

PROYECTO DE INVESTIGACION

TEMA

LIDERAZGO SITUACIONAL: MODELO DE KEN BLANCHARD

TITULO

“CARACTERIZACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y LA PERCEPCION DE SUS COLABORADORES (CASO AGUAS DE MANIZALES)”

Presentado por:

SANDRA MILENA GARZON VALENCIA

DIANA ALEJANDRA MARIN CARVAJAL

Dirigido por:

GLORIA STELLA ARANGO

ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

MANIZALES

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
Capítulo 2 INTRODUCCION	5
OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL:	6
Capítulo 3 PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION PROBLEMA	7
Capítulo 4 JUSTIFICACIÓN.....	9
Capítulo 5 DESCRIPCIÓN DEL AREA PROBLEMA	11
Capítulo 6 MARCO TEÓRICO	166
CONCEPTOS DE LIDERAZGO.....	177
ENFOQUE SITUACIONAL DE LIDERAZGO.....	18
TIPOS DE COMPORTAMIENTO DE UN LÍDER.....	22
ENFOQUE DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	24
CONCEPTO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	27
Capítulo 7 ANTECEDENTES DEL PROYECTO	30
ESTADO DEL ARTE	30
Capítulo 8 METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN	34
Capítulo 9 ANALISIS DE LOS DATOS.....	39
Capítulo 10 BIBLIOGRAFIA.....	51

TITULO DE LA PROPUESTA

“CARACTERIZACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y LA PERCEPCION DE SUS COLABORADORES (CASO AGUAS DE MANIZALES)”

RESUMEN

El presente proyecto es de carácter exploratorio ya que se plantea con el objetivo de caracterizar los estilos de liderazgo que asumen en diferentes situaciones de la cotidianidad quienes tienen personal a cargo en la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P., y la percepción de los colaboradores sobre los estilos de dirección que ejercen los líderes de la organización en el desempeño de su equipo de trabajo y en la orientación a los resultados de los mismos.

Dicha identificación se realizará a partir de la aplicación del instrumento de Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder propuesto en la teoría de Ken Blanchard el cual será aplicado a todos los líderes de la organización que cuentan con personal a cargo. Para determinar la percepción de los colaboradores sobre el estilo de liderazgo que ejercen sus líderes, se aplicará a los seguidores un cuestionario diseñado por las evaluadoras con el fin de identificar la forma como los colaboradores perciben el estilo de dirección que se ejerce en la empresa. Esta investigación se realiza con el fin de identificar en primera instancia el estilo de liderazgo preponderante en la Organización y en segunda instancia la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo de los líderes en los equipos de trabajo. El diagnóstico obtenido será socializado a las personas que hicieron parte de la investigación con el fin de dar a conocer la situación actual del estilo de liderazgo que se vive en la organización y la percepción que se tiene sobre el estilo de liderazgo y el impacto de este en el logro de los objetivos estratégicos.

Variables:

Liderazgo (situacional)

Percepción sobre el Liderazgo

ABSTRACT

This project is exploratory in nature as it arises in order to characterize assumed leadership styles in different situations of everyday personnel who are in charge in the company Aguas de Manizales SA ESP, and the perception of employees on leadership styles exerted by organizational leaders in the performance of their team work and results orientation thereof.

This identification will be made from the instrument application description of the Leader Effectiveness and Adaptability proposed in Ken Blanchard's theory which will be applied to all the leaders of the organization have staff in charge. To determine the perception of employees on exercising leadership style leaders, followers applied a questionnaire designed by the evaluators to identify how employees perceive the leadership style that the company holds. This research is performed in order to identify at first predominant leadership style in the organization and in the second instance the perception of employees on the leadership of the leaders in the work teams. The diagnosis obtained will be socialized to people who were part of the investigation in order to present the current state of leadership style that exists in the organization and the perception people have about the style of leadership and the impact of this in achieving strategic objectives.

Variables:

Leadership (situational)

Perception of Leadership

Capítulo 2

INTRODUCCION

El hecho de hablar de liderazgo implica hablar de todo un conjunto de características (estilos) las cuales constantemente se adaptan a las diversas situaciones por las que atraviesa una Organización, situaciones que se derivan del cambio actual que impera en el mundo competitivo. Es por esto que el presente proyecto pretende identificar el o los estilos de liderazgo existente en las personas que tienen personal a cargo en la Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. y la percepción de los colaboradores frente a estos estilos que se ejercen en los equipos de trabajo esto con el fin de dar a conocer la situación actual del estilo de liderazgo relevante en la organización, la percepción de los colaboradores y en el impacto que tienen estos estilos de dirección en el logro de los objetivos estratégicos; esta identificación se llevara a cabo a partir de la aplicación del cuestionario de Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Lider de Ken Blanchard; igualmente se aplicara a los seguidores un cuestionario diseñado por las investigadoras con el que se pretende identificar la percepción de los colaboradores frente al estilo de liderazgo que se ejercen en los equipos de trabajo.

La necesidad de identificar el estilo de liderazgo que prevalece en la Empresa y la y la percepción que los colaboradores tiene frente a este estilo de dirección surge de la inquietud de conocer la capacidad de los jefes de adaptar su liderazgo a las situaciones que se presenta en la organización, la forma como los lideres guían a su equipo de trabajo en la consecución de los objetivos organizacionales, del mismo modo se hace necesario identificar los diferentes factores y estrategias para administrar el personal y como los lideres contribuyen en la potencialización del talento de su recurso humano.

Con los resultados de estos cuestionarios y posterior a este proyecto se pretende gestionar cambios y potencializar el desarrollo del Talento Humano a partir de las buenas prácticas de liderazgo de sus jefes, generando así

transformaciones con las cuales se pueda lograr una sostenibilidad en el tiempo donde las personas sean reconocidas, motivadas y consideradas como recursos trascendentales por parte de sus líderes.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Caracterizar el Estilo de Liderazgo existente en las personas que tienen personal a cargo en la Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. y la Percepción que tienen sus equipos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Describir el estilo de liderazgo de las personas que tienen personal a cargo.
- Describir la percepción de los equipos de trabajo.
- Identificar el estilo de liderazgo que asumen los líderes de la organización en las diferentes situaciones que se presentan.
- Determinar el comportamiento del Liderazgo Situacional que se ejerce en los equipos de trabajo.
- Determinar el comportamiento de la adaptabilidad y el estilo del liderazgo dominante, la habilidad de dirección de las personas que tienen personal a cargo de la Empresa.

Capítulo 3 PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION PROBLEMA

¿Cuál es el Estilo de Liderazgo predominante en las personas que tienen personal a cargo dentro de la organización Aguas de Manizales S.A. E.S.P.?

Aguas de Manizales S.A. E.S.P. es una Empresa de servicios públicos domiciliarios que cuenta en la actualidad con 250 colaboradores; de esta población 46 tienen personal a cargo (Gerente, Subgerentes, Directores, Lideres de Proceso, Lideres II).

El problema que afronta la organización en la actualidad tiene que ver con la manera de asumir el liderazgo por parte de quienes tienen personal a cargo, dada la dinámica de la organización, el constante cambio al cual se ha tenido que enfrentar y la inmediatez de las actividades del día a día se obvia la participación de los equipos de trabajo al igual que la comunicación formal al nivel operativo de lo que sucede en los niveles estratégicos y tácticos, generando insatisfacción e incertidumbre frente a los nuevos desafíos que asume la Empresa.

Es así como desde el proceso de Gestión del Talento Humano se ha observado que el liderazgo asumido por las personas presenta dos tendencia marcadas hacia un liderazgo autocrático y un liderazgo apático, desvaneciendo cada vez más el liderazgo motivacional o transformador deseado teniendo en cuenta el momento histórico por el que atraviesa la Empresa y las situaciones de crisis que han desencadenado tensión y estrés en los colaboradores.

Otra de las dificultades evidenciadas es la forma en que los lideres están transmitiendo los objetivos estratégicos de la organización y la necesidad de identificar como es que lo lideres dirigen a sus equipos de trabajo en la consecución de los mismos, ya que los colaboradores perciben a la organización como una “gran familia”, creencia que no se considera un desacierto ya que es de gran relevancia que las personas se sientan a gusto en su lugar de trabajo, la dificultad radica en el hecho de que se está dejando en un

segundo plano la razón social de la Organización y el logro de los objetivos no se percibe como una misión prioritaria de la Empresa.

En este orden de ideas lo que se requiere es identificar el o los estilos de liderazgo que predominan en la organización de acuerdo a las situaciones y la dinámica de la Empresa y la percepción de los colaboradores frente al estilo de dirección.

Es así como de esta reflexión surgen los siguientes interrogantes:

- ¿La comunicación se utiliza efectivamente para transmitir los objetivos que se propone la Organización?
- ¿Se está involucrando a los colaboradores de la Empresa en los procesos de cambio?
- ¿Los líderes reconocen la importancia de involucrar las personas de la Empresa en los nuevos procesos o proyectos que pretende incursionar la Organización?

El Liderazgo es una habilidad que se ha manifestado desde la conformación de grupos, en los cuales alguien se caracteriza por llevar a sus seguidores al logro de los objetivos independiente de la técnicas utilizadas, esto se refleja en las organizaciones desde los tiempos de la revolución industrial en las cuales se veía muy marcada la jerarquía y preponderaba el liderazgo autoritario; aunque en la actualidad se han implementado diversas teorías de la administración que brindan diferentes alternativas para liderar a las personas y que responde a la modernización y globalización, es innegable que todavía se evidencia un arraigo por un tipo de liderazgo autoritario y apático que dificulta las relaciones laborales, el desempeño, la comunicación efectiva, el adecuado ambiente laboral, el trabajo en equipo, el bienestar de las personas y la participación, entre otras.

Por el planteamiento anterior, el presente proyecto es conveniente e innovador para la Empresa en la medida en que aportará conocimiento sobre el estilo de liderazgo que prevalece en ella, permite identificar también la percepción que tiene los colaboradores frente a estos estilos de liderazgo que se ejercen en los equipos de trabajo y permitirá analizar como el liderazgo es un valor diferenciador al momento de movilizar procesos de cambio llevando a los equipos de trabajo al logro de los objetivos organizacionales en un ambiente propicio para los colaboradores y la Empresa.

Así mismo, este proyecto genera nuevos conocimientos acerca del liderazgo que se ejerce en la Empresa en tres instancias: en primer lugar, se puede identificar el estilo de liderazgo que ejercen las personas que tienen personal a cargo ya que nunca se había hecho un estudio de este tipo; en segundo lugar es relevante en la medida que después de la emergencia vivida se puede identificar a partir del estudio exploratorio la habilidad de los líderes de adaptarse a las diferentes situaciones y como estos guiaron a sus equipos de trabajo a la consecución de los objetivos en ese momento planteados, esto con el fin de identificar igualmente las Lecciones Aprendidas que servirán como estrategias preventivas en el momento que se requiera incluso en la cotidianidad de la

Organización; y en tercer lugar permite identificar las diferentes percepciones de los colaboradores sobre estos estilos de liderazgo y el direccionamiento que los líderes le dan a sus equipos de trabajo, así mismo permite identificar si la consecución de los objetivos organizacionales es una prioridad para los procesos.

Según Ken Blanchard la identificación del estilo de liderazgo es importante en cualquier Organización ya que en todos los equipos de trabajo se generan cambios producidos por las fases de desarrollo laboral por la que atraviesan los miembros de un grupo. Es por esto que no existe un liderazgo ideal, ya que el más eficaz es aquel que se adapta a las diferentes situaciones que vive la organización y el líder más eficaz es aquel que se adecua a las necesidades del equipo de trabajo. Es por ello que esta investigación genera utilidad, innovación y pertinencia ya que en la medida que se identifica el estilo de liderazgo se determina también la percepción de los colaboradores sobre estos estilos de liderazgo y así poder mantener un equilibrio entre el comportamiento que ejerce el líder y las necesidades del equipo de trabajo con lo cual se pretende generar la habilidad tanto del líder como de los seguidores de adaptarse a las diferentes situaciones por las cuales atraviesa una organización y generar escenarios de desarrollo, motivación y autoconfianza en todos los miembros de los equipos de trabajo.

Es así como esta investigación toma gran importancia ya que se podrá realizar una identificación que permita analizar como a partir de las diferentes situaciones que se presentan diariamente, los estilos de liderazgo pueden ser dinamizadores en las Empresas o por el contrario pueden llegar a obstaculizar los procesos que se planteen e identificar la percepción de los colaboradores frente al estilo de dirección de los equipos de trabajo en lo relacionado con el logro de los objetivos planteados a nivel estratégico.

Capítulo 5

DESCRIPCIÓN DEL AREA PROBLEMA

Aguas de Manizales S.A. E.S.P. ejerce un monopolio en la ciudad de Manizales por lo que se encuentra en una zona de confort que no la obliga a generar ventajas competitivas. Es por esto que los estilos de liderazgo de la Empresa en muchas ocasiones no generan impacto a la hora de innovar y generar nuevas estrategias de mercado lo que en el futuro no garantiza una sostenibilidad competitiva y un óptimo desempeño organizacional dirigido a la consecución de los objetivos estratégicos.

Los líderes de la Organización en general muestran un alto grado de compromiso frente a las actividades que desempeñan en la cotidianidad y que están directamente relacionadas con el cargo para el cual fueron contratados, así mismo la mayoría de ellos transmiten dicho compromiso y sentido de pertenencia a las personas que tienen a su cargo, lo que genera un ambiente laboral cálido y acogedor para todos los colaboradores directos e indirectos, sin embargo al momento de llevar a sus equipos de trabajo a la consecución de los objetivos organizacionales, el liderazgo se permea y se queda corto en tales habilidades que facilitarían una cultura de orientación a los resultados, de óptimo desempeño de los equipos de trabajo y minimizaría la percepción colectiva de la Empresa como una gran Familia en la que todo es permitido e independientemente de los logros o del bajo desempeño no hay consecuencias acordes a estas situaciones.

Varias escuelas con diversas orientaciones teóricas han abordado el análisis de la definición de liderazgo, donde se han encontrado diferentes características comunes en las diferentes conceptualizaciones. En general las teorías tienen puntos de convergencia en que el *liderazgo* puede ser definido (Antonakis, Cianciolo & Stenberg, 2004), como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus seguidores. Este proceso de influencia puede ser explicado a partir de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso

Lord y Maher (1991) dicen que el liderazgo puede ser definido como un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Las teorías Eden & Leviatan, (1975); Munford, Zaccaro, Harding,

Jacobs & Fleishman, (2000); Wofford & Goodwin, (1994) implícitas del liderazgo definen las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y qué se espera de ellos.

Según Wofford, Godwin & Wittington, (1998) Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder. Según Kats & Kahn, (1978), Si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si aquél que ocupa una posición de jefe, no es percibido como tal.

Am paradas en esta definición creemos que es importante hacer un estudio de la relación entre las características del líder y la productividad para ser tenido en cuenta en los procesos de selección y los planes de carrera.

López Zafra, (1998), comenta que Las percepciones del liderazgo pueden formarse según dos procesos alternativos: en primer término reconociendo a un líder cuando existe un ajuste entre las características de la persona y las concepciones implícitas de los perceptores y en segundo lugar a partir de los resultados de acontecimientos salientes del líder, es decir de sus éxitos y fracasos (efectividad)

Cantor & Mischel, (1979), dicen que las investigaciones demuestran que las personas utilizan un proceso de atribuciones para categorizar a los líderes, este proceso de categorización identifica la coincidencia de un prototipo ideal Rosch, (1978), codificado en la memoria de los colaboradores, con las conductas efectivas observadas. Cuando estos esquemas representacionales son activados por las conductas del líder los seguidores se comportan como tales.

Así mismo Dwek, Chiu & Hong, (1995); Gervy, Chiu, Hong & Dweck, (1999) las concepciones implícitas funcionan como reguladores en la relación entre un líder y su colaborador, determinando las conductas y actitudes esperadas por cada participante. Los líderes tienen ciertas representaciones acerca de sus seguidores que modelan la

relación que establecen con ellos y las posibles acciones en el ejercicio de su rol. Estos prototipos de liderazgo internalizados se hacen evidentes cuando el líder ocupa un cargo de jerarquía en una organización y tiene que establecer una relación profesional con sus colaboradores.

Según Shaw, (1990), espera encontrar diferentes prototipos de líderes en distintos grupos sociales y poblaciones, ya que éstos son altamente idiosincrásicos. Cabe entonces afirmar que existen diferentes prototipos y que ellos varían según la cultura. Estos prototipos están en estrecha relación con los valores culturales de cada sociedad, por lo que es esperable que los guiones culturales aminoren el rendimiento de un líder que asume determinado cargo, de no existir un ajuste de sus conductas con las esperadas por los seguidores. En este caso se corre el riesgo de que el líder no posea la suficiente autoridad y conducción sobre sus subalternos

Hanges y Dickson (2004) realizaron estudios transculturales para evaluar las concepciones implícitas de los líderes efectivos e identificaron en base a las características atribuidas por los seguidores, distintas dimensiones teóricas acerca del liderazgo dando cuenta de diferentes modelos de relación entre los seguidores y su líder. Estudios previos Castro Solano & Lupano Perugini, (2005) verificaron la utilidad en nuestro medio de cuatro de las dimensiones de liderazgo propuestas por los autores:

- En el *liderazgo carismático*, el líder alcanzaría sus objetivos inspirando y motivando a sus seguidores, presentándose a sí mismo como digno de confianza, honesto, intuitivo y justo.
- En el *liderazgo orientado al grupo* el líder trabajaría en el gerenciamiento adecuado del grupo, privilegiando la cohesión entre los miembros.
- El *liderazgo participativo* correspondería a una dimensión clásica del liderazgo, que consiste en involucrar a los seguidores en la toma de decisiones.

- El *liderazgo orientado hacia sí mismo*: esta dimensión estaría conformada por atributos de connotación negativa que enfatizan la seguridad y la protección del que lidera por sobre el bienestar de los seguidores.

Morales & Molero, (1995) dicen que los líderes existen en todas las sociedades y son esenciales para el funcionamiento de organizaciones, el liderazgo ha sido una de las variables a la que la investigación sobre las organizaciones ha prestado mayor importancia. Los autores comentan que son numerosas las publicaciones referidas a los antecedentes del liderazgo (cómo surge en un grupo), su verdadero significado (cómo es posible diferenciarlo de fenómenos similares) y su impacto (cómo se relaciona con otras variables de interés para las organizaciones tales como rendimiento, eficacia, satisfacción y clima laboral), por lo tanto resulta de fundamental importancia el estudio del liderazgo y de las características que los seguidores atribuyen a los líderes eficaces.

Jacobs (1991) comenta que clásicamente el liderazgo se consideró una capacidad ligada a la inteligencia y a la personalidad. Al referirse al liderazgo militar, este autor considera que los líderes estratégicos (de alto rango) fijan la cultura y los valores organizacionales que afectan las políticas y el clima laboral (llevadas a cabo por los líderes de nivel medio) que a su vez afecta la cohesión entre los miembros de los pequeños grupos (función de los denominados líderes directos o tácticos).

En Argentina, Castro Solano y Casullo (2003) realizaron estudios sobre las concepciones implícitas de liderazgo en poblaciones civil y militar. En esa oportunidad se utilizaron preguntas abiertas para recabar información acerca de cómo consideran el fenómeno del liderazgo, y acerca de las características que espontáneamente asocian al líder en ambos grupos. El abordaje realizado permitió identificar una concepción común de liderazgo como un proceso psicosocial, presentando características o atributos diferenciales en una y otra población. Los resultados obtenidos abrieron el camino para un análisis más pormenorizado de los prototipos de liderazgo, quedando pendiente una caracterización más precisa de los modelos que guían las expectativas en el proceso de atribución de liderazgo.

Es por ello que se genera la necesidad de emprender una investigación de tipo descriptiva que nos permita caracterizar cual es el estilo de liderazgo de la Empresa, las habilidades de este para adaptarse a las diferentes situaciones que se viven diariamente y el grado de influencia del estilo de liderazgo en el desempeño organizacional de forma tal que permita comprobar las siguientes:

Hipótesis:

1. Antonakis, Cianciolo & Stenberg, (2004). El proceso de influencia de los líderes puede ser explicado a partir de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso
2. Según las teorías Eden & Leviatan, (1975); Munford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, (2000); Wofford & Goodwin, (1994) los líderes se tienen que comportarse con efectividad para ser considerados como tales y qué se espera de ellos.
3. Según Wofford, Godwin & Wittington, (1998) Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder.
4. Según Kats & Kahn, (1978), Si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si aquél que ocupa una posición de jefe, no es percibido como tal.

Si bien la adaptabilidad o resistencia que las personas tengan frente a los cambios que se generan a partir de las diferentes situaciones que se presentan en las organizaciones representa un factor de éxito o fracaso de las mismas, es necesario evaluar de igual forma la capacidad que las personas que cuentan con personal a cargo tienen frente a la competencia de Liderazgo y la forma de adaptar el mismo a las diversas situaciones en las organizaciones, la forma de involucrar a sus equipos de trabajo a proyectos, la manera de comunicar y abrir un abanico de posibilidades, de ventajas o desventajas y cambios en la manera de trabajar, en las prácticas o en la cultura de las mismas.

Es así como las Empresas forman sus líderes y desarrollan habilidades encaminadas a ejercer un liderazgo motivacional, transformador y orientado hacia los logros organizacionales, de este modo seguramente se tendrá un 50% ganado ya que esto garantizaría la participación activa de las personas que ven en sus líderes una guía que los moviliza hacia unos objetivos organizacionales planteados.

Solo en ese momento se podría determinar si en realidad nos estamos enfrentando a una Empresa con personas que se resisten a las nuevas oportunidades y posibilidades o si nuestros líderes con su manera de liderar sus equipos de trabajo, están contribuyendo a generar capacidades de adaptabilidad a las diferentes situaciones y potenciando tal comportamiento de los niveles operativos que son en los que mayor resistencia se evidencia.

Dentro de las principales dificultades que se observan en la Organización, relacionadas con el tipo de liderazgo encontramos:

- La forma en que los líderes involucran al personal de la Empresa en los procesos de cambio, lo que genera inseguridad y resistencia al mismo.

- Se evidencia una concepción individualista del liderazgo lo que obstaculiza la comunicación y a su vez el trabajo en equipo dirigido hacia la consecución de los objetivos.
- Falta habilidad en las personas que lideran los procesos para hacer reconocimiento al ser y al hacer en sus equipos de trabajo, generando frustración y provocando baja productividad y desempeño de los colaboradores.

Es así como la competencia del Liderazgo comienza a tomar relevancia al momento de enfrentar las situaciones de cambio a las cuales se ve sometida constantemente la organización y que impacta a todos sus colaboradores en mayor o menor intensidad, lo cual permite generar en menor tiempo nuevas estrategias que mitiguen las consecuencias que puedan acarrear tales situaciones si no se asumen de manera efectiva.

Por lo anteriormente planteado el objetivo principal de este proyecto es Identificar el estilo de liderazgo existente en las personas que tienen personal a cargo en la Empresa Objeto de estudio; y en esta medida identificar la capacidad de estas personas para adaptar su Liderazgo a las diferentes situaciones que se presentan dentro de la organización y la percepción de los colaboradores frente al estilo de liderazgo que se ejerce dentro de los grupos de trabajo.

DEFINICIÓN DE VARIABLES.

CONCEPTOS DE LIDERAZGO.

Podemos definir el liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan el liderazgo son en

consecuencia cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. (Fleishman)

La definición de Liderazgo realizada por Tannenbaum, Weschler y Massarik (1959) se refiere a la influencia personal ejercida en una situación dirigida, mediante el proceso de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos específicos. Esta definición se acerca aún más al énfasis del modelo de Liderazgo Situacional planteado por Blanchard.

Por su lado Blanchard (1998) a la hora de definir el Liderazgo tiene en cuenta tres capacidades específicas del mismo:

- *Capacidad de Diagnósis:* se refiere a la habilidad para conocer la situación presente y dirigir sobre lo que puede pasar en el futuro.
- *Capacidad de Adaptación:* es entendida como la destreza de cambiar comportamientos presentes con el fin de posibilitar la consecución de objetivos y/o metas futuras.
- *Capacidad de Comunicación:* no solo se trata de comprender e informar la situación sino también de convencer con eficacia.

Bajo estas tres Capacidades; Blanchard define el liderazgo como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos para alcanzar una meta en cierta situación (1998).

ENFOQUE SITUACIONAL DE LIDERAZGO.

MODELO DE BLANCHARD.

Inicialmente llamado la *Teoría del Ciclo Vital*; este modelo se fundamentó en los estudios desarrollados en la Universidad de Ohio, tras las investigaciones desarrolladas se

observó que la conducta de líderes de diferentes organizaciones y en diferentes niveles es cambiante, es decir, que el liderazgo que estos ejercen se adapta a las diferentes situaciones que se presenta en las organizaciones. Estas investigaciones dieron lugar a clasificar estos comportamientos en dos categorías o dimensiones que se denominaron:

- *conducta de tarea (estructuras de iniciación):* EFECTIVIDAD - todo tipo de conductas encaminadas a detallar las funciones y tareas de los Colaboradores, expresa también el grado en que el Líder debe comunicar las indicaciones en cuanto al hacer, como lo debe hacer, cuando, donde y con que lo debe realizar determinada tarea. Por tanto esta conducta requiere un cuidado y supervisión especial en el trabajo de sus colaboradores sin entrar a restarle protagonismo o autonomía en sus actividades, se debe también llevar un control sobre el cumplimiento de las normas, procedimientos, estándares de calidad, logro de objetivos, entre otros.
- *conducta de relación (estructuras de consideración):* ADAPTABILIDAD - se refiere a la capacidad que el líder emplea para facilitar la comunicación con los colaboradores y optar por una conducta de apoyo con los mismos cuando es necesario, expresa el grado de apoyo y reconocimiento al trabajo bien hecho, reforzando y motivando la estima de los colaboradores; es aquel líder que se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo, por brindar un buen clima laboral y unas buenas relaciones humanas.

Durante mucho tiempo se creyó que la conducta de tarea y la conducta de relación eran variables independientes que representaban diferentes estilos de liderazgo; hoy en día se ha demostrado que son totalmente complementarias y que van dirigidas a un mismo estilo de dirección cambiante dependiendo de las situaciones y que la combinación de estas dos variables configuran cuatro estilos de liderazgo a los cuales hace énfasis en Modelo de Liderazgo Situacional propuesto por Blanchard.

ESTILOS DE LIDERAZGO (MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL)

COMPORTAMIENTO DE RELACION	ALTO	E3 – R3 ASESORAMIENTO MONITOR (relación alta y tarea baja)	E2 – R2 SUPERVISION COORDINADOR (tarea alta y relación alta)
	BAJO	E4 – R4 DELEGACION ASESOR (relación baja y tarea baja)	E1 – R1 CONTROL DIRECTIVO (relación baja y tarea alta)
		COMPORTAMIENTO DE TAREA	
		BAJO	ALTO

NIVEL DE DISPOSICION HACIA LA TAREA DEL SEGUIDOR			
R4	R3	R2	R1
Capaz, dispuesto y seguro en sí mismo	Capaz, no dispuesto e inseguro	Incapaz, dispuesto y seguro de si mis mo.	Incapaz, Indispuesto e inseguro.

Estos cuatro estilos de liderazgo surgen de la combinación de la conducta de tarea y la conducta de relación y cada uno de estos se caracteriza así:

E1 - CONTROL – DIRECTIVO (relación baja y tarea alta): este estilo de liderazgo representa a un líder que controla, es decir, que permanentemente está delegando y determinando las tareas a realizar, este es el líder que planea el camino por el cual debe

seguirlo su equipo de trabajo para adquirir las habilidades necesarias para conseguir los objetivos propuestos.

E2 – SUPERVISION - COORDINADOR (tarea alta y relación alta): es aquel Lider que supervisa. Dependiendo de las situaciones incrementa apoyo a los Colaboradores del equipo de trabajo para que desarrollen las habilidades necesarias para desarrollar a cabalidad sus funciones, se muestra receptivo con el fin de conocer las dificultades y anima a su equipo de trabajo para incrementar la participación en las tareas a desarrollar.

E3 - ASESORAMIENTO - MONITOR (relación alta y tarea baja): se caracteriza por un liderazgo participativo. Da mayor relevancia al rendimiento y esfuerzo de los Colaboradores, da libertad y autonomía para que estos tomen control sobre las decisiones correspondientes a su Cargo, fomenta la participación con el fin de conseguir un mayor grado de compromiso y adaptabilidad a las situaciones.

E4 - DELEGACION - ASESOR (relación baja y tarea baja): es el Lider que delega, los colaboradores logran incrementar sus competencias y su rendimiento en la medida en que el Lider “domina” las capacidades y conocimientos necesarios para el trabajo de todo su equipo de trabajo.

En términos de disposición hacia la tarea de los seguidores, estas cuatro tendencias se pueden caracterizar así:

R1 – NIVEL DE PREPARACION: Bajo nivel de disposición.

R2 – NIVEL DE PREPARACION: Bajo a moderado nivel de disposición.

R3 – NIVEL DE PREPARACION: Moderado a alto nivel de disposición.

R4 – NIVEL DE PREPARACION: Alto nivel de disposición.

Al analizar el Modelo de Liderazgo Situacional propuesto por Blanchard se evidencia claramente como este pretende mantener un equilibrio entre los dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al desarrollo de su equipo de trabajo

y a las diferentes situaciones de la organización que influyen en el desempeño de la misma; estos dos tipos de comportamientos Blanchard los definen así:

TIPOS DE COMPORTAMIENTO DE UN LÍDER.

Comportamiento de Tarea:

- Define las funciones y tareas de los colaboradores.
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- Controla los resultados.

Comportamiento de Relación:

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo control: Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- Estilo supervisión: Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- Estilo asesoramiento: Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- Estilo delegación: Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Es por esto que en todos los equipos de trabajo se evidencian cambios debido a las diferentes situaciones que se presentan en la organización, es por ello que en este modelo no existe un tipo de liderazgo óptimo; el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta dependiendo de la situación en que se encuentre la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Ken Blanchard afirma que el estilo de liderazgo varía según la “madurez”; está definida no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, de superación, de obtención de resultados, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y la experiencia tanto del colaborador como del líder en relación con las tareas.

Por lo anteriormente planteado, Blanchard describe la relación entre el líder y los colaboradores en cuatro fases, la cual es como una especie de ciclo de desarrollo ya que este afirma que a medida que los colaboradores “maduran”, los líderes deben modificar su estilo de liderazgo de forma tal que este se adapte no solo al equipo de trabajo sino también a la situación de la empresa.

Estas cuatro fases se describen así:

1. Esta fase es en la que los colaboradores ingresan a la organización, el comportamiento ideal de un líder en esta situación es que se ejerza como un orientador en donde guía, enseña y familiariza al colaborador con sus tareas, procedimientos, reglas y demás procesos que deberá realizar en la empresa. En esta etapa un liderazgo participativo según Blanchard no sería el más adecuado ya que la persona que ingresa nueva aun no es colega, es decir, que debe primero adaptarse y aprender de la organización, del equipo de trabajo y de su cargo.
2. A medida que los colaboradores se empoderan de su cargo y aprenden de sus tareas, el líder debe seguir siendo un orientador ya que es indispensable motivar a su colaborador con el fin de ayudarlo en la adaptación y aceptación de sus responsabilidades; sin embargo el líder debe empezar a fomentar un espacio de confianza y respaldo, estimulando así mayores esfuerzos por parte de los

colaboradores. Es aquí donde el líder puede empezar a ejercer un estilo de liderazgo orientado a su equipo de trabajo.

3. En esta fase se aumenta un estilo de liderazgo motivador para el logro de los objetivos estratégicos, en este punto los colaboradores también buscan aumentar su grado de responsabilidad. El líder no tendrá que tornarse como un supervisor sino que puede guiar a su equipo mostrando apoyo y consideración con el fin de fortalecer capacidades y competencias claves en sus colaboradores con el fin de obtener mayores resultados. Conforme el Líder fomenta un ambiente de confianza los colaboradores logran ser más auto directivos en sus tareas obteniendo mayor experiencia.
4. Por último, los estilos de liderazgo se irán adaptando conforme se presente desarrollo y cambio tanto en el equipo de trabajo como en la organización; así que el líder debe aumentar la confianza y la ayuda en su equipo con el fin de lograr los objetivos propuestos y que estos se logren cada vez más con mayor eficacia.

Por todo lo anteriormente planteado es que la teoría de liderazgo situacional ha despertado intereses de gran relevancia en el mundo organizacional ya que no idealiza un estilo de liderazgo en particular, todo lo contrario recomienda un liderazgo dinámico y flexible, no estático. Del mismo modo recomienda constantemente estar motivando a los equipos de trabajo con el fin de aumentar las capacidades y la experiencia de los mismo; se identificara cual es el estilo de liderazgo indicado cuando este motive y lleve a la “madurez” a su equipo de trabajo.

ENFOQUE DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

MODELO DE BERNARD BASS.

Bernard Bass ve el liderazgo transaccional como el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y donde se confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1999). En contraposición describe el liderazgo transformacional como un estímulo que emerge de la conciencia de los

trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión y de los objetivos de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo; estas características de liderazgo se tornan cambiantes dependiendo de las circunstancias a las que se enfrenten los líderes y lo que éstas demandan sin dejar de lado la esencia del mismo a esto lo que denomino Bass los “patrones de liderazgo”. Hace referencia también al hecho de que el liderazgo transformacional tiene una completa relación con las necesidades humanas y específicamente las que se ubican en el dominio del *crecimiento personal, autoestima y autorrealización* de las personas dentro del ámbito laboral.

Bass afirma que los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985 p.15).

de acuerdo al planteamiento anterior y dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio proponen el modelo de liderazgo de rango completo (**Full Range Leadership, FRL**), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y de los grupo de trabajo y la consecución eficaz y efectiva de la misión y de los objetivos de la organización.

A continuación se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio:

1. Laissez-Faire o dejar hacer. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece.

2. Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales.

3. Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado.

4. Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional.

5. Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales.

6. Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones.

7. Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses.

8. Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como

poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder.

CONCEPTO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

El desempeño refleja claramente la fuerza y la calidad de todas las personas en la organización, la efectividad con la que realizan las tareas propias de su cargo y el éxito de las mismas. Es el proceso en el cual se evidencian los resultados del trabajo individual y colectivo poniéndose en correspondencia con la estrategia organizacional de la Empresa.

A partir del desempeño de los grupos de trabajo se puede evidenciar el estilo de liderazgo que se ejerce ya que la influencia que el líder vivencia es preponderante en el desempeño de los colaboradores.

CAMPBELL (2009) afirma que el desempeño laboral es esencialmente el grado en el que una persona ayuda a una organización a alcanzar sus metas. En este sentido el desempeño laboral incluye aquellas conductas y acciones que son relevantes para el cumplimiento de las tareas y los objetivos propuestos a nivel individual y colectivo, lo cual puede medirse en términos de rendimiento del colaborador.

Campbell en su modelo identifica ocho componentes básicos del desempeño, los cuales se pueden evidenciar en cualquier colaborador. Estos componentes son:

- Rendimiento de la tarea específica del puesto: se define como la capacidad del individuo para ejecutar las tareas del puesto de trabajo y las técnicas utilizadas para esto.
- Rendimiento de las tareas no específicas del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas que no son específicas de su puesto de trabajo.

- Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: habilidad del colaborador para hablar y escribir (expresión), a partir de las funciones de su puesto de trabajo.
- Demostración del esfuerzo: se caracteriza por la persistencia del colaborador, por el esfuerzo adicional que realiza cuando se requiere y la habilidad para trabajar en situaciones adversas.
- Mantenimiento de la disciplina personal: el grado en que el colaborador evita conductas negativas relacionadas con las infracciones a las normas de la organización.
- Facilitar el desempeño del equipo y los pares: se define como la capacidad del colaborador para colaborar con su equipo de trabajo, la habilidad para ayudar en resoluciones de problemas, en la consecución de metas y objetivos y la facilidad para trabajar en equipo.
- Supervisión / liderazgo: rendimiento al influir en el desempeño del equipo de trabajo y la habilidad para influir positivamente en los mismos.
- Administración: conducta dirigida a la articulación entre las personas y los recursos, coordinando, facilitando y monitoreando el progreso de los procedimientos dirigidos a la consecución de los objetivos.

Estos componentes o características del desempeño organizacional tienen que ver directamente con la forma en que los colaboradores cumplen cada día con sus funciones y responsabilidades exigidas en su cargo, en relación con la consecución de los objetivos estratégicos.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

La influencia que los estilos de liderazgo ejercen en el desempeño de su equipo de trabajo se basa principalmente en el cuestionamiento de ¿Qué tipo de comportamientos se están ejerciendo por parte de los líderes? La manera como estos dirigen a su equipo de trabajo determina de alguna manera la forma en que los colaboradores ejercen su rol y el enfoque que le dan a su trabajo.

Para determinar la influencia del liderazgo y con base a lo que se pretende identificar en el presente proyecto, el interés se debe centrar en la orientación y logro de los resultados por parte de los seguidores.

Bernard Bass (2006) afirma que un liderazgo que influye positivamente en sus seguidores mejora el autoconcepto y fomenta la identificación individual con la identificación colectiva, es decir, que en la medida que el líder se caracteriza por su orientación a los resultados y que transmite las metas y objetivos organizacionales a sus seguidores estos se involucran en la misión de la Empresa y con el éxito de los resultados, los objetivos compartidos y alineados a los valores inspiran a todo el equipo de trabajo a conseguir los objetivos planteados.

Cuando el líder se centra en el desempeño de influencia de este en sus seguidores debe tener un impacto positivo en términos de calidad y desempeño colectivo. Los líderes deben estar equipados para motivar a su equipo de trabajo a ser más creativos e innovadores en las técnicas utilizadas para la consecución de las tareas y en sus esfuerzos por obtener mejores resultados.

En conclusión la actualidad le permite más fácilmente a los líderes a involucrar a sus equipos de trabajos en el trabajo creativo, con lo que se pretende que los seguidores se equipen en habilidades creativas e innovadoras a la hora de conseguir los resultados propuestos. Por tanto el estilo de liderazgo que se ejerce en una organización determinada se evidencia en el desempeño y en la forma como los equipos de trabajo se orientan hacia la consecución de las tareas. Es por esto que el liderazgo debe plantearse de acuerdo a la estrategia organizacional, a lo que la Empresa quiere alcanzar propendiendo siempre al desarrollo integral de su talento humano.

ESTADO DEL ARTE

1. Investigación.

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

Benavides Coronado, Elsa Margarita
Delgado Alonso, Lucila
División de Estudios de Posgrado e Investigación
Universidad de Guanajuato
Ciudad Juárez – México
2004

RESUMEN.

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

METODOLOGIA.

La obtención de los datos se realizó utilizando los cuestionarios Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Liderazgo y Medición de la Disposición Hacia las Tareas (Situational Leadership® , Readiness Manager Rating Scale® and Staff Member Rating Scale®). El número de sujetos bajo estudio fue de 70 personas, los cuales representaron la totalidad del personal administrativo y fueron clasificados de la siguiente manera: directivos y jefes de departamento como primer nivel, gerentes de área como segundo

nivel y supervisores como tercer nivel administrativo. Se acordó un plan de trabajo con el gerente del departamento de recursos humanos, encargado de este proyecto, mismo que revisó y sugirió las modificaciones que facilitarían la comprensión de los cuestionarios y para proteger la confidencialidad de la persona evaluada, procurando en todo momento conservar el propósito y formato original para lo cual fueron diseñados.

Las preguntas 1 a la 5 corresponden a la evaluación del nivel de habilidad de la persona, es decir su grado de conocimiento y experiencia con respecto a la tarea. Las preguntas 6 a la 10 son para evaluar el nivel de prestancia o actitud de la persona hacia sus responsabilidades. Determinar el nivel de disposición de la persona es la clave para la selección de una conducta de liderazgo apropiada. En ocasiones es difícil de determinar, debido a que no todas las tareas son claras o comprensibles para el seguidor o grupo y muchos líderes no lo perciben.

RESULTADOS.

El componente disposición hacia la tarea (D), se evaluó en una escala del uno al cuatro, obteniéndose un valor promedio de 4, por lo que podemos decir que el nivel es bueno, se encuentra en el rango de capaz, dispuesto y seguro en sí mismo (R4). Se sugiere que el estilo de liderazgo a adoptar sea el S4. El componente **Adaptabilidad de Liderazgo (LA)** se evaluó en una escala del 0 al 36 puntos y se obtuvo un valor promedio de 23. Esto indica que el promedio de las personas evaluadas requieren desarrollar la habilidad de diagnosticar el nivel de disposición de su seguidor o grupo para poder determinar un adecuado estilo de liderazgo. Para el componente estilo de **Liderazgo Dominante (LD)** se obtuvo que el 49% de la muestra presentó un estilo de liderazgo S2, o sea conducta de **alta-tarea / alta-relación** Los resultados obtenidos del estilo de **Liderazgo Dominante (LD)** para los diferentes niveles organizacionales nos indican que los empleados de primer nivel mostraron en un 80% un estilo de liderazgo S1, el cual provee instrucciones específicas y supervisa cercanamente el desempeño de sus empleados, lo que representa una conducta de **alta-tarea / baja-relación** El 50% de los empleados de segundo nivel mostraron un estilo de liderazgo S2, este tipo de líder explica sus decisiones y provee oportunidad para aclaraciones, mostrando una conducta de **alta-tarea / alta-relación** al igual que el 51 % de los empleados de tercer nivel o supervisores.

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

2. Investigación.

TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL: VALIDEZ DEL MODELO

Sanchez, Emilio
Santa – Bárbara
Universidad de Granada
España
2000

RESUMEN.

En este artículo se analizan los estilos de dirección y la efectividad del liderazgo que define la Teoría del Liderazgo Situacional —TLS— (Hersey y Blanchard, 1982) en una muestra compuesta por 105 colaboradores y 18 mandos del personal del Área de Bienestar Social en la Administración Local. Los resultados no indican diferencias estadísticamente significativas entre mandos y colaboradores en sus estilos de dirección preferidos. Tampoco se encontraron diferencias entre mandos y colaboradores en la efectividad del liderazgo.

METODOLOGIA.

La muestra está compuesta por la totalidad del personal del Área de Bienestar Social de los Ayuntamientos de Granada y Málaga, es decir, el personal con y sin función de mando. El personal directivo ($n= 18$, de los que 8 son varones y 10 mujeres) está compuesto por dos niveles de mando: uno lo conforman los Jefes de Área y los Jefes de Sección y el otro está conformado por los Directores de los Centros de Servicios

Sociales; el personal no directivo (n= 105, 26 varones y 79 mujeres) está formado por los miembros del equipo del Centro (Psicólogos, Trabajadores Sociales, Educadores, Animadores, Monitores, Auxiliares y Administrativos).

RESULTADOS.

a) Elección del estilo de dirección: Descripción General.

Para presentar los resultados, partiremos de datos descriptivos de las distribuciones de puntuaciones en ambas muestras. Se muestra una alta concentración de las elecciones en los Estilos 2 y 3 (Persuadir y Participar, respectivamente) tanto en la muestra de los mandos como en la de los colaboradores. Es de destacar que el Estilo 1 (Ordenar) no fue elegido en ninguna de las doce situaciones por el 50.5% de la muestra de mandos y por el 61.1% de la muestra de colaboradores. Por otra parte, el Estilo 4 (Delegar) no fue elegido para ninguna situación por el 50% de los mandos ni tampoco por el 66.6% del personal de los Centros.

b) Determinación del estilo preferido para mandos y colaboradores.

En los estilos E2 y E3 se aprecian diferencias entre mandos y colaboradores, es decir, Persuadir es el estilo preferido de los mandos ($p=0.012$) y Participar es el estilo preferido por los colaboradores ($p=0.020$).

c) Efectividad del estilo de dirección.

Cuando la puntuación sea inferior a 24, el estilo será inefectivo y cuando sea superior a 24, será efectivo. Cuanto mayor sea el valor obtenido, mayor es su efectividad, entendida como la capacidad de adaptar su estilo preferido a las necesidades de la situación. No existen diferencias significativas entre las medias de Efectividad de los mandos ($\bar{x}=29.94$) y la de los colaboradores ($\bar{x}=31.19$; $p=0.234$), es decir, no existen diferencias significativas entre ambos grupos en cuanto a la flexibilidad para adecuarse a las situaciones que describe el LEAD.

El presente proyecto es de carácter exploratorio, a partir de un estudio de caso, en las personas que tienen personal a cargo en la Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. ya que lo que se pretende es hacer identificar el estilo de liderazgo y determinar la percepción de los colaboradores frente a los estilos de dirección que se ejercen en los grupos de trabajo.

La investigación se realizara en tres fases globales que son:

1. En primer lugar se aplicara el instrumento adaptado de Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, propuesto por Ken Blanchard, este cuestionario se aplicara a las 46 personas que tiene personal a cargo de la organización con el fin de caracterizar el tipo de liderazgo que predomina.
2. En segundo lugar se aplicara un cuestionario diseñado por las Investigadoras del proyecto a una muestra de los equipos de trabajo de los líderes con el fin de identificar la percepción que tienen los colaboradores frente a estos estilos de liderazgo que se ejercen en los grupos de trabajo.
3. Se realizara el analisis de los cuestionarios con los cuales se pretende caracterizar el o los estilos de liderazgo y la percepción de los colaboradores frente a este estilo de dirección.

FASES:

1. caracterizar el estilo de liderazgo en las personas que tienen personal a cargo en la Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. a partir de los cuestionarios anteriormente enunciados.
2. Definir y formular hipótesis.
3. Enunciar los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Elegir los temas y las fuentes apropiados.

5. Realización del estudio (realizar observaciones objetivas y exactas, aplicación del instrumento con su respectiva validez de contenido, realización de las entrevistas, teniendo en cuenta las condiciones exigidas por el estudio, organización de las categorías y subcategorías previstas para el estudio)
6. Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos; establecer correlación entre las variables (liderazgo y desempeño)
7. Posteriormente se prepara el informe del trabajo y se socializaran los resultados.

DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS.

Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder:

Es un instrumento diseñado por *KEN BLANCHARD*, el cual en su adaptación Colombiana describe veinticuatro situaciones ante las que la persona debe elegir una de las cuatro alternativas de respuesta que se le presentan, la situación elegida es totalmente subjetiva, es decir, que la persona la elige de acuerdo a lo que el haría en determinada situación, cada una estas evidencia un determinado estilo de liderazgo. Permite evaluar la preferencia de la persona por un estilo de liderazgo concreto (E1 – E2 – E3 - E4, ya descritos). Por otra parte, evalúa la efectividad de su forma de dirigir, esto es, la adaptabilidad (entendida como flexibilidad para adaptar su estilo preferido a las necesidades de la situación).

Aspectos Evaluados en el Instrumento.

El instrumento evalúa dos aspectos globales que son:

- **EFFECTIVIDAD.**

Este a su vez identifica las características relacionadas con:

- ✓ Estrategia de Logro (preguntas: 4, 5, 6)
- ✓ Desempeño de los Subordinados (preguntas: 9, 10, 11, 12)

- **ADAPTABILIDAD.**

Este aspecto identifica las características relacionadas con:

- ✓ Estrategia de Control (preguntas: 1, 2, 3)
- ✓ Innovación Organizacional (preguntas: 7,8)

Cuestionario para los seguidores - influencia del estilo de liderazgo en el desempeño del grupo de trabajo:

Este cuestionario es diseñado por las investigadoras con base al instrumento de Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, en el cual se describen cinco situaciones directamente relacionadas con el desempeño del grupo de trabajo en las cuales las personas deben elegir una de las cuatro alternativas de respuesta que ellos consideren describe la situación que se plantea, la alternativa elegida es totalmente subjetiva, es decir, que es la que la persona considera que justifica la situaciones que se describe en el cuestionario. Este cuestionario será un insumo para poder identificar cual es la percepción que los colaboradores tienen de liderazgo.

Aspectos Evaluados en el Instrumento.

Este instrumento es adaptado del cuestionario de Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del líder el cual está directamente relacionado con la efectividad, es decir, que evalúa la efectividad del estilo de liderazgo de las personas que cuentan con personal a cargo.

RECOLECCION DE DATOS.

La recolección de datos se hará a través de la aplicación de cuestionario a las personas objeto de estudio de este proyecto y con la revisión de las fuentes bibliográficas.

El cuestionario será aplicado a las personas que cuentan con personal a cargo en la Empresa en forma de entrevista con el fin de que las personas analicen los casos y escojan la alternativa que consideren se adapta mejor a la situación descrita.

Posteriormente se aplicara el segundo cuestionario a los equipos de trabajo con el que se pretende determinar cuál es la percepción que los colaboradores tienen de liderazgo.

TECNICA DE ANALISIS DE DATOS.

El analisis de los datos en primer lugar se realizara con la calificación y tabulación del cuestionario de Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del líder. Obtenido así el estilo de liderazgo que predomina en los líderes de la organización se procede a interpretar el segundo cuestionario que será aplicado a los equipos de trabajo; con estos dos insumos se procederá a realizar una caracterización del estilo de liderazgo que predomina en las personas que cuentan con personal a cargo dentro de la organización del mismo modo identificar la percepción que estos tienen sobre el estilo de dirección.

RECURSOS.

HUMANOS

INVESTIGADORAS:

- Sandra Milena Garzón Valencia (Lider Proceso Gestión del Talento Humano)
- Diana Alejandra Marin Carvajal (Practicante Psicología)

POBLACION OBJETO DE ESTUDIO.

Las personas que tienen personal a cargo en la Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. comprendidas entre: Gerente, Subgerentes, Directores, Líderes de Proceso y Líderes II; los cuales suman un total de 46 personas entre hombres y mujeres.

TECNICOS

- Instrumentos: cuestionarios
- Entrevistas semi estructurada
- Computador

POBLACIÓN

Dado el carácter exploratorio de la presente investigación, la muestra será censal ya que se le aplicara a todas las personas que tienen personal a cargo en la Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. así:

CARGOS	GENERO		SUBTOTAL
	Hombre	Mujer	
Gerente	1		1
Subgerente	1	1	2
Director	4	2	6
Lider Proceso	10	13	23
Lider II	8	6	14
Total	24	22	46

FINANCIEROS

- Costos de papelería, fotocopias

Capítulo 9

ANALISIS DE LOS DATOS

DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

TIPO DE INVESTIGACION: la investigación es de carácter exploratorio ya que la interpretación de los datos pretende caracterizar el estilo de liderazgo que ejercen las personas que cuentan con personal a cargo dentro de la Organización Aguas de Manizales S.A. E.S.P., así mismo pretende determinar cuál es la percepción que los colaboradores tienen frente a este estilo de liderazgo la forma como es ejercido en los diferentes equipos de trabajo.

CUESTIONARIOS LIDERAZGO				
Subgerencia	Cargos	Numero de Colaboradores	Total	Porcentaje
Subgerencia Administrativa y Financiera	Director	2	14	45%
	Lider Proceso	6		
	Lider II	6		
Subgerencia Técnica	Lider Proceso	5	9	29%
	Lider II	1		
	Ingeniero	2		
	Coordinador Profesional	1		
Subgerencia Servicio al Cliente	Subgerente	1	8	26%
	Lider Proceso	4		
	Lider II	3		
TOTAL			31	100%

POBLACION OBJETO DE ESTUDIO: el personal objeto de estudio fue una muestra de las personas que cuentan con personal a cargo dentro de la organización independientemente del cargo que ejercen (n = 31), y una muestra aleatorio de los colaboradores que integran los diferentes grupos de trabajo con el fin de determinar la percepción frente al estilo de liderazgo (n = 10). Es de anotar que las personas que fueron objeto de estudio de esta investigación integran las diferentes subgerencia de la Organización.

RESULTADOS.

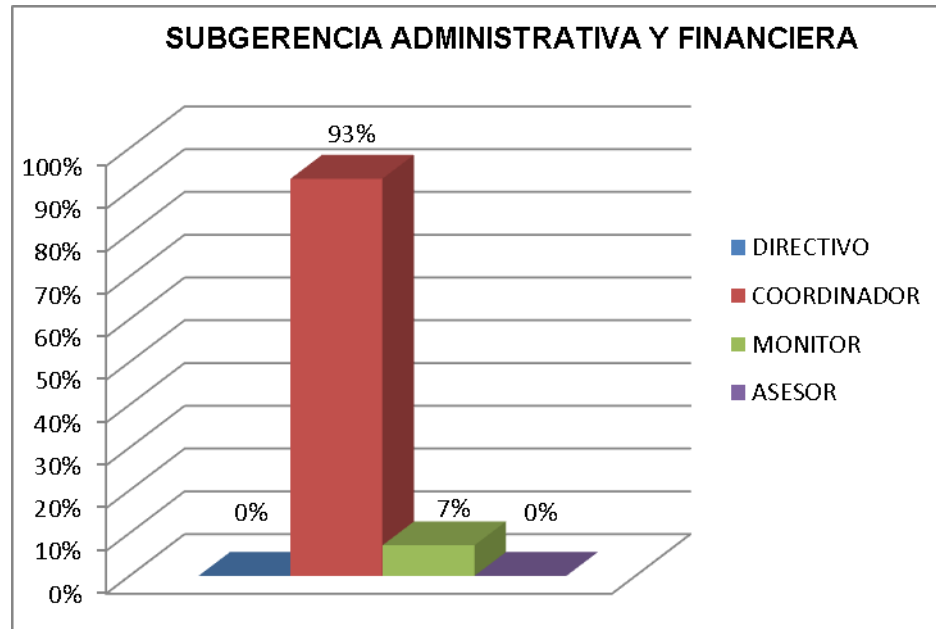
Posterior a la aplicación de los cuestionarios se pasó la información a medio magnético en el cual se tabulo los puntajes para realizar el analisis estadístico, con el fin de proceder al analisis descriptivo de los datos.

Para presentar los resultados, se partió de un analisis descriptivo de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Efectividad y Adaptabilidad del Lider de la Teoría de Kenth Blanchard, datos que se discriminan en el siguiente cuadro:

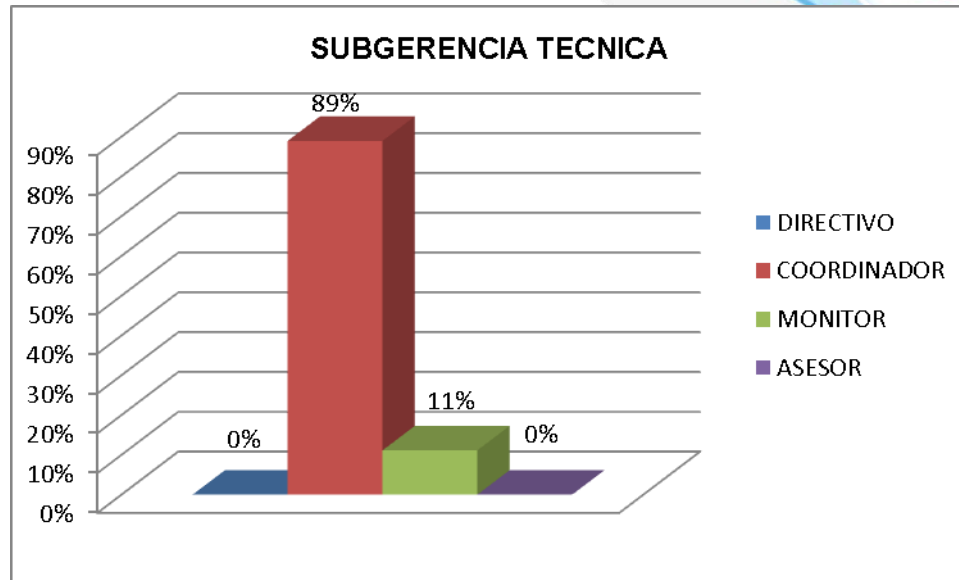
RESULTADO CUESTIONARIO LIDERAZGO										
	DIRECTIVO		COORDINADOR		MONITOR		ASESOR		TOTAL	
	NUMERO	PORCENTAJE	NUMERO	PORCENTAJE	NUMERO	PORCENTAJE	NUMERO	PORCENTAJE	NUMERO	PORCENTAJE
Subgerencia Administrativa y Financiera	0	0%	13	45%	1	50%	0	0%	14	45%
Subgerencia Técnica	0	0%	8	28%	1	50%	0	0%	9	29%
Subgerencia Servicio al Cliente	0	0%	8	28%	0	0%	0	0%	8	26%
TOTAL	0	0%	29	100%	2	100%	0	0%	31	100%
PORCENTAJE	0		94%		6%		0%		100%	

GRAFICOS

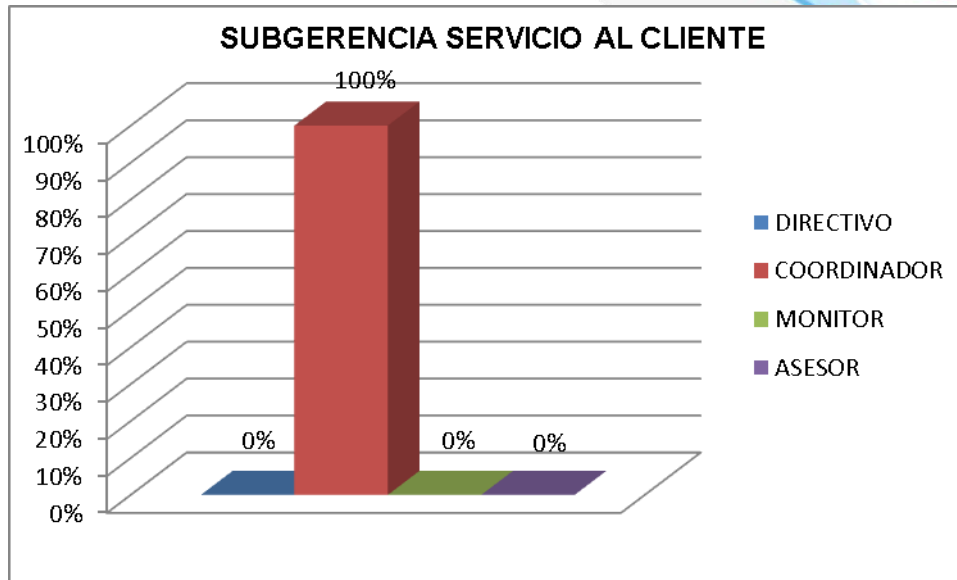
RESULTADOS CUESTIONARIO LIDERAZGO



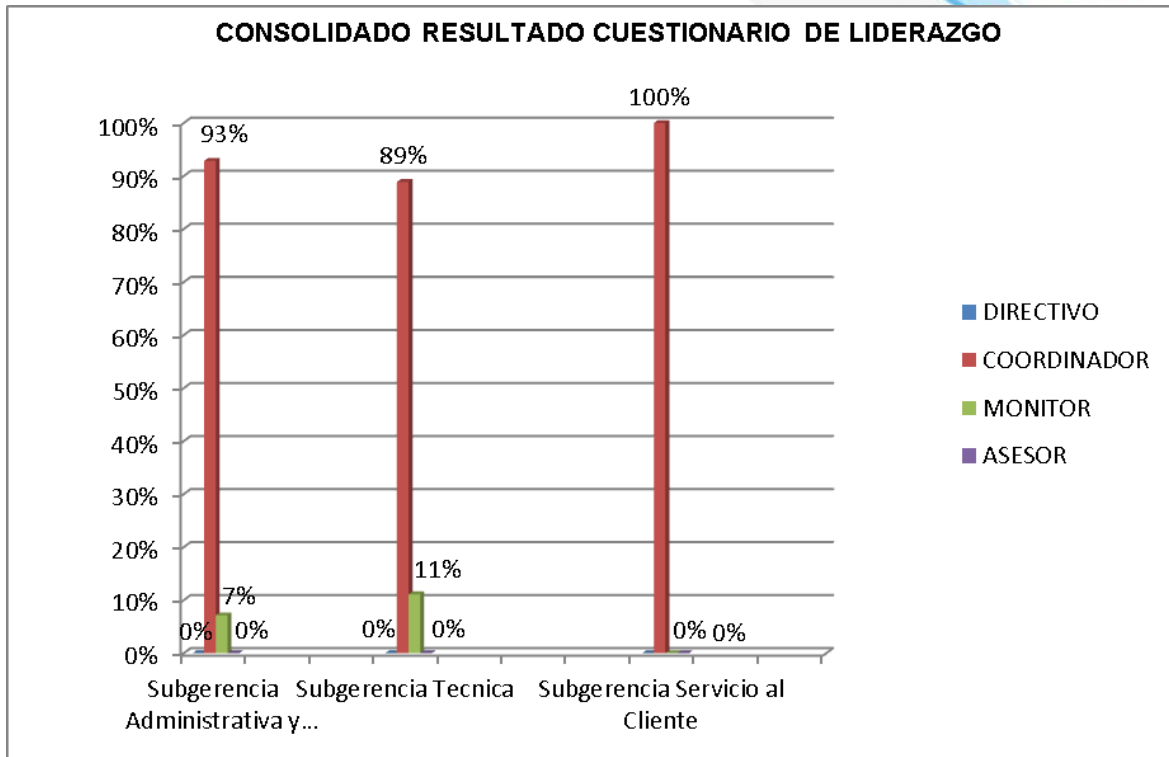
Se identifica claramente que en la Subgerencia Administrativa Financiera prevalece un estilo de liderazgo Coordinador (93%), aunque se presente una tendencia del 7% hacia un Liderazgo Monitor, es decir, de 14 personas que presentaron el cuestionario, solo 1 presenta una tendencia hacia este estilo y ninguno de estos presenta un Liderazgo Directivo o Asesor, lo que se presume es una posible tendencia de las personas que tienen personal a cargo en esta Subgerencia a ejercer un estilo de Liderazgo dirigido a supervisar, dependiendo de las situaciones el líder incrementa el apoyo a los Colaboradores del equipo de trabajo para que desarrollen las habilidades necesarias para desarrollar a cabalidad sus funciones, se muestra receptivo con el fin de conocer las dificultades y anima a su equipo de trabajo para incrementar la participación en las tareas a desarrollar.



En la anterior grafica se observa que en la Subgerencia Tecnica prevalece un estilo de liderazgo Coordinador (89%), aunque se presente una tendencia del 11% hacia un Liderazgo Monitor, es decir, de 9 personas que presentaron el cuestionario, solo 1 presenta una tendencia hacia este estilo y ninguno de estos presenta un liderazgo Directivo o Asesor, es decir, lo que se presume es una posible tendencia de las personas que tienen personal a cargo en esta Subgerencia a ejercer un estilo de Liderazgo dirigido a supervisar, Dependiendo de las situaciones el líder incrementa el apoyo a los Colaboradores del equipo de trabajo para que desarrollen las habilidades necesarias para desarrollar a cabalidad sus funciones, se muestra receptivo con el fin de conocer las dificultades y anima a su equipo de trabajo para incrementar la participación en las tareas a desarrollar.



Se presenta en la Subgerencia Servicio al Cliente una prevalencia hacia un estilo de liderazgo Coordinador (100%), ninguna de las personas que presentaron el cuestionario presenta un liderazgo Directivo, Monitor o Asesor, es decir, lo que se presume con la grafica es una posible tendencia marcada de las personas que tienen personal a cargo en esta Subgerencia a ejercer un estilo de Liderazgo dirigido a supervisar, Dependiendo de las situaciones el líder incrementa el apoyo a los Colaboradores del equipo de trabajo para que desarrollen las habilidades necesarias para desarrollar a cabalidad sus funciones, se muestra receptivo con el fin de conocer las dificultades y anima a su equipo de trabajo para incrementar la participación en las tareas a desarrollar.



Se puede observar en la gráfica, el estilo de liderazgo que predomina marcadamente en la Empresa es el “*coordinador*”, el cual se evidencia en los líderes que cuentan con personal a cargo de las tres subgerencias evaluadas. Esto pone en manifiesto la tendencia de estas personas en supervisar, es decir, que dependiendo de las situaciones el líder incrementa el apoyo a los Colaboradores del equipo de trabajo para que desarrollen las habilidades necesarias para desarrollar a cabalidad sus funciones, se muestra receptivo con el fin de conocer las dificultades y anima a su equipo de trabajo para incrementar la participación en las tareas a desarrollar.

DISCUSIÓN.

En la presente investigación se evidencia una relación directa con la exposición de la teoría propuesta y las dinámicas relacionales que se presentan en la cotidianidad de la Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P., en lo que se relaciona con el liderazgo

situacional y que enmarca los comportamientos de los líderes dependiendo de las situaciones que se presentan, es decir que el líder asume una actitud a partir de las necesidades que tenga en su equipo de trabajo, que varían constantemente en acompañamiento, orientación a los resultados, delegación de las tareas, grado de relacionamiento, sin embargo resulta establecer un estilo de liderazgo ya que una característica particular de los líderes de la organización es la facilidad de moverse por los diferentes estilos de liderazgo lo que evidencia la falta de predominio de un liderazgo que permita el logro de los objetivos organizacionales y una consolidación de una cultura de orientación a los resultados. Los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados dan cuenta de un liderazgo “coordinador”, es decir, aquel liderazgo que pretende dar un acompañamiento por parte del líder a los equipos de trabajo y al mismo tiempo generar acciones dirigidas a la consecución efectiva de los objetivos de la organización, lo cual no se asemeja de modo exacto a la cotidianidad de la empresa ya que en esta lo que se evidencia son prácticas de los diferentes estilos de liderazgo y no precisamente un liderazgo orientado a la consecución de los objetivos ya que la mayoría del personal de la empresa no reconocen ningún tipo de amenaza externa que los obligue a generar constantemente estrategias de negocio que incrementen la productividad de la organización, por lo cual, aunque uno de los objetivos estratégicos de la organización va dirigido a la consecución de los objetivos, el personal no ve este como una prioridad por lo que se evidencia una diferencia entre la misión y la acción de la empresa y por ende una diferencia entre los resultados de los cuestionarios y la realidad del estilo de liderazgo de la empresa en cuanto a la orientación misional y en la consecución de los objetivos.

Con relación a lo anterior es preciso decir que la veracidad de los resultados del instrumento aplicado no es acorde con el análisis directo realizado ya que las dinámicas de los equipos de trabajo y la actitud que asumen los líderes frente a diferentes situaciones, no se enmarca dentro de un liderazgo coordinador o supervisor en la mayoría de las situaciones y casos lo que refleja una percepción distorsionada de los líderes frente a su forma de direccionar los equipos de trabajo. Por tanto es preciso aclarar que en primer lugar no se puede establecer con veracidad un estilo de liderazgo

predominante en la organización ya que los líderes no se orientan claramente a alguno de estos por lo contrario toman diferentes características de todos los estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que se encuentren los equipos de trabajo, a pesar de la necesidad notable de la empresa en establecer un estilo de liderazgo predominante, este no se puede establecer ya que los líderes no se orientan hacia ninguno de estos. En segundo lugar, a pesar de los resultados obtenidos, la observación directa por parte de las evaluadoras no es posible determinar que el estilo de liderazgo coordinador sea el que se practica en la empresa ya que como se mencionaba anteriormente este estilo de liderazgo da cuenta de la importancia de generar prácticas dirigidas hacia el incremento en la productividad, en el acompañamiento de los equipos de trabajo y en la consecución de los objetivos lo cual aunque sea una variable dentro del personal de la empresa esto no es una prioridad, es decir que aunque se trabaja en estos aspectos son determinantes en los equipos de trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el contexto empresarial, el liderazgo ha sido objeto de muchos estudios debido a que resultados de diversas investigaciones, han demostrado que la eficacia de la empresa está relacionada con un fuerte liderazgo del directores de áreas.

El liderazgo en estos sistemas eficaces es siempre activo en cuanto a que los directivos comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Así mismo, los directivos líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y a los colaboradores que suponen un reto, y les motiva a trabajar más por reforzar una imagen de la empresa que cada vez van haciendo más suya (Bass, 1988). En este sentido, se han orientado diversas investigaciones y diseñado programas de formación con el fin de hacer más eficaz el liderazgo de los directivos. Pero en la revisión bibliográfica realizada no encontramos trabajos validados empíricamente en este contexto que explicaran qué factores inciden para que determinado estilo de liderazgo tuviera lugar.

Los resultados obtenidos mediante la investigación que hemos realizado, constituyen un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito empresas del sector de agua potable, toda vez que la identificación de los factores que están asociados a la definición de los diversos estilos contribuirá a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la empresa. Asimismo, posibilitará el diseño de programas de formación en liderazgo tanto para los directivos como para sus colaboradores en la empresa de aguas de Manizales, los cuales estarán sustentados en datos empíricos y análisis fundamentados teóricamente.

En nuestra investigación para identificar los estilos de liderazgo, se tomaron dos cuestionarios uno para directivos y otro para subordinados que fueron sometidos a pruebas de validez y fiabilidad con el fin de garantizar una buena medida. Debemos señalar que en estas conclusiones sólo nos referiremos al cuestionario de los directivos porque los datos tomados a partir del cuestionario de los subordinados no pudieron tenerse en cuenta debido al escaso número de sujetos que no posibilitaban la realización de los estudios diferenciales y el análisis causal.

Tomando como referencia los resultados de investigaciones realizadas y postulados de reconocidos teóricos del liderazgo, hemos planteado los interrogantes que han orientado nuestra investigación cuyas conclusiones esbozamos a continuación.

1. Estos resultados vienen a confirmar lo que en los estudios de liderazgo en la empresa aparece como una constante, el estilo transformacional se caracteriza por un conjunto de rasgos que aluden al carisma, el liderazgo hacia arriba, la consideración individual, la inspiración y la estimulación intelectual.
2. La investigación permite realizar un análisis crítico de los resultados ya que estos dan cuenta de un estilo de liderazgo coordinador que en realidad no es predominante entre los líderes de la organización ya que los líderes de Aguas de Manizales ejercen prácticas relacionadas con las características de todos los

estilos lo cual evidencia la facilidad de estos de moverse por los diferentes estilos de liderazgo.

3. Se destaca la necesidad de integrar la estrategia de la organización y las potencialidades de las personas dado que así se pueden mejorar integralmente la Empresa y las condiciones de los colaboradores que allí se encuentran, a partir del desarrollo de planes de gestión estratégica y táctica.
4. El hecho de que no se tenga un estilo de liderazgo predominante en la organización y que las personas estén en constante movilización en los distintos estilos de liderazgo no facilita el logro de los resultados, desperdiciándose el potencial que existe en los equipos de trabajo y el desarrollo de las capacidades de los mismos.
5. La percepción que los líderes tienen de si mismos y a la influencia que ejercen frente a los equipos de trabajo, los lleva a una falta de objetividad en su autoanálisis lo que ocasiona alteración en la veracidad de los resultados de los estudios que se realicen y en consecuencia los planes de acción no tendrán impacto ya que no se estarán planteando frente a una necesidad real sino producto de la subjetividad de cada encuestado.

RECOMENDACIONES

TRABAJO A FUTURO.

Este proyecto abre un amplio panorama de revisión y de trabajo con lo la respecta al estilo de liderazgo de las personas que tienen personal a cargo y de las dinámicas dentro de los equipos de trabajo, con el fin de desarrollar diferentes prácticas que den cuenta de la efectividad del liderazgo en diferentes situaciones como se plantea en la teoría propuesta de la presenta investigación, donde se refiere claramente que no existe un estilo de liderazgo estático enmarcado en ciertas prácticas, por el contrario el liderazgo

ideal es aquel que es cambiante, es decir, aquel que se adapta a las diferentes situaciones que se presenta en las organizaciones. Es por esto que Blanchard Autor en el que se basa el presente proyecto recomienda un liderazgo dinámico y flexible, no estático; del mismo modo recomienda constantemente estar motivando a los equipos de trabajo con el fin de aumentar las capacidades y la experiencia de los mismos.

Es por esto que como se menciona en apartados anteriores no se puede determinar un liderazgo ideal ya que este debe ser cambiante y adaptarse a las situaciones que se van presentando en la cotidianidad de la organización, por ello y por lo postulado con antelación con respecto a los resultados obtenidos en esta investigación es que se recomienda a la Empresa Aguas de Manizales S.A.E.S.P lo siguiente:

PROPUESTA DE INTERVENCION

¿La Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. desea que el estilo de liderazgo coordinador sea el que predomine en sus lideres?

A pesar de que los resultados de los cuestionarios muestran que los lideres de la organización evidencian un liderazgo coordinador, este no es el que realmente ejercen en los equipos de trabajo, sin embargo teniendo en cuenta estudios realizados recientemente en la organización en los que se muestra la necesidad de contar con una cultura con una fuerte orientación a los resultados y que a su vez sea directamente proporcional a las relaciones de afinidad al interior de los diferentes procesos, es evidente que la Empresa requiere un estilo de liderazgo coordinador, donde los lideres cuenten con una orientación alta hacia la tarea y la relación en el que dependiendo de las situaciones estos incrementen el apoyo a los miembros de sus equipos de trabajo para que desarrollen las habilidades necesarias que les permitan cumplir a cabalidad sus actividades, incrementen su productividad y su participación dentro del equipo de trabajo. Es por esto que se plantea la siguiente propuesta con el fin de afianzar la capacidad de los lideres de movilizarse por los diferentes estilos de liderazgo y que al mismo tiempo afiancen las características del estilo de liderazgo coordinador con el fin de que este sea

el que predomine en la Empresa y que se ajuste a la necesidad organizacional actual de la misma:

- Teniendo en cuenta que los líderes en su imaginario son conscientes de que el estilo de liderazgo coordinador es el ideal y que a su vez es el que requiere la Empresa, ésta debería reforzar tal imaginario y volverlo cada vez más necesario en los líderes por medio de formación vivencial y sensibilización en general de la manera como deben los líderes asumir las diferentes situaciones, fortaleciendo las características y prácticas para que el liderazgo sea cada vez más efectivo.
- Realizar reconocimiento público a los líderes que demuestren interiorización del tipo de liderazgo requerido en la empresa con el fin de reforzar los comportamientos positivos y que de esta manera se de un aprendizaje por imitación de quienes no lo hagan.
- La Empresa deberá evidenciar ante todos los colaboradores la cultura en cuanto al liderazgo que requiere, enfocándola en la plataforma estratégica y en los resultados de la presente investigación y a partir de ellos desarrollar estrategias de innovación que generen desarrollo en las personas a nivel de liderazgo corporativo orientado a los logros organizacionales.
- Potencializar el grado de desarrollo de los diferentes grupos de trabajo en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, igualmente identificar con que estilo de liderazgo es que responden de manera competitiva y fomentar estas prácticas que permitan fortalecer la capacidad de orientación hacia los resultados.
- Fomentar en todos los colaboradores la capacidad de autocrítica autoanálisis de las prácticas que se emprendan en las labores diarias.

Capítulo 10

BIBLIOGRAFIA

- Benavides Coronado, Elsa Margarita. Delgado Alonso, Lucia. Analisis del Liderazgo Situacional y la Disposición hacia las Tareas en base a la Habilidad y Prestancia. México. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, REDALYC. 2004.
- Chiavenato, Edilberto. Administración de los Nuevos Tiempos. Colombia Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. 2002.
- Da Silva Pestana, Joselym Josefina. Rodriguez Pita, Fátima Susana. Trabajo de Grado, Relación entre Liderazgo y Desempeño de Tareas. Universidad Católica Andres Bello. Venezuela. 2008. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0011.pdf>.
- Lussier, N. Robert. Achua, F. Christopher. Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México. Editorial Thomson Editores S.A. 2002.
- Méndez Benavides, Jose Roger. Teoría del Liderazgo. Costa Rica. 2008. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/73706639/16/Modelo-de-Liderazgo-Situacional-de-Hersey-Blanchard>.
- Muñiz González, Rafael. Liderazgo Situacional, Modelo de Kenneth Blanchard. Marketing XXI. 2012. Recuperado de [http:// www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional.-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm](http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional.-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm).
- Sanchez Santa – Bárbara, Emilio. Teoría del Liderazgo Situacional en la Administración Local: Validez del Modelo. España. Psicothema. 2000.