

# 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión

## 40 Years of the situational leadership theory: a review

Recibido: Octubre de 2007  
Aceptado: Noviembre de 2009

**Emilio Sánchez Santa-Bárbara**

**Andrés Rodríguez Fernández**

Universidad de Granada, España

*Correspondencia:* Emilio Sánchez Santa-Bárbara (Ph D). Departamento de Psicología Social.

Universidad de Granada (España). Email: esanchez@ugr.es

### Resumen

En este artículo, el objetivo es presentar una revisión de los elementos principales de este modelo teórico. Para ello, se comenzará con un recorrido histórico sobre el avance de esta propuesta. Se señalarán los aspectos, estudios y modelos previos en que se basaron Hersey y Blanchard para conformar la TLS, y se mostrarán sus puntos fuertes y débiles. Entre esas fortalezas y también debilidades, se puede incluir la integración de elementos procedentes de otros autores y de otras disciplinas. En seguida se presentarán los supuestos que sustentan la teoría, y se señalarán las principales críticas en el plano de la lógica o de la congruencia del modelo. Por último, se describirán los tres instrumentos de medida vinculados con esta teoría. En otro lugar (en preparación), se revisarán los puntos fuertes y débiles de la TLS en el plano empírico, así como la calidad de los instrumentos vinculados con ella.

*Palabras claves:* revisión teórica, liderazgo situacional.

### Abstract

In this paper, our aim is to present a review of the main elements of this theoretical model. Thus, we will start with a historical revision on the advance of this proposal. We will point at the previous aspects, studies and models in which Hersey and Blanchard put their basis to conform SLT and strengths and weaknesses will be addressed. Among those strong –and weak– points, that integration of elements coming from other authors and areas can be included. In addition, we will address the assumptions which uphold the theory and we will point out the main criticisms on the logic or the congruence of the model. As an end, we will describe the three instruments linked to this theory. In another place (in preparation), empirical strengths and weaknesses of the SLT will be revised as well as the quality of the instruments linked to it.

*Keywords:* theoretical review, situational leadership.

### Introducción

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) es un modelo que se dio a conocer en 1969. Desde entonces, ha experimentado varias modificaciones. Sus autores han presentado diversas propuestas y han incorporado

elementos nuevos con el fin de mejorar la versión inicial. En el prefacio de la primera edición de su libro, *Management of Organizational Behavior*, Hersey y Blanchard (1969a) afirman que su propuesta teórica pretende incorporar los aportes de distintas disciplinas del conocimiento científico sobre el liderazgo alcanzado hasta entonces.

Este modelo, como reconocen Yukl (1989) o Moorhead y Griffin (1995), tiene un gran atractivo intuitivo y suele citarse en la literatura científica como un importante enfoque situacional respecto a la efectividad del liderazgo, además de ser muy conocido entre los directivos. Sánchez Santa-Bárbara (2000) reconoce un gran potencial a esta teoría. De hecho, en la revisión crítica de Graeff (1997), se reconoce que no sólo es una teoría popular (Johansen, 1990), sino que es una de las más conocidas (Sashkin, 1982; Vecchio, 1987), más empleadas (Randolph & Blackburn, 1989), y es uno de los modelos de liderazgo más populares aplicados en la industria (Hersey, Angelini & Carakushansky, 1982) en los últimos 30 años. Además, las principales empresas exitosas en Estados Unidos, emplean este modelo para entrenar a sus mandos. En 2009 se cumplió el 40 aniversario de la TLS desde su publicación, y parece un buen momento para evaluar si se encuentra en la crisis de los cuarenta o si, por el contrario, disfruta de buena salud en su madurez.

Según sus autores, la TLS es una teoría sobre el liderazgo y no sobre la dirección. La distinción entre liderazgo y dirección es importante. El director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta (Reddin, 1967, citado por Hersey & Blanchard, 1969b). Por otra parte, el liderazgo es un concepto más amplio, dado que incluye tanto los contextos formales como los informales. Como señalan Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99), el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Esta distinción permitió a Hersey y Blanchard aplicar su teoría a cualquier situación en la que una persona –el líder– tiene influencia sobre otra –el seguidor–, ya sea en las relaciones entre padres e hijos, entre profesores y alumnos, o en cualquier contexto organizacional (empresas privadas, hospitales, centros educativos, ámbito militar, organizaciones voluntarias, etc.).

El objetivo de este trabajo es presentar una revisión de los elementos principales de este modelo teórico. Para ello, se comenzará con un recorrido histórico sobre el avance de esta propuesta. Se señalarán los aspectos, estudios y modelos previos en que se basaron Hersey y Blanchard para conformar la TLS, y se pondrán en evidencia sus puntos fuertes y débiles. Entre estas dos últimas se incluyen la integración de elementos

procedentes de otros autores y de otras disciplinas. Por último, se presentarán los supuestos que sustentan la teoría y se señalarán las principales críticas en el plano de la lógica o de la congruencia del modelo. En otro lugar (en preparación), se revisarán los puntos fuertes y débiles de la TLS en el plano empírico, así como la calidad de los instrumentos vinculados con ella.

## Historia de la TLS

En mayo de 1969, la revista *Training and Development Journal* fue la primera en publicar las ideas innovadoras de Hersey y Blanchard sobre el liderazgo. Este artículo se reimprimió en la misma revista en junio de 1979. Entonces se denominó Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo. Con motivo del 25 aniversario de la publicación de su artículo inicial, Hersey y Blanchard (1996) reconocieron que el nombre de su teoría se inspiró en la necesidad de los padres para cambiar sus estilos de “liderazgo” conforme sus hijos avanzan desde la infancia a la adolescencia y a la edad adulta. También plantearon su aplicación al contexto en que los profesores se encuentran con sus alumnos en diferentes niveles educativos. Consideraron que la misma lógica podría aplicarse a la persona que dirige a trabajadores recién incorporados y a otros más experimentados. La denominación de “ciclo vital” del liderazgo sugiere un estilo básico para diferentes niveles de madurez con el fin de ajustarse a contingencias específicas. En los casos anteriores, la edad puede ser un factor importante, pero no está directamente relacionada con la madurez en la Teoría del Ciclo Vital.

En el artículo de 1969, los cuatro cuadrantes en que se representaba la combinación de las dos dimensiones del comportamiento, no tenían etiquetas para nombrar los cuatro estilos de liderazgo. Se hablaba de Cuadrante 1, 2, 3 y 4. Con el desarrollo del liderazgo situacional, éstos pasaron a denominarse “Dirigir” o Estilo 1, “Persuadir” o Estilo 2, “Participar” o Estilo 3 y “Delegar” o Estilo 4.

A partir de la segunda edición, en 1972, empezaron a utilizar el nombre de Liderazgo Situacional más que el de Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo. Como su nombre indica, esta teoría concede una especial atención a la situación. En la TLS se reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere.

En 1974, Hersey y Blanchard desarrollaron un instrumento (LASI, *Leader Adaptability and Style Inventory*) que, en 1977, pasará a denominarse LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*). Este instrumento se diseñó para evaluar la percepción del comportamiento del líder, especialmente con respecto a tres aspectos del mismo: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo.

La edición de 1977 de la TLS, es explícita en describir los fundamentos teóricos de la versión original del modelo (Graeff, 1997). Hersey y Blanchard se apoyaron en unas conclusiones de Korman (1966) acerca de la posibilidad de una relación curvilínea (más que lineal) entre “iniciación de estructura” y “consideración” y otras variables. Esta afirmación les servirá para incluir en el modelo la “curva prescriptiva” mediante la cual el aumento o la disminución de tarea y relación será curvilíneo. Más adelante, al revisar los problemas teóricos del modelo, se volverá sobre esta cuestión.

En la edición de 1982, la madurez del subordinado pasará de ser considerada como un indicador global que se evalúa en un continuo a entenderse como una variable con componentes separados: “madurez psicológica” o motivación, y “madurez para el puesto” o capacidad. También este cambio será objeto de crítica porque amenaza la lógica del modelo.

Años después, será patente que Hersey y Blanchard tienen concepciones diferentes acerca de cómo debería evolucionar la TLS. Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (1985) presentaron el Liderazgo Situacional II, que posteriormente se aplicaría al desarrollo de los grupos. Este artículo se limitará al análisis del modelo que desarrollaron conjuntamente ambos autores.

Hersey y Blanchard (1988) añadieron una nueva prescripción a su modelo, acerca del ajuste entre el liderazgo y la preparación (madurez). “El Liderazgo Situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo ‘deseado’” (p. 274). Más adelante se concretará la prescripción del modelo al desarrollar el apartado de la efectividad del liderazgo.

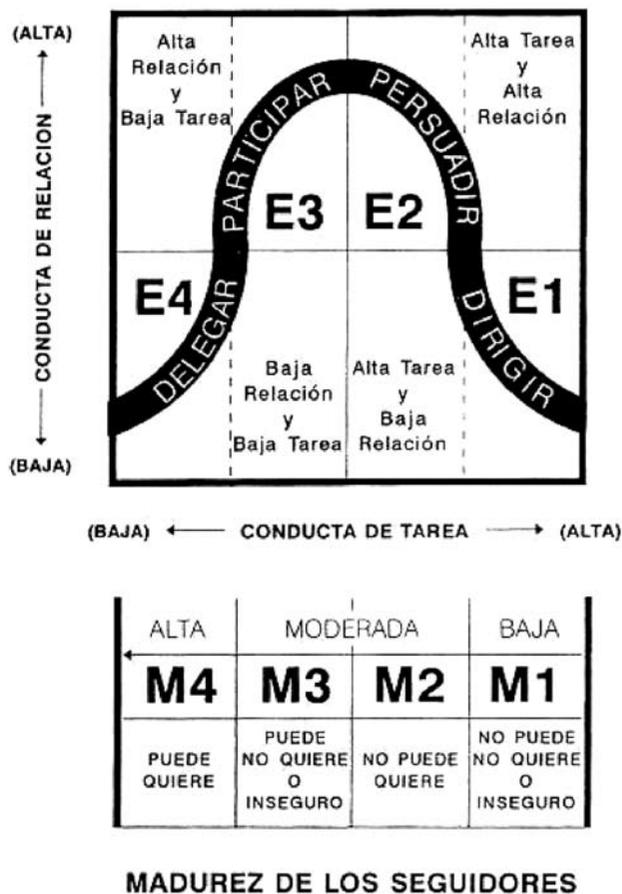


Figura 1. Teoría del Liderazgo Situacional.

Una vez presentados los hitos más relevantes en la evolución de la TLS, es el momento de recordar y describir lo esencial de este modelo. La idea fundamental de esta teoría, es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. Dicho en otras palabras, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional. En el modelo se indica que, a cada nivel de madurez, le corresponde más o menos una de las conductas del líder, y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo mostrado.

## Fundamentos y conceptos de la TLS

La TLS se gestó a partir de los aportes de diversas teorías e investigaciones sobre el liderazgo y las organizaciones. Entre sus conceptos fundamentales están: a) Estilo de liderazgo: Comportamiento de Tarea y de Relación, b) Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder, c) Concepto de madurez, d) Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación, e) Técnicas de modificación del comportamiento, y f) Percepción del poder.

Con el desarrollo de estos conceptos fundamentales, se pretende llegar a las bases que sustentan este modelo teórico sobre el liderazgo. Se destaca el mérito de sus autores que integran diferentes disciplinas y teorías.

### Estilo de liderazgo

Hersey y Blanchard (1996, p. 42) reconocen las investigaciones, sobre el liderazgo como uno de sus principales referentes, de la *Ohio State University*, cuando trabajaban en la *Ohio University* a finales de los años 60.. Esos estudios fueron publicados en la década del 50 del siglo XX. No se puede negar la influencia que estos estudios tuvieron sobre la TLS, no sólo por su valor teórico y empírico, sino por la proximidad geográfica.

En la TLS se reconoce que tarea y relaciones son dos dimensiones importantes del comportamiento del líder. Este planteamiento ya lo habían señalado con anterioridad otros teóricos de la dirección. Entre otras, las denominaciones que se dieron a esas dimensiones fueron: autocrático y democrático, autoritario e igualitario, orientado a la producción y al empleado, instrumental y expresivo, logro de metas y mantenimiento de grupo.

El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”. Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.

Conviene destacar la distinción que hacen Hersey y Blanchard sobre comportamiento y actitudes. Las dimensiones de la Rejilla Gerencial (interés por la producción / interés por las personas) son actitudinales: indican una disposición, una tendencia, un sentimiento. Sin embargo, las dimensiones de los estudios de la *Ohio State University* miden cómo se comportan realmente las personas. El artículo de Blake y Mouton (1982a), en el que defienden “un estilo óptimo” y critican los enfoques situacionales, generó una réplica por parte de Hersey y Blanchard (1982b) al cuestionar si el estilo de liderazgo se basa en actitudes o en comportamientos. Estos últimos concluyeron que, “aunque los modelos actitudinales como la Rejilla Gerencial y un modelo conductual como el Liderazgo Situacional examinan diferentes aspectos del liderazgo, no son incompatibles” (1982b, p. 50). Sin embargo, Hersey y Blanchard (1969b), señalan que se genera un conflicto cuando se plantean supuestos sobre el comportamiento a partir del análisis sobre las dimensiones actitudinales de la Rejilla. Una persona puede tener un alto interés por las personas o estar orientado a las relaciones y, sin embargo, puede entender que no es apropiado dar apoyo socioemocional en un momento determinado. En la TLS se tomará como referente el comportamiento manifiesto del líder y se alejará de la perspectiva actitudinal.

En muchos de los estudios en los que se basa la TLS, se constató que un líder orientado por la tarea obtiene mejores resultados de sus empleados que otro con menos interés por la tarea. En cambio, un líder orientado a las relaciones, consigue mayores niveles de satisfacción entre los miembros de su equipo. En esos años existía un debate teórico y se buscaban pruebas empíricas acerca de la relación entre ambas dimensiones de conducta. A continuación se verá a qué postura se adscribe la TLS.

### Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder

La independencia de las dimensiones del comportamiento del líder –tarea y relaciones–, ya había sido constatada empíricamente en numerosas ocasiones y en distintos ámbitos antes de que Hersey y Blanchard plantearan su modelo. En esos años, Blake y Mouton (1964) presentaron un modelo que tuvo gran difusión en textos académicos y en programas de formación en las organizaciones.

Blake y Mouton dieron un paso más allá de las aportaciones de la *Ohio State University*, al combinar ambas dimensiones en dos ejes ortogonales, para representar gráficamente la independencia de tarea y relación. Blake y Mouton (1982a, b) postulan que las variables del liderazgo en su modelo se conceptualizan como *interdependientes*. De este modo, como el liderazgo no puede ejercerse sin tareas ni sin personas, las dos variables producen diferentes compuestos dependiendo de cómo se combinan. Sostienen que existen diferencias cualitativas en el pensamiento, en el sentimiento y en el comportamiento, que se manifiestan en el compuesto que resulta de la interacción de estas dos variables interdependientes.

De este modo, queda patente que un directivo puede tener una puntuación alta en una dimensión, y alta, media o baja en la otra dimensión. El modelo de Blake y Mouton también se llamó de la Rejilla Gerencial, y combinaba los posibles estilos de dirección en una cuadrícula de 9 por 9. En la Rejilla Gerencial, se postula que el estilo óptimo en cualquier situación es el denominado 9,9 (dirección de equipo, con alto interés por la producción y alto interés por las personas); es decir, un comportamiento en el que el líder se caracteriza por un alto interés en alcanzar los objetivos, fijar plazos, establecer procedimientos, etc., y un alto interés por mantener una comunicación bidireccional con los subordinados, un ambiente de confianza y atención a las necesidades socioemocionales de los mismos. Llama atención que los supuestos de la Rejilla Gerencial, tan conocidos en el ámbito académico y tan aplicados en el entrenamiento del personal directivo en las organizaciones, no se hayan sometido a una prueba empírica.

Se debe tener en cuenta que, con algunas excepciones –entre las que se encuentran la TLS, la Teoría 3D del Liderazgo o la Teoría de la Contingencia de Fiedler–, en esos años imperaba el modelo centrado en el estilo del líder, aún no se había introducido la variable situación como moderadora entre el comportamiento del líder y la efectividad.

A partir de las dimensiones de comportamiento de tarea y comportamiento de relación, cada una presentada de forma dicotómica (alta o baja) y en unos ejes de coordenadas, se obtienen los cuatro estilos y mencionados: a) E1 (Dirigir) se caracteriza por un comportamiento alto

en tarea y bajo en relación, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño; b) E2 (Persuadir) se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio, explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones; c) E3 (Participar) se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo, compartir ideas y facilitar la toma de decisiones; y d) E4 (Delegar) es el que muestra un líder cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio, ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.

Una vez presentados los estilos de liderazgo como se consideran en la TLS, es preciso abordar ahora la variable situacional en la que se centra el modelo.

### Concepto de madurez

De Argyris (1957, 1962, 1964) tomaron el concepto de madurez y el concepto de la misma como un continuo. Mientras trabajaba en Yale, examinó qué efecto tienen las prácticas organizacionales en el comportamiento y en el desarrollo personal dentro del entorno organizacional. Siete cambios que deben ocurrir en una persona cuando se produce el desarrollo hacia la madurez a lo largo del tiempo.

Tabla 1  
*Continuo Inmaduro-Maduro*

INMADURO	MADURO
Pasivo .....	Activo
Dependencia.....	Independencia
Comportamiento limitado .....	Capaz de comportarse de muchas formas
Intereses erráticos y superficiales .....	Intereses más profundos y más fuertes
Perspectiva a corto plazo .....	Perspectiva a largo plazo (pasado y futuro)
Posición subordinada .....	Posición igual o superior
Falta de conocimiento de sí mismo .....	Conocimiento y control de sí mismo

Argyris postula que estos cambios residen en un continuo y que la personalidad “sana” se desarrolla desde la “inmadurez” a la “madurez”. Hersey y Blanchard consideran, al igual que Argyris, que con frecuencia en las organizaciones se asume la teoría clásica de la administración (basada en los supuestos de la Teoría X), con lo que la gerencia crea roles infantiles que frustran su desarrollo natural hacia la madurez.

La variable madurez en la TLS se mide sólo en relación con una tarea concreta desempeñada por un subordinado. Es decir, una persona no es madura o inmadura en términos generales, sino para tareas u objetivos específicos. El seguidor puede ser más maduro para ciertas facetas de su trabajo y menos maduro para otras. Considerada así, la madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente. El grupo podría ser homogéneo o no en su nivel de madurez. La madurez del subordinado incluye dos componentes: a) Madurez para el puesto, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea, y se puede identificar como la capacidad; y b) Madurez psicológica, hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto-respeto, y se puede asimilar a la disposición o motivación.

Hersey y Blanchard (1996), al comparar la Teoría del Ciclo Vital en la versión original con su evolución tras 25 años, explican que, durante los años 60 del siglo XX, el término “madurez” no resultaba ofensivo cuando se aplicaba a la evaluación de las personas, Sin embargo, años después, pasó a ser inapropiado; por ello, en 1988, se denominó “preparación”. Además, “madurez del seguidor” era una expresión válida cuando se partía de

un modelo de liderazgo que destacaba el ciclo vital, pero no tanto cuando se centraba en el aspecto situacional y centrado en la tarea.

En la TLS, inicialmente la madurez se consideró como una variable homogénea que se representaba en un continuo unidimensional, y conforme aumentaba la madurez del seguidor, el líder debía cambiar su estilo (que combina más o menos tarea y relación). Posteriormente, aunque la madurez se seguirá considerando como un continuo, se definirá a partir de los dos componentes ya señalados. De este modo, la madurez aumentará o disminuirá por cambios en cada uno de sus componentes. Como se verá más adelante, este cambio tendrá consecuencias sobre la consistencia interna del modelo.

A pesar de que en la TLS se plantea como un continuo, la madurez del seguidor se divide en cuatro niveles (M1 o madurez baja, M2 o madurez de baja a moderada, M3 o madurez de moderada a alta y M4 o madurez alta). M1 implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas; M2 significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta; M3 es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación pero mucha capacidad y, por último, en M4 el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación.

**Tabla 2**  
*Nivel de madurez y Estilo de Liderazgo (adaptado de Nicholls, 1985)*

Nivel de Madurez:	M1	M2	M3	M4
Capacidad/Motivación:	Baja Capac./ Baja Motiv.	Baja Capac./ Alta Motiv.	Alta Capac./ Baja Motiv.	Alta Capac./ Alta Motiv.
Estilo prescrito:	Dirigir	Persuadir	Participar	Delegar
Alta/Baja Tarea/Relación	ATBR	ATAR	BTAR	BTBR

El siguiente paso, una vez presentadas las dimensiones de conducta que conforman los cuatro estilos de liderazgo, y abordado el concepto de madurez, es analizar la efectividad del liderazgo. En esta teoría, la efectividad se mide a partir del grado de ajuste que hay entre el estilo que emplea el líder para tratar a sus seguidores y el nivel de madurez de los mismos.

**Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación**

Algunos elementos de la TLS proceden de Blake y Mouton —o al menos éstos los habían presentado con anterioridad—. Pero Hersey y Blanchard no sólo quieren separarse o distinguirse de la Rejilla Gerencial, y de todos

los autores que defendían “un mejor estilo” –un estilo óptimo para cualquier situación–, sino respaldar el ajuste entre el estilo del líder y las demandas de la situación. Como se ha indicado, en la *Rejilla Gerencial* se apuesta por el 9,9 como el estilo óptimo hacia el que debe orientarse la formación de los líderes para ser efectivos. En otros casos, se habló del estilo democrático y participativo como el apropiado frente al autocrático.

Una de las primeras propuestas que muestra la situación como la variable que modera la efectividad del liderazgo (entendida como la combinación de tarea y relación), es la Teoría Tridimensional del Estilo de Dirección (Reddin, 1967).

La Teoría 3D presenta no pocas similitudes con la Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo de Hersey y Blanchard (1969b), tanto en su formulación como en los gráficos que emplean para representar las relaciones entre las variables. Ambos artículos fueron publicados en *Training and Development Journal*. El parecido fue tal que suscitó una “carta al editor” en la misma revista por parte de Reddin (1969) en la que advertía que

...en parte del artículo (*de Hersey y Blanchard*) se sugiere que ellos habían sido los primeros en proponer una tercera dimensión de efectividad al modelo de dos dimensiones de Ohio State. Puede haber sido simplemente un descuido por su parte pero yo desarrollé esta innovación y su planteamiento estuvo contenido en su *Journal* en abril de 1967.

En la Teoría 3D se destaca la importancia de la orientación por la tarea y por las relaciones de un directivo en conjunción con la efectividad (Reddin, 1967, p. 65). Fue Reddin quien propuso dicotomizar las dos variables subyacentes de orientación por la tarea y por las relaciones, obteniendo una tipología de cuatro estilos. De la combinación de estas dimensiones (Reddin, 1964) propuso una variedad de estilos de dirección (cuatro no efectivos, cuatro latentes y cuatro efectivos). Asimismo definió la efectividad de un directivo a partir del ajuste del estilo de un líder a una situación específica. Sin embargo, como señaló Vecchio (1987, p. 444), esta teoría no especificó si ciertas características situacionales se podrían incorporar de forma inequívoca en un modelo predictivo.

Reddin (1997) no abandonó su modelo. Trabajó en Harvard, en el Instituto Tecnológico de Massachusetts y en distintas universidades de Canadá. En un momento determinado, dejó el entorno universitario y durante años se dedicó a la consultoría. Posteriormente, una vez ganada suficiente experiencia, decidió empezar su carrera como escritor.

A partir de la idea de Reddin, que no existe un estilo óptimo para cualquier situación, sino que la efectividad depende del grado de ajuste entre el estilo y ciertas variables situacionales, Hersey y Blanchard (1969b, p. 29) propusieron su Teoría del Liderazgo del Ciclo Vital. En esta teoría, la madurez del seguidor es la variable situacional, ya que determinará la efectividad del liderazgo a partir de su interacción con mayor o menor comportamiento de tarea y mayor o menor comportamiento de relación. Así, a cada nivel de madurez le corresponde un estilo de liderazgo concreto (M1 -> E1, M2 -> E2, M3 -> E3 y M4 -> E4).

Un supuesto central de la Teoría del Ciclo Vital, es que conforme aumenta el nivel de madurez en un seguidor, el estilo efectivo del líder implicará menos comportamiento de tarea y menos comportamiento de relación. Sin embargo, la disminución de ambos comportamientos del líder no es lineal. Esta circunstancia también será abordada en la sección de cuestiones no suficientemente expuestas o resueltas por la TLS.

En 1988, Hersey y Blanchard ampliaron las prescripciones de su modelo, señalando no sólo cuál es el mejor estilo para un determinado nivel de madurez, sino cuáles son el segundo mejor, el tercero mejor y el peor estilo. Por ejemplo, si los subordinados están al nivel de madurez/preparación más bajo (M1), Dirigir o E1 será el mejor estilo, Persuadir o E2 será el segundo mejor, Participar o E3 es el tercero mejor y, por último, Delegar o E4 será el peor.

Se comentó que el líder debe estar atento al nivel de madurez o de preparación de cada uno de sus subordinados, con el fin de acomodar su estilo a la situación específica y tratar a cada uno del modo que se prescribe desde la teoría. Ahora se verá cómo el líder, a través de su comportamiento, puede contribuir al desarrollo de la preparación de los miembros de su equipo.

### *Técnicas de modificación del comportamiento*

Un aspecto inherente a la situación es su carácter cambiante. Desde la TLS se debe dar respuesta también a la situación en la que la madurez de los subordinados pueda experimentar avances o retrocesos. Hersey y Blanchard se plantearon cómo debería actuar el líder con sus seguidores cuando el nivel de madurez de éstos aumenta o disminuye. Incluso, en la TLS se postula que cuando el liderazgo es efectivo, es decir, cuando se produce el ajuste entre el estilo de liderazgo y el nivel de madurez de los seguidores, el líder contribuye al desarrollo de la madurez –lo que implica que el líder deberá acomodar de nuevo su comportamiento al nuevo nivel de madurez o preparación de su seguidor–. Además de la influencia del comportamiento del líder, el seguidor puede, por sí mismo, experimentar avances en su madurez (mediante el aumento de sus conocimientos, experiencia, etc., estando más motivado por la tarea...). También puede experimentar retrocesos en su madurez cuando, por ejemplo, se reduce su capacidad al enfrentarse a tareas nuevas para las que no cuenta con la formación apropiada o la experiencia suficiente, o cuando disminuye su motivación porque, por ejemplo, se enfrenta a problemas personales o familiares que requieren una atención prioritaria y lo distraen de sus responsabilidades laborales.

En esos años ya existía un debate en la disciplina acerca del tiempo y del esfuerzo requerido para cambiar el estilo de un directivo y, sin embargo, en las organizaciones se invertían cantidades inmensas de dinero en formación para cambiar los estilos de las personas en cargos de mando. Fiedler (1978), y Fiedler y Chemers (1985), señalaron que el estilo de liderazgo de una persona refleja su estructura motivacional y sus necesidades básicas. De alguna forma, se afirma que el modo en que un directivo se comporta en el trabajo con sus empleados refleja lo que es prioritario para él (tarea o relaciones). Una vez satisfecha esa necesidad, podrá atender la otra, antes no. Está en su personalidad y, por tanto, sería difícil, costoso e, incluso, cuestionable éticamente intentar modificar la estructura de su personalidad.

Lo que se plantea en la TLS es que el líder debe adaptar su estilo al nivel cambiante de madurez de sus seguidores. La clave para conseguir el cambio en los subordinados es reforzar, mediante aproximaciones sucesivas, el comportamiento que se acerca a las expectativas del

supervisor de alcanzar un buen desempeño. El cambio debe ser gradual, como resultado de un crecimiento planeado y mediante la creación de una confianza y respeto mutuos. El enfoque de aproximaciones sucesivas fue tomado por Hersey y Blanchard para la TLS a partir del conocimiento que se tenía de las técnicas de modificación del comportamiento (Skinner, 1953, 1961 y Bandura, 1969).

Hersey y Blanchard (1982a) señalaron que, para intentar ayudar a una persona o a un grupo a madurar –y conseguir de este modo que asuma cada vez más responsabilidad para desempeñar una tarea específica–, “el líder debe, en primer lugar, decir al/a los seguidor(es) y enseñarle(s) qué hacer; segundo, delegar *alguna* responsabilidad (no demasiada, o podría fracasar); y tercero, recompensar tan pronto como sea posible en la dirección deseada” (p. 202). Expresamente remiten a esta forma de modificación del comportamiento como aproximaciones sucesivas con reforzamiento positivo. Este proceso de tres fases, “tiende a continuar con pequeños incrementos hasta que la persona asume niveles moderados de madurez. Esta disminución continua del comportamiento de tarea no significa que la persona tendrá menos estructura, sino que, más que ser impuesta de forma externa por el líder, la estructura puede ahora aportarla internamente el seguidor” (p. 204).

Skinner (1953, 1961), y Bandura (1969), entre otros, serán los autores en los que se apoyará la TLS para justificar la modificación del comportamiento del seguidor. Hersey y Blanchard, desde su perspectiva basada en el estilo del líder, encuentran en la modificación de la conducta una herramienta apropiada para el cambio en el comportamiento del seguidor. Esta técnica conductual se concentra en el comportamiento observado –no en emociones, actitudes o sentimientos internos y no observados–, y emplea metas o recompensas fuera del individuo para modificar y dar forma al comportamiento hacia el desempeño deseado, así éste puede aumentar, disminuir o suprimirse a partir de lo que ocurre inmediatamente después de ese comportamiento.

Un aspecto que se incorporó tardíamente a la TLS, es el relacionado con la fundamentación del poder que el líder puede emplear para influir en el comportamiento de sus seguidores. A continuación se desarrolla este aspecto.

## Bases del poder

Hersey y Blanchard (1972a, b, c) expusieron su visión sobre “la gestión del cambio” en tres artículos que posteriormente se publicaron en la misma revista en 1980. En el primero de ellos, destacaron la importancia para el personal directivo de conocer el poder que tienen y cómo podrían emplearlo de un modo adecuado. Se aproximaron al concepto de poder desde la distinción de Etzioni (1961) entre poder personal y poder de la posición, y discutieron el uso de ambas formas de poder en situaciones cambiantes. Aunque en la introducción señalan que en el segundo artículo abordarán “cómo los directivos pueden crear un ambiente para mover a las personas de un nivel de madurez y responsabilidad a un nivel más alto” (Hersey & Blanchard, 1972a, p. 6), lo cierto es que la palabra madurez no aparece en el texto ni tampoco en ese artículo establecen vínculos con la Teoría del Ciclo Vital. En el segundo artículo, desarrollaron el concepto de la modificación del comportamiento como estrategia de cambio en el contexto de las organizaciones, y, en el tercero, integraron un marco teórico para evaluar el impacto del cambio en el sistema total.

Esa referencia al poder sería posteriormente retomada, cuando Hersey, Blanchard y Natemeyer (1979) añadieron un nuevo elemento a la TLS: el concepto de poder. Así, relacionaron el poder del líder con los estilos de liderazgo y con la madurez de los seguidores. Como justificación de la inclusión del poder, mostraron distintos estudios en los que se examinaba la relación entre la principal base de poder del líder y el desempeño de los seguidores. Los resultados de esos estudios sugerían que la base de poder apropiada estaba afectada por variables situacionales. Argumentaron que el poder y el liderazgo son inseparables, ya que el liderazgo es el proceso de influir en el comportamiento de otros y el poder es el medio a través del cual el líder consigue la obediencia del seguidor.

En la TLS se introducen siete bases de poder (coercitivo, de conexión, de experto, de información, legítimo, referente y de recompensa). Cinco de ellas fueron adaptadas desde la propuesta de French y Raven (1959), el poder de información fue introducido por Raven y Kruglanski (1975) y el poder de conexión fue una aportación original de Hersey y Blanchard.

El paso siguiente que dieron los autores de la TLS, fue relacionar el nivel de madurez de los seguidores con las bases de poder. Como señalan Hersey, Blanchard y Natemeyer (1979, p. 420), “la madurez del seguidor no sólo dicta qué estilo de liderazgo tiene la probabilidad más alta de éxito, sino que también determina la base de poder que debería emplear el líder para inducir la obediencia o influir en el comportamiento”.

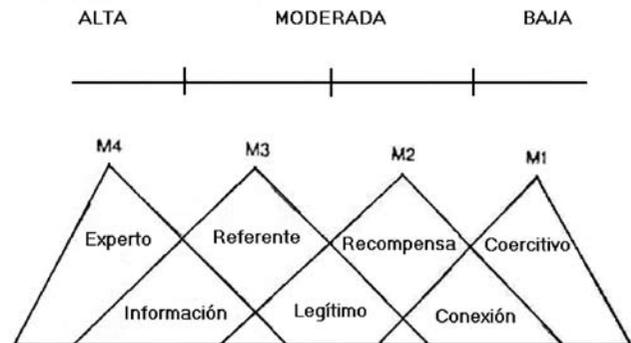


Figura 2. Bases de poder prescritas para distintos niveles de madurez

Un elemento considerado un acierto en el planteamiento de la TLS en 1982(a), es la inclusión, no sólo del poder, sino de la percepción del poder, ya que “es la percepción de los otros acerca del poder del líder la que da al líder la capacidad de inducir la obediencia o para influir en su comportamiento” (p. 186). Dicho en términos coloquiales, no es el poder que tiene el líder lo que genera influencia en sus seguidores, sino el poder que los seguidores creen que tiene el líder para influir. Además,

no es sólo el estilo lo que determina si el líder está maximizando la efectividad. Es también importante conocer si las bases de poder disponibles para el líder son consistentes con el/los estilo(s) de liderazgo apropiado(s) al nivel de madurez de los individuos o grupos a los que el líder intenta influir. (p. 188)

Hasta este punto, se han revisado los principales fundamentos de la Teoría del Liderazgo Situacional, y abordado los conceptos que la conforman. En el desarrollo de los apartados anteriores, en varias ocasiones se ha hecho referencia a ciertas cuestiones que debilitan el modelo por no estar resueltas determinadas

inconsistencias. En seguida se verá cuáles son esas cuestiones.

### *Cuestiones que amenazan la lógica del modelo*

En este apartado, la discusión se centrará en las críticas que se han hecho a la TLS, en cuanto a su ambigüedad conceptual, consistencia interna o su lógica. Entre esas críticas destacan las de Graeff (1983, 1997) y las de Nicholls (1985, 1986).

Graeff (1983) señaló varios problemas en el modelo. Uno de ellos tiene que ver con un aspecto central de la teoría: la “curva prescriptiva”. Esta curva, con forma de campana, se plantea como un modo de representar la relación en que el comportamiento de tarea y el comportamiento de relación interactúan con la madurez. Como se ha señalado con anterioridad, Hersey y Blanchard (1977, p. 160) se basaron en la sugerencia de Korman (1966) de la posibilidad de una relación curvilínea más que una relación lineal entre iniciación de estructura, consideración y otras variables. Tal como está redactada la afirmación de Korman, indica la relación de cada una de ellas por separado con otra (que en la TLS se postula que es la madurez del seguidor). Sin embargo, a partir de esa frase, los autores interpretan que ambas dimensiones del comportamiento del líder interactúan con la madurez del seguidor. Esa conversión o interpretación de Hersey y Blanchard no queda suficientemente justificada.

Nicholls (1985) manifestó que la curva

no hace otra cosa que dar un falso aire de validez científica o matemática a la conexión arbitraria entre el nivel de desarrollo (o madurez) y los cuadrantes de la matriz en la secuencia que han encontrado conveniente para que se ajuste a los nombres elegidos (...) antes de que uno se dé cuenta, la curva con forma de campana se ha establecido a pesar de las inconsistencias que subyacen a su creación. (p. 3)

Otro de los problemas señalados por Graeff (1983) tiene relación con el concepto de madurez. Desde el artículo de Hersey y Blanchard (1969b), la madurez se definió como el logro, la independencia relativa y la capacidad para asumir la responsabilidad. Lo que genera confusión fue el paso —no justificado por los autores—

de la consideración de la variable madurez como un constructo unidimensional en la edición de 1977, a dos componentes separados en la edición de 1982: madurez psicológica, o motivación, y madurez para el puesto, o capacidad. El problema no es sólo que no quede justificado un aspecto tan importante de la teoría. En la versión de 1977, fue imposible determinar el peso relativo de la motivación y la capacidad para explicar los niveles extremadamente bajos de desempeño en los seguidores (se asume que son debidos a su baja madurez).

Sin embargo, el problema es mayor en la presentación del modelo en 1982. Dicotomizan (alto o bajo) cada uno de los componentes de la madurez y señalan cómo se combinan para definir los cuatro niveles de madurez. Madurez baja (M1), implica baja capacidad y baja motivación; Madurez alta (M4), es consecuencia de alta capacidad y alta motivación. Lo que no queda claro es la definición de la madurez en los niveles intermedios. La madurez de baja a moderada (M2), se define como baja capacidad y alta motivación y, sin embargo, en M3 hay alta capacidad y poca motivación. Se asume que el avance en la madurez del seguidor de M2 a M3 implica un aumento en la capacidad. Lo que no se explica en la TLS es por qué si la motivación era alta en M2 pasa a ser baja en M3 y vuelve a ser alta en M4.

Nicholls (1985) también constató arbitrariedad en la escala del nivel de madurez. Considera que no es un continuo suave, sino que es la conjunción separada de capacidad y motivación, lo que socava la validez de la curva prescriptiva. Nunca llegan a explicar por qué la motivación aparece, desaparece y reaparece conforme aumenta el nivel de madurez. Además, encontró problemas con los estilos de dirección: tampoco está justificado por qué, en el avance de Persuadir (alta tarea-alta relación) a Participar (baja tarea-alta relación), en un caso el modelo prescribe que el líder debe emplear alta relación con personas motivadas (M2) y en el otro debe emplear también alta relación con personas poco motivadas (M3).

En la misma línea, Nicholls (1985) destaca una crítica más dirigida a la lógica del modelo: la TLS prescribe el estilo “Dirigir” (alta tarea-baja relación) como el apropiado para personas con baja capacidad y baja motivación (M1). Si es preciso que el líder emplee alta tarea para personas con poca capacidad, ¿por qué la TLS

no sigue el mismo razonamiento de emplear alta relación para personas con baja motivación?

Nicholls (1985) concretó las inconsistencias señaladas en tres principios lógicos que se violan en la TLS y que subyacen a un nuevo modelo que él planteó. Estos principios son la consistencia, la continuidad y la conformidad. El principio de consistencia afirma que “debería haber una conexión entre el nivel de tarea/ relaciones del estilo del líder y la capacidad/motivación de la situación” (p. 3). El principio de continuidad se formula en los términos siguientes: “el continuo en el nivel de madurez debería, de hecho, ser un continuo y no un conjunto de puntos separados que van saltando entre los niveles de capacidad y motivación a lo largo de la escala” (p. 3). En el principio de conformidad se postula que “para conformarse con el vínculo de una persona o un grupo “no capaz” con un estilo de dirección de alta tarea, una persona o grupo “no motivado” requiere un estilo de dirección de alta relación” (p.4).

El “modelo congruente” de Nicholls (1986a, 1986b), que cumple con los principios señalados, consiste en que el líder debe empezar con un estilo de alta tarea y alta relación ante una persona o grupo con poca capacidad y poca motivación, haciendo que el grupo aprenda los requerimientos del puesto y construya una relación. Desde aquí, avanzará de forma progresiva hacia el estilo de baja tarea y baja relación para aumentar el desempeño. Si el grupo o la persona desarrolla primero la motivación y luego la capacidad, el líder debe concentrarse en la tarea porque se encuentra ante personas que quieren aprender. Si, por otro lado, la persona o el grupo desarrolla la capacidad antes que la motivación, el líder debe aprovechar esa capacidad a pesar de la poca motivación para usarla. Nicholls (1986a, b) desarrolla su modelo de forma congruente y postula que la introducción en el mismo de los roles de liderazgo añade una nueva dimensión al modelo y permite extenderlo al liderazgo transformacional (y no sólo transaccional, como ocurre con otros modelos centrados en el comportamiento del liderazgo).

Se han señalado deficiencias teóricas encontradas en la TLS y presentado una propuesta que, al menos en el plano teórico, las solventan. A continuación, se describirán los tres instrumentos derivados de la TLS.

## Instrumentos de Medida

A continuación se describirán los instrumentos de medida de las variables abordadas en este modelo teórico. En otro lugar (Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, en preparación) se presentará una revisión de las investigaciones que han sometido a prueba los supuestos de la TLS y de aquellas otras que han evaluado la calidad de los instrumentos vinculados con ella.

### LEAD

El LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*) es un instrumento que permite determinar el estilo preferido del líder, el rango o amplitud de estilos y la adaptabilidad o flexibilidad del estilo. El cuestionario consta de doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una. En cada situación, se describe un caso en el que se da información para que el líder capte el nivel de madurez de los subordinados (mayor o menor madurez psicológica y mayor o menor madurez para el puesto). Las cuatro alternativas de respuesta para cada situación corresponden a los cuatro estilos de liderazgo definidos por la TLS: E1 (alta tarea y baja relación), E2 (alta tarea y alta relación), E3 (baja tarea y alta relación) y E4 (baja tarea y baja relación). Las personas que contestan al test, escogerán aquella opción que más se aproxime a la manera de actuar del líder. Este instrumento tiene dos versiones, una para ser contestada por el líder, y otra para que otros (superiores, iguales o subordinados) determinen esos mismos valores sobre el estilo del líder.

Por una parte, este instrumento mide el estilo preferido del líder, así como su rango de estilos, es decir, la frecuencia relativa de las respuestas a los cuatro estilos posibles. El estilo preferido es el de mayor frecuencia y el rango hace referencia a la amplitud de los estilos que es capaz de mostrar el líder ante distintas situaciones. Por otra parte, la adaptabilidad se evalúa a través del grado en que las respuestas del líder se ajustan a las prescripciones de la TLS. Para ponderar el grado de ajuste de la respuesta a la prescripción del modelo, la plantilla asigna un peso de -2, -1, +1 y +2 a cada uno de los cuatro estilos. De este modo, las puntuaciones totales aportan un coeficiente total que indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo, que puede adoptar valores entre -24 y +24. (una descripción más detallada del instrumento y de su modo de puntuación, se encuentra en Rodríguez Estrada, 1988,

pp. 54-59 y Fernández Ríos & Sánchez García, 1997, pp. 115-146).

### *Escala de madurez*

Para este instrumento hay una sola versión, que debe contestar el líder con el fin de determinar el nivel de madurez para cada subordinado y para cada tarea u objetivo concreto de su trabajo.

Consta de ocho escalas y mide las dos dimensiones que componen la madurez del subordinado, madurez psicológica y madurez para el puesto. Para medir cada una de ellas, se emplean cuatro escalas de ocho puntos con el fin de que el líder evalúe la motivación de logro, la voluntad para asumir responsabilidades, la experiencia previa en ese trabajo, conocimientos, etc. del seguidor. De este modo, se obtiene una puntuación en cada una de las dimensiones.

### *Perfil de percepción del poder*

Consta de 21 pares de afirmaciones de elección forzosa que describen cada una de las siete bases del poder. Esas afirmaciones reflejan las razones que se dan cuando a alguien se le pregunta por qué hace lo que su líder o jefe le sugiere o quiere que haga. Cada una es comparada con todas las restantes. La persona tiene que distribuir 3 puntos entre las dos alternativas de cada par con el fin de explicar por qué sigue las instrucciones de este líder. Con la suma de las valoraciones de cada dimensión se obtiene una puntuación para cada fuente de poder.

De este instrumento también existen dos versiones (percepción propia y heteropercepción), según sea el propio líder u otras personas –superiores, iguales o subordinados–, respectivamente, quienes contesten.

Este instrumento mide dos aspectos de la percepción del uso de los diversos tipos de poder como base del liderazgo. Por un lado, la importancia relativa de las distintas bases de poder; por otra, permite comparar cada una de las bases de poder con la de otros líderes que ocupan posiciones semejantes o desempeñan papeles similares en una escala de 9 puntos.

Hasta ahora, se ha presentado un repaso de la evolución de la teoría del liderazgo situacional a lo largo del tiempo, y señalado los principales fundamentos y conceptos de

este modelo teórico así como las inconsistencias que se han encontrado en el mismo. Asimismo se han descrito los tres instrumentos de medida vinculados con él. Ahora es el momento de indicar los puntos fuertes y débiles.

### **Fortalezas y debilidades de la TLS**

La revisión hecha hasta aquí del modelo de Hersey y Blanchard, permite destacar, a modo de resumen, algunas de sus fortalezas y de sus debilidades.

Entre sus fortalezas se subrayan, en primer lugar, la capacidad intuitiva del modelo, pues con pocos elementos presenta relaciones entre variables para explicar el liderazgo y su efectividad. En segundo lugar, se destaca que es uno de los modelos más presentes y divulgados en la formación de directivos en las Escuelas de Negocios, y que es citado con frecuencia en el contexto académico. En tercer lugar, la TLS ha tenido un impacto significativo en el campo aplicado y de la investigación en el contexto de las organizaciones en general, y sobre el liderazgo, en particular. Un cuarto aspecto a destacar es el hecho de fijar la atención sobre la naturaleza situacional del liderazgo, haciendo el énfasis en la flexibilidad de la persona que ocupa una posición para influir en el comportamiento de otros, y reconociendo la dualidad inherente del liderazgo. Con todo ello, atiende a las necesidades tanto de los líderes como de los subordinados.

Por último, se advierte que desde esta teoría se asume que, en un grupo de trabajo, los miembros pueden variar en sus niveles de madurez y, por tanto, requerir comportamientos distintos por parte del líder. Además, en una misma persona, puede haber cambios en su nivel de madurez, cambios a los que deberá estar atento el líder para ajustar su comportamiento conforme a la prescripción del modelo.

Entre sus debilidades, está el hecho de que, a pesar de ser un modelo muy empleado por consultores y formadores, no se ha sometido a mucha investigación y, además, no cuenta con un soporte de investigaciones que proporcionen apoyo empírico a los supuestos teóricos de que parte. Así mismo, uno de los conceptos centrales de la teoría, como es el concepto de madurez del seguidor, no está bien definido. Además, hay importantes inconsistencias en la lógica del modelo que no se han resuelto en versiones posteriores.

Por todo ello, está considerado por la mayoría de los académicos como el modelo de la contingencia más débil y la aproximación más simple a la situación pero, a pesar de ello, sigue presente en Escuelas de Negocios, Universidades y en la literatura sobre el liderazgo.

### Conclusiones

La conclusión principal que se puede extraer de esta revisión, es que el liderazgo es un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, tanto en su génesis como en sus resultados. A pesar de los avances conseguidos a lo largo de las siete últimas décadas, persiste un sentimiento de frustración en la comunidad científica por no haber encontrado una teoría que sea capaz de describir, explicar y predecir, así como intervenir sobre el liderazgo y su efectividad en los diversos contextos de la vida humana.

La dificultad que presenta el estudio del liderazgo, se debe a distintas razones entre las que se pueden mencionar las siguientes. En primer lugar, no se dispone de un conocimiento completo de la lista exhaustiva de variables que intervienen en el liderazgo. Se han citado variables individuales, de grupo, de la organización y de la situación, como las características personales y habilidades del líder, de sus superiores, iguales y subordinados; las circunstancias del momento concreto, del lugar y de la tarea; la cultura de la organización o institución en la que desempeñan su trabajo, la coyuntura económica y social del entorno inmediato y general, etc., pero no han sido suficientes.

En segundo lugar, una vez identificadas todas las variables del liderazgo, habría que especificar la ponderación de cada una de ellas para predecir su efectividad en una situación específica. Esta tarea no es más sencilla que la primera, ya que en cada intervención del líder, la situación puede haber cambiado y, por tanto, también se habrá modificado el peso de cada variable en relación con las demás. En este sentido, la TLS ha hecho contribuciones importantes al estudio del liderazgo, sin duda, como son el reconocimiento de que el estilo del líder puede llevarse a cabo con mayor o menor habilidad; el énfasis en que el comportamiento del líder debe ser flexible y adaptarse a situaciones cambiantes de sus subordinados y, lo más importante, el reconocimiento de que los líderes tienen la oportunidad de mejorar

las capacidades y la confianza en sí mismos de sus subordinados.

Sin embargo, presenta algunas deficiencias en relación con la definición del concepto de madurez, y que sigue siendo ambigua, en torno a la operacionalización de los comportamientos de cada uno de los cuadrantes, que se considera insuficiente, o con respecto al olvido de incluir otras variables de contexto que intervienen, sin duda, en el proceso.

Hay dos elementos que no se recogen en la TLS: el cambio y la cultura. El cambio comprende las grandes mejoras de innovación (en procesos, productos o servicios) y alta adaptación a cambios externos. Por tanto, su incorporación al modelo podría incrementar su potencial explicativo, pero no un cambio liderado desde arriba, sino un cambio que surge en el día a día, por las acciones que las personas llevan a cabo y por las redes de relaciones que controlan.

De acuerdo con Drucker (1999), en un período como el que se aproxima, de muchos y muy rápidos cambios, las únicas organizaciones que pueden sobrevivir –sea un negocio, una universidad o un hospital...–, serán las que se posicionen como organizaciones líderes en el cambio.

Por último, en estas cuatro décadas han sucedido acontecimientos de gran calado que han afectado al contexto de las organizaciones y al mundo social, en general, por lo que es necesario y urgente introducir una nueva cultura orientada a modificar de forma sustancial los procedimientos y las formas de trabajo, así como la relación entre sus miembros. Lógicamente, esto requiere un liderazgo que participe en la organización modelando su futuro a través del fortalecimiento de la cultura, ya que para comprender y para dirigir con éxito una organización es necesario haber identificado y comprendido previamente su cultura.

### Referencias

- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York. Harper & Row Publishers.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, Ill. Dorsey Press and Richard D. Irwin, Inc.

- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing,
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1982a). How to choose a leadership style. *Training and Development Journal*, 36 (2), 38-47.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1982b). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*, 20-43.
- Blanchard, K.H., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager*. New York: William Morrow.
- Drucker, P., (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Collins.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Fernández Ríos, M. y Sánchez García, J.C. (1997). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Salamanca: Amarú.
- Fiedler, F.E. y Chemers, M.M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Trillas.
- Fiedler, F.E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- French, J. & Raven, B. (1959). The basis of social power. En D. Cartwright (ed.) *Studies in social power*. Ann Arbor. Institute for Social Research, University of Michigan.
- Graeff, C.L. (1983). The Situational Leadership Theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8 (2), 285-291.
- Graeff, C.L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A critical review. *Leadership quarterly*, 8 (2), 153-170.
- Hersey P. Angelini A.L. & Carakushansky S. (1982). The impact of situational leadership and classroom structure on learning effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7 (2), 216-224.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969b). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969c). Letters to the editor: A response to Reddin. *Training and Development Journal*, November, 56-57.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972a). The management of change. Part 1-change and the use of power. *Training and Development Journal*, 26 (1), 6-10.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972b). The management of change. Part 2-change through behavior modification. *Training and Development Journal*, 26 (2), 20-24.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972c). The management of change. Part 3-planning and implementing change. *Training and Development Journal*, 26 (3), 28-33.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28 (2), 22-37.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. (3<sup>rd</sup> edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982a). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. (4<sup>th</sup> edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982b). Leadership style: attitudes and behavior. *Training and Development Journal*, 36 (2), 50-52.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 50 (1), 42-47.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* (7<sup>a</sup> Edición). México: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Natemeyer, W.E. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4 (4), 418-428.

- Johansen, B.P. (1990). Situation leadership: a review of the research. *Human Resource Development Quarterly*, 1, 73-85.
- Korman, A.K. (1966). Consideration, initiating structure, and organizational criteria: a review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361.
- McGill, M.E. (1988). *American business and the quick-fix*. New York: Henry Holt.
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior. Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin.
- Nicholls, J.R. (1985). A new approach to Situational Leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 6 (4), 2-7.
- Nicholls, J.R. (1986), "Congruent leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 9 No.1, pp.27-31.
- Nicholls, J.R. (1986a). Beyond Situational Leadership – congruent and transforming models for leadership training. *European Management Journal*, 4 (1), 41-50.
- Nicholls, J.R. (1986b). Congruent leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 7 (1), 27-31.
- Randolph, W.A. & Blackburn, R.S. (1989). *Managing organizational behavior*. Homewood, IL: Irwin.
- Raven, B. & Kruglanski, W. (1975). Conflict and power. En P. Swingle (ed.). *The structure of conflict*. New York: Academic Press.
- Reddin, W.J. (1964). The tri-dimensional grid. *Training Directors Journal*, 18 (7), 9-18.
- Reddin, W.J. (1967). The 3D management style theory. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- Reddin, W.J. (1969). Letters to the editor: Reddin on Hersey-Blanchard Style Dimensions. *Training and Development Journal*, November, 56.
- Reddin, W.J. (1997). *Cómo mejorar su estilo de gestión*. Bilbao: Deusto.
- Rodríguez Estrada, M. (1988). *Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas*. México: El Manual Moderno.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. (2009). 40 años de la Teoría del Liderazgo Situacional: una revisión empírica. En preparación.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Teoría del Liderazgo Situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12 (3), 435-439.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. & Rodríguez Fernández, A. (en preparación). 40 años de la Teoría del Liderazgo Situacional: una revisión empírica. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Sashkin, M. (1982). Commentary. The editor. *Group & Organization Studies*, 7(2), 131-133.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Skinner, B.F. (1961). *Analysis of behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory". *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 444-451.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations*. (2<sup>nd</sup> edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

