

## Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder)

Clara Baquero Pecino y Emilio Sánchez Santa-Bárbara\*

Universidad de Granada

**Resumen:** A pesar del atractivo reconocido de la Teoría del Liderazgo Situacional y de su utilización como herramienta de formación de directivos, destaca la escasez de estudios empíricos que sometan a prueba sus supuestos o las propiedades psicométricas de los instrumentos asociados al modelo. En el presente estudio, se analiza la fiabilidad del LEAD, instrumento diseñado para evaluar el estilo de dirección y la efectividad del liderazgo. Para ello, se empleó una muestra de 101 árbitros de baloncesto, a los que se administró el LEAD-Self en dos ocasiones para obtener su fiabilidad a través del método test-retest. Asimismo, se obtuvo la fiabilidad a través de la consistencia interna del test. Los resultados indican, en general, unos niveles aceptables de fiabilidad del instrumento a través del método test-retest, pero una consistencia interna insuficiente.

**Palabras clave:** Fiabilidad, Liderazgo Situacional, Deporte, LEAD.

**Title:** Reliability analysis of LEAD (leader effectiveness and adaptability description).

**Abstract:** In spite of the recognized attractiveness of the Situational Leadership Theory and of its use as a tool for management training, it is remarkable the shortage of empirical studies to test its assumptions or the psychometric properties of the instruments associated to the model. In the present study, it is analyzed the reliability of the LEAD, instrument designed to evaluate leadership style and effectiveness. A sample of 101 basketball referees was used, to whom the LEAD-Self was administered in two occasions to obtain its reliability through the test-retest method. Also, the reliability was obtained through the internal consistency of the test. Results indicate acceptable levels of reliability of the instrument through the test-retest method, but insufficient internal consistency.

**Key words:** Reliability, Situational Leadership, Sport, LEAD.

### Introducción

Es innegable el atractivo de la Teoría del Liderazgo Situacional –TLS– (Hersey y Blanchard, 1982), como ha sido reconocido tanto desde un punto de vista aplicado como teórico. Por una parte, su aplicación ha sido extensa en numerosos cursos de formación de personal directivo en el ámbito organizacional, ya sea educativo, empresarial o militar (Robbins, 1989). Por otra parte, ese atractivo se ha reconocido también desde su formulación teórica (Sashkin, 1982; Yukl, 1989; Moorhead y Griffin, 1995). Aunque existen otros enfoques situacionales sobre el liderazgo (Fiedler, 1967; Reddin, 1970; House, 1971), éste presenta la ventaja de ser

substancialmente más simple que otras teorías situacionales del liderazgo, implica una menor cantidad de variables, por lo que resulta más fácil su aplicación y, además, se han desarrollado instrumentos que facilitan su puesta en práctica.

Sin embargo, es escasa la investigación que ha intentado someter a prueba los supuestos del modelo o analizar las propiedades psicométricas de los instrumentos asociados al mismo. La mayor parte de la investigación sobre la TLS procede de la cultura anglosajona. En España, los estudios empíricos sobre este modelo son muy escasos.

En la revisión de Blanchard, Zigarmi y Nelson (1993, p. 28) señalan más de 50 tesis doctorales, tesis de maestría e informes de investigación desde 1983, aunque reconocen que la inmensa mayoría son trabajos no publicados, de los que Johansen (1990, p. 82) afirma que tienen un “valor limitado”. Entre los estudios publicados que dan apoyo a los supuestos del modelo se pueden citar los de Hersey, Angelini

\* Dirección para correspondencia: Emilio Sánchez Santa-Bárbara. Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Facultad de Psicología. Universidad de Granada. Campus de Cartuja. 18071 Granada (España).  
E-mail: esanchez@ugr.es

y Carakushanski (1982), Hambleton y Gumpert (1982), Vecchio (1987), Norris y Vecchio (1992). Sin embargo, como reconocen Blanchard et al. (1993), de forma colectiva, en el mejor caso, dan un apoyo muy limitado a la validez de la TLS. En la misma línea, en la revisión crítica de Graeff (1997) se concluye que “*en general, parece haber un apoyo muy débil para la validez de la TLS* (p. 164)”.

Sus autores (Hersey y Blanchard, 1988; Hersey, Blanchard y Johnson, 1998) explícitamente se muestran partidarios de considerarla como un modelo y *no* como una teoría. Afirman que es un modelo práctico que se puede utilizar con personal directivo, consultores, formadores, administradores, personal de ventas, profesores o padres. Para ellos, una teoría trata de explicar por qué ocurren los hechos y, en cuanto tal, no está destinada a recrear los hechos; por su parte, el modelo es un patrón de hechos, que puede ser aprendido y, por lo tanto, repetido. Implícitamente su argumento pretende defender que un modelo y unos instrumentos diseñados para su empleo en situaciones de formación pueden no alcanzar los requisitos de una teoría de cara a su contrastación empírica. Sin embargo, como señala Graeff (1997, p. 164), resulta difícil aceptar su “rechazo a la teoría” teniendo en cuenta la descripción de relaciones entre las variables del modelo, así como la consideración colectiva de los científicos sociales (los distintos estudios empíricos publicados que investigan la teoría se refieren a ella como TLS).

En el presente artículo nos centraremos en el LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description). Es el instrumento diseñado por Hersey y Blanchard (1973) que permite evaluar el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo. Estos conceptos serán desarrollados más adelante.

Hersey y Blanchard (1988, p. 121) argumentaron que el LEAD “*...fue diseñado originalmente como instrumento de formación y debería ser empleado sólo en situaciones de formación y no, como han hecho algunos investigadores, como instrumento de investigación*”. Esta afirmación de los autores nos lleva a plantear el siguiente objetivo de investiga-

ción sobre el LEAD. Es relevante conocer algunas de las propiedades psicométricas de este instrumento, ya que como señaló Nunnally (1970), las medidas empleadas para tomar decisiones sobre los recursos humanos deberían cumplir unos requisitos de validez superiores a las medidas utilizadas para investigación.

### Objetivos

El objetivo general de este estudio fue determinar la fiabilidad de este instrumento de medida que se deriva de la Teoría del Liderazgo Situacional.

Para lograr este objetivo, se seguirá el método test-retest, tanto en la elección de los estilos de liderazgo como en las distintas situaciones que componen el test. Asimismo, se calculará el índice de consistencia interna (alfa de Cronbach). También se evaluó la calidad del instrumento a través del análisis de los ítems.

Comencemos por revisar brevemente la TLS como paso previo que nos permitirá conocer la filosofía que sustenta este instrumento de medida. A continuación, se analizarán los fundamentos del LEAD y se hará una revisión de la investigación más relevante.

### La teoría del liderazgo situacional

La TLS es, como su nombre indica, una teoría situacional, y como tal, reconoce que la situación es la principal variable moderadora de la efectividad del liderazgo. No existe un estilo óptimo para cualquier situación. Cuanto más pueda adaptar el líder su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir. Hersey y Blanchard (1982) y Hersey, Blanchard y Johnson (1998) señalan que los principales factores de la situación que influyen en la eficacia del liderazgo son el líder, los seguidores, el superior, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para tomar las decisiones. De todos los anteriores, esta teoría concede mayor relevancia a los subordinados. Si los empleados deciden no seguir al líder, no importa lo que piense el superior o los asociados claves o cuántos seguidores tenga el líder.

les son los requerimientos del trabajo. Dentro de la variable subordinados, este modelo presta especial atención a la “madurez” de los subordinados.

La madurez (o preparación) de los subordinados se define como la disposición y la capacidad de una persona para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta o de cumplir con las tareas. Una persona (o un grupo) no es maduro o inmaduro en un sentido global, sino que puede tener distintos grados de madurez para tareas, funciones u objetivos específicos (Hersey, Blanchard y Hambleton, 1977). Considerar la madurez como disposición (motivación) y como capacidad (competencia) implica que este constructo tiene dos dimensiones: madurez psicológica y madurez para el puesto.

La madurez psicológica se relaciona con la disposición o motivación para hacer algo. Las personas que tienen una alta madurez psicológica en un aspecto concreto de su trabajo piensan que la responsabilidad es importante y tienen la confianza en sí mismos respecto a ese aspecto del trabajo.

La madurez para el puesto se relaciona con la capacidad o competencia para hacer algo. Las personas que tienen una alta madurez para el puesto en un área particular de su trabajo tienen el conocimiento, la capacidad y la experiencia para desempeñar las tareas en ese aspecto de su trabajo sin la dirección de otros.

Las personas se pueden dividir en niveles altos y bajos en cada una de las anteriores dimensiones para cada objetivo de su trabajo. De ello, se derivan cuatro combinaciones o niveles de madurez que pueden servir para describir a las personas:

M1: indica una madurez baja en ambas dimensiones. Las personas ni muestran disposición ni tienen capacidad para asumir la responsabilidad.

M2: indica un nivel de moderado a bajo de madurez. Las personas tienen la disposición o la motivación para hacer el trabajo pero no tienen la capacidad para ello.

M3: indica un nivel de moderado a alto de madurez. Las personas tienen la capacidad pero

no la disposición para asumir la responsabilidad.

M4: indica una madurez alta en las dos dimensiones, tanto en madurez psicológica como en madurez para el puesto.

La efectividad del liderazgo, en la TLS, se considera como la adaptabilidad del estilo del líder a las circunstancias de la situación (al nivel de madurez de los subordinados). Se define el estilo del líder como una combinación de dos dimensiones de conducta, a las que llaman “conducta de tarea”, definida como “*el grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién*”; y “conducta de relación”, que se define como “*el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar*”. Ambas dimensiones de conducta son independientes, lo que permite presentarlas en dos ejes de coordenadas y obtener de este modo cuatro cuadrantes que se identifican con los cuatro estilos básicos de liderazgo.

Los estilos se definen del siguiente modo:

E1 (Ordenar): Se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación. Dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.

E2 (Persuadir): Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio. Explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones.

E3 (Participar): Este estilo se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo. Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.

E4 (Delegar): Es el que ocurre 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.

No existe un estilo óptimo independientemente de la situación. Estos cuatro estilos pueden ser efectivos o inefectivos. La efectividad de un estilo de dirección dependerá de la situación en la que se aplique. Así, a cada nivel de

madurez le corresponde un cierto estilo de liderazgo: (M1 ↔ E1; M2 ↔ E2; M3 ↔ E3 y M4 ↔ E4).

El Liderazgo Situacional se basa en la interacción entre la cantidad de dirección (conducta de tarea) que da un líder, la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que éste brinda, y el nivel de madurez que los subordinados muestran para una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta lograr mediante los subordinados.

Como ya se indicó, una de las ventajas que presenta este modelo es que sus autores (y otros colaboradores) han diseñado instrumentos de medida para ayudar a su aplicación. Entre los instrumentos asociados al modelo, destaca el LEAD (para evaluar el estilo de dirección y su efectividad), la Escala de Madurez (para evaluar la madurez psicológica y del puesto- del subordinado), y el Perfil de Percepción de Poder (para evaluar las fuentes de poder que emplea el líder en su interacción con los miembros del grupo que dirige). De todos ellos, existen formas para ser completadas por el propio líder y por otros -superiores, iguales o subordinados-. En este estudio, se analizará la fiabilidad del LEAD, en una muestra española de personas que desempeñan una función directiva en el contexto deportivo.

### **El LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description)**

El LEAD es un instrumento que permite determinar el estilo preferido del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo. En el cuestionario se plantean doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una, que corresponden a los cuatro estilos de liderazgo definidos en la TLS: E1 (alta tarea, baja relación); E2 (alta tarea, alta relación); E3 (baja tarea, alta relación) y E4 (baja tarea, baja relación). Los sujetos que contestan al test escogerán aquella opción que más se aproxime a su manera de actuar (cuando es el líder quien responde al test). 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. 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 del líder a la prescripción del modelo, la plantilla asigna un peso de -2, -1, +1 ó +2 a cada uno de los cuatro estilos. De este modo, las puntuaciones totales dan un coeficiente total que nos indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo, que puede adoptar valores entre -24 y +24. (Para una descripción más detallada del instrumento y su modo de puntuación, se remite al lector a Rodríguez Estrada, 1988, pp. 54-59 y Fernández Ríos y Sánchez García, 1997, pp. 115-146).

Revisemos la literatura sobre este instrumento de medida. Graeff (1983) criticó el LEAD en dos aspectos. Primero, uno de los estilos (el que se caracteriza por mostrar poca conducta de tarea y poca conducta de relación) está descrito de un modo inadecuado en las alternativas de respuesta que acompañan a cada una de las situaciones que describe el "test". Segundo, no se presenta una justificación suficiente de los valores que se asignan en la ponderación de las respuestas que se ajustan a las prescripciones del modelo.

En diferentes estudios acerca de la TLS, los investigadores optaron por el LBDQ-Forma XII (Stogdill, 1963) en lugar de emplear el LEAD, argumentando distintas razones, como que el LBDQ "... es una medida más potente de la conducta del líder" (Goodson, McGee y Cashman, 1989, p. 449); o que "es un índice más aceptado de la conducta del líder" (Vecchio, 1987, p. 447).

El análisis más profundo sobre el LEAD es el realizado por Butler (1993). Su objetivo fue analizar cada una de las doce situaciones en términos de la calidad de sus referencias acerca de la capacidad y disposición de los subordinados, así como de su fiabilidad en responder de manera consistente en dos ocasiones. Entre los resultados obtenidos destaca una alta consistencia interjueces para evaluar el nivel de capacidad y de disposición que se refleja en cada una de las situaciones, e incluso con un alto nivel de confianza en sus juicios. Sin embargo,

para la mayoría de las situaciones, el grado de consistencia test-retest no alcanzó el nivel deseado de acuerdo, así como se apreciaron incongruencias entre lo afirmado por los jueces y lo prescrito por los autores.

Este trabajo tiene como finalidad realizar un análisis de la fiabilidad del LEAD en una muestra española de personas que desempeñan un papel directivo en la actividad deportiva. Concretamente, la muestra está compuesta por árbitros y auxiliares de baloncesto. Aunque otras investigaciones han abordado el estudio del liderazgo en el deporte mediante muestras de entrenadores (Case, 1987; Danielson, 1974; Vos Strache, 1978; Wardell, 1977), justificamos la inclusión de los árbitros y auxiliares en el rol de líderes porque desempeñan muchas de las funciones de un líder formal, aunque en un periodo más breve. Deben adaptar su estilo conforme se desarrolla el encuentro, moderan el juego de los equipos, emplean la comunicación y la autoridad, conocimiento para tomar las decisiones justas, etc.

De este trabajo se puede extraer una doble utilidad. Desde un punto de vista teórico, somete a prueba uno de los elementos vinculados a la TLS, en concreto, la calidad del instrumento de medida del estilo de dirección y de su adaptabilidad o efectividad. Desde un punto de vista práctico, se amplía al ámbito deportivo y al contexto español la aplicación de la TLS a situaciones de dirección diferentes de las descritas por sus autores.

La justificación de nuestro estudio se basa en la consideración de que los aspectos psicométricos (y en este caso, la fiabilidad) son esenciales para que un instrumento tenga "garantías" de medir variables y/o recoger muestras de conducta de una forma correcta (Nunnally y Bernstein, 1995).

## Método

### Sujetos y procedimiento

Un total de 101 árbitros y auxiliares pertenecientes a la Asociación Granadina de Árbitros y Auxiliares de Baloncesto (A.G.A.A.B.), com-

pletaron el LEAD-Self en la propia sede de la Asociación el 19 de Febrero de 1999. Dos semanas más tarde -al igual que en el estudio de Butler (1993)- se administró el mismo cuestionario, obteniéndose un nuevo grupo de puntuaciones.

La muestra se divide en 52 mujeres y 49 hombres, con una edad media de 22.6 años; el rango de edad oscila entre 18 y 29 años y con una antigüedad en el arbitraje de 5.3 años, en un rango que oscila desde 1 a 15 años de antigüedad.

### Análisis

Se ha realizado, en primer lugar, el análisis de la calidad de los ítems. Para ello se han calculado la moda y la varianza como estadísticos descriptivos para cada uno de los ítems del cuestionario, y el índice de discriminación (la correlación de cada uno de ellos con el total).

En segundo lugar, para calcular la fiabilidad mediante el método test-retest, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson. Este método consiste en la aplicación del test al mismo grupo de sujetos en dos ocasiones distintas, dejando transcurrir un intervalo de tiempo entre ambas administraciones, y se calcula la correlación entre las dos series de puntuaciones. En el presente estudio se determinó la fiabilidad de la elección de los ítems, de los estilos y también de la adaptabilidad o efectividad del liderazgo.

En tercer lugar, se calculó el índice de consistencia interna tanto de cada una de las dimensiones (estilos) como de la prueba global. Este índice (alfa de Cronbach) refleja la homogeneidad de los ítems, es decir, el grado en que todos los ítems hacen referencia al constructo que se pretende medir con el cuestionario, así como su calidad técnica.

## Resultados

### Análisis de los ítems

En la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos de los ítems que componen el LEAD. Concretamente, se incluyen los valores moda-

les, por tratarse de valores discretos, y la varianza, así como la correlación ítem-total.

**Tabla 1:** Moda, varianza y correlación ítem-total (índice de discriminación) de los distintos ítems del LEAD.

	Moda	Varianza	Correlación ítem-total
ITEM1	2	0,34	0,26
ITEM2	2	0,63	0,13
ITEM3	2	0,55	0,15
ITEM4	2	0,41	0,30
ITEM5	2	0,51	0,21
ITEM6	2	0,42	0,12
ITEM7	2	0,72	0,38
ITEM8	2	0,51	0,20
ITEM9	2	0,39	0,17
ITEM10	2	0,69	0,10
ITEM11	2	0,75	0,27
ITEM12	3	0,83	0,31

Los dos procedimientos empíricos utilizados para evaluar la calidad de los ítems son la distribución de las respuestas a los ítems y la discriminación. Para el primer análisis se utiliza la moda y la varianza. Para que un ítem se considere de calidad, el valor del estadístico de tendencia central (en este caso, la moda) debe estar próximo al centro del rango del valor del ítem, es decir, que el valor de tendencia central teórico y empírico de éste coincidan (Nunnally y Bernstein, 1995). El valor modal predominante en el cuestionario es el 2, mientras que el valor central teórico se sitúa entre 2 y 3. No existe, por tanto, igualdad entre ambos estadísticos. Asimismo, cuanto mayor sea la varianza de los ítems, mejor distinguirá entre sujetos diferentes. En este caso, las varianzas oscilan entre 0,34 (ítem 1) y 0,83 (ítem 12).

Por último, la capacidad discriminativa de un test viene dada por el índice de discriminación (correlación ítem-total). Este estadístico hace referencia al grado en el que el ítem está en concordancia con el resto de los que componen el cuestionario. Los valores del índice de discriminación están comprendidos entre 0,10 (ítem 10) y 0,38 (ítem 7).

**Tabla 2:** Moda y varianza de los estilos y de la efectividad del liderazgo (test y retest).

	Mínimo	Máximo	Moda	Varianza
E1 (Test)	0	9	0	2,87
E1 (Retest)	0	8	0	2,57
E2 (Test)	1	12	5	5,24
E2 (Retest)	1	12	6	4,26
E3 (Test)	0	8	2	4,85
E3 (Retest)	0	8	4	4,01
E4 (Test)	0	4	0	0,80
E4 (Retest)	0	5	0	0,98
Efectividad (Test)	-13	17	5	23,60
Efectividad (Retest)	-12	16	5	21,83

En la Tabla 2 se incluyen, asimismo, como estadísticos descriptivos de los estilos y de la efectividad del liderazgo en las dos administraciones del test, el rango de valores mínimos y máximos obtenidos, la moda y la varianza. En ambas administraciones, el estilo elegido en mayor cantidad de ocasiones es el E2, seguido del E3 y sólo en pocas ocasiones, se eligen los estilos E1 y E4. En cuanto a la efectividad del test, el valor modal (+5) indica una adaptabilidad moderada de los líderes. El rango de puntuaciones de adaptabilidad que contempla el test oscila entre los valores -24 y +24.

#### Fiabilidad medida a través del método test-retest

En la Tabla 3 se presentan las correlaciones test-retest de los estilos Ordenar (E1), Persuadir (E2), Participar (E3) y Delegar (E4). En la Tabla 4 se incluyen las correlaciones test-retest de los diferentes ítems que componen el LEAD. Las correlaciones test-retest de los cuatro estilos son superiores a 0,80; la puntuación de efectividad de liderazgo es superior a 0,77 y los valores de correlación de los ítems oscilan entre 0,30 y 0,79. En todos los casos se alcanzó el nivel de significación estadística ( $p < 0,01$ ). Estos datos indican una alta estabilidad de las medidas en dos momentos distintos.

**Tabla 3:** Correlaciones test-retest de los Estilos y de la Efectividad del liderazgo.

	Correlación Test-Retest
E1	0,86**
E2	0,86**
E3	0,88**
E4	0,80**
Efectividad	0,77**

\*\* Las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla 4:** Correlaciones test-retest de los ítems.

	Correlación Test-Retest
ITEM1	0,48**
ITEM2	0,59**
ITEM3	0,45**
ITEM4	0,30**
ITEM5	0,59**
ITEM6	0,60**
ITEM7	0,79**
ITEM8	0,71**
ITEM9	0,62**
ITEM10	0,72**
ITEM11	0,76**
ITEM12	0,67**

\*\* Las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral)

#### Fiabilidad medida a través de la consistencia interna

El índice de consistencia interna de la prueba global ( $\alpha = 0,54$ ) nos indica un valor de fiabilidad inferior al de otros instrumentos diseñados para evaluar la conducta del líder. En cualquier caso, este resultado se puede interpretar en el sentido de que este instrumento realmente mide distintas variables asociadas al liderazgo. En efecto, el LEAD aporta una medida de los cuatro estilos liderazgo que puede adoptar un mando. Incluso, cada estilo está formado por dos dimensiones de conducta (relación y tarea). El rango de los valores de fiabilidad de cada uno de los cuatro estilos oscila entre 0,20 (E4) y 0,59 (E1). El valor de la consistencia interna correspondiente al estilo E4 (baja relación y baja tarea), considerablemente más bajo

que el resto de las dimensiones o estilos, se puede explicar porque, como señaló Graeff (1983), las alternativas de respuesta a las situaciones que llevarían a elegir dicho estilo están descritas de un modo inadecuado.

**Tabla 5:** Coeficientes de consistencia interna de los Estilos y del Test global.

	Alfa de Cronbach
E1	0,59
E2	0,50
E3	0,51
E4	0,20
LEAD	0,54

#### Conclusiones

Los datos descriptivos acerca de los ítems, los estilos y la efectividad nos permiten una primera aproximación al análisis. De este modo, se puede apreciar una tendencia a elegir el Estilo 2 (Persuadir) en las distintas situaciones que describe el test.

Con respecto al análisis de la calidad de los ítems, tanto la distribución de las respuestas como el índice de discriminación reflejan valores por debajo de los considerados aceptables para apoyar la calidad del instrumento.

En cuanto al objetivo central de este estudio, la fiabilidad, se han realizado dos análisis diferentes. Por un lado, se ha probado la fiabilidad de las puntuaciones, entendida como la estabilidad en el tiempo. Se ha obtenido una alta correlación test-retest en los ítems del cuestionario, en los estilos de liderazgo y en la adaptabilidad. Por lo tanto, se puede afirmar que la fiabilidad, medida de este modo, es aceptable.

Por otro lado, se ha estudiado la fiabilidad como la homogeneidad de los ítems que pertenecen a un mismo estilo. Los resultados de consistencia interna, junto con los obtenidos del análisis de los ítems, hacen cuestionar este instrumento con la que está confeccionado este instrumento. Dado el modo en que se construyó el LEAD, la consistencia interna global puede

no ser relevante. El carácter multidimensional del test puede aconsejar no emplear un solo índice de consistencia interna. Tal vez sea más apropiada la interpretación de ese índice para cada uno de los estilos. En todos los casos, son unos valores que no permiten confiar en la consistencia de lo que pretenden medir. Estos datos parecen constatar empíricamente la inadecuación en la redacción de las situaciones relacionadas (teóricamente) con la elección de los estilos. Esta situación es especialmente grave en E4, que se caracteriza por baja conducta tarea y baja relación.

Los dos índices de fiabilidad no están en discrepancia, ya que, aunque la estabilidad temporal de la medida sea alta, en este caso es más relevante la homogeneidad de las conductas que pretende medir. El LEAD no parece cubrir este requisito de fiabilidad. En efecto, se puede

interpretar que la respuesta de cada sujeto a cada ítem está influida por diferentes variables (conducta de tarea y conducta de relación, y el estilo a su vez debe responder a las claves de madurez psicológica y del puesto que se describen en cada una de las situaciones).

La conclusión que se puede extraer de los anteriores análisis es que, al menos en investigación, el LEAD no alcanza unos criterios mínimos que aconsejen su utilización. Recordemos que los propios autores reconocían que este instrumento no había sido diseñado con fines de investigación, sino exclusivamente como una herramienta de apoyo a la formación del personal directivo. En cualquier caso, su razonamiento tampoco parece adecuado, ya que si un instrumento pretende ser útil en un contexto aplicado, debe satisfacer asimismo ciertos requisitos de fiabilidad que éste no alcanza.

## Referencias

- Blanchard, K.H., Zigarmi, D. y Nelson, R.B. (1993). Situational Leadership after 25 years: a retrospective. *The Journal of Leadership Studies*, 1 (1), 21-36.
- Butler, J.K. Jr. (1993). Assessing the situations of the LEAD. *Organization Development Journal*, 11 (4), 33-42.
- Case, B. (1987). Leadership behavior in sport: A field test of the Situational Leadership Theory. *International Journal of Sport Psychology*, 18, 256-268.
- Danielson, R.R. (1974). *Leadership in coaching: Description and evaluation*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Alberta.
- Fernández Ríos, M y Sánchez García, J.C. (1997). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. Salamanca: Amarú.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Goodson, J.R., McGee, G.W. y Cashman, J.F. (1989). Situational Leadership Theory. A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Studies*, 14 (4), 446-461.
- Graeff, C.L. (1983). The Situational Leadership Theory: a critical view. *Academy of Management Review*, 8, 285-291.
- Graeff, C.L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: a critical review. *Leadership Quarterly*, 8 (2), 153-170.
- Hambleton, R.K. y Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7 (2), 225-242.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1973). *LEAD Self*. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Angelini, A.L. y 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. y Hambleton, R.K. (1977). *Contracting for leadership style: A process and instrumentation for building effective work relationships*. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. (7ª ed.). México: Prentice-Hall.
- House, R.J.A. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Johansen, B.P. (1990). Situation leadership: a review of the research. *Human Resource Development Quarterly*, 1, 73-85.
- Moorhead, G. y Griffin, R.W. (1995) *Organizational Behavior. Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin.
- Norris, W.R. y Vecchio, R.P. (1992). Situational Leadership Theory. A replication. *Group & Organization Management*, 17 (3), 331-342.
- Nunnally, J.C. (1970) *Introduction to psychological measurement*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.J. (1995). *Teoría Psicométrica*. México: McGraw-Hill.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. (1989) *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rodríguez Estrada, M. (1988). *Liderazgo. Desarrollo de Habi-*

- lidades Directivas*. México: El Manual Moderno.
- Sashkin, M. (1982) Commentary: The editor. *Group & Organization Studies*, 7 (2), 131-133.
- Stogdill, R.M. (1963) *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 444-451.
- Vos Strache, C.M. (1978). *The relationship between perceived ideal and actual leader behavior of coaches, team performance outcome, skill level and class level*. Unpublished doctoral dissertation. University of Southern California.
- Wardell, D.B. (1977). *A cross comparison of leadership styles and team success*. Unpublished doctoral dissertation. University of Utah.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. 2<sup>nd</sup> edition. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

(Art. recibido: 23-10-2000, aceptado: 18-1-2001)

