



LIDERAZGO SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL DE PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

THE SITUATIONAL LEADERSHIP LIKE FUNDAMENTAL TOOL OF PRODUCTIVITY IN THE MANAGERIAL ORGANIZATIONS

La Torre, Roque

CYSLATO, C.A. Venezuela

roquelatorre@hotmail.com

Recibido: 22/09/2011 **Revisado:** 08/12/2011 **Aceptado:** 10/01/2012

RESUMEN

El propósito de la investigación estuvo centrado en analizar el liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales. Fue de tipo analítica, descriptiva, de campo, y un diseño no experimental, transeccional, descriptivo. La población estuvo conformada por 37 gerentes de las Empresas CYSLATO C.A y Construcciones y Servicios ACROPOLIS C.A. La técnica de recolección de datos fue la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario, conformado en su versión final por 36 ítems con 5 alternativas de respuesta, a saber: siempre, frecuentemente, algunas veces, casi nunca, nunca. El cálculo de confiabilidad mediante la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniéndose un índice de 0.945. Los resultados obtenidos permiten establecer que los gerentes de las empresas objeto de estudio tienen todas las características del liderazgo situacional consideradas, siendo las que menos utilizan en su gestión la adaptabilidad y la empatía. En este sentido, se concluye que los gerentes entrevistados ponen en práctica la colaboración y el trabajo en equipo, asumen en su gestión las características del liderazgo situacional, conjugando en sí conductas que se corresponden con el estilo de liderazgo analizado considerado como el visionario, pero no tienden a usar estas características para lograr la productividad porque carecen de la empatía que les permita establecer una filosofía de gestión en consonancia con el talento humano que tienen a su cargo.

Palabras claves: Liderazgo, Liderazgo Situacional, Productividad empresarial.

ABSTRACT

The intention of the investigation was centered in analyzing the situational leadership as fundamental tool of productivity in the managerial organizations. Of type analytical-descriptive-camp and a not experimental design transeccional descriptive. The population was shaped by 37 managers of the Companies CYSLATO C.A and Construcciones y Servicios ACROPOLIS C.A. The technology of compilation of information was the survey by means of the application of a questionnaire, shaped in its final version for 36 articles with 5 alternatives of response, namely: always, frequently, often, almost never, never. The calculation of reliability by means of the application of the coefficient of Cronbach's Alpha, an index of 0.945 being obtained. The obtained results allow to establish that the managers of the companies object of study, have all the considered characteristics of the



leadership situational, being those who less use in its management the adaptability and the empathy. In this respect, it is concluded that the interviewed managers, are in the habit of putting in practice the collaboration and the teamwork, assuming its management the characteristics of the situational leadership, bringing together in if conducts that correspond with the analyzed leadership style considered as he is the visionary, but do not tending to use these characteristics to achieve the productivity because they lack the empathy that allows them to establish a management philosophy in agreement with the human talent that they have to its position.

Keywords: Leadership, Situational Leadership, Managerial productivity.

A MANERA DE INTRODUCCIÓN

Los continuos y acelerados cambios evidenciados en las organizaciones empresariales, producto de la conducción de la alta y mediana gerencia y su interacción con el gran conglomerado humano que forma parte de un equipo de trabajo exitoso en la gestión desempeñada, han llevado a la revisión de los criterios que definen la productividad no solo de quienes dirigen estas organizaciones, sino del entorno interno de la misma.

En esta realidad, la acción gerencial no puede desligarse de la organizacional, por el contrario, estos dos elementos se encuentran estrechamente vinculados, tanto, que los logros alcanzados por la organización, dependen en gran parte de su talento humano y se reflejan de manera directa e indirecta en el desempeño de este recurso.

En este sentido, la transformación en el abordaje del gerente como elemento que garantiza el funcionamiento organizacional ha trascendido del estudio del proceso administrativo, para dirigirse a sus variables humanas, destacando entre estas su inteligencia emocional, el grado con el cual enfrentan situaciones de adversidad y el liderazgo ejercido en las funciones que le corresponde cumplir, influenciado por el contexto en el cual lo practican.

De allí que el propósito de la investigación estuvo centrado en abordar el estudio del liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales. En atención a este planteamiento se desarrolló un estudio descriptivo, enmarcado en un diseño no experimental transeccional, en el cual se consideraron como muestra la alta y mediana gerencia de las empresas objeto de estudio; a quienes se les aplicó como estrategia de recolección de la información pertinente a los objetivos del estudio un instrumento tipo cuestionario debidamente validado y confiable.

PROBLEMÁTICA ANALIZADA

Los constantes cambios económicos, sociales y políticos ocurridos a nivel mundial, nacional y local, han llevado a las organizaciones a replantear la concepción de la gerencia de manera general y en particular, los atributos que definen al talento humano que lidera estas empresas, independientemente sean de naturaleza pública o privada.



Es así como, de manera sistemática, el gerente es visto como el responsable de los procesos de planificación, organización, dirección y control, además como un ser humano integrado de manera indisoluble a su gestión, aportando sus conocimientos, habilidades y destrezas, definidas globalmente como competencias; valores, creencias, su personalidad y las cualidades más intrínsecas de su ser como persona involucrada en cada una de las funciones que le corresponde cumplir.

Todo lo cual lleva a una redefinición de su gestión, la cual se fundamenta más en su aspecto personal como la principal competencia asociada a su desempeño óptimo y de la cual depende el alcance de los objetivos organizacionales, el manejo de los recursos humanos y la productividad de las personas a quienes lidera como cabeza visible de un equipo de trabajo.

Por ello, las nuevas tendencias gerenciales sobre el tema se orientan más hacia al aspecto humano de sus trabajadores que al estudio de sus competencias profesionales y técnicas; es así como se habla con insistencia de la espiritualidad organizacional. De esa manera, es cada vez más común asumir perfiles de selección para puestos gerenciales basados en los atributos personales más que en otro tipo de requerimientos académicos y de experiencia laboral.

Uno de estos atributos lo constituye su condición de líder, quien tradicionalmente se ha planteado como la habilidad para dirigir un grupo, ganar la disposición y lealtad de los colaboradores para el alcance de las metas propuestas, desarrollar al máximo el potencial del personal a su cargo para ser eficaz, eficiente, efectivo y productivo en la gestión.

De allí, que se evidencia la necesidad de identificar el tipo de liderazgo gerencial con capacidad para la creación de atractores pertinentes que contribuyan en la conformación de un marco de acción, en donde el capital humano sea considerado, además, de lo más importante y valioso para la empresa, un ser sinérgico que es capaz de adaptarse y evolucionar ante cualquier situación.

En este sentido, es pertinente, que los líderes preparen el camino a lo nuevo, generando un clima receptivo al cambio, así podrán orientar la organización, pero teniendo presente aún después de haber consolidado el cambio, convirtiéndolo en un procedimiento operativo habitual, de esta forma llegará el día en que debe someterse de nuevo a un proceso de revisión, convirtiéndose en una idea que debe sustituirse por otra más actual.

Dentro de este marco de ideas, en las empresas venezolanas el gerente asume una serie de roles como pautas de conducta para poder desempeñarse efectivamente en las actividades asignadas. Para identificar cada uno de ellos, se puede hacer referencia a los mencionados por Ivancevich (1996), como son: Líder, Monitor, Coordinador, Facilitador, Tutor, Innovador, Negociador, Director, entre otros.

De allí que el rol del líder no solo incluye la dirección de la empresa en busca de la mayor responsabilidad, sino le adjudica en forma explícita las labores de ejecutar una adecuada administración de los recursos disponibles, coordinación de las acciones



realizadas, control de los procesos y evaluación de los resultados. Todo esto implica una participación directa del personal en todas y cada una de las actividades ejecutadas dentro de una organización.

En tal sentido, existe la necesidad de buscar el fortalecimiento integral de estas figuras (habilidades, liderazgo, gerente, efectividad), tomando en consideración que los líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros su energía, pasión, entusiasmo. Y estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás (Goleman y otros, 2004).

A tal efecto, uno de los signos más patentes del líder situacional es tratar a las personas como son y que todos tienen un máximo potencial de desempeño, el cual puede potenciarse de acuerdo al momento en que se produce el evento o situación específica que lo genera, es decir, las circunstancias que se presentan.

Por otro lado, es indispensable destacar el logro de los objetivos a nivel del mundo empresarial, donde su relevancia estriba en que llegar a determinar las variables relacionadas con esa consecución organizativa permite la supervivencia de tales organizaciones en el tiempo, habiendo sido estas creadas con el propósito fundamental de ser eficaces además de productivas.

Respecto a lo planteado, en las organizaciones que conforman la población objeto de estudio fue posible visualizar una deficiencia evidente en el estilo de liderazgo implementado por la gerencia. Entre los síntomas que más destacaron destaca la inexistencia de empatía, elemento de importancia en la interrelación del talento humano que se desempeña en estas empresas.

Aunado a ello, se requiere la necesidad de un verdadero liderazgo en las organizaciones, siendo ideal la presencia de gerentes capaces de transformar y potenciar las capacidades de los trabajadores con base en el soporte tecnológico que presenten correspondencia con las innovaciones derivadas de la investigación empresarial, a su vez, estos líderes deben diseñar todas las operaciones de la organización en función de obtener una mayor productividad. Para lograr esta meta, las empresas necesitan poner en práctica una serie de actividades que le permitan desenvolverse de manera exitosa en el marco económico que regula su razón de ser.

METODOLOGÍA EMPLEADA

Bajo una investigación descriptiva, analítica y un diseño no experimental, transeccional, descriptivo. La población estuvo conformada por los Gerentes del Consorcio de Empresas CYSLATO. C.A y Construcciones y Servicios ACROPOLIS C.A que en su totalidad representan la cantidad de treinta y siete (37). El instrumento en su versión final conformado por 36 ítems, fue validado por 10 expertos y arrojó una confiabilidad de 0.94.



RESULTADOS

En cuanto a los indicadores Dirección, Entrenamiento, Apoyo y Delegación, los gerentes considerados como muestra, presentan una media alta con un muy bajo nivel de dispersión en sus puntuaciones, por lo tanto, con frecuencia estos estilos del liderazgo situacional se encuentran presentes entre este grupo de gerentes, pues se hace evidente en las actividades de trabajo realizadas en la organización.

Estos resultados coinciden con lo expresado por Goleman y otros (2004) cuando manifiestan que son capaces de generar una atmósfera de colaboración amistosa, son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y en ese sentido, construir una identidad colectiva. Aspectos estos, que caracterizan un estilo de liderazgo situacional, en el cual el gerente de las organizaciones empresariales analizadas se encuentra inserto.

En cuanto al indicador liderazgo uno a uno, los resultados arrojaron que los gerentes de las empresas objeto de estudio, obtuvieron una media en sus puntajes alta de acuerdo al baremo establecido en esta investigación, con una muy baja dispersión de los mismos. Resultados que se alinean a lo expresado por Blanchard y Sánchez (2007), al igual que con Di Fiore (2003).

Los resultados obtenidos con respecto al indicador "Liderazgo Organizacional", hacen referencia que los datos aportados por los gerentes arrojan una media en sus puntajes alta con una muy baja dispersión. Resultados que coinciden con los obtenidos por Di Fiore (2003) y Cepeda (2005) en lo que se refiere a las habilidades del líder para valorar tanto las relaciones interpersonales como los resultados que se obtienen.

En cuanto a la productividad, los gerentes consultados destacaron como factores que la determinan de manera preponderante el interés por el desarrollo de sus empleados, el compromiso con la función que desempeñan y la motivación del personal a su cargo. Por lo tanto, de acuerdo con lo planteado por Kinicki y Kreitner (2003), se identifican con la empresa y participan activamente en su manejo.

En segundo término incluyeron factores como producción, satisfacción, conducta confiable y comunicación, por lo tanto, para ellos de acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003) y Davis y Newstrom (2004) es importante en su desempeño alcanzar las metas propuestas, satisfacer las necesidades del personal a su cargo, dar una imagen de persona en la que se puede creer y mantener un flujo de información constante con sus subordinados.

CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo específico número uno: caracterizar el estilo de liderazgo ejercido por el equipo gerencial de las empresas CYSLATO C.A Construcciones y Servicios ACROPOLIS C.A, los resultados arrojados dejan claro que la población objeto de estudio se visualiza como líderes que tienen claras sus debilidades y fortalezas, saben cómo sus emociones afectan su desempeño laboral, se sienten capaces de alcanzar las



metas que se propongan, son claros, honestos en su gestión, transmiten a sus subordinados su compromiso con el alcance de los objetivos de la empresa. Sin embargo, se les dificulta asumir los cambios, las innovaciones y entender las necesidades de sus trabajadores.

De igual forma, se pudo evidenciar la práctica constante de la colaboración y el trabajo en equipo, lo que indica que saben conjugar el compromiso asumido con el esfuerzo realizado, a los fines de construir una identidad organizacional.

Con relación al objetivo específico número dos, el cual estuvo dirigido a: identificar las características fundamentales del liderazgo situacional que inciden en el comportamiento de los gerentes de las empresas analizadas, quedó establecido que en los gerentes estudiados destacan fundamentalmente la conciencia de sí mismo, autovaloración adecuada, confianza en sí, transparencia y optimismo, siendo las menos frecuentes la adaptabilidad y la empatía.

Respecto al objetivo específico número tres en el cual buscaba: analizar las etapas de transformación del liderazgo eficaz de los gerentes de las empresas estudiadas, los datos tabulados indican que existe una media lata con una muy baja dispersión, lo que indica que las etapas de transformación del liderazgo eficaz son cumplidas de manera sistemática por los gerentes encuestados, los cuales estimulan a sus trabajadores a cumplir las metas propuestas.

En cuanto al cuarto objetivo específico: analizar la productividad empresarial en todos sus componentes, las respuestas de los sujetos estuvieron orientadas hacia considerar con mayor énfasis el desarrollo, el compromiso y la motivación, siendo los factores que con menor puntaje se señalaron la eficiencia y la eficacia. De acuerdo a esto, los gerentes estudiados tienden a obviar que estos dos últimos aspectos (eficacia y eficiencia) determinan la efectividad no solo organizacional, sino también gerencial, personal y por ende la productividad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda fortalecer la relación interpersonal entre el equipo gerencial que lidera todos los procesos y sus trabajadores. Esto se puede operar a través de la realización de actividades festivas, en las cuales se incorpore no solo al personal de las empresas sino a sus familiares; la celebración mensual de los cumpleaños; talleres de crecimiento personal con la presencia de expertos en el área, en donde se haga énfasis a dinámicas para el trabajo en equipo.

Por otro lado, es importante presentar los resultados de la investigación a los gerentes de CYSLATO C.A y Construcciones y Servicios ACROPOLIS C.A, en una sesión plenaria como un aporte al proceso de actualización gerencial asumido por esta organización con miras a potenciar las habilidades y destrezas de su talento humano gerencial.



La gestión gerencial en estas organizaciones empresariales debe estar dirigida a una política económica apalancada en el conocimiento organizacional, las competencias tecnológicas, la calidad de sus servicios, la rapidez de sus procesos y la innovación.

Desarrollar otras investigaciones sobre el comportamiento gerencial, el liderazgo situacional y la productividad, en diferentes contextos organizacionales con miras a optimizar procesos, no solo administrativos sino también de operativos y logísticos, en aras a elevar el nivel de producción. Estas acciones generarán beneficios económicos que contribuirán a mejorar el nivel de vida de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanchard, K. y Sánchez, E. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Colombia. Grupo editorial Norma.

Cepeda, O. (2005). Habilidades de liderazgo del gerente venezolano en el contexto de la mediana empresa y su relación con la efectividad gerencial. Tesis Doctoral (Doctorado en Ciencias Gerenciales). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

Davis, H. y Newstrom, J. (2004). Comportamiento humano en el trabajo. Onceava edición. México. McGraw Hill.

Di Fiore, M. (2003). La relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad de la gerencia en la pequeña y mediana empresa (PYMES). Tesis Doctoral (Doctorado en Ciencias Gerenciales). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

Goleman, D; Boyatzis, R. y Mckee, A. (2004). El Líder Resonante. España. Editorial Melvin C.A.

Ivancevich, J. (1996). Organizational Behavior and Management. México. Editorial Irwin.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México. Editorial McGraw Hill.