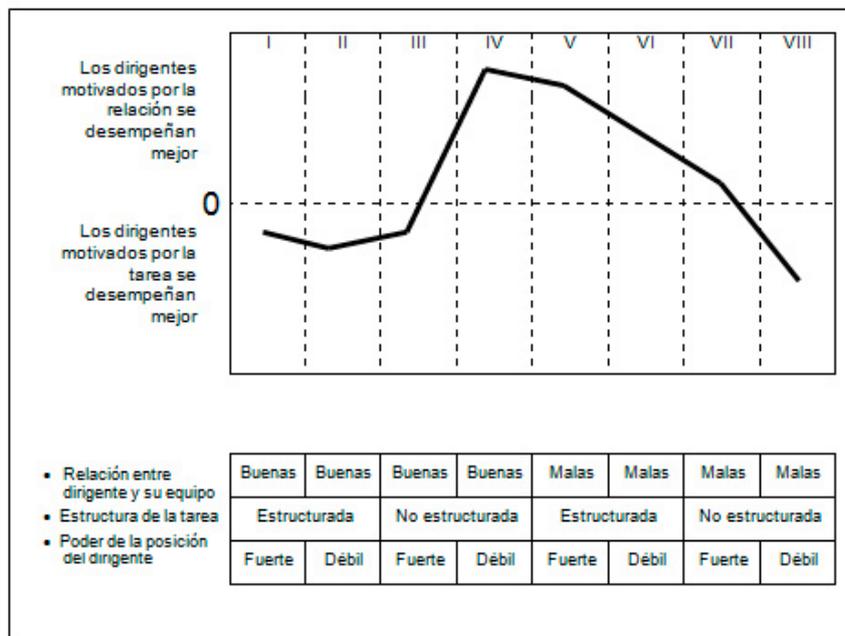
J.A. Moreno

- ARTÍCULOS -

Sedisa Siglo XXI

1. INTRODUCCIÓN A lo largo de la historia se ha ido evolucionando tratando de encontrar un estilo de dirección que facilitara el logro de las metas del proceso directivo, alcanzando el equilibrio razonable entre conseguir los resultados, la satisfacción por el trabajo y favorecer el desarrollo humano y profesional. Hasta los años 60 prácticamente, del siglo pasado, fueron las ideas de Taylor las que determinaron el comportamiento de los directivos en el ejercicio de sus funciones como tales. En los 60 y los 70, fue la DPPO el estilo de dirección que más se desarrolló: los directivos debían aprender a utilizarlo, pues era el estilo adecuado para cualquier situación. Pero pronto pudo comprobarse que la DPPO no era la panacea. Desde el principio de los 80, se admite sin discusión que no existe el estilo ideal, que ningún estilo de dirección garantiza el éxito del directivo. Que el estilo adecuado depende de no solamente de las características del directivo, sino sobre todo del grado de madurez de los colaboradores y del problema concreto que haya que afrontar. Las cuatro variables de Kornam (tarea, personas, entorno y madurez de los colaboradores) parece que son la clave a considerar.

2. INVESTIGACIONES DE FRED FIEDLER (TEORÍA DE LA CONTINGENCIA) Las investigaciones de Fred E. Fiedler, se inician en 1951 en la Universidad de Illinois y tratan de descubrir cuáles son las circunstancias en las que cada estilo de liderazgo es más eficaz. Su modelo se basa en los siguientes puntos: 1. La mayoría de los líderes son efectivos en unas situaciones y no lo son en otras. El grado de efectividad de un equipo de trabajo es contingente con lo adecuado del estilo del líder, a la situación. 2. El estilo de liderazgo adecuado depende de la situación y circunstancias del equipo, que permita más o menos, la influencia de su líder. 3. Si la efectividad depende de la situación del equipo y del estilo de liderazgo, para lograrla podrá actuarse sobre el líder (enseñándole o cambiándolo) o sobre la situación del equipo en la línea adecuada. 4. La probabilidad de éxito de un líder será tanto mayor cuanto más favorable le sea la situación que tenga que afrontar como líder del equipo. Un resumen de las investigaciones de Fiedler demuestra lo siguiente : Se representa en el eje horizontal la favorabilidad de la situación (grado en que la situación es favorable al líder), con el octante o casilla más favorable en el extremo izquierdo, y el menos favorable en el derecho. En el eje vertical se representa la correlación entre la capacidad del directivo para establecer relaciones con los miembros de su equipo, o interés por las personas (medida en la escala CTMP - compañero de trabajo menos preferido) y el rendimiento o la eficacia lograda. Por encima de la línea 0, muestra una correlación positiva, es decir que los directivos con puntuación elevada en su capacidad de relación según la escala CTMP, lograron mejores resultados. Por debajo de la línea 0, la correlación es negativa, es decir que los directivos con buena puntuación CTMP fueron menos eficaces. La línea gruesa conecta los coeficientes de correlación mediana, e indica el valor más probable del coeficiente de correlación en cada una de las ocho casillas, ósea la mejor predicción para las correlaciones. Como puede verse en el cuadro nº 1 los dirigentes motivados por la tarea lograron los mejores resultados en las situaciones más favorables de los octantes I, II y III, y en las situaciones desfavorables del octante VIII. Por ello se obtiene correlación negativa entre la escala CTMP y los resultados logrados por el equipo. Los dirigentes motivados por la relación (puntuación elevada en la escala CTMP) obtienen resultados óptimos del equipo en situaciones de favorabilidad moderada (octantes IV y V). La conclusión es que: Los dirigentes muy capacitados para la relación personal son más eficaces en situaciones de Favorabilidad moderada. Los que tienen dificultades para la relación personal, sobre todo si están motivados por la tarea, son más eficaces en condiciones muy favorables o muy desfavorables para ellos.



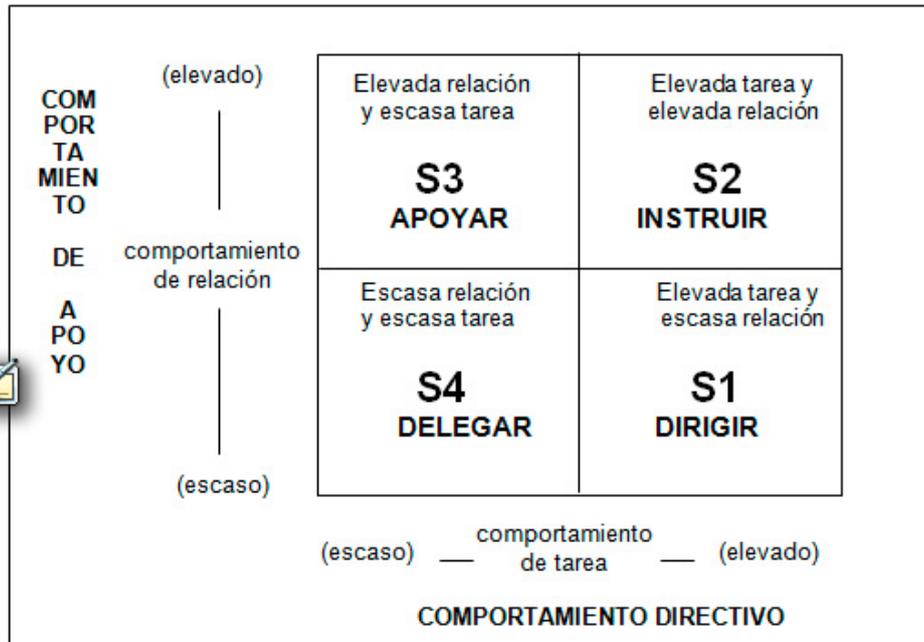
Cuadro nº 1. Como varía el estilo directivo con la situación

En los años 60 y 70 los directivos se afanaban por encontrar el estilo ideal y aprender a utilizarlo. Los descubrimientos del F. Fiedler ponen de manifiesto que ello es un error: No existe el estilo ideal. Pero no solamente no existe el estilo ideal sino que lo menos importante es el estilo del directivo. Es necesario tener en cuenta las circunstancias del entorno y el grado de madurez de los colaboradores para la realización de cada una de sus tareas. Por un lado habrá que adaptar el estilo a cada colaborador, lo que exigirá una primera adaptación: "Diferentes caricias para distintos muchachos". Pero además cada colaborador no es igual de experto y eficaz con todas las tareas que lleva a cabo (diferente grado de madurez por tarea) y requiere un estilo adecuado a cada una de sus actividades. Ello comporta la segunda adaptación: "diferentes caricias para los mismos muchachos".

3. INVESTIGACIONES DE HERSEY Y BLANCHARD (LIDERAZGO SITUACIONAL) Dos investigadores de la Universidad de Ohio, Paul Hersey y Ken Blanchard, sintetizan los estudios llevados a cabo por Blake y Mouton (de la misma Universidad), Likert (de la Universidad de Michigan), Kornam (importancia de la madurez de los colaboradores) y Fiedler (teoría de la Contingencia) y presentan su propia teoría que denominan Liderazgo Situacional.

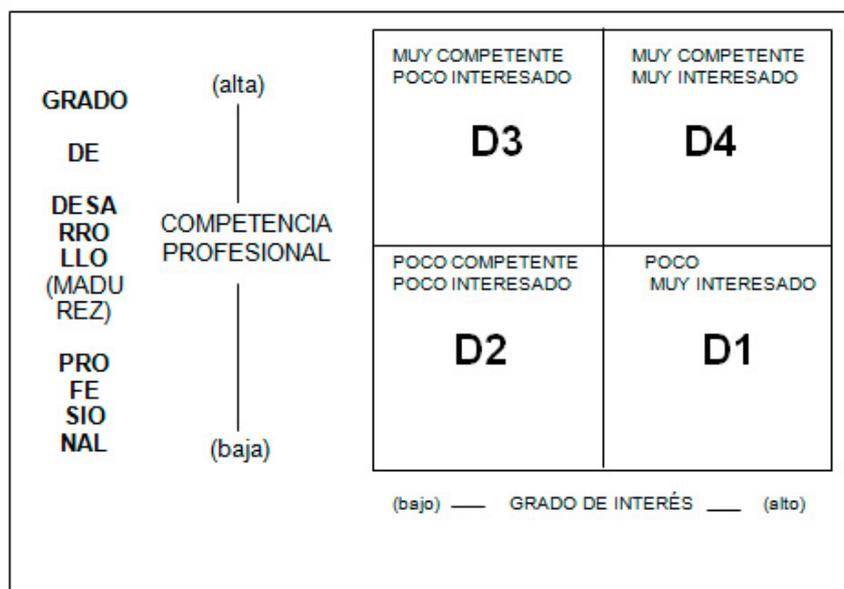
3.1. CONCEPTOS CLAVE " Conducta de Tarea. Hersey y Blanchard la definan como: el grado en que el líder inicia una comunicación descendente, explicando lo que ha de hacer cada uno de sus colaboradores, indicando también, cuándo, dónde y cómo se ha de realizar la tarea. " La Conducta de Relación. Indica el grado en que el líder inicia una comunicación bilateral proporcionando apoyo socioemocional, reconocimiento y facilitando el trabajo. " Madurez de los colaboradores. La madurez se refiere siempre a una tarea específica, de forma que cada profesional presenta diferentes grados de madurez para las distintas actividades que lleva a cabo. Se entiende por tal a la capacidad para fijarse metas altas pero alcanzables (motivación de logro, MI), voluntad (v) y habilidad (h) para tomar responsabilidades (R) y educación (Ed) y/o experiencia (Ex) de un individuo o grupo. Representada en forma de función sería: Madurez = f (MI, (h,v), R, (Ed,Ex)) " Estilo de liderazgo o dirección. Viene dado por las pautas de la conducta del jefe según la percepción de los colaboradores.

3.2. LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL Simplificando los estudios realizados para identificar los estilos de liderazgo situacional (en la práctica hay tantos estilos como situaciones podamos imaginar) podemos decir que son cuatro, cada uno de los cuales resulta de la combinación de dos componentes, que son: " El comportamiento rector, que consiste en decirle al colaborador qué tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo, controlando todo el proceso. Tres palabras son la clave de este componente: ESTRUCTURAR, CONTROLAR y SUPERVISAR. Es el componente correspondiente a la "conducta de tarea". " El comportamiento seguidor o de apoyo, que consiste en decirle al colaborador cuál es la meta a lograr y luego ayudarle y apoyarle, escuchar sus sugerencias, animarles a asumir riesgos y apreciar su trabajo bien hecho. También son tres palabras la clave de este comportamiento: ESCUCHAR, FACILITAR y ELOGIAR. Es el componente correspondiente a la conducta de relación. En el cuadro nº 2 se presenta la combinación de estos dos componentes o comportamientos del líder, dando lugar a los cuatro estilos de liderazgo situacional siguientes:



Cuadro nº 2. Cuatro estilos de liderazgo situacional

" Estilo S1: DIRIGIR. El líder imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas. El comportamiento del líder es poco animador y muy rector. " Estilo S2: INSTRUIR. El líder, como en el caso anterior, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. El comportamiento del líder es muy rector y muy animador. " Estilo S3: APOYAR. El líder facilita el trabajo de sus colaboradores y apoya sus esfuerzos, con el propósito de que el trabajo sea llevado a cabo. Al mismo tiempo, comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones. El comportamiento del líder es muy animador y poco rector. " Estilo S4: DELEGAR. El líder entrega a sus colaboradores las atribuciones y responsabilidades necesarias para la toma de decisiones y la solución de problemas. El comportamiento del líder es poco rector y poco animador. 3.3. SITUACIONES POSIBLES EN LIDERAZGO SITUACIONAL De igual forma que se ha hecho para establecer los cuatro estilos de liderazgo situacional, para diagnosticar la situación del entorno y la madurez profesional de los colaboradores, se utilizan dos variables: " La competencia profesional, derivada de los conocimientos, las habilidades (aptitud) y la experiencia. " El interés por el trabajo, consecuencia de la seguridad en sí mismo y la motivación. Se consideran cuatro combinaciones posibles de competencia profesional e interés por el trabajo, para diagnosticar la situación. Estas cuatro situaciones se denominan "grados de desarrollo profesional" y su esquemática configuración puede verse en el cuadro nº 3.



Cuadro nº 3. Grado de desarrollo profesional (liderazgo situacional)

" Nivel D1 de desarrollo profesional. Es el nivel más bajo de desarrollo profesional. Corresponde al colaborador poco

competente y muy interesado. Son los jóvenes y los nuevos. Se sienten capaces de aprender todo, y tienen motivos suficientes para sentirse vinculados. Si embargo carecen de experiencia. " Nivel D2 de desarrollo profesional. El segundo nivel de desarrollo profesional se caracteriza porque el colaborador ha adquirido alguna competencia, pero a perdido algo de interés. La euforia del primer empleo o del nuevo empleo, cedió antes de conseguir un alto nivel de competencia profesional. " Nivel D3 de desarrollo profesional. Si el profesional aguanta en el segundo nivel ya descrito, consigue mejorar su competencia profesional, alcanzando los niveles superiores de la misma, pero esta desmotivado y la falta interés por su trabajo. Se encuentra en el nivel 3 de desarrollo profesional. " Nivel D4 de desarrollo profesional. Este es el más alto nivel de desarrollo profesional, que se produce cuando el colaborador, habiendo alcanzado una competencia profesional alta, consigue sus primeros éxitos profesionales importantes, que potencian su motivación y le hacen sentirse muy involucrado. En la práctica, cuando se diagnostica el estilo de liderazgo profesional, como luego veremos, nos encontramos con que los líderes obtienen puntuaciones en más de un estilo. Lo habitual es que puntúen más en uno de los estilos que en los demás. Por tal motivo es de interés analizar las diadas de estilos (Dominante y de Apoyo) más características.

1. Perfil del Estilo 1- 3 (DIRIGIR-APOYAR) También se le conoce por estilo de Teoría X - Teoría Y, porque estos directivos ven a sus colaboradores o como encajables en la Teoría X de Mac Gregor, o en la Teoría Y. Es decir: perezosos, acomodaticios e irresponsables o activos, creativos y automotivados, tratando a los primeros de forma activa (DIRIGIR) y dando apoyo socio emocional a los segundos (APOYAR). Un directivo con este estilo tiende a ser eficaz con colaboradores de grado D1 de desarrollo profesional, y moderadamente eficaz los de grados D3 y D4. Los directivos con este estilo, que clasifican a las personas en dos grupos: me agradan/no me agradan, hacen muy poco para potenciar el desarrollo o madurez profesional de los colaboradores que no les agradan, manteniéndoles en el nivel D1, aplicándoles el estilo S1, ya que al no ser competentes en la aplicación del estilo S2, no les permiten madurar. A los que les agradan les aplican el estilo S3, con tendencia a estabilizarlos en este nivel de desarrollo D3, no delegando en ellos atribuciones y responsabilidad, por su escasa capacidad para utilizar el estilo S4 (delegar). 2. Perfil del estilo 1- 4 (DIRIGIR-DELEGAR) También, los directivos con este estilo predominante, tienen cierta relación con la teoría X-Y, pero clasifican a sus colaboradores no en función de si les agradan o no, sino en función de la buena o mala relación humana y profesional que existe con ellos. Estos directivos consideran que si una persona es competente, se le puede dejar sola (S4-delegar), pero si es incompetente, ellos deberán dirigirla (S1-dirigir) supervisando estrechamente sus actividades. Un directivo con este estilo obtendrá éxito en aquellas situaciones que requieran poco tiempo para resolver grandes problemas. Puede realizar intervenciones disciplinarias de entrar y salir en la situación y es capaz de ilusionar a las personas para que lleguen a niveles altos de madurez, pero, en la practica, no sabe completar adecuadamente el ciclo de maduración progresiva que lleva de D1 a D4, al no ser competente en los estilos S2 y S3. 3. Perfil del estilo 1-2 (DIRIGIR-INSTRUIR) Es característico de ingenieros que han llegado a supervisar a otros ingenieros pero son reacios a renunciar a su "condición de ingenieros"; de vendedores que llegan a ser jefes de ventas y todavía les gusta vender ellos mismos; de profesores que llegan a directivos, pero que todavía quieren dirigir las actividades de los alumnos; de médicos que dirigen a otros médicos pero que no quieren renunciar a su "condición de médicos". Estos directivos piensan que "nadie puede hacer las cosas mejor que yo". Este estilo de dirección tiende a ser eficaz con niveles de madurez y desarrollo D1 y D2, pero son incapaces de desarrollar humana y profesionalmente a sus colaboradores, llevándoles a su más alto potencial. Frecuentemente se ven desbordados por las crisis o la presión y la falta de tiempo. Esta situación solamente podrán evitarla si aprenden a utilizar los estilos S3 y S4 adecuadamente. 4. Perfil del estilo 2-4 (INSTRUIR-DELEGAR) Los directivos con este perfil tienen, normalmente, un estilo básico S2 y un estilo de apoyo S4. Parece ser característico de mandos que todavía no se sienten seguros y precisan del apoyo de la dirección para desarrollar una relación personal con sus colaboradores en un entorno caracterizado por comunicación bidireccional y apoyo socio emocional. Cuando delegan, su elección puede no ser adecuada a la situación. La razón por la cual estos directivos tienden a fracasar en el proceso de delegación es que deben hacer un salto brusco del estilo S2 (apoyo socio emocional y dirigir) al S4 (delegación). Al no pasar por una fase S3 de apoyo socio emocional de sus colaboradores, que aumente su confianza en sí mismos para el logro de los resultados, estos se sienten totalmente desamparados tras la delegación. En consecuencia este salto brusco S2-S4, los colaboradores lo perciben como un castigo (desamparo), más que como un premio (aumento de confianza), que es lo que se lograría con el S3. 5. Perfil de estilo 3-4 (APOYAR-DELEGAR) Este perfil es característico de directivos de alto nivel, muy eficaces en el logro de metas organizacionales, que cuentan con un

equipo de colaboradores competente y maduro que precisa una pequeña dirección desde lo alto. Estos directivos son muy capaces de modificar el grado de apoyo socio emocional que se precise (conducta de relación), pero no se sienten a gusto si tienen que aplicar una estrecha supervisión a sus colaboradores. Este perfil es adecuado para colaboradores con moderado y alto nivel de madurez y desarrollo. Pero puede tener problemas con colaboradores de bajo desarrollo y madurez o inexpertos en su actual trabajo, que requieren, en principio, más supervisión. Cuando se utiliza el estilo S3 (apoyar) como primer estilo (por ejemplo al empezar en un nuevo puesto directivo logrado por promoción interna), se establece con los colaboradores un tipo de relación que dificulta el uso posterior de mayor conducta de tarea (que requieren los estilos S1 y S2).

3.4. EL ESTILO DE LIDERAZGO MÁS APROPIADO A CADA SITUACIÓN DE MADUREZ O DESARROLLO PROFESIONAL

" El estilo DIRIGIR (S1) sirve y es eficaz con colaboradores poco competentes en la actividad que deben realizar, pero con elevado grado de interés y entusiasmo (D1). Se trata de colaboradores que necesitan que se les diga lo que tienen que hacer y se les supervise su tarea.

" El estilo INSTRUIR (S2) es eficaz con colaboradores poco competentes y sin interés (D2). Necesitan dirección y supervisión, porque todavía no dominan bien la realización de sus tareas, pero además necesitan también apoyo socio emocional y apreciación de su trabajo para ganar seguridad, y participación en las decisiones para que se sientan involucrados y mejoren su interés.

" El estilo APOYAR (S3) es eficaz con los colaboradores muy competentes en la realización de sus actividades, pero desmotivados e inseguros (D3). No es necesario decirles lo que tienen que hacer, pero hay que apoyar sus iniciativas para mejorar su motivación y potenciar así su interés.

" El estilo DELEGAR (S4) es eficaz con los colaboradores muy competentes y muy interesados (D4) porque son capaces de actuar por cuenta propia, sin ayuda exterior y sin supervisión directa y además tienen gran interés en hacerlo.

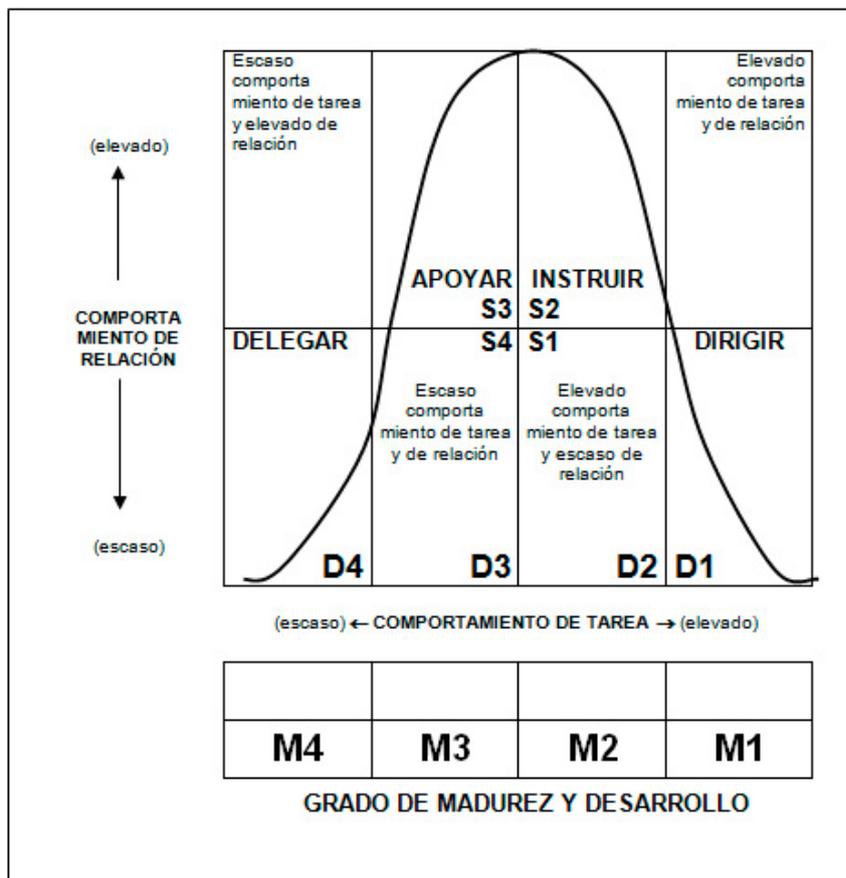
ADAPTACION DEL ESTILO DEL JEFE AL NIVEL DE DESARROLLO Y MADUREZ DEL COLABORADOR	
NIVEL DE DESARROLLO DEL COLABORADOR	ESTILO MAS ADECUADO DE LIDERAZGO DEL JEFE
<p>D1 Poca competencia profesional Mucho interés por el trabajo</p>	<p>S1: DIRIGIR Muy rector Poco animador <i>Estructurar, supervisar</i></p>
<p>D2 Poca competencia profesional Poco interés por el trabajo</p>	<p>S2: INSTRUIR Muy rector Muy animador <i>Orientar y ayudar</i></p>
<p>D3 Mucha competencia profesional Poco interés por el trabajo</p>	<p>S3: APOYAR Poco rector Muy animador Escuchar, facilitar, apreciar</p>
<p>D4 Mucha competencia profesional Mucho interés por el trabajo</p>	<p>S4: DELEGAR Poco rector Poco animador Traspasar la responsabilidad de decisiones cotidianas</p>

Cuadro nº 4. Jefe-colaborador (liderazgo situacional)

El procedimiento a seguir en la práctica, tiene cierto parecido con la teoría del ciclo vital de Kornam, con un

desarrollo curvilíneo. Con cada colaborador hay que ir adaptando el estilo a medida que mejora su desarrollo profesional, sin olvidar que debemos fijarnos en la competencia profesional en la realización de sus tareas y esta no suele ser idéntica para todas ellas. Es decir que habrá que ir haciendo las dos adaptaciones ya indicadas: "diferentes caricias para distintos muchachos" y "diferentes caricias para los mismos muchachos", según sus correspondientes grados de madurez y desarrollo en cada una de ellas.

3.5. CÓMO UTILIZAR EL ESTILO ADECUADO DE LIDERAZGO SITUACIONAL De todo lo anterior puede deducirse un modelo de actuación, del directivo que practica el liderazgo situacional, que podría resumirse en lo siguiente: PRIMERO: Determinar lo que se pretende lograr de los colaboradores: metas y objetivos. Establecer las tareas correspondientes.

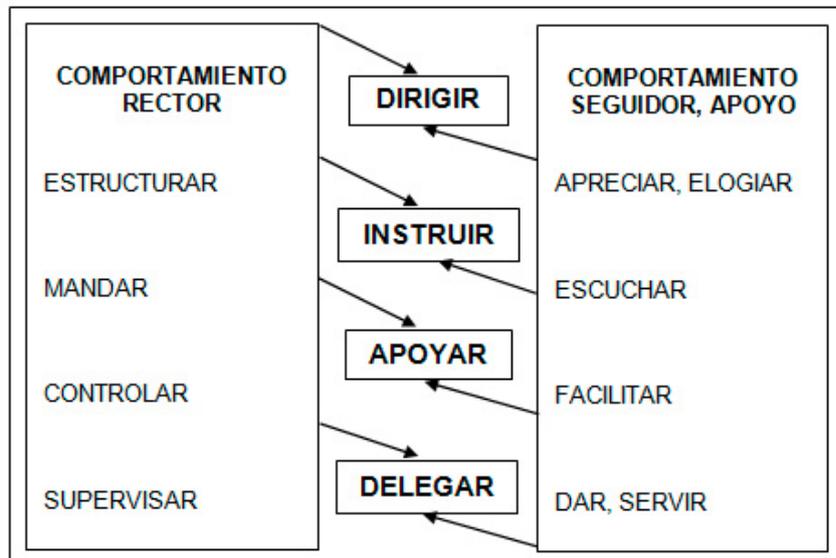


Cuadro nº 5. Grado de madurez y desarrollo (liderazgo situacional)

SEGUNDO: Diagnosticar el grado de madurez y desarrollo profesional de los colaboradores respecto de las tareas que deben llevar a cabo. Tengamos en cuenta que madurez es: " Motivación de logro ¿Es el colaborador capaz de fijarse metas elevadas pero realistas? " Responsabilidad ¿Cuál es la capacidad y la habilidad del colaborador para asumir responsabilidad? " Educación/Experiencia El colaborador ¿tiene la educación y la experiencia necesaria para realizar eficazmente la tarea necesaria? Señalar el nivel de desarrollo y madurez de cada colaborador para cada actividad que deba desarrollar:

M1 M2 M3 M4

TERCERO: Identificar el estilo que corresponde a cada tarea o actividad que debe realizar cada colaborador. Consecuentemente aplicar la combinación adecuada de conducta de tarea y conducta de relación a cada colaborador y actividad. Observar el rendimiento; si es bueno avanzar con tacto; si no lo es, retroceder.



Cuadro nº 6. Comportamiento rector frente a seguidor o de apoyo

Puede resumirse en el esquema del cuadro nº 4 y en el del cuadro nº 5.

MODELO DE ACTUACIÓN DEL LÍDER	
SE LOGRA BUEN RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES: AVANZAR	SE LOGRA MAL RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES: RETROCEDER
De S1 a S2 (De DIRIGIR a INSTRUIR) AUMENTAR APOYO	De S4 a S3 (De DELEGAR a APOYAR) AUMENTAR APOYO
De S2 a S3 (de INSTRUIR a APOYAR) DISMINUIR DIRECCIÓN	De S3 a S2 (De APOYAR a INSTRUIR) AUMENTAR DIRECCIÓN
De S3 a S4 (de APOYAR a DELEGAR) DISMINUIR APOYO	De S2 a S1 (De INSTRUIR a DIRIGIR) DISMINUIR APOYO
CULMINADO CON ÉXITO EL PROCESO, ESTABLECER OBJETIVOS MÁS EXIGENTES	VUELTA A EMPEZAR, REVISAR, CLARIFICAR Y CONSENSUAR LOS OBJETIVOS

Cuadro nº 7. Modelo de actuación del líder (liderazgo situacional)

3.6. DIAGNÓSTICO O DETERMINACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL Hersey y Blanchard han diseñado un cuestionario que permite conocer el estilo de liderazgo situacional de un directivo. Si el cuestionario lo realiza el propio directivo se diagnostica el estilo autopercebido, y si lo cumplimenta otra persona será diagnosticado el estilo que ella percibe respecto del directivo al que refiere las respuestas. El método permite diagnosticar los siguientes aspectos del estilo de liderazgo situacional: 1 Estilo dominante, que es el que obtiene mayor número de respuestas. 2 Estilo de apoyo, que es el siguiente en número de respuestas. 3 Amplitud del estilo que viene determinada por la frecuencia de respuestas correspondientes a cada estilo. Si las respuestas inciden en un solo estilo significa que la amplitud del comportamiento del directivo, es limitada. Si las respuestas se distribuyen en los cuatro estilos, significa que su aptitud de liderazgo es elevada. 4 La Eficacia del estilo es el grado de adecuación de las conductas de ese estilo a las situaciones a las que se aplica. Por lo tanto no se puede hablar de estilo ideal, sino que cada situación requiere el correspondiente estilo y este será eficaz en el grado en que se ajuste a la situación concreta. 5 La Adaptabilidad del estilo es el grado en que el comportamiento de un directivo se adecua a diferentes situaciones. Si tenemos en cuenta que el cuestionario presenta doce situaciones, con cuatro respuestas posibles para cada una de ellas (que como puede verse puntúan +2, +1, -1 y -2, según el grado de adecuación situación-actuación del directivo), el ideal del resultado sería: 1) Ninguno de los estilos es mejor que los demás. 2) Máxima adaptabilidad: 3 respuestas por estilo 3) Máxima amplitud: 6 puntos por estilo (3 respuestas por +2 puntos por respuesta) 4) Máxima eficacia: 24 puntos (6 x 4)

4. CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN O DIAGNÓSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL Se presentan doce situaciones diferentes de funcionamiento directivo. Para cada una de ellas se proponen cuatro respuestas o actuaciones posibles del directivo. Solo debe elegirse una de ellas, la que se considere más apropiada a la situación que se plantea. El cuestionario puede cumplimentarlo el propio directivo en forma de autodiagnostico u otras personas respecto de un directivo concreto.

SITUACIÓN Nº 1: Desde hace tiempo el jefe se relaciona con sus colaboradores de forma amigable, muy orientado hacia el logro de su plena satisfacción en el puesto de trabajo. El sistema funcionó bien, pero en las últimas semanas se ha observado que los colaboradores no responden de la forma acostumbrada a las charlas amistosas del jefe: su rendimiento, productividad y calidad están disminuyendo de forma clara. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) Decirles con precisión cuales son sus tareas y obligaciones. o B) Con mucho tacto, el jefe debe mostrarse dispuesto al diálogo, incluso con mayor interés, pero sin forzar las cosas. o C) El jefe debe hablar con los colaboradores, negociar de nuevo objetivos claros y ayudarles a mejorar sus actividades. o D) El jefe no debe intervenir. Los colaboradores conocen su trabajo y cuál es su responsabilidad.

SITUACIÓN Nº 2: Los colaboradores realizan bien su trabajo. Mejoran, ostensiblemente, rendimiento, productividad y calidad. El Jefe está seguro de que todos conocen lo que deben hacer y las metas que deben alcanzar con su trabajo, así como cual es su responsabilidad.

POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) El jefe inicia una interacción amistosa, pero continúa asegurándose de que todos sus colaboradores estén al tanto de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que de ellos se espera. o B) El jefe no hace nada nuevo. o C) El jefe hace lo que puede para que sus colaboradores se sientan importantes e involucrados en los asuntos del hospital. o D) El directivo recalca la importancia de las tareas a realizar y los plazos de ejecución de las mismas.

SITUACIÓN Nº 3: Los colaboradores tienen problemas que no pueden solucionar por sí mismos. Normalmente el jefe les deja trabajar solos. Las relaciones interpersonales han sido buenas. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) Trabajar con el equipo y tratar de resolver el problema entre todos: "tenemos un problema". o B) El jefe deja que los colaboradores trabajen solos y vayan resolviendo sus problemas. "Dejar hacer" o C) El jefe actúa rápidamente, corrigiendo, reorientando, dirigiendo el equipo. o D) El jefe anima a su equipo para que trabaje sobre el problema, poniéndose a su disposición, si precisan de él. **SITUACIÓN Nº 4:** El jefe está estudiando la conveniencia y factibilidad de un cambio. Los colaboradores tienen excelentes antecedentes por sus logros. Ellos ven también la necesidad de cambiar. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) El jefe consigue que los colaboradores se involucren en el desarrollo del cambio, sin llegar a ser muy directivo. o B) El jefe decide el cambio, lo anuncia a sus colaboradores y lo implanta con supervisión estrecha. o C) El jefe permite que los colaboradores decidan el cambio y lo lleven a cabo con entera libertad. o D) El jefe escucha las sugerencias de los colaboradores pero es él quien decide el cambio, lo explica y lo implanta con supervisión directa.

SITUACIÓN Nº 5: El rendimiento del equipo ha ido bajando en los últimos meses. Los colaboradores no se preocupan de alcanzar los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades, ayudó en el pasado. Han necesitado que se les recuerde cuáles son sus tareas. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) El jefe permite que el grupo formule sus propios objetivos y tareas. o B) El jefe incorpora a la solución las opiniones de los colaboradores, pero vigilando que se alcancen los objetivos. o C) El jefe vuelve a definir las funciones y responsabilidades de los colaboradores, supervisando estrechamente las tareas. o D) El jefe permite que los colaboradores se involucren en la determinación de los objetivos, sin ser demasiado autoritario.

SITUACIÓN Nº 6: El jefe entra a ocupar un puesto en el hospital, donde el rendimiento, productividad y calidad son buenas. El jefe anterior controlaba de cerca la situación. El pretende mantener los buenos resultados, pero desea humanizar un poco el ambiente. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) El jefe intenta que los colaboradores se involucren en las acciones a llevar a cabo y se sienta importante. o B) El jefe recalca la

importancia de las tareas y objetivos a lograr. o C) El jefe decide no intervenir. o D) El jefe hace que los colaboradores participen en la toma de decisiones pero vigila estrechamente el logro de los objetivos.

SITUACIÓN Nº 7: El equipo tiene buen nivel de efectividad y ha demostrado flexibilidad y capacidad de adaptación. El jefe está considerando la posibilidad de un cambio en la estructura del equipo. Los colaboradores han hecho sugerencias sobre la oportunidad de un cambio. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) El jefe define el cambio y supervisa de cerca su ejecución. o B) El jefe y los colaboradores participan en la definición del cambio. El jefe permite que los colaboradores organicen su puesta en marcha. o C) El jefe acepta realizar los cambios que le sugieren los colaboradores, pero mantiene el control directo de la puesta en marcha. o D) El jefe deja las cosas como están. No interviene

SITUACIÓN Nº 8: El equipo va bien. Su rendimiento, productividad, calidad y relaciones interpersonales son buenas. Pero el jefe se siente algo inseguro, porque cree que no dirige a su equipo. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) El jefe deja al grupo que vaya trabajando solo. o B) El jefe discute la situación con el grupo y luego introduce los cambios necesarios. o C) El jefe toma medidas para conducir a sus colaboradores, con el objeto de que trabajen de una forma determinada. o D) El jefe respalda a su equipo en la discusión de la situación.

SITUACIÓN Nº 9: Se acaba de nombrar al jefe de un equipo que está muy atrasado en la elaboración de las recomendaciones de cambio que se le encargaron. Este equipo no tiene claros sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa, por falta de interés. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Sin embargo los colaboradores tienen el talento necesario y son buenos profesionales. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) El jefe deja que el grupo por si solo afronte y resuelva sus problemas. o B) El jefe incorpora las sugerencias y recomendaciones de los colaboradores, vigilando que se vayan alcanzando los objetivos. o C) El jefe fija las metas y objetivos, supervisando estrechamente su realización. o D) El jefe permite que los colaboradores intervenga en la fijación de metas y objetivos.

SITUACIÓN Nº 10: Por lo general los colaboradores han sido capaces de aceptar sus responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la nueva redefinición de objetivos de rendimiento, productividad y calidad. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) El jefe permite que los colaboradores participen y se involucren en la redefinición de objetivos de rendimiento, productividad y calidad. o B) El jefe redefine los objetivos y controla cuidadosamente su logro. o C) El jefe evita la confrontación, no aplicando presión; deja la situación como está, sin intervenir. o D) El jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero vigila que se logren los objetivos.

SITUACIÓN Nº 11: Acaba de ser nombrado nuevo jefe. El anterior no se ocupaba de los asuntos del equipo. El equipo ha tenido buenos resultados de rendimiento, productividad y calidad. Las interrelaciones de los miembros del equipo son buenas. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) El jefe toma medidas para dirigir a los colaboradores a fin de que trabajen de forma eficaz. o B) El jefe hace que los colaboradores se involucren en la toma de decisiones y refuerza las buenas aportaciones. o C) El jefe discute el rendimiento y los resultados previos con sus colaboradores y luego examina la necesidad de nuevas actividades. o D) El jefe deja que el equipo trabaje solo como hasta ahora.

SITUACIÓN Nº 12: El equipo tiene resultados sobresalientes y sus miembros han alcanzado eficazmente sus metas a largo plazo. Todos los colaboradores han trabajado en armonía durante el último año. Todos los colaboradores son competentes para realizar sus tareas. Pero cierta información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO o A) El jefe analiza el problema y presenta su solución a sus colaboradores, persuadiéndoles de nuevas practicas de trabajo. o B) El jefe permite que los miembros de su equipo solucionen sus problemas. o C) El jefe actúa rápida y firmemente para corregir la situación o D) El jefe participa en la discusión de los problemas y respalda a sus colaboradores

No firme el cuestionario, ni se identifique de ninguna forma. Pero, por favor, indique Vd. el nombre del puesto de trabajo que ocupa de forma genérica, por ejemplo: jefe de servicio médico, jefe de sección médica, médico adjunto, residente, supervisora de enfermería, enfermera de planta, ingeniero de mantenimiento, director, jefe de negociado, etc.

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL									
POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO									
		DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
		acción	puntos	acción	puntos	acción	puntos	acción	puntos
SITUACIONES	1	A	2	C	1	B	-1	D	-2
	2	D	-1	A	2	C	1	B	-2
	3	C	-2	A	1	D	2	B	-1
	4	B	-2	D	-1	A	1	C	2
	5	C	2	B	1	D	-1	A	-2
	6	B	1	D	2	A	-1	C	-2
	7	A	-2	C	-1	B	2	D	1
	8	C	-2	B	-1	D	1	A	2
	9	C	2	B	1	D	-1	A	-2
	10	B	-2	D	2	A	1	C	-1
	11	A	-2	C	-1	B	2	D	1
	12	C	-2	A	-1	D	1	B	2
SUMAS									
		puntuación por estilo	nivel de eficacia						
NIVEL DE EFICACIA TOTAL: Suma de los niveles de eficacia por estilo)									

METODOLOGÍA DE TABULACIÓN QUE DEBE SEGUIRSE

- 1) Para cada situación (12) rodear con un círculo la letra elegida en el cuestionario.
- 2) Sumar el número de círculos de cada columna y anotar la suma en el casillero de "puntuación por estilo".
- 3) Sumar algebraicamente los números de cada columna que se correspondan con las letras marcadas con el círculo y anotar la suma en el casillero "nivel de eficacia".
- 4) Sumar los cuatro valores de eficacia por estilo y anotar la suma en el de "NIVEL DE EFICACIA TOTAL".

RESULTADOS

ESTILO PRINCIPAL:

ESTILO DE APOYO:

ADAPTABILIDAD: Dirigir: Instruir: Apoyar: Delegar: MÁXIMO: 3,3,3,3

AMPLITUD: Dirigir: Instruir: Apoyar: Delega: MÁXIMO 6,6,6,6

EFICACIA TOTAL: MÁXIMO 24 (6 X 4)

Cuadro nº 8. Plantilla para la tabulación de la encuesta de liderazgo situacional

Para el análisis del liderazgo situacional, se repartieron 24 encuestas entre los profesionales de un gran hospital de la Comunidad de Madrid en julio del año 2.005, con el fin de identificar sus diferentes estilos de liderazgo. Los resultados obtenidos de este análisis se corresponden con las actuaciones de los profesionales que trabajan en dicho hospital ante 12 situaciones planteadas. De este modo, se trata de un diagnóstico del estilo autopercibido, pues el cuestionario lo realiza el propio profesional. Para analizar las encuestas se explicaron los siguientes conceptos referentes al estilo de liderazgo situacional: 1. Estilo dominante: es el que obtiene mayor número de respuestas. 2. Estilo de apoyo: es el siguiente en número de respuestas. 3. Adaptabilidad del estilo: viene determinada por la frecuencia de respuestas correspondientes a cada estilo. Si las respuestas inciden en un solo estilo significa que la adaptabilidad del comportamiento del directivo, es limitada. 4. Eficacia del estilo: es el grado

de adecuación de las conductas de ese estilo a las situaciones a las que se aplica. Por lo tanto, no se puede hablar de estilo ideal, sino que cada situación requiere el correspondiente estilo y este será eficaz en el grado en que se ajuste a la situación concreta. 5. Amplitud: es el grado en que el comportamiento de un directivo se adecua a diferentes situaciones. Si tenemos en cuenta que el cuestionario presenta doce situaciones, con cuatro respuestas posibles para cada una de ellas (que puntúan +2, +1, -1 y -2, según el grado de adecuación situación-actuación del profesional), el ideal del resultado sería: 1) Ninguno de los estilos es mejor que los demás. 2) Máxima adaptabilidad: 3 respuestas por estilo 3) Máxima amplitud: 6 puntos por estilo (3 respuestas por +2 puntos por respuesta) 4) Máxima eficacia: 24 puntos (6 x 4). La tabla nº 9 es un ejemplo de la tabulación de una de las encuestas recibidas. La tabla nº 10 muestra los resultados de las 24 encuestas realizadas.

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL									
ENCUESTA Nº		POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO							
1		DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
		Acción	Puntos	Acción	Puntos	Acción	Puntos	Acción	Puntos
S I T U A C I O N E S	1	A	2						
	2			A	2				
	3	C	-2						
	4					A	1		
	5			B	1				
	6					A	-1		
	7			C	-1				
	8			B	-1				
	9			B	1				
	10	B	-2						
	11			C	-1				
	12					D	1		
SUMAS		3	-2	6	1	3	1	0	0
CONCEPTOS		puntuación por estilo	nivel de eficacia	puntuación por estilo	nivel de eficacia	puntuación por estilo	nivel de eficacia	puntuación por estilo	nivel de eficacia
ADAPTABILIDAD		25,00%		50,00%		25,00%		0,00%	
AMPLITUD									
ESTILO PRINCIPAL:		INSTRUIR							
ESTILO DE APOYO:		APOYAR							
NIVEL DE EFICACIA TOTAL:		0		0,00%					

Tabla nº 9. Ejemplo de una de las encuestas cumplimentadas por uno de los 24 profesionales participantes

Esta encuesta refleja que el estilo de liderazgo principal del profesional que la ha realizado es Instruir, ya que ese estilo ha obtenido la puntuación más alta, 6. Sin embargo, el nivel de eficacia de ese estilo es 1, lo que nos indica que las conductas de ese estilo no se adecuan, en general, a las situaciones a las que se aplica. El nivel 0 de eficacia total refleja la no adecuación de todos los estilos a las situaciones concretas, es decir, que en general, el individuo no ha elegido el tipo de liderazgo adecuado para cada situación. Con respecto a la adaptabilidad, los comportamientos del profesional se adaptan a los tres primeros estilos, con un 25%, 50% y 25% respectivamente. Sin embargo, la situación ideal es la de un profesional que se adapte a los 4 estilos porque significaría que su aptitud de liderazgo es elevada.

Nº ENCUESTAS	TABLA RESUMEN DE RESULTADOS							
	ESTILO PRINCIPAL			ESTILO DE APOYO			NIVEL DE EFICACIA	
	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	AMPLITUD	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	AMPLITUD	SUMA	%
1	INSTRUIR	50,00%		APOYAR	25,00%		0	0,00%
2	INSTRUIR	41,67%	40,00%	APOYAR	25,00%	33,33%	15	62,50%
3	APOYAR	50,00%		INSTRUIR	33,33%		0	0,00%
4	INSTRUIR	50,00%	71,43%	APOYAR	25,00%	28,57%	5	20,83%
5	APOYAR	41,67%	45,45%	INSTRUIR	33,33%	36,36%	11	36,36%
6	APOYAR	66,67%	63,64%	INSTRUIR	25,00%	18,18%	11	45,83%
7	INSTRUIR	33,33%	30,00%	DIRIGIR	25,00%	20,00%	10	41,67%
	APOYAR	33,33%	30,00%					
8	INSTRUIR	58,33%		APOYAR	41,67%	100,00%	2	8,33%
9	INSTRUIR	58,33%	44,44%	APOYAR	16,67%	33,33%	6	25,00%
10	APOYAR	66,67%	66,67%	INSTRUIR	25,00%	11,11%	9	37,50%
11	INSTRUIR	50,00%	50,00%				16	66,67%
	APOYAR	50,00%	50,00%					
12	INSTRUIR	66,67%	62,50%	APOYAR	16,67%	37,50%	8	33,33%
13	APOYAR	58,33%	50,00%	INSTRUIR	41,67%	50,00%	8	33,33%
14	APOYAR	41,67%	40,00%	INSTRUIR	41,67%	20,00%	10	41,67%
15	APOYAR	41,67%	42,86%	INSTRUIR	41,67%	28,57%	14	58,33%
16	INSTRUIR	66,67%	70,00%	APOYAR	16,67%	30,00%	10	41,67%
17	APOYAR	50,00%	50,00%	DIRIGIR	25,00%	33,33%	18	75,00%
18	APOYAR	66,67%	61,54%	INSTRUIR	25,00%	23,08%	13	54,17%
19	APOYAR	58,33%	71,43%	INSTRUIR	33,33%		7	29,17%
20	INSTRUIR	41,67%	25,00%	DIRIGIR	33,33%	41,67%	12	50,00%
21	INSTRUIR	75,00%	40,00%	APOYAR	25,00%	40,00%	10	41,67%
22	APOYAR	41,67%	77,78%	DIRIGIR	33,33%	22,22%	9	37,50%
23	INSTRUIR	33,33%	40,00%	DELEGAR	25,00%	33,33%	15	62,50%
24	INSTRUIR	50,00%	54,55%	APOYAR	50,00%	45,45%	11	45,83%

Tabla nº 10. Resumen de los resultados obtenidos en la cumplimentación de las 24 encuestas

En esta tabla resumen vemos que los estilos principales que más se repiten son Instruir y Apoyar, en igual medida. Observamos que dirigir aparece 4 veces como estilo de apoyo, mientras que delegar únicamente aparece una vez como estilo de apoyo. El nivel de eficacia total más alto lo encontramos en la encuesta 17, que ha obtenido 18 puntos de los 24 posibles, por lo que tiene un 75,00% de eficacia total. Esto nos indica que el directivo que ha rellenado el cuestionario ha optado, en la mayoría de las ocasiones, por el estilo de liderazgo correcto para cada situación concreta. Hay que destacar que, para esta encuesta, niveles de eficacia por encima del 50% serían porcentajes muy elevados. Por otro lado, estarían los niveles de eficacia total más bajos, los de las encuestas 1 y 3, que reflejan la no concordancia de los estilos elegidos por los profesionales, con las situaciones dadas. Con respecto a la amplitud del estilo, que nos indica el grado en que el comportamiento de un profesional se adecua a diferentes situaciones, vemos que son muy dispares en las diferentes encuestas, y oscilan, para el estilo principal, desde un 25% hasta un 77,78%. Por último, en la adaptabilidad, lo ideal hubiera sido que apareciesen tres respuestas por estilo, lo que indicaría una adaptabilidad máxima y una aptitud de liderazgo elevada. Aunque en ninguna encuesta se ha dado este caso, sí se observan niveles de adaptabilidad a todos los estilos en las encuestas 2, 7, 15 y 23. La encuesta 23 sería la del profesional cuyos comportamientos se adecuan mejor a las diferentes situaciones, teniendo un 25%, 33,33%, 16,67% y 25% de adaptabilidad a los diferentes estilos, dirigir, instruir, apoyar y delegar respectivamente.