

ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES EN LOS DIRECTIVOS DE UNA
COMPAÑÍA DE VENTAS Y SERVICIOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN AÑO 2014

CAROLINA PANTOJA FAJARDO
LAURA MOLINA ISAZA
MARIA FERNANDA SEPÚLVEDA ARREDONDO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
SEGUNDO SEMESTRE
ENVIGADO
2014

ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES EN LOS DIRECTIVOS DE UNA
COMPAÑÍA DE VENTAS Y SERVICIOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN AÑO 2014

CAROLINA PANTOJA FAJARDO

LAURA MOLINA ISAZA

MARIA FERNANDA SEPÚLVEDA ARREDONDO

Trabajo de grado para obtener el título de PSICÓLOGA

Asesora:

OLGA CECILIA ESTEFAN UPEGUI

Psicóloga

Msc. Educación y Desarrollo comunitario

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

SEGUNDO SEMESTRE

ENVIGADO

2014

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Envigado, 14 de Noviembre de 2014

Dedicatoria

Primero dedico este triunfo a Dios por todas las bendiciones que me ha dado en la vida, en segundo lugar, a mis padres Bolívar Pantoja y María Amparo Fajardo, que me han dado su apoyo incondicional durante todo el proceso de formación y se han esmerado para que su hija se cada día una mejor persona, debido a eso, este logro más que una meta personal es también familiar, y por último a Juan Felipe Rivera por su compañía durante este camino.

Carolina Pantoja Fajardo

Le dedico este logro principalmente a Dios, a mis padres, hermano y familia, porque siempre estuvieron presentes desde el inicio de este proceso e hicieron todo lo que estaba a su alcance para que yo pudiera lograr mi proyecto de vida, gracias por motivarme y estar siempre cuando los necesitaba.

Laura Molina Isaza

Gracias a Dios, a mi Madre que dio todo de sí y me acompañó en este largo camino, a mi tía por su apoyo y paciencia, a David Vásquez Sánchez por su incondicional apoyo, confianza y sabiduría, y a todos aquellos que de alguna manera apoyaron y aportaron en mi proceso formativo como persona y profesional

María Fernanda Sepúlveda Arredondo

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra asesora, la psicóloga Olga Cecilia Estefan Upegui, por el tiempo, la dedicación y la entrega hacia nuestro proyecto; gracias por ayudarnos a cumplir con ese objetivo que nos proyectamos desde un inicio.

Le agradecemos a la empresa y colaboradores, por su tiempo y dedicación, porque gracias a ellos se pudo confrontar la teoría con la realidad y lograr los objetivos propuestos.

A la Institución Universitaria de Envigado por brindarnos durante cinco años tantos aprendizajes que hacen posible la finalización de nuestro pregrado y el inicio de nuestra vida profesional.

Y a todas aquellas persona, que de forma directa o indirecta, estuvieron acompañándonos en la culminación de todo este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
1. RESUMEN	10
2. INTRODUCCION	12
2.1. Planteamiento del Problema	15
2.2. Justificación	18
2.3. Objetivos	21
2.3.1. General	21
2.3.2. Específicos	21
2.4. Desarrollo de Antecedentes	22
3. MARCO TEORICO	41
3.1. Liderazgo, sus características, estilos y enfoques	41
3.2. Origen	41
3.3. Conceptos del liderazgo desde el ámbito organizacional	42
3.4. Estilos de Liderazgo	44
3.5. Líder en la organización	44
3.6. Enfoques	45
3.6.1. Enfoque de los rasgos de la personalidad (1869-1940)	45
3.6.2. Enfoque de la conducta	47
3.6.4. Enfoque Carismático de los 80s´	48
3.6.5. Enfoque Humanista	48
3.6.6. Enfoque transformacional-transaccional	49
3.6.6.1. Características del líder transaccional-transformacional	50
3.6.6.1.1. Liderazgo transaccional	50
3.6.6.1.2. Liderazgo transformacional	50
3.6.6.1.2.1. Liderazgo transformacional en relación con la eficacia	53
3.6.7. Enfoque Liderazgo Situacional	55

3.7. Marco Contextual	61
3.7.1. Misión	62
3.7.2. Visión	62
3.7.3. Aliado estratégico	62
4. DISEÑO METODOLÓGICO	63
4.1. Enfoque Investigativo	63
4.1.1. Cualitativo	63
4.1.2. Diseño descriptivo	64
4.2. Selección de la muestra	64
4.2.1. Muestra	65
4.3. Instrumentos de Medición	65
4.3.1. Observación Participante	65
4.3.2. Cuestionario Situacional	66
4.3.2.1. Concepto de madurez	67
5. RESULTADOS	70
5.1 Resultados por Estilo de Liderazgo	73
5.2 Resultados por variable	99
6. DISCUSION Y CONCLUSIONES	110
6.1. Limitaciones	117
6.2. Recomendaciones	118
7. REFERENCIAS	119
7.1 bibliografía	123
8. ANEXOS	127

TABLA DE GRAFICOS

	Pagina
Gráfica 1: Continuo Inmaduro-Maduro	58
Grafica 2 Mapa de procesos	63
Grafica 3 líder 1	75
Grafica 4 líder 12	76
Grafica 5 líder 2	78
Grafica 6 líder 4	80
Grafica 7 líder 15	81
Grafica 8 líder 16	82
Grafica 9 lidera 3	83
Grafica 10 líder 5	85
Grafica 11 líder 13	86
Grafica 12 líder 6	88
Grafica 13 líder 8	91
Grafica 14 líder 10	92
Grafica 15 líder 11	94
Grafica 16 líder 14	95
Grafica 17 líder 7	97
Grafica 18 líder 9	98
Grafica 19 Efectividad	100
Grafica 20 Edad	101

Grafica 21 Nivel de estudios	103
Grafica 22 Género	105
Grafica 23 Área de trabajo	106
Grafica 24 Estilo de liderazgo predominante en los directivos	107

Resumen

Esta investigación pretendió el análisis de los estilos de liderazgo predominantes en 16 Directivos de una compañía del sector ventas y servicios de la ciudad de Medellín, según el estilo y el comportamiento, ya sea orientado a la tarea o a la relación. Se desarrolló un estudio de tipo cualitativo con un método de investigación descriptivo, empleando la herramienta de Observación Participante y el Cuestionario de Liderazgo Situacional.

Los resultados arrojaron que los estilos de liderazgo predominantes por los Directivos con una mayor frecuencia son el Consultivo y Delegativo, caracterizados por un énfasis en la tarea por parte del líder. También se encontró que el nivel de efectividad en la aplicación de los estilos de liderazgo, un nivel de Ni muy Efectivo ni muy Inefectivo.

Palabras clave: delegativo, consultivo, directivo, participativo, directivos, compañía, estilo de liderazgo predominantes.

Abstract

This research aimed to analyze the prevailing leadership styles in 16 executives of a company's sales and service Medellín sector, according to the style and performance, either task-oriented or relationship. Qualitative study a descriptive research method was developed using the Situational Leadership Questionnaire tool.

The results showed that the predominant leadership styles of executives with greater frequency and Advisory Delegation are characterized by an emphasis on the task by the leader. We also found that the level of effectiveness in the application of leadership styles, a level not much cash or too Ineffective.

Keywords: delegating, consulting, management, participative management, company, predominant leadership style.

Introducción

El liderazgo hoy en día es un tema fundamental dentro de las organizaciones, esto gracias, a la interacción global y a las diferentes culturas que convergen dentro de las compañías. Al hablar de liderazgo es necesario mencionar a aquellos que se encargan de dirigir y orientar a sus subordinados al éxito. Es en estas situaciones, en donde el liderazgo toma importancia pues el líder posee una capacidad para guiar a sus seguidores al logro de las metas sin importar la situación, esto se hace por medio de un intercambio de ideas que motiva a cumplir objetivos. (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Una compañía en Medellín que llamaremos Ventas y Servicios lleva 37 años en el mercado y fue una de las primeras en la ciudad de Medellín en prestar el servicio de Business Process Outsourcing (BPO), Outsourcing e Insourcing a empresas que buscan procesos de tercerización, para seleccionar y contratar personal, hace aproximadamente 20 años, se constituyó en una sociedad anónima que brinda estos servicios antes mencionados en áreas administrativas, comerciales y operativas a través de procesos ágiles y eficientes, en el momento se cuenta con 5000 empleados a nivel nacional, pero en Medellín, para ser más específicos, se cuenta con 280 empleados.

La empresa mantiene relación con aliados estratégicos establecidos en unas líneas de negocio que están segmentadas en varios procesos, y con su respectivo supervisor, coordinador o analista, que es la persona encargada de dirigir el grupo y que están orientados a cumplir unas metas y a brindar un servicio. Por esta razón nace esta investigación, cuyo objetivo general es analizar los

estilos de liderazgo predominantes en los Directivos de una Compañía de Ventas y Servicios en la ciudad de Medellín inicialmente indagar cual es el estilo predominante dentro de este grupo de directivos. Lo que se pretende con esto es describir para luego así contrastar este resultado con la teoría de liderazgo Transformacional y Transaccional, que se propone por parte de las investigadoras.

Para la recolección de la información se utilizó, el Cuestionario de Liderazgo Situacional, para directivos 16 de la compañía Ventas y Servicios de la ciudad de Medellín; el cual consiste en un conjunto de ítems, donde se muestran 12 situaciones, que apuntan a identificar el liderazgo predominante en el individuo o directivo, según el comportamiento aplicado a cada situación. Dicha investigación es cualitativa, de la cual se puede decir que trata principalmente en recoger la información dentro de la comunidad, por medio de una Observación Participante durante 11 meses, donde el foco de análisis, son los estilos arrojadas en el Cuestionario de Liderazgo Situacional. Es de corte descriptivo ya que facilita la selección de una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, buscando llegar a describir y determinar los fenómenos que se están investigando.

Este trabajo investigativo sirve como diagnóstico a la compañía para mejorar los procesos internos en el área de gestión humana, además, que les brinda una visión sobre la forma en que están liderando sus supervisores y la estructura laboral que manejan. Adicional se busca obtener un conocimiento teórico-práctico respecto al tema elegido, el cual permite a su vez ser un medio de consulta para futuras investigaciones y proyectos, en especial los realizados en organizaciones

2.1 Planteamiento del problema

A través de la historia han surgido autores que plantean diferentes enfoques acerca del liderazgo, los estilos y las características de los líderes en las organizaciones, entre ellos Vásquez (2010), quien considera que el liderazgo es una habilidad directiva que actualmente es de suma importancia, pues un líder tiene una función central dentro de un grupo con objetivos establecidos.

Paz (2012), considera que en las organizaciones es primordial el liderazgo, siendo éste la clave fundamental para llegar a la cima, citando a Druker (1993) cuando hace la analogía acerca de que una organización es similar a una orquesta sinfónica, en la cual cada uno de sus integrantes es especialista en tocar un instrumento, pero todos están orientados a tocar una pieza musical a la vez.

Así pues, con la intención de tener directivos capaces y capacitados para ser estrategas, creativos y visionarios que oriente equipos de trabajo eficientes y efectivos, De La Fuente & De Diego (2008) plantean que este tipo de personal, debe poseer además capacidad de liderazgo para poder dirigir a un grupo.

Por otra parte, autores como Muratí & Pozo (2013) manifiestan que en los años 30s, se consideraba que eran los rasgos de personalidad y de conducta los que hacían al líder y que no se adquirirían a través de un aprendizaje, ya que estaban condicionados a factores biológicos del sujeto, ejerciendo además, un comportamiento autoritario y dominante sobre su grupo o demás individuos.

Otro punto de vista es que el líder crea, desarrolla y administra la cultura organizacional teniendo una visión hacia el futuro y la capacidad de articularla e imponerla, siendo a su vez persistentes, pacientes, estables y poseedores de ingenio para anticiparse a los problemas y a las crisis, estableciendo compromisos y participando en las decisiones. Shein (citado por Ogliastri, 1998).

Por su parte, Lewin, (citado por Guillen & Gil, 2009) en sus postulados, hizo referencia en que no todos los líderes son iguales, e identificó tres estilos de liderazgo: el autoritario, el democrático y el liberal, siendo una propuesta que podría considerarse como una agrupación de las definiciones anteriormente dadas.

Es así, como el tema del liderazgo organizacional y todo lo que éste involucra, generó un gran interés, acerca de su práctica y aplicación, lo que permitió que se iniciara una búsqueda acerca de los estilos de liderazgo que se ejercen en una empresa, cuáles serían los más aplicados, desarrollados o predominantes. En Medellín según la Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, en su edición N 3 del año 2012, hasta el 2010 existían 128.444 empresas registradas en las cinco cámaras de comercio de Antioquia, lo que implica que exista un escenario competitivo en el que las organizaciones deben sostenerse y contar con líderes que propicien el progreso y sostenimiento de éstas.

En este sentido, este trabajo de investigación se llevó a cabo en una compañía del sector servicios, la cual se encuentra posicionada a nivel nacional e inició su historia desde hace 38 años como filial de una entidad financiera, pero es en 1991 que se convierte en una sociedad

anónima que presta servicios de Business Process Outsourcing (BPO), Outsourcing e Insourcing, cuyo objetivo es responder a las demandas del mercado, de las empresas que externalizan la contratación en áreas administrativas, operativas y comerciales, ofreciéndole al cliente contar con un espacio dentro de las instalaciones de la organización y con personal calificado.

Allí, cada una de sus líneas de negocio a las cuales se les presta el servicio, es dirigida por su respectivo directivo quién debe generar diferentes estrategias que contribuyan al cumplimiento de objetivos y en la efectividad del equipo de trabajo en los que la mayoría son del área comercial. Esto, genera gran expectativa, ya que al contar con la administración de personal de diferentes empresas, en las que cada una desarrolla una cultura diferente, logra que cada líder tenga un estilo en particular de acuerdo a su contexto.

Teniendo en cuenta lo anterior, nos preguntamos: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en los directivos de una compañía de Ventas y Servicios en la ciudad de Medellín, año 2014?

2.2 Justificación

Una realidad que se presenta en la Compañía de Ventas y Servicios de la ciudad de Medellín, es que cuenta en su operación con varios directivos que lideran cada una de las líneas de negocio, los cuales tienen un estilo particular de liderar, que contribuye al logro de resultados. Esta investigación se llevó a cabo, en dicho lugar porque la actual dirección general de la Regional Medellín, ha percibido un vacío acerca del liderazgo o la forma de liderar que ejercen algunos de estos empleados.

Se tiene conocimiento de que en el año 2010, la empresa realizó una valoración del ambiente laboral, de la mano de Great Place to Work, Institute, una firma que realiza estudios acerca de las organizaciones que son consideradas como el mejor lugar para trabajar, diseñando una guía del líder con el fin de orientar a la excelencia. Sin embargo, en la actualidad se han realizado algunos cambios desde entonces, en los que se cuentan con nuevos líderes y la mayoría de los que estaban durante ese periodo ya no laboran allí, como es el caso de la dirección regional, la cual viene siendo ejercida por un nuevo director desde hace aproximadamente un año.

Por esta razón, el objetivo general de la investigación es analizar los estilos de liderazgo que predominan en la compañía por los directivos, puesto que el líder de hoy no sólo debe preocuparse por la efectividad de su grupo de trabajo, sino también por el estilo que emplea para ser más eficaz, y esto contribuirá a la empresa a tener más claridad de la forma de liderar de sus empleados, y le permitirá contar con una base, mediante la cual se puedan determinar acciones, si lo consideran necesario, de mejora, ya que como dice Marmolejo (2012) conocer el liderazgo

estima un factor importante en las organizaciones y en específico aquellas de índole comercial, ya que en nuestro país, son las unidades económicas de mayor frecuencia. En este caso, Ventas y Servicios como llamaremos la empresa, clasifican a sus clientes en seis líneas de negocio, de las cuales el 90% son del área comercial. Por esta razón los resultados que arroja la investigación, pueden servir para que la compañía direcciona sus procesos de selección y de formación logrando así una efectividad en dichas áreas, en lo que respecta al tipo de líder que allí prevalezca.

El presente trabajo es de enfoque cualitativo a nivel descriptivo. Se inició indagando sobre estilos de liderazgo predominantes en los directivos de la Compañía luego se identificaron los estilos, lo que permitirá analizar los predominantes y por último, contrastar los resultados con la teoría.

La investigación se basó en el Liderazgo Situacional, que identifica cuatro estilos a su vez y se fundamenta en la efectividad del estilo del liderazgo, exponiendo que es el líder el que debe evaluar e identificar el nivel en el cual sus seguidores se encuentran, e implementar un aumento o disminución de la conducta, a través de una recompensa (Sánchez & Rodríguez, 2010). Esto será contrastado con la teoría Transformacional y Transaccional plateada por Bass y Avolio que es una teoría más actual.

Se reconoce que no sólo es una teoría popular (Johansen, 1990), sino que es una de las más conocidas (Sashskin, 1982; Vecchio, 1987), más empleadas (Radolph & Blackburn, 1989), y es uno de los modelos de liderazgo más populares aplicados en la industria (Hersey, Angelini & Carakushansky, 1982) en los últimos 30 años. Además, las principales empresas exitosas en Estados Unidos, emplean este modelo para entrenar a sus mandos. (Sánchez & Rodríguez, 2010, p. 26).

El estilo de liderazgo con el cual será contrastado el TLS es el Transaccional-Transformacional de Bass y Avolio aclarando que este último se encuentra regido por el compromiso organizacional, comportamiento socializado y satisfacción de los empleados con el líder, el cual va en pro de conocer las fortalezas de su seguidor y además contribuir al logro de los objetivos de calidad trazados. Haciendo referencia a un liderazgo que motiva a sus seguidores a aspirar más alto de lo que tienen propuesto llegar, permitiendo alcanzar un rendimiento elevado, que lleva a la transformación y al cambio, integrando los refuerzos y recompensas de los seguidores luego de conseguir lo previsto. (Sánchez & Rodríguez, 2010)

2.3 Objetivos

2.3.1 General

Analizar los Estilos de Liderazgo predominantes en los Directivos de una Compañía de Ventas y Servicios en la ciudad de Medellín, año 2014.

2.3.2 Específicos

- Indagar los estilos de liderazgo de los directivos de una compañía de ventas y servicios de la ciudad de Medellín.
- Describir los Estilos de Liderazgo predominantes en los Directivos de una Compañía de Ventas y Servicios en la ciudad de Medellín año 2014.
- Contrastar los resultados con los postulados de la teoría Situacional y la Transaccional – Transformacional.

2.4 Desarrollo de antecedentes

Para contextualizar el desarrollo del presente trabajo se realizó un rastreo bibliográfico del cual se eligieron las investigaciones más representativas que servirán de marco referencial para el tema de estilos de liderazgo. Se cuenta con trabajos de grado, artículos de revistas y libros para este fin.

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		1	
Autor	Enrique Ogliastri	Editorial	Revista: Eafit – 105
		Investigación	x
		Ciudad	Medellín
Título	Liderazgo Organizacional en Colombia: un Estudio Cualitativo	País	Colombia
Año	1998		
Resumen del Contenido			
Se realizó una investigación en sesenta países pretendiendo identificar las características del liderazgo organizacional en contraste con la gerencia normal, a través de un estudio cualitativo, realizando entrevistas a gerentes excepcionales y empresas con un buen desempeño.			
Palabras Claves		Liderazgo	Organización
gerentes		Directivos	N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		2	
Autor	Raquel De La Fuente Anoncibay Y Raúl De Diego Vallejo	Editorial	Pirámide
		Libro	x
		Ciudad	Madrid
Título	Estrategias del liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones.	País	España
Año	2007	ISBN	9788436821468

Resumen del Contenido

“El ejercicio profesional de la gestión de personas en el ámbito de los Recursos Humanos requiere tres elementos básicos para responder acertadamente a los desafíos que las empresas presentan en la actualidad: en primer lugar, modelos teóricos, porque son el conocimiento del que debe partir el profesional; en segundo lugar, la metodología para seguir un camino ordenado y coordinado; y en tercer lugar, las herramientas necesarias para la aplicación de los anteriores. El conjunto de los tres dará como resultado un buen profesional. La gestión de personas necesita, pues, formación práctica y conceptual, saber y saber hacer para asumir eficazmente el papel de la dirección de equipos de trabajo.”

Palabras Claves	Liderazgo	Enfoques
Organización	Metodología	N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		3	
Autor	Fernando Molero y José Francisco Morales.	Editorial	Alianza editorial
		Libro	x
		Ciudad	Madrid
Título	Liderazgo: hecho y ficción.	País	España
Año	Visiones actuales.	ISBN	978-84-206-5124-8
Año	2011		

Resumen del Contenido

“El liderazgo es un fenómeno que despierta un gran interés en nuestra sociedad. Una búsqueda realizada en la página web de una conocida librería madrileña (Abril de 2010) arrojó un total de 719 libros relacionados con el liderazgo. Por su parte. Una búsqueda del mismo tipo realizada en los estados unidos (Bligh y Meindl, 2005) arrojó un número

de 1400 libros con la palabra leadership en su título. A partir del examen de dichas publicaciones, Bligh y Meindl trataron de averiguar la imagen del liderazgo predominante en la sociedad americana. Para ello, clasificaron los libros en función de la procedencia de su autor (periodismo, mundo empresarial, mundo académico), de la meta perseguida (desarrollo personal, cambio organizacional, académico) de su posible ámbito de aplicación (negocios, educación, política) y de la forma de redactarlo (historia de ficción, descripción de casos basado en la investigación). Una vez extraída esta información, realizaron un sofisticado análisis estadístico que mostró que los libros examinados se podían agrupar en varias categorías relevantes.”

Palabras Claves	Liderazgo	Investigación
Libros	Procedencia	N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		4	
Autor	Jose Ignacio Paz Parra	Editorial	Revista universidad EAFIT
		Revista	x
		Ciudad	Medellín
Título	El liderazgo y la gerencia.	País	Colombia
Año		N° Edición	No. 102
Año	2012		

Resumen del Contenido

“La historia de la humanidad puede trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Hoy vivimos en una civilización en la cual el esfuerzo cooperativo del hombre es la base de la sociedad, razón por la cual el área de la actividad humana más importante es la administración.

El destacado autor Peter Drucker, no sin razón, afirmó que no existen países

desarrollados y países subdesarrollados, sino países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que aún no lo saben. En otros términos países administrados y países sub-administrados.

Palabras Claves	Liderazgo	Civilización
Gerencia	Países	Desarrollo

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		5	
Autor	Felipe Antonio Muratí Ruiz y José Manuel Pozo Rodríguez.	Editorial	Editorial Tecnos S.A.
		Revista	x
		Ciudad	Habana
Título Año	Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional.	País	Cuba
		N° Edición	Año 1979 Pág. 337-354
Año	2013	ISBN	84-309-0798-X

Resumen del Contenido

“El presente artículo tiene como finalidad realizar una valoración crítica de las principales teorías de liderazgo organizacional desarrolladas por diversos autores. El análisis parte de la evolución histórica de estas teorías y los fundamentos que sustentan cada una de ellas. Igualmente se abordan las diferentes tipologías del liderazgo. Entre las principales teorías consideradas se destacan las que conciben el liderazgo como personalidad, como conducta, el transformacional y el humanista. La valoración planteada en este artículo se fundamenta en la consideración del papel protagónico que le corresponde asumir a los líderes y sus seguidores para el lograr del desempeño exitoso de las organizaciones. El trabajo evidencia la necesidad de desarrollar en las organizaciones un liderazgo transformador y humanista sustentado en principios éticos, valores y competencias de éxito.

Palabras Claves	Liderazgo	Teorías de la administración
------------------------	-----------	------------------------------

Tipologías de liderazgo	Humanismo	Eficacia general
-------------------------	-----------	------------------

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		6	
Autor	Bárbara B. Kawulich	Editorial	http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998
		Revista	x
		Ciudad	Berlín
Título	La observación participante como método de recolección de datos	País	Alemania
Año		N° Edición	<u>Vol 6, No 2 (2005) > Kawulich</u>
Año	2005		
Resumen del Contenido			
<p>“La observación, especialmente la observación participante, ha sido utilizada en varias disciplinas como instrumento en la investigación cualitativa para recoger datos sobre la gente, los procesos y las culturas. Este artículo proporciona una revisión de varias definiciones de la observación participante, la historia de su empleo, los objetivos para los cuales se ha usado, las posturas del observador, y cuándo, qué y cómo observar. Se discute asimismo la información para tomar y escribir notas de campo, con algunos ejercicios para enseñar técnicas de observación a investigadores en formación”</p>			
Palabras Claves		Observación participante	Métodos de investigación
cualitativo		Notas de campo	N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		7	
Autor	Roberto Hernández Sampieri; Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio.	Editorial	McGraw-Hill Interamericana.
		Libro	x
		Ciudad	D.F
Título	Metodología de la Investigación	País	México
Año		N° Edición	Tercera edición
Año	2003		

Resumen del Contenido

“El capítulo define los enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigación. Asimismo, presenta las etapas del proceso de investigación de manera genérica y las aplica a ambas perspectivas. Además, propone una visión respecto de la investigación que implica la posibilidad de mezclar las dos modalidades de generación de conocimientos en un mismo estudio, lo cual se denomina enfoque “multimodal” de la investigación”.

Palabras Claves	investigación	multimodal
cuantitativo	cualitativo	

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		8	
Autor	María Eumelia Galeano M.	Editorial	Universidad Eafit
		Libro	x
		Ciudad	Medellín
Título Año	Diseño de proyectos en la investigación cualitativa	País	Colombia
		N° Edición	Primera, junio 2004 Sexta reimpresión, enero 2011
Año	2004	ISBN	9588173787

Resumen del Contenido

“Este texto, escrito a partir de la experiencia y la docencia en investigación social, aborda las diferencias y relaciones entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, considera que la realidad social comporta dimensiones subjetivas e indicadores susceptibles de cuantificar y plantea la construcción de relaciones complementarias entre ambos enfoques que pongan en evidencia la complejidad y heterogeneidad de las situaciones sociales. Ofrece al investigador criterios, orientaciones y argumentos para construir su objeto de estudio, seleccionar las fuentes e informantes, categorizar, diseñar técnicas de

recolección, registro, sistematización y análisis de información. Finalmente, en sus páginas se reflexiona sobre las implicaciones éticas del trabajo intersubjetivo y sobre los dilemas que enfrenta el investigador social”.		
Palabras Claves	investigador	social
cuantitativo	cualitativo	enfoque

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		9	
Autor	Mario Tamayo y Tamayo	Editorial	Limusa
		Libro	x
		Ciudad	Bogotá
Título Año	Metodología formal de la investigación científica	País	Colombia
		N° Edición	Segunda edición
Año	1999	ISBN	9681811860
Resumen del Contenido			
En este libro el autor expone sus experiencias como docente del método científico, donde se encontrarán técnicas existente sobre distintos temas, dando así orientación a los estudiantes para que estos opten por lo que mejor les convenga en su investigación			
Palabras Claves	investigador	Método científico	
cuantitativo	cualitativo	investigación	

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		10	
Autor	Emilio Sánchez Santa-Bárbara Andrés Rodríguez Fernández	Editorial	Revista Latinoamericana de Psicología
		Libro	x
		Ciudad	Granada
Título Año	40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión	País	España
		N° Edición	Volumen 42
Año	2010	ISBN	0120-0534
Resumen del Contenido			
En este artículo, el objetivo es presentar una revisión de los elementos principales de este			

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

Palabras Claves	Situacional	N/A
Liderazgo	Teoría	N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		11	
Autor	Carlos Guillen Gestoso Roció Guil Buzal	Editorial	McGraw Hill/ Interamericana de España S.A.U
		Libro	x
		Ciudad	Madrid
Título	Psicología de Trabajo para Relaciones Laborales	País	España
Año	2000		

Resumen del Contenido

El texto hace un esbozo acerca de los conceptos, manifestaciones y tendencias acerca de la psicología del trabajo y como se aplica ésta en el ámbito industrial y/organizacional, en un capítulo en particular como lo es el 18, trata los temas de Liderazgo y Estilo de Dirección, incorporando además otro autor José M. Mestre Navas.

Palabras Claves	Psicología	Industria
------------------------	------------	-----------

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		12	
Autor	Isabel Cuadrado y Fernando Molero	Editorial	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones
		Revista	x
		Ciudad	Madrid
Título Año	Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles.	País	España
		N° Edición	2002 Volumen 18, n.º 1 - Págs. 39-55
Año	2002		

Resumen del Contenido

“El paradigma transformacional/transaccional se ha convertido en una de las principales líneas de investigación en el estudio del liderazgo. Asimismo, el estudio de las diferencias de género ha ocupado un lugar destacado en este tipo de investigaciones. Con el objetivo de investigar las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional/transaccional, se pidió a una muestra de 118 directivos/as españoles que evaluaran su estilo de liderazgo, mediante el MLQ (*Multifactorial Leadership Questionnaire*, Bass y Avolio, 1990). Los resultados muestran que, aunque no existen diferencias importantes en las autoevaluaciones de hombres y mujeres directivos/as, sí existe una tendencia en las mujeres a autoevaluarse como más transformacionales que los hombres, y adoptando en mayor medida que éstas conductas de recompensa contingente y menos de liderazgo pasivo. Asimismo, las mujeres perciben que el liderazgo transformacional está más asociado con la eficacia, mientras que los hombres perciben una mayor relación entre este tipo de liderazgo y la satisfacción de los subordinados.

Estos resultados se discuten en función de investigaciones previas y del papel de los estereotipos.		
Palabras Claves	Liderazgo transformacional	Estereotipos de género
N/A	N/A	N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		13	
Autor	Robert N. Lussier y Christopher F.	Editorial	International thomson editores s.a
		Libro	x
Título	Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.	País	México
Año	2005		

Resumen del Contenido

“La aportación más importante a las primeras teorías sobre el carisma ha sido la del sociólogo Max Weber, quien empleó el término Carisma para explicar una forma de influencia que no se basa en los sistemas de autoridad tradicionales o legales y racionales, sino en la percepción de los seguidores de que el líder posee un don divino o cualidades sobrenaturales. El Carisma se ha concebido como “una llama que inflama energía y compromiso en los seguidores y produce mejores resultados de los que obtendrían por cumplir solo con el deber” Weber consideró que un líder carismático es alguien que puede ver una misión o un curso de acción trascendental sin ayuda de otra persona que no sólo es capaz de atraer seguidores potenciales, sino de impulsarlos a actuar sobre esta misión o curso de acción alentando en ello, con sus acciones, la creencia de que tiene dones extraordinarios .”

Palabras Claves	Carisma	Líder
Aprendizaje	Compromiso	N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		14	
Autor	Jose Silvestre Atehortua Rueda	Editorial	EDUCC.Universidad Cooperativa de Colombia
		Trabajo de grado	
		Ciudad	Medellín
Título Año	Habilidades gerenciales. El líder gerencial, los equipos de trabajo y la comunicación.	País	Colombia
Año	2006		

Resumen del Contenido

“Existen muchos rasgos que caracterizan a un líder y que dan por descontado que éste será exitoso en el campo o sector en el cual se vaya a desempeñar profesional u ocupacionalmente. La eterna pregunta es: ¿Los líderes nacen o se hacen? ¿Qué caracteriza a los líderes de hoy en día? ¿Existirá durante 50 años el gerente, con las mismas capacidades y características personales que en el presente?

A comienzos del siglo XX era común la idea de que el liderazgo constituía una propiedad de las personas, y que eran muy pocos los bien dotados de las cualidades y características extraordinarias que los facultaban para ser excelentes líderes; estas cualidades y características se consideraban heredadas, más que adquiridas.

Palabras Claves	Liderazgo	Características
Heredadas	Gerencia	Cualidades

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		15	
Autor	Rodrigo Vasquez Luis.	Editorial	Ideas propias
		Libro	x
		Ciudad	Pontevedra
Título Año	Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo.	País	España
Año	2011	ISBN	978-958-994-907-8
<p>Resumen del Contenido</p> <p>“El liderazgo es seguramente la habilidad directiva que, dentro del ámbito empresarial, se considera hoy por hoy como la más importante. Todos somos conscientes de la importancia y la función del líder dentro de un grupo, cualquiera que sea la finalidad para la que éste se haya constituido. Debemos tener en cuenta, además, que el liderazgo es fácilmente reconocible en cualquier entorno. Así, por ejemplo, en términos deportivos, decimos que un determinado jugador de un equipo es un líder.</p> <p>En el mundo empresarial los nuevos estilos de dirección más participativos y la necesidad imperante de desarrollar el trabajo en equipo convierten a la figura del líder en un elemento fundamental para conseguir los objetivos marcados. A lo largo de la presente unidad didáctica desgranaremos los motivos por los cuales la figura del líder se ha convertido en básica dentro de la política, de la función directiva en las empresas y también de las instituciones públicas. ”</p>			
Palabras Claves	Liderazgo	Empresa	
Trabajo en equipo			

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°	16
---------------------------------	----

Autor	Sandra Milena Agudelo Ramírez, Sandra Marín Goez	Editorial	Universidad de San buenaventura
		Trabajo de grado	x
		Ciudad	Medellín
Título	Diseño de un instrumento para medir cinco competencias críticas; dos organizacionales (flexibilidad y orientación al cliente) y tres de rol (liderazgo, desarrollo de otros, pensamiento analítico) en la empresa ALLUS Global BPO Center, en el año 2009 en la ciudad de Medellín	País	Colombia
Año	2009		

Resumen del Contenido

“Los conceptos de competencia laboral y gestión por competencias, sin ser términos radicalmente nuevos, vienen siendo investigados y desarrollados exhaustivamente durante los últimos años. Autores como Tobón (2004) y Ansorena (1996) definen las competencias como un grupo integrado de conocimientos, habilidades, motivos, intereses, valores y rasgos que un individuo manifiesta en un comportamiento exitoso, debidamente reconocido por otros. Por lo anterior, en la presente investigación, se infiere que para el desarrollo de competencias es necesario conocer, identificar y correlacionar dichos factores que pueden desplegarse en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco de una organización”

Palabras Claves	Liderazgo	analítico
valores	N/A	N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		17	
Autor	Francisco Ganga Y Erwin Navarrete.	Editorial	Revista gaceta laboral
		Revista	x

		Ciudad	Maracaibo
Título Año	Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización.	País	Venezuela
		Nº Edición	Vol. 10 No.1
Año	2013	ISBN	1315-8597
<p>Resumen del Contenido</p> <p>“Esta investigación propone describir los enfoques más representativos del fenómeno del liderazgo y que han tenido gran repercusión en la literatura científica. Para lograr este objetivo, la revisión se ha centrado en las principales publicaciones de revistas indexadas en la base de datos ISI Journal Citation Reports (entre los años 1924-2005) y comprende los de mayor impacto como el Leadership Quarterly, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly. Aunque selectiva, la búsqueda incluye publicaciones que contribuyen a comprender el desarrollo de este constructo. Los resultados de este análisis evidencian que a pesar de la divergencia de los enfoques, es posible encontrar algunas características comunes entre ellos. Se concluye que el liderazgo, por ser un fenómeno complejo de analizar, puede ser abordado desde una perspectiva integradora, superando la tendencia fragmentadora de las diferentes líneas investigativas que han estudiado esta temática.”</p>			
Palabras Claves		Liderazgo	liderazgo eficaz
Estilos de liderazgo		Organizaciones	N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO Nº		18	
Autor	Rodrigo Zárate Torres	Editorial	Universidad del Valle cuadernos de administración
		Revista	x
		Ciudad	Cali
Título Año	Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las	País	Colombia
		Nº Edición	Vol. 28 No.48

	organizaciones colombianas.		
Año	2013	ISBN	2256-5078

Resumen del Contenido

“La relación entre inteligencia emocional y liderazgo ha sido explorada por varios autores (Barbuto y Burbach, 2006; Dulewics, Young y Dulewics, 2005; Gardner y Stough, 2002; Barling, Slater y Kelloway, 2000); sin embargo, esta relación aún no se ha estudiado a profundidad en Latinoamérica. Éste estudio muestra la relación existente entre las prácticas de liderazgo y la inteligencia emocional en los empleados colombianos.

Para el efecto, se aplicó el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes & Posner (1997) y el instrumento desarrollado por Wong & Law (2002) de inteligencia emocional a una muestra de 339 empleados de organizaciones de diferentes sectores en la ciudad de Bogotá en Colombia. Los resultados sugieren que sí existe una relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. Además, que los líderes que utilizan la inteligencia emocional pueden liderar más eficientemente sus grupos de trabajo. También se encontró una relación entre la edad, el género, el nivel educativo y los años de experiencia en manejo de personal con el desarrollo de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo.

Palabras Claves	Liderazgo	Inteligencia emocional
Colombia	Emoción	Recursos humanos

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		19	
Autor	Sergio Rojas Rachel	Editorial	Escuela universitaria de la araucana
		Revista	x

		Ciudad	Arica
Título	Test 002 aptitudes de liderazgo situacional	País	Chile
Año	2007		
En este artículo se expone todo el test de liderazgo situacional			
Palabras Claves	Liderazgo		test
Estilos de liderazgo	N/A		N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		20	
Autor	Isabel Cuadrado	Editorial	Fundación Infancia y Aprendizaje, Universidad de Almería
		Revista	x
		Ciudad	Almería
Título	Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo	País	España
		N° Edición	16 (2), 131-155
Año	2001	ISBN	0213-4748
<p>“El análisis de los tres estilos de liderazgo más investigados, es decir, autocrático-democrático, orientado a la tarea-orientado a las relaciones, transformacional-transaccional, sirve como punto de partida de un análisis más profundo de las implicaciones del concepto de ‘estilo de liderazgo’ para el proceso de liderazgo en general y, muy especialmente, como una introducción a la cuestión emergente de las relaciones entre ‘liderazgo y cultura’. Se pidió a noventa estudiantes de psicología que indicaran la similitud percibida en varios pares de ítems previamente seleccionados que representaban en unos casos un mismo estilo de liderazgo, y en otros, diferentes estilos de liderazgo, y que posteriormente los evaluaran como representativos de un estilo u otro de liderazgo. En una clara muestra de su correcta percepción de cada estilo, los participantes no tuvieron problemas para ajustar correctamente cada ítem a la categoría</p>			

original ni para hacer la evaluación esperada. La parte final del trabajo explora y discute otras posibilidades de investigación en este dominio.”		
Palabras Claves	Liderazgo	Estilo de liderazgo
cultura		

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		21	
Autor	Elsa Margarita Benavides Coronado y Lucila Delgado Alonso	Editorial	Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomía
		Revista	x
		Ciudad	Guanajuato
Título	análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia	País	México
Año	2004		
Resumen del Contenido			
<p>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 subordinados y d) existen pocas relaciones significativas entre las variables bajo estudio. Se anexan sugerencias para futuras investigaciones.</p>			
Palabras Claves	Situacional	Liderazgo	
Capacidad	subordinados	N/A	

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		22	
Autor	Sandra Willman Carvajal y María Isabel Velasco Arango	Editorial	Estudios Generales
		Revista	x
		Ciudad	Cali
Título Año	Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi1	País	Colombia
		N° Edición	Vol 27
Año	2011	ISBN	
Resumen del Contenido			
<p>A partir de la experiencia con practicantes, el Centro de Desarrollo Profesional de la Universidad Icesi (CEDEP) encontró que uno de los aspectos que intervienen en el desempeño durante la primera experiencia laboral, es el estilo de liderazgo de los jefes inmediatos. Esta investigación de carácter exploratorio, muestra cuáles estilos de liderazgo de los jefes (basados en las dos percepciones: del jefe y del estudiante de su jefe, recogidas a través de cuestionarios), se relacionan más con el desempeño de los practicantes. Se concluye que en la medida en que el estudiante perciba que su jefe tiene un estilo de liderazgo múltiple (directivo, participativo, orientado a metas y considerado), su desempeño en la práctica será mejor.</p>			
Palabras Claves		Desempeño	Liderazgo
Directivo		N/A	N/A

REPORTE BIBLIOGRÁFICO N°		23	
Autor	Isabel Cuadrado	Editorial	Revista de psicología social
		Revista	x
		Ciudad	Almería
Título Año	Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo	País	España
		ISBN	0213-4748
Año	2001		

Resumen del Contenido

El análisis de los tres estilos de liderazgo más investigados, es decir, autocrático-democrático, orientado a la tarea-orientado a las relaciones, transformacional-transaccional, sirve como punto de partida de un análisis más profundo de las implicaciones del concepto de ‘estilo de liderazgo’ para el proceso de liderazgo en general y, muy especialmente, como una introducción a la cuestión emergente de las relaciones entre ‘liderazgo y cultura’. Se pidió a noventa estudiantes de psicología que indicaran la similitud percibida en varios pares de ítems previa-mente seleccionados que representaban en unos casos un mismo estilo de liderazgo, y en otros, diferentes estilos de liderazgo, y que posteriormente los evaluaran como representativos de un estilo u otro de liderazgo. En una clara muestra de su correcta percepción de cada estilo, los participantes no tuvieron problemas para ajustar correctamente cada ítem a la categoría original ni para hacer la evaluación esperada. La parte final del trabajo explora y discute otras posibilidades de investigación en este dominio.

Palabras Claves	liderazgo	Cultura
Estilos de liderazgo	N/A	N/A

3. Marco teórico

3.1 El liderazgo, sus características, estilos y enfoques.

El fenómeno del liderazgo como muchos autores lo nombran, tiene diversos significados que varían según la perspectiva en que es vislumbrado, de ahí, que definirlo en un concepto que sea universal es muy ambicioso. Podría decirse que se tiene una idea en la concepción general, de que el liderazgo es una forma de actuar ejercida por un líder y el cual es seguido por otros. Por lo tanto, se dio a la búsqueda de libros que se refieren al tema y que abarcan desde su origen hasta las diferentes posturas que han surgido a lo largo de la historia, estableciendo conceptos que serán desarrollados en el presente trabajo para una mejor comprensión de los estilos de liderazgo.

3.2 Origen.

El origen del liderazgo se empieza a fundamentar desde la misma génesis del hombre y la conformación de los grupos como una postura que surge a través de la necesidad del ser humano de organizar a cada miembro que constituía su unidad familiar en pro de su supervivencia. Considerándose desde esta premisa, como una particularidad del hombre que se identifica en personas que asumían ese rol y su importancia dentro de un conjunto de individuos en un contexto determinado. (Muratí & Pozo 2013).

Por otra parte, Muratí & Pozo (2013) retoman el liderazgo desde su origen etimológico que se deriva de la palabra *lis-litis* y significa: disputa, postura o proceso, de ahí, se parte entonces que es la capacidad de asumir una postura para manejar las disputas con las que deba litigar.

También, desde el origen anglosajón las palabras líder y liderazgo tienen dos significados, derivados de *Laed* y *Laeden* uno es camino y el otro viajar, indicando entonces que el líder es la persona que conduce, encamina y orienta mostrando en su equipo la dirección en la que se debe dirigir. Sin embargo, lo que va a variar en las múltiples definiciones encontradas es la manera en que este líder ejerce, cuál es su estilo y cómo hace que los otros lo sigan o cómo es visto por otros. (Ganga & Navarrete, 2013)

Ante esta situación planteada, cabe agregar que fue hasta la época de la revolución industrial a inicios del siglo XVIII en Inglaterra, cuando el estudio del liderazgo comenzó a tomar más fuerza, en especial en el ámbito empresarial, llegando a ser tema importante para las organizaciones y universidades, logrando así numerables análisis científicos los cuales tienen aportación en la edad moderna. (Muratí & Pozo 2013).

En este sentido, la implementación de una práctica sistemática y las evidencias empíricas que regulaban la concepción científica permitió que se generaran diversas investigaciones en la administración y la psicología, dando origen a las bases de los diferentes conceptos y tipologías de liderazgo que son objeto de estudio en las organizaciones del siglo XXI, adoptando miradas para comprender el por qué o el cómo se presentan características en unos individuos y en otros no y que generó significados desde la personalidad, conducta, la situación, entre otras. (Muratí & Pozo, 2013).

3.3 Conceptos de liderazgo desde el ámbito organizacional.

Las definiciones sobre el concepto de liderazgo, cambian dependiendo del contexto, grupo o función en que se desarrollen. Cabe distinguir entonces, que este trabajo se abordara desde el ámbito organizacional, así como las características del líder que se desempeña como parte de este engranaje. Según Alcover, Martínez Rodríguez, y Domínguez, (2004), en todas las estructuras organizacionales independientemente de sus jerarquías cuentan con directrices, que se encargan de controlar las formas de realizar el trabajo en donde la supervisión, dirección y el liderazgo son aspectos similares que tratan de coordinar y conseguir de que las personas que trabajan para ellos contribuyan a los resultados de la organización.

En este sentido, se desarrollara a continuación un recorrido por los conceptos más representativos del tema y sus respectivos autores citados por Muratí & Pozo (2013).

Bogardus, (1934), comprende el liderazgo como un proceso social donde el hombre asume una posición de dominio.

Janda, (1960), agrega que el liderazgo se caracteriza por el poder que ejerce sobre el grupo.

Katz y Kahn, (1978), afirman que el liderazgo se produce cuando se obedece al líder como efecto de la influencia mecánica a la directriz rutinaria de la organización.

Beam, (1982), considera el liderazgo como una actuación de una función gerencial que fue designada por la organización para cumplir unos objetivos.

Rost, (1991), alude a la relación entre el líder y el seguidor, como una dinámica que tiene como intención de generar cambios comunes.

Giladi, (2004), apunta al liderazgo como un ejercicio abierto para quien desee y pueda aplicarlo, ya que según él, éste no se logra a través del poder ni la autoridad, sino de la influencia e iniciativa como una decisión personal.

Sobre las consideraciones anteriores, ha existido una dualidad hasta el día de hoy acerca de la condición del líder y si éste nace o se hace. Atehortua (2006) plantea que no es tan acertada la idea que exista exclusivamente un patrón de conductas o de personalidad que identifican a un líder, ya que como según él lo explica, en una organización surgen múltiples circunstancias y contingencias que requieren proceder con un diferente estilo de liderazgo y por tal motivo puede llegar a moldear al líder, aunque éste no haya nacido con tales rasgos.

3.4 Estilos de liderazgo.

Hace referencia a la clasificación de la forma en que el líder llega al grupo y el modo de actuar basado en sus percepciones, algo que antes era encasillado en un solo estilo, pero que hoy en día, el líder está viéndose en la necesidad de hacer uso de distintos estilos y que dependerá de la situación encontrada. (Vázquez, 2010).

3.5 Líder en la organización.

Senge, (citado por Atehortua, 2006) resalta la importancia del liderazgo en las organizaciones es donde se produce un proceso de aprendizaje, ya que un líder allí, es responsable según él de aumentar la capacidad de moldear el futuro de los seguidores.

Hoy en día, los líderes son vistos como agentes de cambio, en las personas y en lo que ellas experimentan relacionado con percepciones, sus expectativas, motivaciones entre otras, cuando interactúan con el líder y, en consecuencia, actúan de una determinada manera. (Ganga & Navarrete, 2013, P. 55).

3.6 Enfoques.

3.6.1 Enfoque de los Rasgos de la Personalidad: (1869- 1940)

De la Fuente & De Diego (2008) citan a los siguientes autores que hacen referencia a los rasgos de personalidad, cada uno con consideraciones diferentes:

Gibb (1969), considera que los líderes poseen rasgos físicos que los caracterizan, manifestando que son más altos, más atractivos, con más confianza, extrovertidos, sensitivos y dominantes.

Yukl (1992), describe que el tipo de personalidad de un individuo para ocupar puestos del liderazgo, va a depender de sus atributos y competencias. Sin embargo, aunque lidere no indica que su liderazgo sea exitoso.

Por otra parte, Yukl & Van Fleet (citados por Ganga & Navarrete, 2013) plantean que unas de las particularidades del líder de orden conductual y psicológico se caracterizan en tener un buen nivel de energía, tolerar el estrés, madurez de tipo emocional, integridad y indispensablemente autoconfianza.

Las habilidades o capacidades que debe poseer un buen líder son divididas en tres aspectos los cuales son: *técnicos*, en el cual se agrupan los conocimientos en un nivel más operativo; *conceptuales*, que implican ya los conocimientos y capacidades analíticas para percibir eventos más complejos, y *los interpersonales*, que ya tienen que ver con la capacidad de empatía y de mantener relaciones con el grupo. Katz & Mann 1995 (citados por Ganga & Navarrete, 2013.)

- Estas tres habilidades son también retomadas por otros autores como Rincón, (citado por López, 2013), el cual les da el calificativo de capacidades deseables que debe poseer un líder para ser efectivo.

- López (2013) Algunas teorías tienen la disputa entre si el líder se hace o nace y ésta hace parte de las ultimas.

Este enfoque tiene importancia debido a que toma los rasgos de personalidad de un sujeto y los caracteriza, sin embargo, fue perdiendo credibilidad ya que no se encontraron diferencias tan exactas como para validar la efectividad del liderazgo, y como lo plantea De la Fuente & De Diego (2008) las investigaciones en psicología no han demostrado ser muy útiles para evidenciar el éxito y su buen desempeño.

3.6.2 Enfoque de la conducta.

El tipo de conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo es la principal preocupación de este enfoque. No se trata de una visión normativa sino de una descripción de los componentes de la conducta que despliegan los líderes y que genera influencia en otros. (Northouse, citado por Ayoub, 2009, p, 3).

Desde sus inicios aproximadamente en 1939, este enfoque está orientado es en las acciones, comportamiento o conducta que ejerce el líder y la influencia en sus equipo de trabajo. Los autores más representativos y que hacen parte de los estilos más clásicos acerca del tema son Lewin, Lippit y White, (1939), citados en varios trabajos, y teniendo en cuenta los tipos de conductas que puede ejercer un líder, establecieron 3 estilos principales de liderazgo que son: *el autoritario*, haciendo referencia a un líder que establece exclusivamente las reglas, normas y políticas del grupo, sin contar con la aprobación o concepto de los demás; *el democrático*, en el cual las políticas, reglas y discusiones son tomadas en el grupo y llevadas a un consenso para ser escogidas; por último *el laissez-faire*, en donde la participación del líder es nula, ya que éste le otorga total libertad a los miembros del grupo para tomar las decisiones, interviniendo solo si es requerido. (Ayoub, 2009).

Lippit y White (citados por Guillen, 2000) manifiestan que algunos de estos estilos no tuvieron mucha acogida porque el liderazgo autocrático generaba mayor hostilidad entre los miembros; el democrático, pudo tener algo más de relevancia por un trabajo eficaz que se hace

con mayor motivación, y el *laiser faire* no se trabajó tanto y presento tener una peor calidad, además que el líder era menos aceptado en el grupo.

3.6.3 Enfoque Carismático, años 80s.

Uno de los autores más representativos es Max Weber, citado por Lussier y Christopher (2005) quien considera que el carisma es una forma de influenciar en el grupo, sin ejercer ningún tipo de autoridad, pero que es capaz de atraer seguidores, que no solo tienen potencial para lograr un objetivo, sino que ese carisma motiva, impulsa y mueve. Así mismo, se constituye por atributos como lo serían poseer una visión clara y objetiva del futuro, habilidades de comunicación que sean excepcionales, convicciones profundas, honestidad, confianza en sí mismo e inteligencia acentuadas, así como una gran energía y orientación a la acción.

3.6.4 Enfoque Humanista.

Autores como Kouzes & Poner (citados por Muratí & Pozo, 2013) afirman que cualquier tipo de persona puede llegar a ser líder, puesto que entienden que el liderazgo es un conjunto de prácticas las cuales se pueden observar y del mismo modo se pueden aprender.

Por su parte, Cardona (citados por Muratí & Pozo, 2013) establece similitud entre motivación y liderazgo, afirmando que el liderazgo humanista media el sentido que conlleva al trabajo de las personas en la organización y esté ligado a lo que es el cambio.

3.6.6. Transformacional - Transaccional:

Burns en 1978 fue el que introdujo este concepto para describir el liderazgo de los líderes políticos y su capacidad de transformar a sus seguidores, mediante la visión de que las cosas se pueden hacer mejor, demostrándolo con sus propias acciones, las cuales convencen a los seguidores de que ellos en su individualidad también aportan para lograr ese objetivo. En relación con el ámbito organizacional, lo que el líder logra al adoptar este estilo es un cambio, al hacer que cada uno de los miembros de su equipo de trabajo quiera ser mejores, posteriormente el concepto fue retomado por Bass y Avolio en 1985. (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004)

Según, Alcover, Martínez, Rodríguez & Domínguez (2004) El liderazgo transformacional hace referencia al cambio y la transformación que quiere lograr el líder a través de la motivación con sus los seguidores, en un intento de superar las acciones rutinarias, articulando los problemas que aparecen en un determinado contexto y ofreciendo una visión más atractiva de la nueva situación, que está estrechamente vinculada con los propósitos personales de cada uno de los integrantes.

3.6.6.1 Características del Líder Transformacional- Transaccional

3.6.6.1.1 Enfoque transaccional.

Este enfoque tiene que ver con un intercambio entre el líder y el seguidor, al generarse recompensas a cambio de un resultado o ejercer una sanción si no se cumplió. Bass y Avolio, citados por Rozo, S & Abaunza, M. (2010) establecieron dos formas de ejercer la transacción, ya sea por *Recompensa Contingente* donde el líder al identificar las necesidades del grupo genera recompensas orientadas al logro, o *Administración por Excepción* cuando el líder solamente interviene solamente para hacer correcciones de la conducta al no tener un resultado positivo, ejerciendo una sanción o crítica para no desviar los objetivos y corregir la conducta, siendo más eficaz en contextos que son más estables y no están sometidos a constantes cambios.

3.6.6.1.2. Enfoque Transformacional.

Bass (citado por Rozo & Abaunza 2010), considera que el transformacional prepara los seguidores para afrontar situaciones de cambio, haciéndolo de forma exitosa en condiciones de conflicto o estrés, permitiéndoles desarrollar fortalezas y habilidades como tener convicciones sólidas, autoconfianza, orientados en un anhelo de poder y orientación al logro, de apuntar más allá de la meta y capacidad para soportar los efectos que requieren para una transformación.

En algunos textos, se encontrara que el liderazgo transformacional y el transaccional están en contraposición, sin embargo, Bass y Avolio (1985) integran ambos conceptos, ya que el primero, se refiere a lo que la persona o seguidor puede hacer por la empresa y el segundo, a lo que la empresa puede hacer por el empleado. Esta unión de intereses y resultados se ve reflejado hoy en día en las organizaciones desde un asunto de actualización, adaptación y actualización ya que como lo manifiestan Mendoza & Ortiz, (2006), están en la necesidad de emplear cambios para

ajustarse al modelo económico y al demandas del mercado, obligando a generar procesos de transformación que van de la mano de su personal para alcanzar esos propósitos.

Bass, (citado por Rozo, & Abaunza, 2010), el cual menciona que un líder transformacional realiza las siguientes conductas:

- Inculcar en lo seguidores la importancia de las tareas que están realizando o se realizaran y sus implicaciones.
- Persuadir a los seguidores para más en las metas del grupo y que estas influirán en las individuales.
- Acudir a necesidades consideradas de orden superior para impactar en el beneficio social a través de su esfuerzo. Bass, (citado por Rozo, & Abaunza, 2010),

Lo particular del estilo transaccional y el transformacional, es que a diferencia de otros estilos, se compone por un rango completo (Full Range Leadership FRL) el cual, se caracteriza por determinar unos componentes específicos que conforman su integralidad, logrando que se cumplan los objetivos no solo desde la motivación y necesidades personales de cada integrante, sino que éstos mismos trabajen para la meta grupal. (Mendoza, & Ortiz, 2006). En este sentido, se tienen en cuenta tanto los rasgos y las conductas del líder, como las distintas situaciones que se presenten. (Rozo, & Abaunza, 2010).

Bass y Avolio (citados por Rozo, & Abaunza, 2010), propusieron en ocho dimensiones las bases del modelo (FRL), teniendo en cuenta que un líder puede emplear distintos tipos de liderazgo y los clasifico de la siguiente manera:

- **Laissez- Faire:** define un líder que no se involucra en el trabajo y las decisiones de los seguidores, simplemente deja hacer al grupo lo que cada uno considere para lograr los objetivos.
- **Administración Pasiva por Excepción:** la diferencia con el anterior es que solo se involucra el líder cuando se presenta una dificultad o se cometió algún error, interviniendo solo en circunstancias esporádicas que requieran atención.
- **Administración Activa por Extensión:** En este caso el líder esta mas involucrado en el proceso, y está pendiente de detalles que son importantes para la consecución de las metas ejerciendo un monitoreo y control generando acciones preventivas.
- **Reconocimiento Contingente:** Este estilo espera alcanzar niveles de desempeños más óptimos, por lo que en cierta medida se trabaja para lograr un resultado esperado.
- **Consideración Individual:** Este se refiere a un líder más activo, participativo y comunicador, interesado en el crecimiento y desarrollo de sus seguidores dentro de la organización.

- **Estímulo Intelectual:** Es un estilo de liderazgo que se interesa de potencializar las habilidades de los integrantes del grupo para así, crear estrategias que permitan desarrollar un mejor resultado.

- **Motivación e Inspiración:** Es un líder que se podría considerar que posee grandes habilidades persuasivas, que motivan a los seguidores para alcanzar un mejor desempeño convenciendo a cada uno del potencial que tienen para lograr la meta.

- **Influencia Idealizada o Carisma:** Es una persona que posee un gran carisma, que demuestra seguridad al enfrentarse a nuevos retos, y que es confianza que él tiene, es percibida por sus seguidores llevándolos a idealizar y a seguir como ejemplo las acciones de su líder.

El estilo de liderazgo o el tipo de líderes con los que cuente una organización es determinante para la empresa, ya que como plantean Mendoza, & Ortiz, (2006), el liderazgo entra a influenciar en la cultura organizacional y ésta a su vez, influye también en el estilo de liderazgo que se emplee relacionándose con su eficacia.

3.6.6.1.2.1 El liderazgo transformacional- transaccional en relación con la eficacia.

Bass & Avolio (citados por Mendoza, & Ortiz, 2006) en el modelo del liderazgo transformacional plantean la relación del líder con la eficacia, la cual se ve reflejada en: el logro de las necesidades laborales, conocer las necesidades de cada uno de sus integrantes de equipo, la contribución de los empleados al desempeño de la compañía y el ejercicio y cumplimiento del

líder en los equipos de trabajo, ejerciendo conductas más activas que pasivas, al estimular a los trabajadores a dar más de lo que pueden esperar de ellos mismos, debido a que el líder transformacional incita a el desarrollo y crecimiento de las personas.

El líder transformacional logra esta eficacia estimulando intelectualmente a sus seguidores a través de acciones y comportamiento que les permitirá reflexionar mediante interrogantes, haciendo que esto los lleve a intentar nuevas cosas que trasciendan y vayan más allá. La motivación inspiracional, es otro punto clave presentando expectativas de alto desempeño al grupo, a través de la proyección de una presencia dinámica, confiable y poderosa. El líder complementa a través de la influencia idealizada que se aplica ejemplares mediante de sus logros personales, de su carácter y de su comportamiento convirtiéndose en un modelo a imitar por los empleados (Mendoza, & Ortiz,. 2006).

En este sentido, cuando el líder ejerce un vínculo con los seguidores, estos también asumen características del él, generando una visión compartida, que permite responder positivamente a las indicaciones del líder cuando se requiera de un mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos del grupo, en los casos que se presenten situaciones constantes de cambio y agilidad de adaptación a las nuevas condiciones, ya que como manifiesta Bass & Avolio (citados por Mendoza, & Ortiz,. 2006). La característica principal de este estilo de liderazgo es el efecto cascada, donde el líder, influye en sus seguidores y entre estos garantizan la sostenibilidad de la organización.

3.6.7 Liderazgo Situacional

A continuación, se expondrá el lineamiento teórico de la herramienta que será utilizada para la recolección de la información. El liderazgo tiene muchas teorías con las cuales se podría realizar un trabajo amplio y enriquecedor, sin embargo se ha escogido la teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard, pues sus autores y otras personas que han colaborado en el desarrollo de esta, se dieron a la tarea de diseñar instrumentos que cuentan con validez y con una menor cantidad de variables, resultando así, adecuada para la búsqueda planteada en este investigación y para la comprensión de la población a evaluar.

El Liderazgo Situacional creado en la universidad de Ohio en 1968 por ken Blanchard y Paul Hersey, desde sus inicios estuvo direccionado para el manejo y la motivación de personas, pues fomenta la comunicación y las alianzas entre el líder y los colaboradores, adicional dichos autores, consideran que el estilo de liderazgo más efectivo depende de la situación y que los líderes con resultados efectivos cambian su conducta de liderazgo en función de dos variables situacionales importantes la tarea propiamente dicha y el nivel de desarrollo de la persona que va a realizar la tarea. (Sánchez &Blanchard, 1998).

El modelo de Liderazgo Situacional propone una idea en la que el jefe, buscando un alto desempeño en sus colaboradores, puede determinar qué combinación de conducta, resulta siendo más efectiva. Este es el punto clave del Liderazgo Situacional. (Sánchez &Blanchard, 1998).

El modelo describe cuatro estilos que son Directivo, Consultivo, Participativo y Delegativo cada uno de estos representa una combinación única de dos tipos de conducta: la conducta orientada a las tareas y la orientada a las relaciones (Sánchez &Blanchard, 1998).en lo que

respecta a la conducta orientada a las tareas Hersey y Blanchard consideraban que es el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo, es decir, el líder Establece los objetivos, Aclara lo que debe de hacerse, Planifica el trabajo, Organiza los recursos necesarios, Comunica las prioridades. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién; por su parte el comportamiento de relación, se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones actuando con escucha atenta a las opiniones de sus seguidores, Reconociendo a las personas, Pidiendo sugerencias e ideas, Animando y motivando, comunicando la información y demostrando apertura sobre sí mismo, es decir hablamos de un líder que escucha, facilita y respalda a los seguidores (Sánchez, E & Rodríguez, A. 2010).

Dado esto y a los estudios realizados por Hersey y Blanchard se constata entonces que “Un líder orientado por la tarea obtiene mejores resultados de sus empleados que otro con menos interés por la tarea. En cambio, un líder orientado a las relaciones, consigue mayores niveles de satisfacción entre los miembros de su equipo (Sánchez, & Rodríguez, p. 28, 2010).

Es necesario aclarar que el líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida sin ninguna distinción, de esto se puede obtener como resultado los cuatro estilos de liderazgo, mencionados anteriormente, Es decir, que la conducta orientada a las Tareas y la orientada a las Relaciones están correlacionadas a los estilos: Ordenar o Directivo, Orientar o Consultivo, Apoyar o Participativo y Delegar o Delegativo. Dada esta unión Hersey y Blanchard, citados por (Sánchez, 2000).contextualizan estos estilos definiéndolos de la siguiente manera:

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

Lo que diferencia esta teoría de las otras existentes es que, el jefe inicia realizando un diagnóstico del nivel de desarrollo de su subalterno, para así llegar a cumplir satisfactoriamente una tarea específica en un contexto organizacional determinado, el mencionado nivel de desarrollo dos categorías importantes: la competencia y el compromiso, también conocidos como Habilidad y Voluntad. No existe un estilo óptimo para todas las situaciones, sino que un líder es más efectivo cuando adapta su comportamiento a las demandas de la situación, es decir, de la tarea, de los subordinados, de la urgencia de tiempo. (Sánchez & Blanchard, 2010).

Una vez planteados todos los postulados del modelo situacional, es pertinente definir la variable principal de esta teoría que es, LA MADUREZ. (Sánchez & Blanchard, 2010). plantean en su artículo que

De Argyris (1957, 1962, 1964) tomaron el concepto de madurez y el concepto de la misma como un continuo... examinó qué efecto tienen las prácticas organizacionales en el comportamiento y en el desarrollo personal dentro del entorno organizacional. Siete cambios que deben ocurrir en una persona cuando se produce el desarrollo hacia la madurez a lo largo del tiempo (Sánchez, & Rodríguez, p. 29, 2010).

Gráfica 1: Continuo Inmaduro-Maduro

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

mismo	
--------------	--

Fuente: Sánchez, E; Rodríguez, A. (40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Redalyc.org

Por su parte Hersey y Blanchard están de acuerdo con lo que plantea, Argyris (citado por Sánchez & Blanchard, 2010). En el hecho de que muy a menudo las organizaciones asumen la teoría clásica de la administración (basada en los supuestos de la Teoría X), así la gerencia crea roles infantiles que frustran su desarrollo natural hacia la madurez. Es decir “una persona no es madura o inmadura en términos generales, sino para tareas con unos objetivos específicos.

El seguidor puede ser más maduro para ciertas facetas de su trabajo y menos maduro para otras. Considerada así, “la madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente. (Sánchez & Rodríguez, p. 30, 2010)

Se podría decir entonces que los grupos de subordinados podrían ser homogéneo o no en su nivel de madurez, por esto se plantean dos componentes:

La Madurez para el puesto, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea, y se puede identificar como la capacidad; y la Madurez psicológica, hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto-respeto, y se puede asimilar a la disposición o motivación (Sánchez, & Rodríguez, p. 30, 2010).

La madurez del seguidor se divide en cuatro niveles según Ken Blanchard citado por Sánchez & Rodríguez, (2010): M1 o madurez baja, M2 o madurez de baja a moderada, M3 o madurez de moderada a alta y M4 o madurez alta). M1 expresa baja madurez técnica y baja madurez psicológica. En este nivel los individuos no son competentes para hacer un determinado trabajo (conseguir un objetivo concreto) y no están motivados para el logro del mismo.; M2 se refiere a los individuos con baja madurez técnica y alta madurez psicológica. No son competentes (conseguir un objetivo concreto), pero si están motivados para el logro del mismo.; M3 engloba a las personas con alta madurez técnica y baja madurez psicológica. Estas personas son competentes para realizar un trabajo (conseguir un objetivo concreto), pero no están motivados para el logro del mismo, por último, en M4 explicita a individuos con alta madurez técnica y alta madurez psicológica. Son competentes para hacer este trabajo (conseguir un objetivo concreto) y están motivados para el logro del mismo.

Lo planteado acerca de la madurez en esta teoría concluye con que:

El líder debe estar atento al nivel de madurez o de preparación de cada uno de sus subordinados, con el fin de acomodar su estilo a la situación específica y tratar a cada uno del modo que se prescribe desde la teoría. Ahora se verá cómo el líder, a través de su comportamiento, puede contribuir al desarrollo de la preparación de los miembros de su equipo. (Sánchez, Rodríguez, p. 31, 2010).

En conclusión, el liderazgo es un proceso complicado en el que convergen diversos elementos, tanto en su inicio como en sus resultados. Por su parte la teoría del liderazgo situacional ha realizado apuntes significativos al estudio del liderazgo, algunos de ellos como:

que “el énfasis en que el comportamiento del líder debe ser flexible y adaptarse a situaciones cambiantes de sus subordinados y, lo más importante, el reconocimiento de que los líderes tienen la oportunidad de mejorar”. (Sánchez, Rodríguez, p. 37, 2010).

3.7. Marco contextual

La compañía en la cual se realizará la investigación, lleva 37 años en el mercado y fue una de las primeras en la ciudad de Medellín en prestar el servicio de Business Process Outsourcing (BPO), Outsourcing e Insourcing a empresas que buscan procesos de tercerización, para seleccionar y contratar personal. Por tal motivo, hace aproximadamente 20 años, se constituyó en una sociedad anónima que brinda estos servicios antes mencionados en áreas administrativas, comerciales y operativas a través de procesos ágiles y eficientes.

En la actualidad, la empresa cuenta con alrededor de 5000 empleados a nivel nacional y con sedes en ciudades principales como Bogotá, Pereira, Barranquilla, Montería, Bucaramanga, Cali y Medellín, siendo esta última, la regional donde se hará la investigación y que cuenta con alrededor de 280 empleados. Además, posee una plataforma de contact center, cuya infraestructura es arrendada a otras empresas que utilizan el servicio, y que están dentro de las instalaciones de la compañía.

3.7.2 Misión

Compañía de Contact Center y tercerización de procesos (Business Process Outsourcing BPO), rentable, con presencia nacional; que brinda soluciones ágiles y flexibles al mercado nacional e internacional. Nos apoyamos en procesos seguros y eficientes, soluciones tecnológicas innovadoras y lo mejor del talento humano; buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.

3.7.2. Visión

En el 2014 Ventas y Servicios S.A. tendrá el 5% de participación del mercado nacional del sector de BPO y una utilidad sobre patrimonio de 25%. Nuestros Clientes nos consideraran como su aliado estratégico en Contact Center y tercerización de procesos (BPO). Nuestros colaboradores consideraran a Ventas y Servicios S.A. como uno de los mejores sitios para trabajar del sector y seremos además, ejemplo de compromiso social.

3.7.3. Aliado estratégico: Debe verse reflejado en la rentabilidad, permanencia, crecimiento en estaciones, volumen de negocios y calidad en los servicios.

Grafica 2 Mapa de Procesos



Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa mantiene relación con aliados estratégicos establecidos en unas líneas de negocio que están segmentadas en varios procesos, y con su respectivo supervisor, coordinador o analista que es la persona encargada de dirigir el grupo y que están orientados a cumplir unas metas y a brindar un servicio.

4. Diseño metodológico

4.1. Enfoque Cualitativo

Según Hernández, Fernández & Baptista, (2003), una situación de investigación particular nos dirá si debemos de utilizar un enfoque u otro, o bien, ambos, es necesario aclarar que el enfoque seleccionado no necesariamente tienen que ver con el método de recolección de datos.

En este caso la investigación es de corte cualitativo, ya que se pretende analizar cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en una compañía de Ventas y Servicios en la ciudad de Medellín, año 2014 y para ello realizaremos antes una descripción detallada de éstos. La herramienta para recolectar datos será principalmente a través de una observación participante, y haciendo énfasis en el día a día para tener la capacidad de percibir lo que pasa en el contexto natural de las personas, teniendo en consideración las perspectivas de la población, desde las distintas visiones, los acontecimientos, las normas y todas las dinámicas del contexto estudiado.

Para lograr identificar cuáles son los estilos de liderazgo predominantes se aplicarán cuestionario de la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) como instrumento de medición.

4.1.2 El Diseño Descriptivo.

Con el objetivo final de llegar a un análisis de los estilos de liderazgo más predominantes, es primordial antes describirlos antes. Según Hernández, Fernández & Baptista, (2003), este tipo de diseños pretenden describir no solo cómo es, sino también cómo se manifiesta el fenómeno a investigar, en este sentido todos los procedimientos de recolección de datos y de medición están orientados netamente a que el resultado final arroje una descripción del tema a estudiar, aclarando que en ningún momento se determinara si el estilo de liderazgo que ejerce cada líder es adecuado o no, ya que en los estudios descriptivos no se pretenden analizar ni indicar la relación de las variables.

4.2. Selección de la muestra

4.2.1. Muestra

Nuestra unidad de análisis comprende una muestra de 16 líderes que fueron seleccionados porque en sus respectivos cargos que están comprendidos en supervisores, coordinadores, analistas y directivos tienen como característica, un grupo de personal a su mando dentro de la compañía en la regional Medellín.

La muestra es aleatoria en donde según Hernández (2003) en los estudios cualitativos permite generar una hipótesis más precisa, cuyo propósito es documentar la diversidad, buscar las diferencias, coincidencias y particularidades acerca del estilo de liderazgo que ejerce cada uno en su equipo de trabajo.

4.3. Instrumentos de Medición y Recolección de datos

4.3.1. Observación Participante

Teniendo en consideración las premisas anteriores, se realizó durante 11 meses una observación participante, método el cual, permite a los investigadores tener la validez de los términos que los participantes usan en entrevistas, observar eventos que los informantes que no quieren o no están dispuestos a compartir, la observación permite recolectar información de otras herramientas. Marshall & Rossman, (1995) citados por Kawulich (2005).

La observación participante se ha aplicado como método de recolección de datos y ha sido considerado por diversos autores como una herramienta que permite el incremento de la validez del estudio, proporcionada a través de la observación, llevando a que el investigador pueda tener una mejor perspectiva del contexto y del estudio el cual está realizando, puede ser usada para ayudar a responder preguntas de investigación, para construir teoría, o para generar o probar hipótesis Dewalt Y Dewalt (2002) citado por Kawulich (2005).

La observación se caracteriza por tener una actitud objetiva, sin preferencias o juicios a favor, que sea abierta, y profundice en el acercamiento con la población otros, siendo un observador minucioso y precavido lo cual permite que el investigador sea una persona imparcial en el escenario de lo que se está estudiando. DeWalt & Dewalt, (1998) citado por Kawulich (2005).

La observación participante permite que los investigadores verifiquen los términos que los participantes arrojan partiendo de la entrevista, observación, u otra herramienta que se utiliza en la investigación, permitiendo percibir las diferentes situaciones que los partícipes han precisado en el cuestionario y de este modo contrastar si hay diferencias o similitudes (MARSHALL & ROSSMAN 1995) citado por Kawulich (2005).

4.3.2. Cuestionario de Liderazgo Situacional

Otra recurso que utilizaremos como instrumento de medición es el Test de liderazgo situacional (TLS) de Hersey y Blanchard, el cual será aplicado de manera presencial en el lugar de trabajo de los colaboradores.

El instrumento fue diseñado por Hersey y Blanchard en varias ediciones, la primera en 1974 para poder evaluar acerca de la percepción del comportamiento de ese líder en tres aspectos que son: cuál es el estilo del líder, cual es el rango de los estilos y la adaptabilidad de ese mismo. Posteriormente en 1977, incluyen la ““curva prescriptiva” mediante la cual el aumento o la disminución de tarea y relación será curvilíneo” (Sánchez, E & Rodríguez, A, 2010, p.27). En una tercera edición de 1982, entran a considerar el grado de madurez del seguidor como un indicador general, a través de una variable de dos componentes; uno el que es considerado como ““madurez psicológica” o motivación y el otro “madurez para el puesto”” (Sánchez, E & Rodríguez, A, 2010, p.27). Por último, en 1988, Hersey & Blanchard, citados por Sánchez, E & Rodríguez, A, (2010), realizaron un último anexo al test que consistía en una prescripción acerca del ajuste en el liderazgo y la respectiva madurez, desarrollando la efectividad del liderazgo, que se observa en la relación que resulta del ajuste que se da en cuanto más alto sea el nivel de madurez y el estilo evidenciado.

Este cuestionario tiene en cuenta dos dimensiones la tarea y las relaciones del líder con una variable en particular que es la situación, analizando a través del comportamiento que éste ejerza considerado Alto o Bajo cuál es su estilo de liderazgo, que se puede clasificar en: E1 dirigir, E2 persuadir, E3 participar y E4 delegar. Sánchez, Rodríguez, (2010).

Una vez se determine el estilo de liderazgo, se tiene en juego la variable situación que esta categorizada en:

4.3.2.1. Concepto de madurez.

La madurez puede ser en dos componentes: para el puesto, donde el sujeto es medido únicamente en relación con la tarea y las funciones, y la madurez psicológica que se refiere al autoconcepto, la autoconfianza y la disposición del sujeto. Sánchez, & Rodríguez, (2010).

Luego de determinar estos aspectos, el cuestionario permite generar un análisis respecto a la efectividad del liderazgo, la cual va a depender de la situación que se genere.

El procesamiento, tabulación y análisis de resultados obtenidos, se aplicó con el programa Excel con el modelo de tablas dinámicas y gráficos dinámicos, los cuales son una herramienta flexible de configuración y tabulación de datos.

En el proceso de tabulación, las gráficas están diseñadas con la respectiva representación cuantitativa de los datos obtenidos, para así después, interpretarlos de manera cualitativa.

El cuestionario cuenta con las siguientes variables para interpretar los resultados:

Cuatro estilos de liderazgo cada uno con 2 comportamientos:

- 1.** comportamiento orientado a la tarea

- 2.** comportamiento orientado a las relaciones

* E1 ORDENAR O DIRECTIVO: (alta tarea, baja relación)

* E2 ORIENTAR O CONSULTIVO: (alta tarea, alta relación)

* E3 APOYAR O PARTICIPATIVO: (baja tarea, alta relación)

* E4 DELEGAR O DELEGATIVO: (baja tarea, baja relación)

(Baquero y Sánchez, 2000)

Estos autores sitúan el criterio de efectividad en el valor +24 y, a partir de él, la puntuación de cada sujeto se sitúa en un punto en una escala que oscila entre +24 y - 24. Cuando la puntuación sea superior a +12 hasta +24 el estilo será Efectivo o Muy efectivo. Si se ubica la puntuación entre +6 y -6 se estaría hablando de un estilo Ni efectivo Ni inefectivo. Pero si se ubica la puntuación entre -12 y -24 el estilo será Inefectivo o Muy inefectivo. 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.

Los sujetos que contestan el cuestionario escogen aquella opción que más se aproxima a su manera de actuar. 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 teoría de liderazgo situacional. 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. (Baquero y Sánchez, 2000).

5. Resultados

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL (TLS) Y LA OBSERVACION PARTICIPANTE

A continuación se presentan los resultados obtenidos, de la aplicación del “Cuestionario de Liderazgo Situacional” a los diferentes directivos y el contraste con la observación participante, en relación a los estilos de liderazgo con los indicadores y/o variables evaluados. La tabulación de la información se realizó utilizando la medida de frecuencia, la cual se caracteriza por indicar el número de repeticiones de un fenómeno o suceso periódico. Se procedió primero a exponer las gráficas agrupadas por el estilo predominante en cada directivo, que se distinguirá por un número que va del 1 al 16 y luego, la gráfica general que indica cual es el estilo de liderazgo que predomina.

Se encontró que algunos líderes no tienen un estilo único de liderazgo, sino que cuentan con cierta flexibilidad para adaptar su comportamiento a la situación. Además, la teoría del TLS tiene en cuenta un criterio llamado efectividad y que varía entre muy efectivo, efectivo, ni efectivo – ni inefectivo e inefectivo, entendiéndose como la capacidad de adaptar el estilo preferido al contexto. En relación con esto, Hersey & Blanchard, 1977; Hersey, 1984, (citados por Benavides & Delgado, 2004) plantean que el líder exitoso es quien tiene la capacidad de ajustarse a la situación empleando acciones para cada una, sin tener algo estructurado.

Como se mencionó anteriormente, para analizar los estilos de liderazgo se realizó una observación participante para proporcionar más validez a la investigación. A través de este

método, se recogieron datos relacionados con la forma de liderar de cada directivo y la percepción que tienen los seguidores de ellos. Como plantea Bernard, 1994, (citado por Kawulich 2005), mediante este método se puede establecer una relación con los integrantes del contexto de manera que el investigador se mezcle entre ellos para que no se sientan objeto de estudio y actúen con naturalidad.

De esta manera, una de las investigadoras ha estado en la empresa durante 11 meses, observando y participando desde el área de gestión humana en los aspectos del comportamiento de cada uno de los directivos siendo integrante del contexto y de las situaciones que se generan día a día entre el líder y su equipo de trabajo.

Se realizó la observación con cada uno de los 16 directivos, manteniendo conversaciones y contacto en situaciones naturales que brindaban información acerca de la autopercepción de cada uno acerca de su forma de liderar. A sí mismo, se hizo con los seguidores, registrando la información que ellos suministraban de la realidad percibida, y escuchando sus comentarios relacionados con el estilo de liderar ya fuese de su supervisor, coordinador, analista o director, al que cada uno pertenece.

El motivo por el cual, se escogió implementar este método de investigación fue para poder contrastar los resultados obtenidos del cuestionario, con la realidad observada durante la participación en el contexto, y de esta manera, los hallazgos de la investigación sean más concretos y exactos, ya que como plantean DeWALT y DeWALT (2002), (citados por Kawulich,

2005), la finalidad de la observación es que el análisis sea lo más objetivo y preciso posible buscando una mejor validez para el estudio.

En los resultados que arrojó el cuestionario de liderazgo situacional (TLS), se identificó que entre los 16 Directivos hay 8 estilos que predominan de los 4 que propone la prueba y que son: el directivo, el consultivo, el participativo y el Delegativo dependiendo de la acción que escoja el líder para cada una de las 12 situaciones allí planteadas. Sin embargo, en este estudio no predomina un estilo en particular, ya que se evidencio que algunos directivos integran dos estilos a la vez, queriendo decir que esas personas tienen mayor flexibilidad para adaptar su estilo, según la situación. (Santa-Bárbara & Rodríguez, 2010).

A continuación se expondrán los resultados del análisis de cada herramienta y se enfatizaran las diferencias o similitudes encontradas durante los hallazgos en cada uno de los directivos. El resultado lo encontraran en primer lugar, diferenciando los estilos que hallados y los directivos correspondientes a cada uno, de los que plantean e Hersey & Blanchard ya sea (directivo, consultivo, participativo o delegativo). La flexibilidad para moldearse a depender de diversas situaciones indicando que a mayor porcentaje es porque se escogieron acciones orientadas a este estilo y las de menor porcentaje son unos estilos secundarios que también los puede llegar a aplicar pero en un menor rango. En segundo lugar, contrastando el resultado con la observación participante en el contexto de la población. Por último, se hará el resultado general que es el que nos determinara cuales son los estilos de liderazgo predominantes en una compañía de ventas y servicios en la ciudad de Medellín, años 2014. (Santa-Bárbara & Rodríguez, 2010).

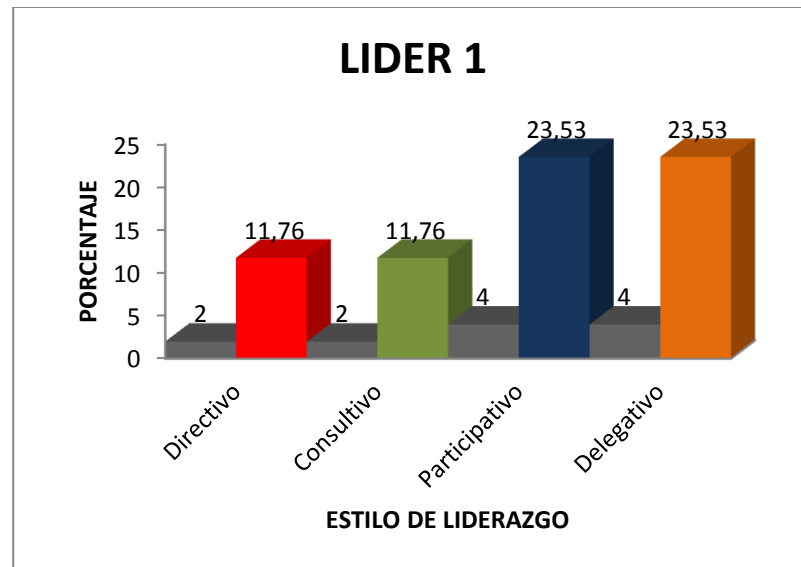
5.1 Resultados por estilo de liderazgo

1. Estilo de liderazgo Participativo – Delegativo:

En estos dos directivos, se observa que el porcentaje es igual entre el Participativo y el Delegativo ambos con un porcentaje predominante del 23.5% y dos estilos secundarios con un porcentaje del 11.76%. Desde la teoría del liderazgo situacional un líder no tiene un estilo exclusivo o único para cada momento, sino que puede tener uno preferido según la ocasión que se presente. De esta manera, si hay una situación en la que le favorezca adoptar un mando directivo lo puede aplicar o un estilo participativo también. En este sentido, ese tipo de flexibilidad que posee ese líder es lo que determinará si es exitoso o no. (Sánchez & Rodríguez, 2010).

En todo caso, dichos estilos tienen unas características particulares, la TLS determina que el Participativo se caracteriza por tener un comportamiento bajo a la tarea y alto en relación, mientras que el Delegativo es bajo a la tarea y alto a la relación. Según esto, ambos apuntan a no estar orientados a establecer lo que deben realizar los seguidores, a indicar cómo lo deben hacer, ejercer en cierta medida un control de la situación, sino que priorizan un poco más en las relaciones con ellos y el bienestar para el grupo. Sin embargo, hay una diferencia entre los dos líderes y es en el grado de efectividad de su estilo a pesar de ser el mismo que será detallado en la gráfica.

Las evidencias anteriores, indican unos resultados que contrastan con los de la observación, ya que en el contexto, son líderes que sí están orientados al logro, y emplean estrategias para ir al resultado, de manera permanente, siendo este y su interés principal, que le permite implementar acciones para llegar a cumplir,.



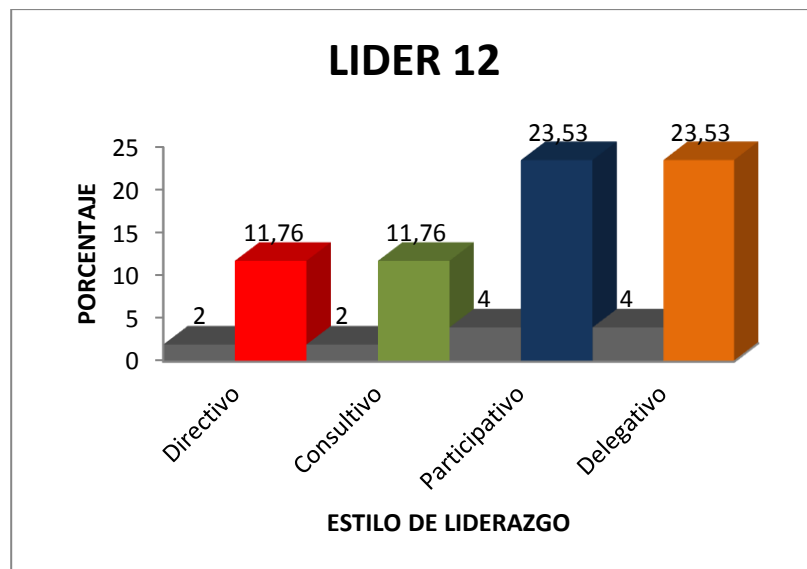
LIDER 1	cantidad	porcentaje
Directivo	2	11,76
Consultivo	2	11,76
Participativo	4	23,53
Delegativo	4	23,53

Grafica 1. Líder 1

Desde la teoría del TLS, su grado de liderazgo en la frecuencia dio efectivo, en este sentido, el comportamiento bajo en la tarea, es porque el líder confía en las capacidades de sus integrantes y lo que se observó en su grupo de trabajo, es que el líder está orientado al resultado, pero la tarea

la delega en sus colaboradores, brindándoles ser autónomos para cumplir con el resultado y en un menor nivel se interesa en la armonía de su grupo

Los resultados de la observación participante confirman que el líder 1, enfoca su interés es en identificar la habilidad que tiene cada uno de sus integrantes para potencializarla ya que es consciente de que cada persona tiene una forma particular que lo diferencia del otro, por ejemplo, a unos les funciona hacer telemarketing, mientras que a otros el face to face. Lo que implica que su comportamiento si este orientado a la tarea, es que su permanencia en la empresa va a tener más estabilidad si llega a las metas de cumplimiento de las cuales sus seguidores en efecto cascada también tienen que cumplir con unos indicadores de gestión.



LIDER 12	cantidad	porcentaje
Directivo	2	11,76
Consultivo	2	11,76

Participativo	4	23,53
Delegativo	4	23,53

Grafica 2. Líder 12

Este directivo, no es, ni efectivo ni inefectivo, demuestra que aunque tienen el mismo liderazgo que el otro, éste, posiblemente elige el estilo acorde a la situación ya que la efectividad depende de la capacidad de adaptarse con la circunstancial. En este caso, se diferencia del otro líder a pesar de tener el mismo estilo, en que éste no establece muy bien el estilo de liderazgo adecuado para cada situación, ya que como lo plantean Sánchez & Rodríguez, (2010), lo que hace que sea efectivo es esa habilidad para emplear el adecuado a la circunstancia o evento que aparezca.

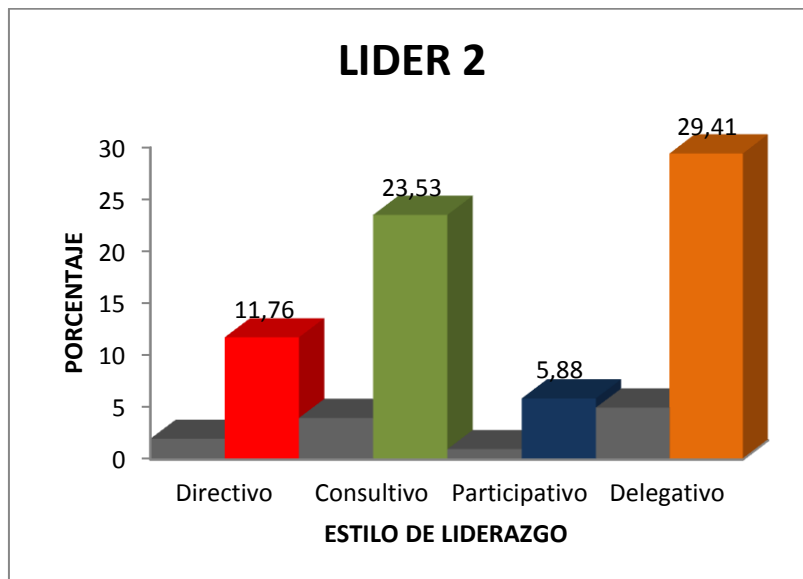
En la observación del líder 12, se evidencio por el comportamiento y la dinámica de su grupo que éste no es tan carismático y no se enfoca tanto en el uno a uno, sino que es más persuasivo de forma general para alcanzar los resultados, en este sentido la tarea puede ser baja ya que el interés es que todos cumplan sin tener en cuenta las particularidades, aclarando que no es inadecuado solo que podría identificar que su estilo se moldea más a cada situación.

2. Estilo de liderazgo Delegativo

El cuestionario arrojó que en cuatro directivos el promedio más alto de estilo, es el Delegativo con un 29.4% el cual se caracteriza por un líder que, como su nombre lo dice, delega las responsabilidades de las decisiones y su puesta en práctica. El comportamiento de éste es bajo tanto en la tarea como en la relación con sus seguidores, pues prefiere llegar a acuerdos con sus

subordinados, en vez de tomar él, las propias decisiones. En cuanto a la efectividad se presentan 3 situaciones diferentes que llaman la atención. (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Durante la observación se tuvo la oportunidad de conocer de cerca cómo cada uno de ellos ejercía su liderazgo, podría decirse que en tres de ellos su prioridad si es 100% orientada al logro de resultados, sin embargo, aunque desde el estilo Delegativo se indica que su comportamiento es bajo en las relaciones, en la observación se identificó lo contrario, ya que aunque si tienen conductas más dirigidas a la tarea, son líderes que comparten en su tiempo libre con sus seguidores, (tiempo en el almuerzo, break, actividades lúdicas organizadas por la empresa) y que se interesan por el bienestar, la presentación y la calidad de vida que pueden lograr a tener por medio de un buen cumplimiento, ya que ambos pertenecen a equipos comerciales en los que su salario va a depender significativamente de las comisiones por metas.



LIDER 2	cantidad	porcentaje
Directivo	2	11,76
Consultivo	4	23,53
Participativo	1	5,88
Delegativo	5	29,41

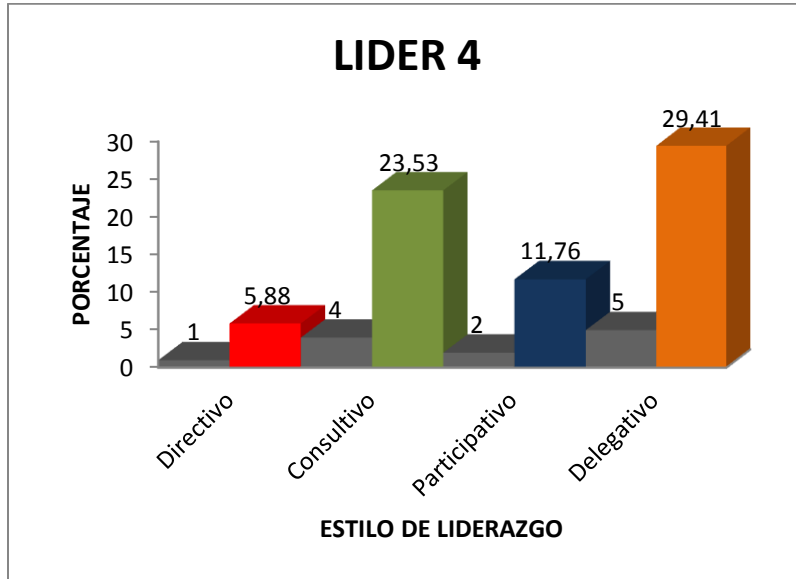
Gráfica. 3. Líder 2

Las acciones que este directivo aplicaría según las situaciones expuestas en el cuestionario, lo ubican en primer lugar, con un estilo delegativo a un 29,41%, consultivo 23,53%, participativo 5,88% y directivo con un 11,76%. Según Sánchez & Rodríguez, (2010) el líder puede modificar su estilo ya sea incrementando o disminuyendo el comportamiento, la diferencia que hay entre dos estilos es mínima predominando el Delegativo con un 6% aproximadamente de diferencia.

Al comparar con la observación resulta interesante exponer que durante la observación, el líder 2 es el más nuevo de los coordinadores con un tiempo en la compañía de 2 meses, tiempo en el que está en periodo de adaptación al entorno y al grupo de 15 personas que también ingresaron en la misma fecha que él. Sin embargo, en las relaciones con su equipo y en los planes de trabajo que ejecutan, se observa un líder que es más propositivo que Delegativo, en el sentido en que transmite sus conocimientos y experiencia a ellos para que de esta manera se motiven y establecen entre ambos el plan comercial. Él consulta con ellos lo que deben realizar, evalúa las mejores opciones y dirige el plan.

La flexibilidad del líder para adaptar su estilo según la situación, arroja desde el cuestionario una frecuencia de ser muy efectivo, y en relación a lo observado, se ajusta a distintas

circunstancias planteadas por los colaboradores con su plan de acción para lograr el mismo resultado.



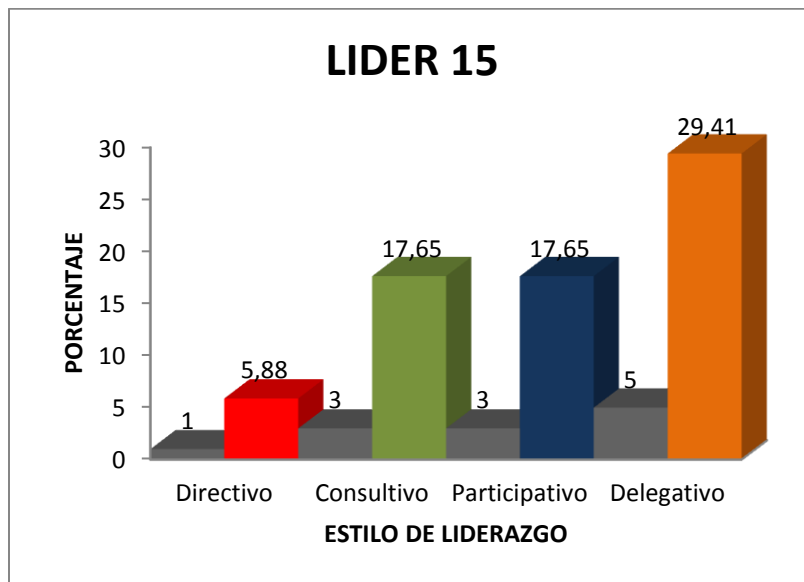
LIDER 4	cantidad	porcentaje
Directivo	1	5,88
Consultivo	4	23,53
Participativo	2	11,76
Delegativo	5	29,41

Grafica 4. Líder 4

En los resultados del cuestionario este directivo predomina con un estilo de liderazgo Delegativo de 29.41% seguido del consultivo con un 23,53 %, un Participativo del 11,76% y un Directivo con 5,88%. Determinando que el Delegativo se caracteriza por ponderar al colaborador de las responsabilidades y decisiones para el mismo llegar a su meta. (Sánchez, 2010). El aspecto diferencial con los hallazgos de la observación, es que en el escenario laboral, es un líder

que más caracterizado en bajar la información ya decidida a los colaboradores y explicarles cuales son los aspectos positivos o por mejorar de la estrategia determinada.

En esta variable los resultados son ni efectivos – ni inefectivos, el análisis es que la preferencia y flexibilidad que realiza entre asumir un estilo Delegativo con Consultivo como opción primaria, no sin generar diferencias muy significativas ya que se genera un equilibrio en los comportamientos a los que está orientada.

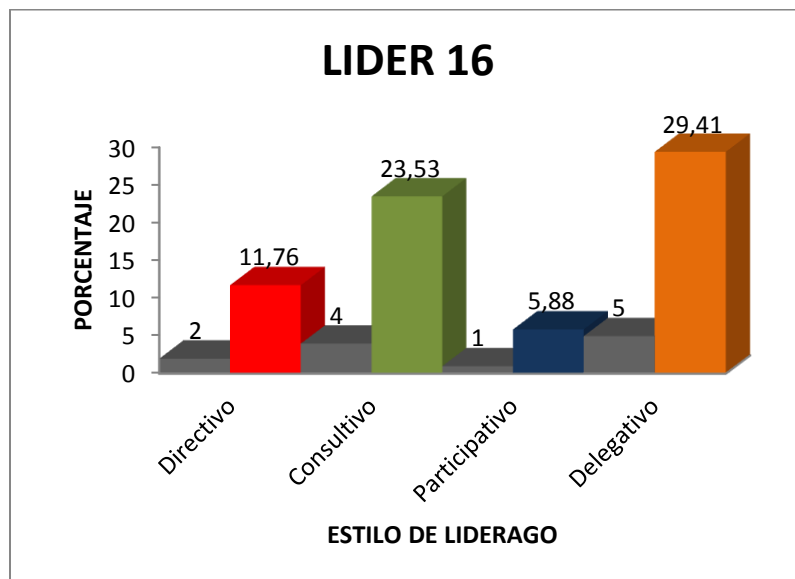


LIDER 15	cantidad	porcentaje
Directivo	1	5,88
Consultivo	3	17,65
Participativo	3	17,65
Delegativo	5	29,41

Grafica 5. Líder 15

El tercer líder de este grupo etiquetado con el número 15, arrojó unos resultados que lo ubican con un estilo Delegativo al 29,41 %, un Consultivo y Participativo con 17,65% y el Directivo con el 5,88%. Por el contrario, en los resultados de la observación indican que por su comportamiento podría ser más directivo ya que se caracteriza por explicar sin delegar las condiciones para cumplir el objetivo, está orientado más dirigido a la meta, mientras que en el aspecto de las relaciones con sus subalternos, es más individualista y le interesa es la gestión que realice cada uno.

No hay concordancia entre el grado efectivo del estilo, ya que la observación establece diferencias notables con el estilo aplicado en el contexto laboral y los seguidores.



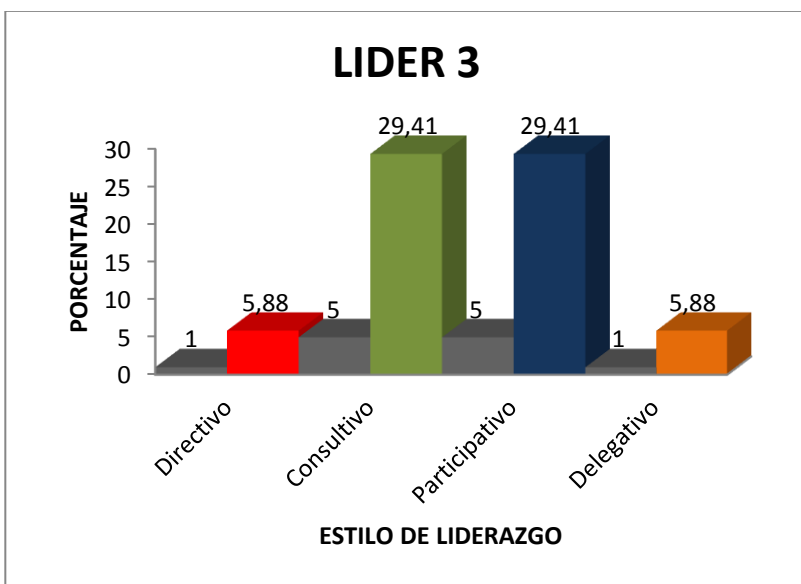
LIDER 16	cantidad	porcentaje
Directivo	2	11,76
Consultivo	4	23,53
Participativo	1	5,88
Delegativo	5	29,41

Grafica 6. Líder 16

En los resultados del cuestionario TLS prima el Delegativo con un 29,41%, el Consultivo con un 23,53%, el Directivo con el 11,76% y el Participativo con el 5,88%. A diferencia de éstos resultados, el método de observación identifico un líder que permanentemente cumple su meta, quedando de primer lugar todos los meses por encima de sus pares comerciales y sus comportamientos son altos a la tarea y a las relaciones. Además, lo particular, es que su grupo tiene el menor índice de rotación de personal y tiene una percepción de un líder, accequible, que realiza acompañamiento y tienen un buen clima laboral, sin ser muy participativa.

3. Estilo de liderazgo Consultivo- Participativo

Por otro lado, en la población, se cuenta con un líder que desarrolla un estilo Consultivo y Participativo con un 29.4% de prevalencia, seguido dos estilos directivo y otro Delegativo con un 5.8% ambos.



LIDER 3	cantidad	porcentaje
Directivo	1	5,88
Consultivo	5	29,41
Participativo	5	29,41
Delegativo	1	5,88

Gráfica. 7. Líder 3

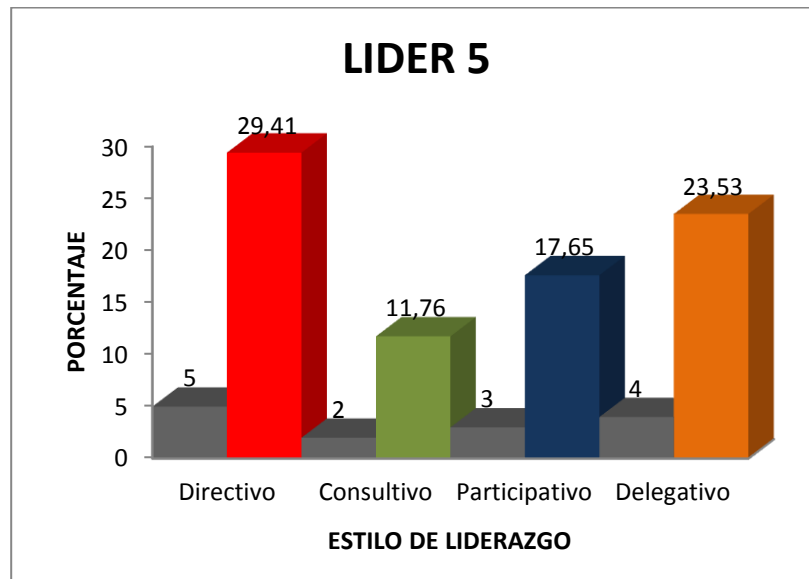
Además este líder 3, desarrolla su comportamiento hacían un nivel alto de tarea y de relacione, mientras que el participativo hace más énfasis en las relaciones, pero bajo en la tarea. Esto quiere decir que el líder hace uso de la influencia y el respaldo a sus seguidores más que de la autoridad, brindándoles así, confianza para adquirir autonomía laboral. En cuanto a la efectividad es ni efectivo ni inefectivo.

Este estilo solo predomina en un directivo, y es esa combinación entre Consultivo y Participativo, en general su comportamiento está más orientado a la relación, sin dejar de lado su cumplimiento a la tarea. En la observación confirma efectivamente que si tiene una alta disposición para el grupo, que consulta entre ellos las acciones a implementar, motiva a la participación de sus colaboradores en actividades lúdicas dentro de la empresa, participando activamente con ellos, como un compañero más del equipo de trabajo. Esto se puede ver reflejado en que las personas que están a su mando, vienen de un proceso de adaptación a este supervisor desde hace aproximadamente 3 meses y se han notado cambios en las relaciones entre éstos que han pasado de ser un poco hostiles y distantes a integrarse más como equipo de trabajo y compartir espacios en tiempos como el de almuerzo en el que comparten el mismo espacio ya que antes no lo hacían.

4. Estilo de liderazgo Directivo

Este estilo predomina en dos directivos el promedio más alto el Directivo con una diferencia mínima entre ambos líderes. El líder 5 con un 29.4% y el líder 13 con un 23.5% el cual se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.

Estos líderes están más propensos a estar orientando a la tarea y bajo en la relación con sus seguidores, siendo aquel que da instrucciones precisas y supervisa, detalladamente, el desempeño de sus integrantes. En cuanto a efectividad, en ambos caso es ni efectiva ni inefectiva.

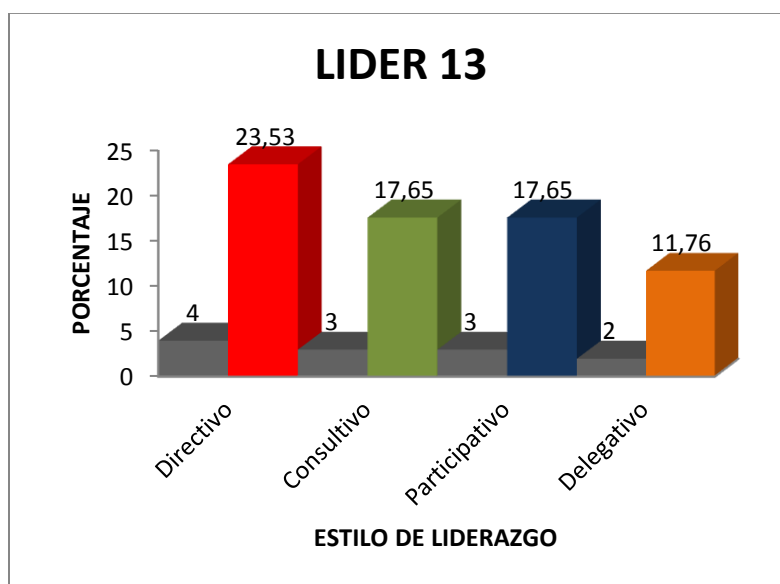


LIDER 5	cantidad	porcentaje
Directivo	5	29,41
Consultivo	2	11,76
Participativo	3	17,65
Delegativo	4	23,53

Gráfica. 8. Líder 5

Los resultados del cuestionario con este líder, indican que el en primer lugar, es el estilo Directivo con un 29.4%, Delegativo con un 23.5%, Participativo con un 17.6% y por último el Consultivo con un 11.7%.

Este coordinador, realiza una integración de su comportamiento entre la tarea y el resultados, siendo más enfocado al logro, pero se identificaron elementos de integración en sus colaboradores que indican el interés del líder en mantener buenas relaciones con ellos, como celebrar sus cumpleaños, estar pendiente de que les cumplan con lo que les promete la empresa, animar al equipo en participar en actividades organizacionales, e interés por el crecimiento personal y profesional de cada uno. Se observa también, que sus seguidores trabajan en equipo y apoyan a la persona que tenga aspectos por mejorar en su proceso de ventas, para llevar al grupo a un cumplimiento general y de esta medida comisiones todos.



LIDER 13	cantidad	porcentaje
Directivo	4	23,53
Consultivo	3	17,65
Participativo	3	17,65
Delegativo	2	11,76

Gráfica. 9. Líder 13

Este directivo según las situaciones expuestas en el cuestionario, arroja en primer lugar el Directivo con un 23.5%, Consultivo con un 17.6 %, Participativo con un 17.6% y por último el Delegativo con un 11.75 consultivo con un 11.7%. Según Sánchez & Rodríguez, (2010).

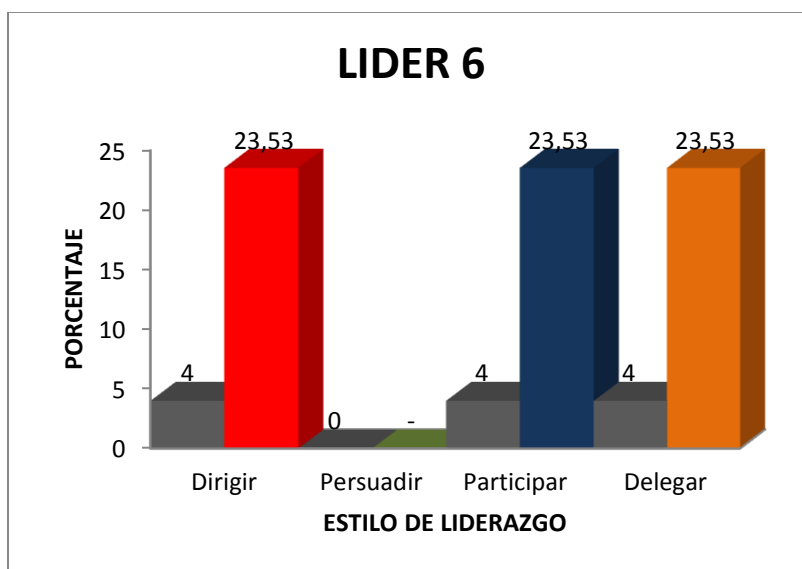
En la observación, se encontró con un directivo, más radical, en el sentido que sus conductas, palabras, acciones son autoritarias y su temperamento es fuerte, además, el resultado en su cumplimiento de metas no es muy efectivo y es uno de los equipos que más renuncias presenta mes a mes, influyendo en este caso, el estilo del liderazgo del jefe en las renuncias.

En cuanto su efectividad, es ni efectiva - ni inefectiva, esta persona desde la teoría no adapta el estilo a la situación que se le presenta, debido a la poca flexibilidad que tiene para el líder para orientar su comportamiento un poco más a las relaciones con los ejecutivos, ya que de 17 ejecutivos que tiene a su cargo, solo hay 2 que se han mantenido estables.

4. Estilo de liderazgo Participativo- Delegativo-Directivo

Los estilos predominantes en este directivo, teniendo en cuenta que priman tres de los cuatro estilos los cuales son: el participativo, delegativo y directivo con un porcentaje de 23.5%.

Dichos estilos tiene unas características particulares, la TLS determina que el liderazgo participativo se caracteriza por un comportamiento de tarea que es bajo, y prefiere que entre el grupo fluyan las ideas, facilitando en este sentido, la toma de decisiones, con una alta relación entre ellos. El liderazgo Delegativo, por otra parte, es aquel que se muestra como un líder por debajo del promedio en ambos comportamientos bajo en tarea y en relación, ya que cede la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica al grupo, delegando funciones entre todos. Por último, el liderazgo Directivo, se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, en dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño. Sánchez & Rodríguez, (2010)



LIDER 6	cantidad	porcentaje
Dirigir	4	23,53
Persuadir	0	-
Participar	4	23,53
Delegar	4	23,53

Grafica 10. Líder 6

Esta persona cuenta con 3 de los 4 estilos establecidos por la teoría, estando todos tres con un porcentaje de 23.5%. Este líder tiende a ser el que se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo; es caracterizado por que en el mando comparte sus ideas con los subordinados para llegar a acordar decisiones y a planificar en conjunto; y también es delegativo ya que el líder deja al subordinado las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de su cargo. En cuanto a efectividad es ni efectivo ni inefectivo, sin embargo, su comportamiento está orientado a una baja tarea y baja relación con sus seguidores.

Este estilo llama la atención, debido a la predominancia de tres estilos, en una sola persona. El análisis desde la teoría Situacional es que es una persona con flexibilidad para adaptar un estilo según la situación, predominando un comportamiento bajo en tarea y en relación. Por ello se hace necesario comparar estas evidencias con la observación en donde se identificó que es un líder que es concreto, práctico, orientado al cumplimiento, pero delegando en sus integrantes la forma como ellos consideren que pueden llegar a ser efectivos, ejerciendo un seguimiento a sus funciones algo muy del directivo. Existe sin embargo, una discrepancia con lo participativo que el acercamiento con su equipo es un poco bajo en la relación con ellos.

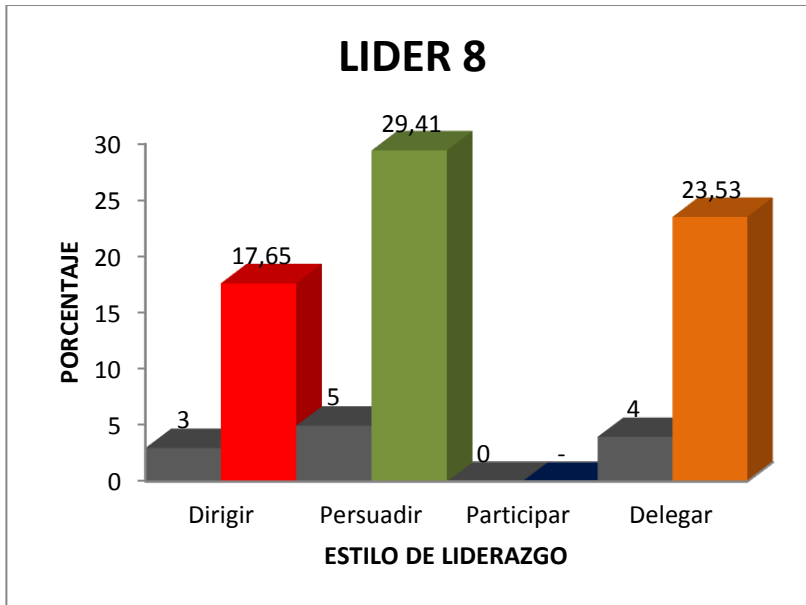
Sus colaboradores aunque tienen buen compañerismo, son independientes para realizar sus labores y el recibimiento cuando ingresa una persona nueva al equipo, le dan a entender que tiene todo el apoyo de la empresa, pero que su gestión es más de conseguir sus propias metas de forma autosuficiente.

5. Estilo de liderazgo Consultivo

Este estilo de liderazgo se caracteriza porque quien lo aplica, tiene confianza en sus seguidores, consultando con ellos las tareas y sus sugerencias para algunos procedimientos. Éstos resultados develan que cuatro directivos, dos pertenecientes del área comercial y dos del área administrativa son los que se distinguen por aplicar este comportamiento en las situaciones que se le presentan.

De acuerdo con lo observado, cabe resalta que los coordinadores del área comercial son de campañas diferente, siendo esto relevante en la investigación ya que ya cada una cuenta con una cultura organizacional distinta.

Podemos observar que hay cuatro Directivos con una orientación clara hacia el estilo Consultivo, donde encontramos que en tres de ellos, el porcentaje es del 29.4%, por su parte solo uno de ellos obtuvo un porcentaje de 23.5%. Este estilo se reconoce porque los líderes tienen comportamientos orientados a una alta tarea y relación con sus integrantes, es decir, el líder que puntea alto en ese estilo, usualmente explica las decisiones tomadas a su equipo de seguidores y expone los beneficios de cumplir con lo que se les pide, Sánchez & Rodríguez, (2010) .En lo que respecta a la efectividad, los resultados evidencian que 3 son ni efectivos ni inefectivos y solo 1 salió efectivo.

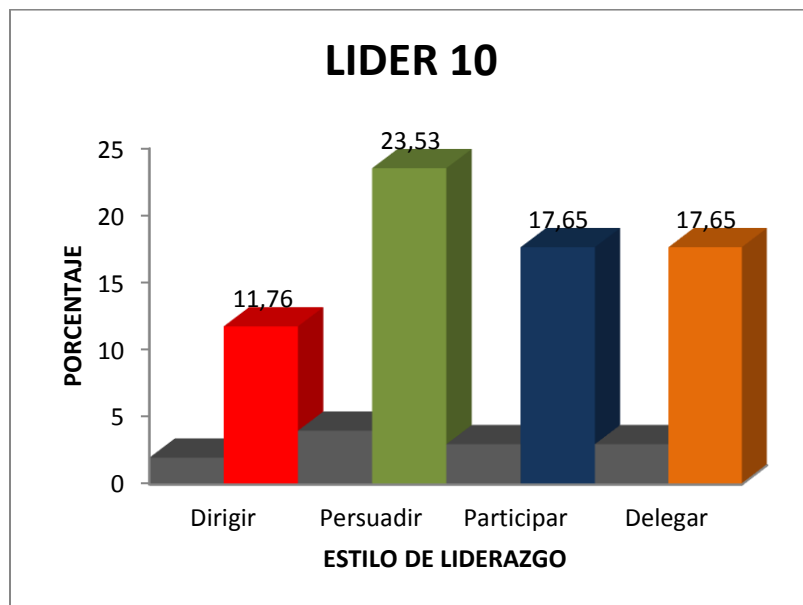


LIDER 8	cantidad	porcentaje
Dirigir	3	17,65
Persuadir	5	29,41
Participar	0	-
Delegar	4	23,53

Grafica 11. Líder 8

Las acciones del líder 8, según las situaciones expuestas en el cuestionario, lo ubican en primer lugar, con un estilo Consultivo a un 29,41%, seguido del estilo Delegativo con 23,53%, después el Directivo con 5,88% y sin puntuación se encuentra el participativo. Según Sánchez & Rodríguez, (2010) podemos decir entonces que este líder se reconoce porque tanto el comportamiento a la relación como a la tarea están por encima del promedio, pues, explican las decisiones y dan la oportunidad de hacer aclaraciones. Por su parte el Delegativo que también puntúa alto, habla de un líder que cede ante la responsabilidad de las decisiones.

En este caso, en los datos recogidos de la información de los seguidores, indican que es una persona más autoritaria o directiva que consultiva y se puede ver reflejado en las conversaciones que se realizaron con una subalterna que también es líder, y que indicó que la persona en mención comparte sus decisiones, no para esperar sugerencias, sino para informar que se va a realizar un procedimiento ya definido.



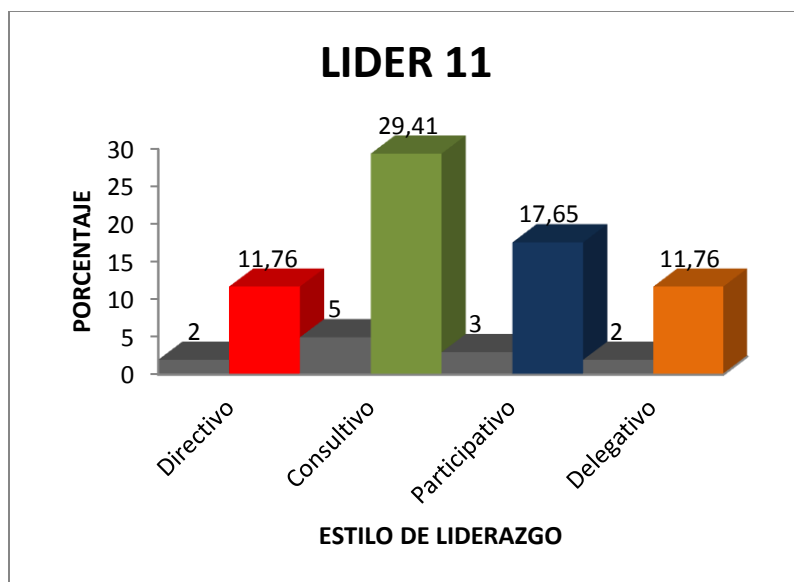
LIDER 10	cantidad	porcentaje
Dirigir	2	11,76
Persuadir	4	23,53
Participar	3	17,65
Delegar	3	17,65

Grafica 12. Líder 10

En el líder 10, se evidencia que sus acciones estarían orientadas en primer lugar a un aspecto Consultivo, pues es el estilo con más alto porcentaje, con un 23, 53%, siendo un líder que

satisface las necesidades de los colaboradores para el establecimiento de metas y la organización. Sánchez & Rodríguez, (2010), sin embargo el estilo Delegativo y el Participativo, cuentan con un porcentaje significativo de 17,65%, diciendo esto que en sus tareas, este Directivo hace uso del liderazgo Consultivo, pero en ocasiones delega y hace partícipe de dichas actividades a sus seguidores. Con porcentaje un poco más bajo es el estilo Directivo con 11,76%, demostrando así que este líder no establece metas solo, sino que le gusta consultar a su equipo sobre ello. En cuanto a la efectividad es un líder efectivo, lo que quiere decir que proporciona altos niveles de apoyo socio-emocional a sus seguidores, así mismo satisface necesidades laborales de los mismos. Sánchez & Rodríguez, (2010).

Al comparar el área comercial de la administrativa se encuentran diferencias en el sentido que los comerciales manejan equipos de trabajo mínimo de 20 colaboradores, mientras que los administrativos o directivos máximo de 4. En todo caso, la observación con estos dos líderes se diferencia porque el líder 10, ejerce actitudes y emplea proyectos de una forma consultiva con sus seguidores y esto le ha generado una efectividad que se ve reflejada en crecimiento de estaciones y buen ambiente laboral.

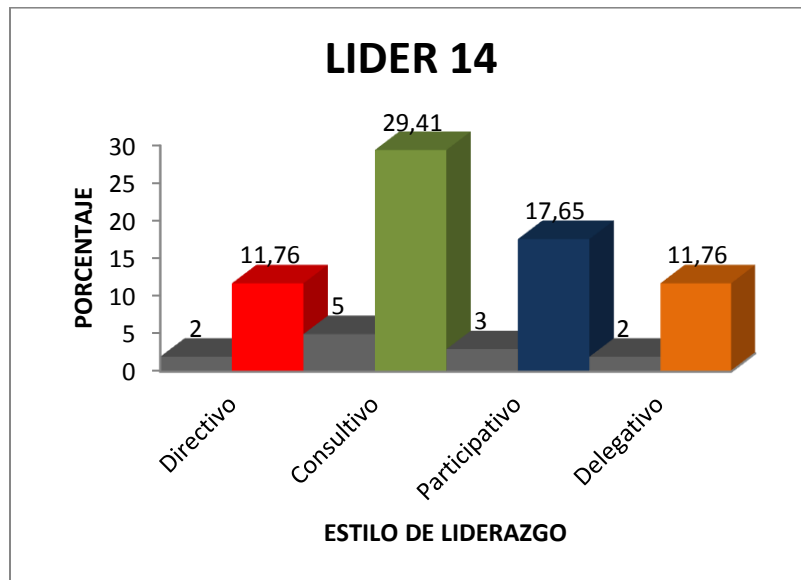


LIDER 11	cantidad	porcentaje
Directivo	2	11,76
Consultivo	5	29,41
Participativo	3	17,65
Delegativo	2	11,76

Grafica 13. Líder 11

En este líder 11, se ve una alta preferencia por el estilo Consultivo, pues es el de mayor porcentaje con 29.41%, entendiendo este resultado numérico como una inclinación a la relación y bajo a la tarea. El estilo que le sigue al Consultivo, en lo porcentual es el Participativo con un 17.65% demostrando esto, que con algunas situaciones, sea un líder que se preocupa por generar confianza en su equipo. Tanto el Directivo como el Delegativo obtuvieron porcentajes del 11.76%. Sánchez & Rodríguez, (2010). Lo que respecta a la efectividad, al ser ni efectivo ni inefectivo, es un líder que no tiene establecido un estilo por comportamiento.

En los hallazgos de la observación, el líder 1, se autodefine como una persona más directiva, haciendo énfasis en que en algunas ocasiones si tiene en cuenta el plan de trabajo del ejecutivo y si es efectivo, lo apoya en su gestión. Este coordinador tiene excelentes resultados en la empresa a nivel de cumplimiento de metas, y sus colaboradores tienen una buena imagen de él, en el sentido que es admirado y lo consideran buen líder.



LIDER 14	cantidad	porcentaje
Directivo	2	11,76
Consultivo	5	29,41
Participativo	3	17,65
Delegativo	2	11,76

Grafica 14. Líder 14

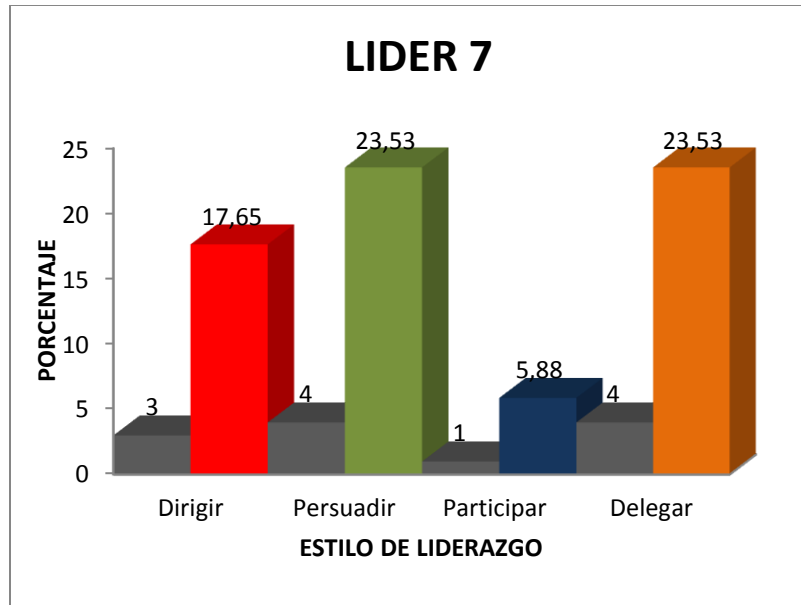
Las acciones del líder 14, según las situaciones expuestas en el cuestionario, lo ubican en primer lugar, con un estilo Consultivo a un 29,41%, seguido del estilo Delegativo con 11,6%,

después el Directivo con 11,6 % y sin puntuación se encuentra el participativo. Desde la teoría de Sánchez & Rodríguez, (2010) podemos decir entonces que este líder se reconoce porque tanto el comportamiento a la relación como a la tarea están por encima del promedio, pues, explican las decisiones y dan la oportunidad de hacer aclaraciones. Por su parte, el Delegativo que también puntúa alto, habla de un líder que cede ante la responsabilidad de las decisiones.

En la observación, el líder 14, consulta las decisiones que va a tomar en su equipo con sus superiores y luego, la informa a sus colaboradores.

6. Estilo de liderazgo Consultivo-Delegativo

Este directivo cuenta con dos estilos predominantes Consultivo y Delegativo con un porcentaje de 23.5%. El liderazgo consultivo, se caracteriza porque quien lo aplica, tiene confianza en sus seguidores, consulta con ellos las tareas y tiene en cuenta las sugerencias que plantean para hacerle frente a una situación determinada. Por otra parte el liderazgo Delegativo, es aquel que delega a su grupo de trabajo la responsabilidad de las decisiones y se muestra como un líder que cede la responsabilidad de las decisiones y su lugar frente al trabajo. Sánchez & Rodríguez, (2010). Sin embargo esa ambigüedad hace que tienda a ser ni efectivo ni inefectivo.



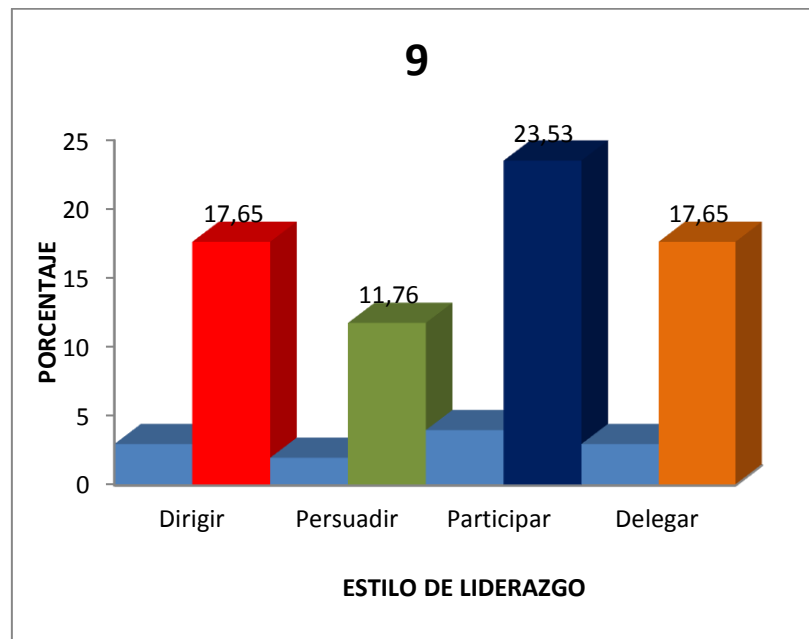
LIDER 7	cantidad	porcentaje
Dirigir	3	17,65
Persuadir	4	23,53
Participar	1	5,88
Delegar	4	23,53

Grafica 15. Líder 7

Este estilo, se puede definir como una ambivalencia o flexibilidad en el momento en que se presente la situación, ya que uno manifiesta baja tarea y relación y el otro, alta tarea y alta relación. Por ellos se hace necesario contrastar con la observación su comportamiento ante eventualidades o estilo de liderazgo implementado día a día ya que se puede percibir que no hay concordancia entre lo observado y los resultados de la prueba. En conversación con el líder, este admitió que en las circunstancias en que requiera tomar una decisión importante para su grupo, no toma en consideración sugerencias de éste, sino que establece lo que hay que hacer y lo direcciona.

7. Estilo de liderazgo Participativo

Otro estilo propuesto por la teoría TLS es el Participativo, el cual predomina en este líder con un 23.5%, siendo además el único que orientado hacia este estilo. Se identifica por compartir ideas, facilitar la toma de decisiones, sondear, escuchar, reforzar, hacer preguntas que aumentan la comprensión, insistir en la acción y alentar. Aquí el líder toma las decisiones conjuntamente con los colaboradores. Determinado por una alta relación con su subordinados y baja orientación a la tarea. En este caso su estilo resulta efectivo para la situación. Sánchez & Rodríguez, (2010).



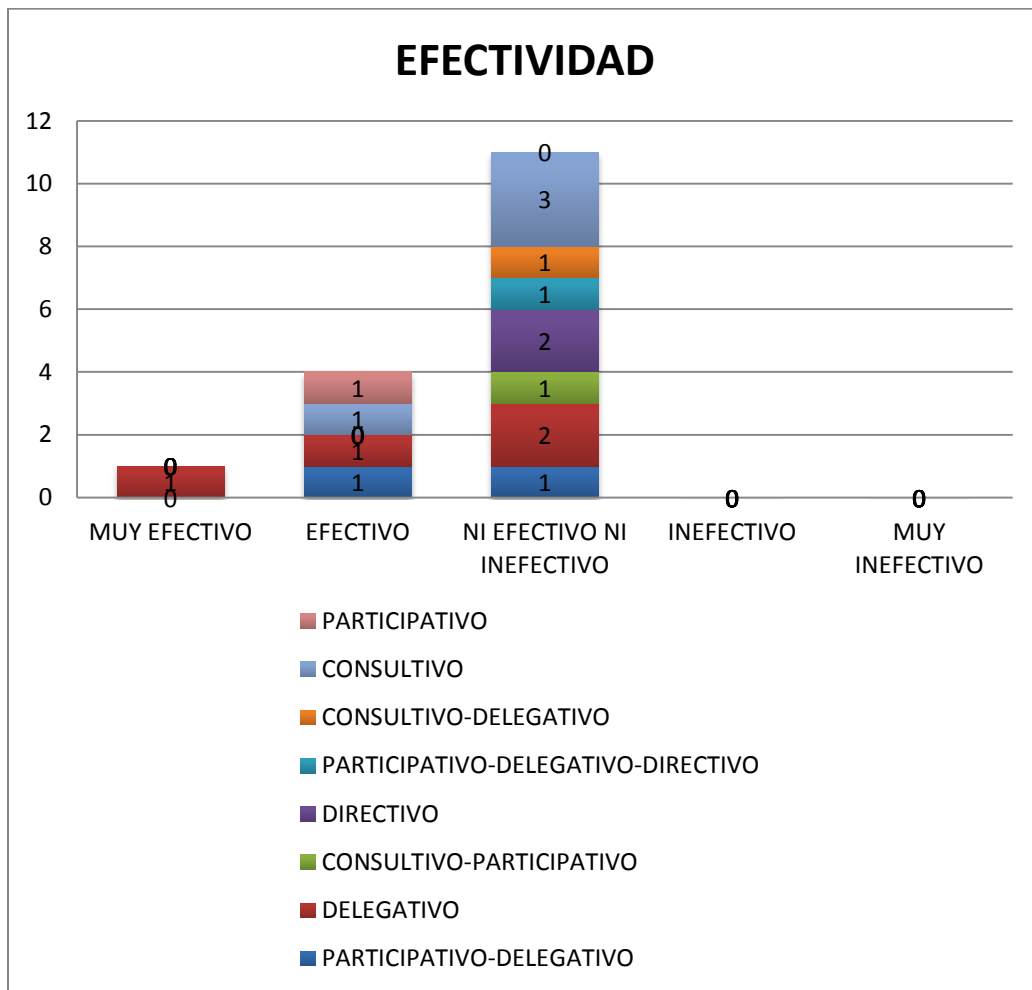
9		
	cantidad	porcentaje
Dirigir	3	17,65
Persuadir	2	11,76
Participar	4	23,53
Delegar	3	17,65

Grafica 16. Líder 9

Por último, un supervisor se clasifica con el estilo de liderazgo Participativo con baja tarea y alta relación. En este caso, en la observación se recogió en los datos que su comportamiento es contrario a los resultados, podría decirse que se ubica en un estilo más directivo, ya que sus seguidores han manifestado descontentos con su forma de liderar, y éste a su vez con alguno de ellos, se comporta de una forma distante, separa sus tiempos libres como almuerzo para hacerlo solo o con personas de otras áreas y evita al máximo que se traspase una relación estrictamente laboral a lo personal, lo que nos muestra que su comportamiento no está enfocado en lograr una alta relación con sus colaboradores, y en cambio exige y presiona por resultados de cumplimiento.

5.2 Resultados por variables

- **EFFECTIVIDAD**

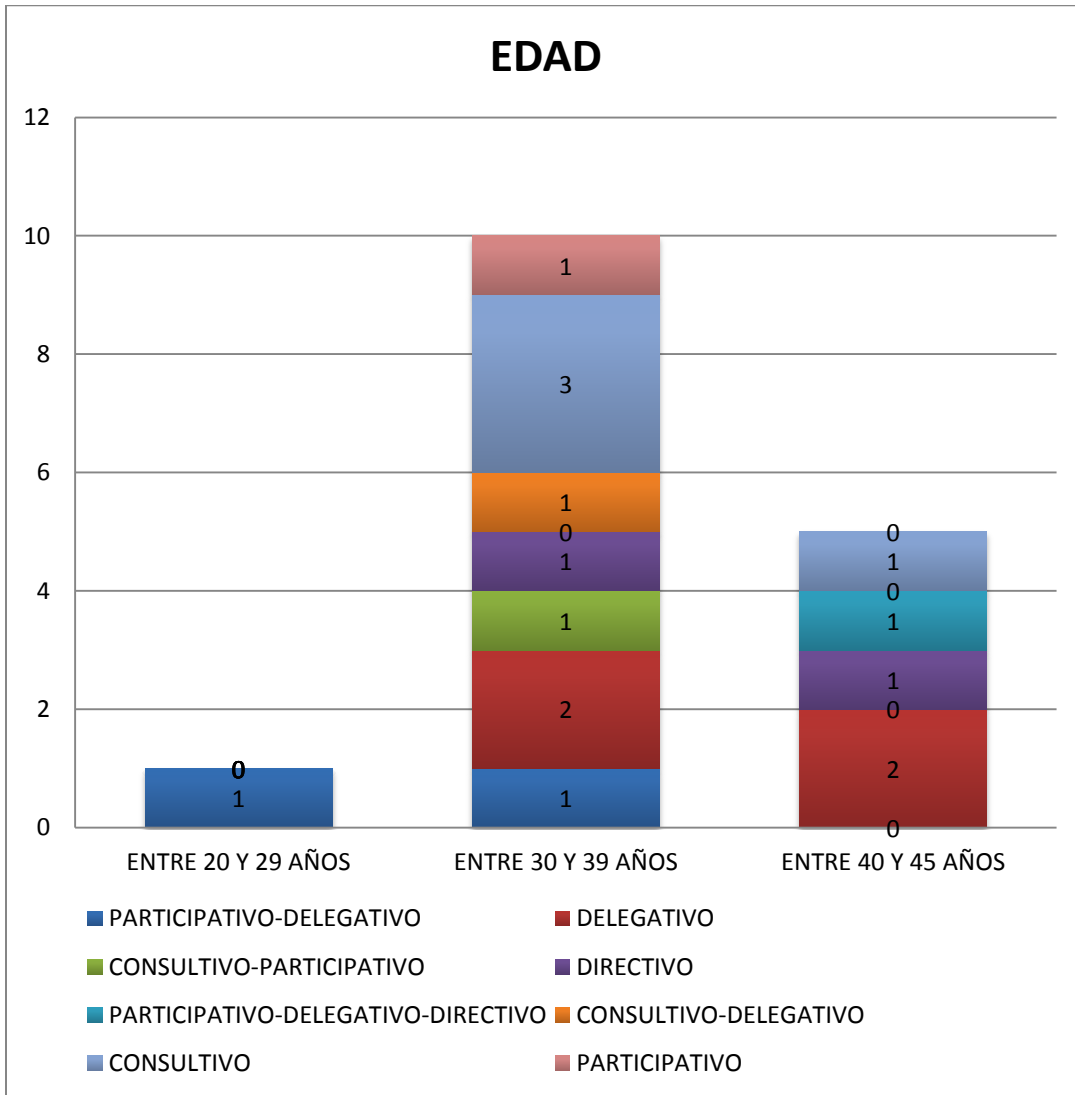


Grafica 17. Efectividad

La gráfica, permite observar que la mayor frecuencia de efectividad de los cuatro estilos de liderazgo utilizados por los directivos que se encuentran dentro de un nivel “ni efectivo - ni inefectivo”; sin embargo, se puede identificar que en una menor frecuencia los estilos de

liderazgo. Directivo, Consultivo y Participativo y los que tiene flexibilidad entre dos estilos o más tienden a un nivel de efectividad que puede ser efectivo o muy efectivo.

- **EDAD**



Grafica 18. Edad

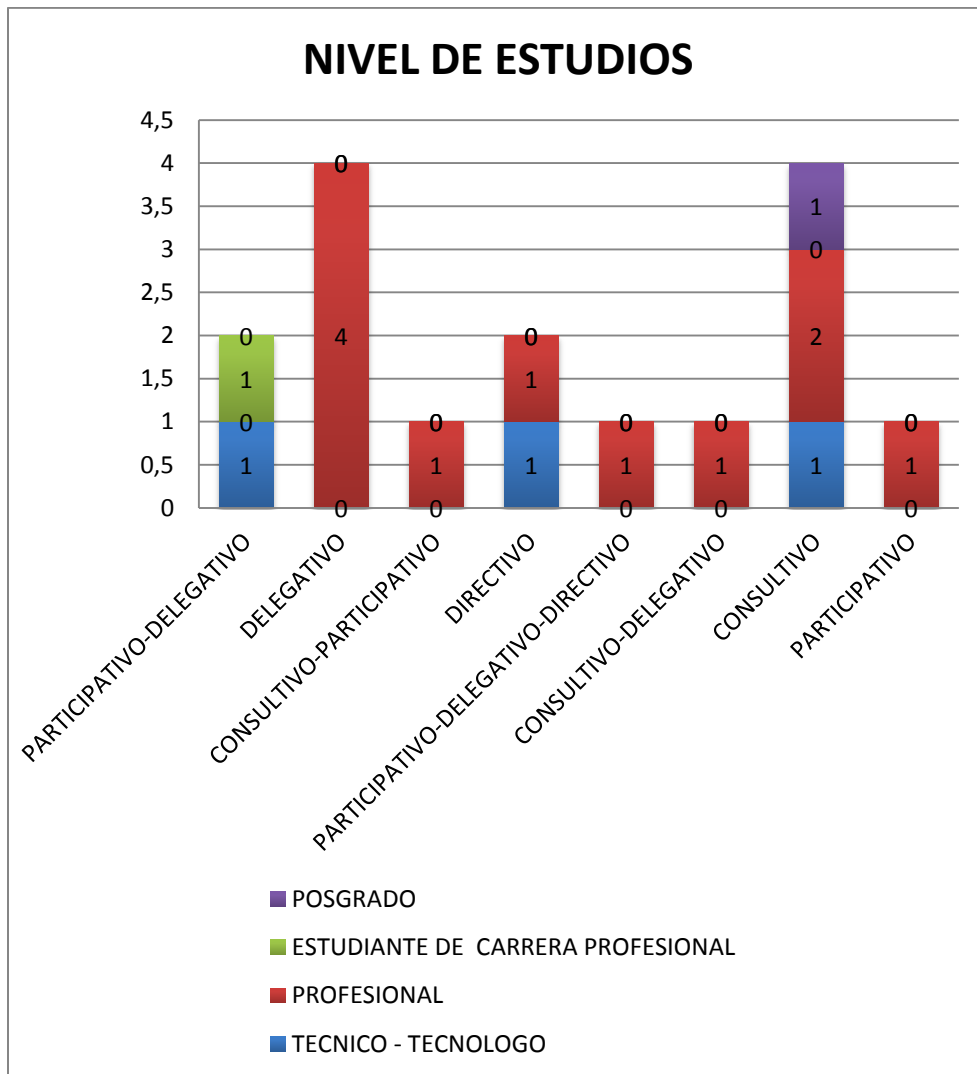
Al detenernos a analizar la variable de la edad podemos ver que la población oscila entre los 30 y 39 años; también se observa que los estilos de liderazgo Consultivo y Delegativo, evidencian una mayor frecuencia de preferencia por los directivos que están entre los 30 y 39 años. Los estilos que son flexibles, ósea, aquellos que convergen entre dos o más estilos presentan menor frecuencia y por último con un nivel mucho más bajo de frecuencia encontramos el estilo Directivo.

Los directivos que se encuentran dentro del rango de edad entre los 30-39 años y 40-45 años utilizan en gran medida todos los estilos de liderazgo, principalmente el Consultivo y el Delegativo donde se ubican con una mayor frecuencia, adicional, entre estas edades se encuentran la mayor población que comparte 2 o más estilos de liderazgo de acuerdo a la situación y la tarea; en estos dos estilos, el Delegativo y el Consultivo, los directivos se enfocan en poner un mayor énfasis en la tarea, de acuerdo a la competencia y motivación del equipo de trabajo y de acuerdo a la madurez del mismo, se va generando una mayor relación con sus trabajadores; seguido a estos contamos con el liderazgo Participativo con una frecuencia un poco más baja y por último el estilo de liderazgo. El directivo con una frecuencia baja, en estos dos últimos estilos de liderazgo, el directivo se enfoca en poner mayor control sobre la tarea, teniendo en cuenta la competencia y motivación del equipo.

Finalmente se puede decir, por los resultados arrojados, que los directivos que se encuentran dentro del rango de edad entre los 20-29 años, utilizan en gran medida los estilos de liderazgo Participativo-Delegativo; así mismo, se observa que entre las edades de 40-45 años tiene más frecuencia el estilo Delegativo y un poco baja el directivo y que dentro del grupo de una

frecuencia igual, de otro lado se observa que en muy baja frecuencia los 3 grupos de edades utilizan el estilo de liderazgo Participativo, el cual debe ser utilizado para equipos de trabajo con alta madurez.

- **NIVEL DE ESTUDIOS**

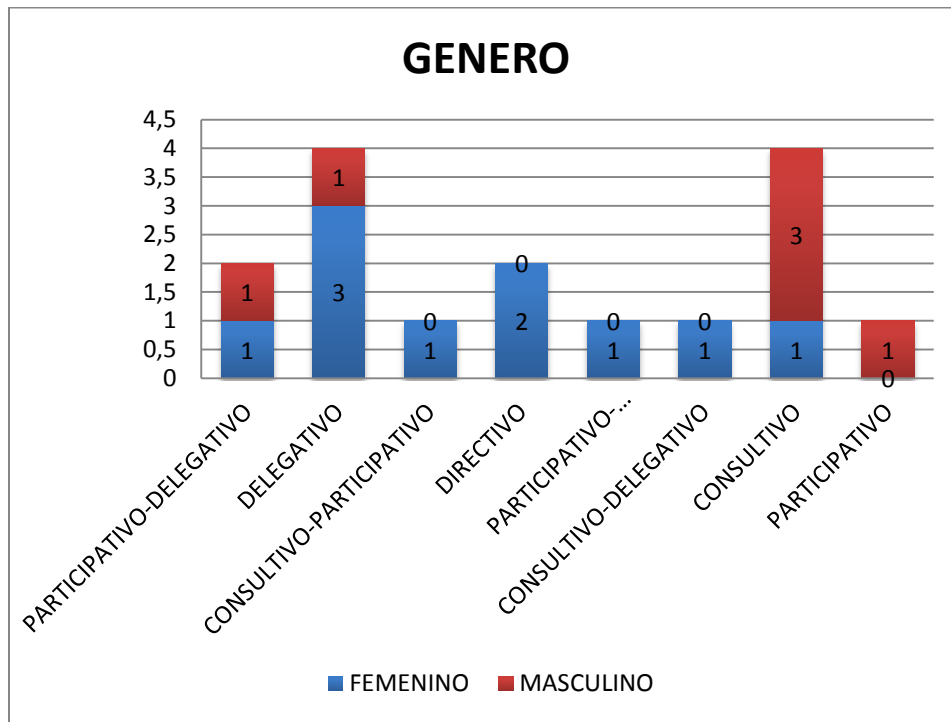


Grafica 19. Nivel de estudios

En esta gráfica podemos observar que en aquellos directivos que tienen estudios profesionales, son con mayor frecuencia estilo Delegativo, seguido del Consultivo, dentro de los cuales el primero se caracteriza por alto grado de relación y tarea bajo, presentando un nivel de frecuencia bajo. Siendo preferible utilizarlo con equipos maduros, donde su colaborador tiene la total iniciativa sobre sus funciones, con capacidad de responsabilizarse por los resultados y objetivos que se consigan y en el segundo se le da un mayor énfasis a la ejecución de la tarea, consecución de los resultados, lo que en ocasiones facilita la comunicación bidireccional con sus subordinados.

Para aquellos directivos que están estudiando alguna técnica o que ya se graduaron se establece una frecuencia entre los estilos Consultivo-Delegativo-Participativo Directivo, donde se destaca de estos tres que son conductas orientadas a las tareas y se puede lograr una comunicación bidireccional con el equipo de trabajo, permitiendo así hacer hincapié en las relaciones y el apoyo socio-emocional al trabajador. El resto de los profesionales varían entre los otros estilos, tanto los combinados como los ya establecidos. Aquellos directivos que se encuentran estudiando posgrado, prefieren un estilo Consultivo y aquellos que apenas inician estudios de carrera profesional son flexibles entre Participativo-Delegativo.

- **GENERO**

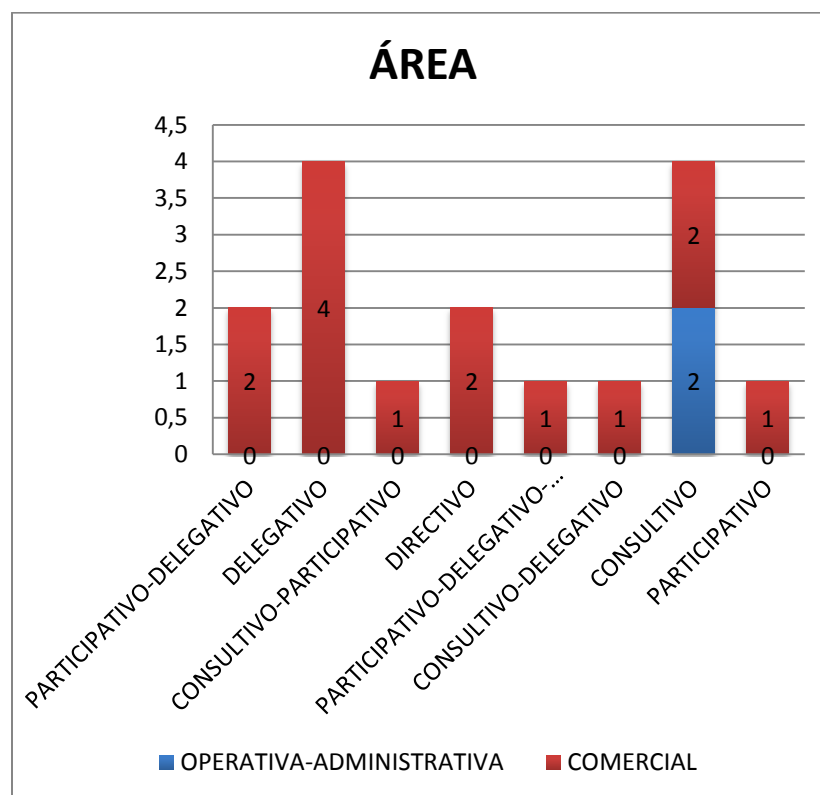


Grafica 20. Genero

Se observa una alta concentración de las respuestas tanto en el género femenino como masculino en el estilo de liderazgo Consultivo y Delegativo, en el estilo de liderazgo. El Consultivo, puntea con el género masculino, los directivos se caracterizan por una alta relación con sus subordinados y una alta orientación a la tarea; estilo que prefiere utilizar una comunicación de dos vías, teniendo en cuenta la situación y el grupo de trabajo, permitiendo así un mayor diálogo que propicia el desarrollo del estilo de liderazgo Delegativo, el cual tiene un mayor porcentaje con el género femenino, donde el empleado se le vincula en el proceso de toma de decisiones y cumplimiento de metas.

De otro lado, se encuentra también con una adecuada frecuencia el estilo de liderazgo Directivo, siendo las mujeres quienes obtuvieron un puntaje algo en dicho estilo, en el cual, los directivos se caracterizan por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo, utilizando una comunicación en una sola vía, este estilo está determinado por una baja relación con sus subordinados y una alta orientación a la tarea. Cabe resaltar que son las féminas, quienes utilizan más de un estilo de liderazgo y también que solo una persona y de género masculino, se orienta por el liderazgo Participativo.

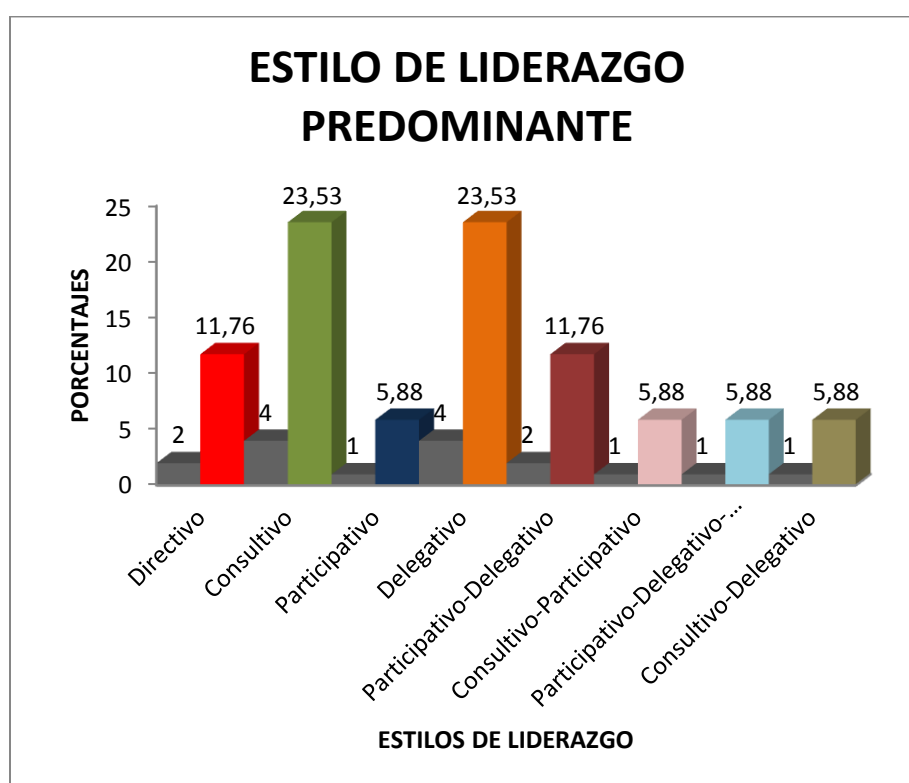
- **AREA DE TRABAJO**



Grafica 21. Área

Se evidencia como la gran mayoría de la población son del área comercial y todos varían en estilo, siendo el Delegativo y el Consultivo los que tienen el mayor puntaje, seguido del directivo y el flexible que es Participativo-Delegativo; así mismo, que de la baja población que son operativos, todos son de corte Consultivo.

- **ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LOS DIRECTIVOS**



ESTILO PREDOMINANTE	cantidad	porcentaje
Directivo	2	11,76
Consultivo	4	23,53
Participativo	1	5,88
Delegativo	4	23,53
Participativo-Delegativo	2	11,76
Consultivo-Participativo	1	5,88

Participativo-Delegativo-Directivo	1	5,88
Consultivo-Delegativo	1	5,88

Grafica 22. Estilos de liderazgo predominantes

En esta gráfica se observa que existen dos estilos de liderazgo que puntúan con 23.53 % cada uno de los Directivos de la compañía, con más frecuencia el primero es el Consultivo en el cual el líder, explica a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y la facilidad de cumplir con lo que se les pide. Es un líder que da aclaraciones, explica, dialoga, escucha, observa y planifica de común acuerdo. Este estilo se caracteriza por una alta relación con sus subordinados, que en este caso viene siendo el grado de intervención personal y una alta orientación a la tarea, que sería el grado de control alto.

En el mismo nivel de frecuencia se encuentra el Delegativo, los cuales se caracterizan por identificar las fortalezas de sus seguidores y cederles responsabilidades. Sus decisiones son tomadas según las reuniones que tenga con su equipo de trabajo y donde llegan a común acuerdo las partes, permitiéndose el logro de objetivos; este liderazgo, comprende una baja relación con sus subordinados, ósea grado de intervención personal bajo e igualmente una baja orientación a la tarea o grado de control bajo.

En segundo lugar se encuentran con la misma frecuencia los estilos Participativo-Delegativo y el directivo, ambos con 11,76%, donde la unión de los dos primeros indica que el líder en las situaciones laborales que se le presenten puede actuar de forma Delegativo o Participativa, ósea que, el líder da una confianza implícita al seguidor delegándole la toma de decisiones. Sánchez

& Rodríguez, (2010), y el segundo, como su mismo nombre lo dice, el Directivo se encarga de dar instrucciones específicas y supervisa el buen desarrollo del trabajo.

Por otro lado están los cuatro estilos restantes que nos arrojó el cuestionario que son Participativo, Consultivo-Participativo, Participativo-Delegativo-Directivo y Consultivo Delegativo, los cuales obtuvieron un porcentaje de 5,88%. Es preciso aclarar que el bajo porcentaje de estilos no indica que sean obsoletos, si no, que son pocas las situaciones en que se usa la combinación de estos o el liderazgo solo como en el caso del Participativo.

6. Discusión y Conclusiones

Cabe destacar que el objetivo principal de la investigación es analizar los estilos de liderazgo predominantes en los directivos de una compañía de ventas y servicios en la ciudad de Medellín, año 2014. En este sentido, se aplicó un cuestionario de la teoría de liderazgo situacional y se realizó una observación participante, para indagar acerca de cuáles son los estilos de liderazgo que tienen ellos; posteriormente, describir los estilos predominantes, y por último, contrastar la Teoría situacional con el liderazgo transformacional-transaccional.

En lo referente a la búsqueda de antecedentes bibliográficos, nos encontramos con estas dos teorías, y determinamos considerarlas en el trabajo a las dos por las siguientes razones: En primer lugar, la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) de Hersey y Blanchard (1969), permitía generar un espectro más amplio, al establecer en cuatro estilos de liderazgo contar con las características que en general otros enfoques proponen, ya que como plantean Sánchez & Rodríguez, (2010) los autores realizaron varias actualizaciones de ella en diferentes años, a medida en que los aportes de otras disciplinas se iban incorporando, convirtiéndose en uno de los modelos más aplicados por exitosas organizaciones de Estados Unidos.

En este sentido, y teniendo en cuenta que el 90% de los directivos, hacen parte de grupos comerciales siendo ese un escenario, en el que se desencadenan situaciones cambiantes, de las cuales, el cumplimiento del equipo va a estar sujeto a la habilidad de las personas para desenvolverse de la forma más adecuada para afrontar los retos, se consideró que la TLS es la más adecuada para generar el análisis e identificar los estilos de liderazgo que prefieren emplear los directivos con su equipo de trabajo.

En segundo lugar, la razón por la cual se escogió el liderazgo Transaccional-Transformacional de Bass y Avolio (1985), es porque tiene elementos que pueden ser más asertivos si son incorporados por los directivos. Ya que a diferencia del situacional, que llega a reconocer el estilo que cada líder prefiere emplear dependiendo de la situación y que su efectividad se mide en la capacidad de adaptar el mejor estilo al contexto presentado, modificándolo si es requerido o no. Sánchez & Rodríguez (2010). El primero, se enfoca es en la habilidad del líder en capacitar a los colaboradores para enfrentar los cambios que presenten en su día a día, haciéndolo de manera exitosa y adquiriendo nuevos aprendizajes, a través de los cuales, desarrollan fortalezas como orientación al logro, facilidad de apuntar más allá de la meta y poder soportar los efectos que requieren para una transformación. Bass (1998), citado por Rozo, S & Abaunza, M. 2010.

En los resultados se puede observar que la población se encuentra caracterizada por los estilos Consultivo con 4 directivos y el Delegativo con otros 4, para un total de 8. Estos resultados, indican que la mitad de la población flexibiliza entre ambos estilos, sin embargo, no son efectivos, ni inefectivos, y uno está completamente orientado a una baja tarea y baja relación y el otro a una alta tarea y alta relación. Mientras la otra mitad de la población se identifica con otros estilos.

Teniendo en cuenta lo anterior, en contraste con la teoría transformacional- transaccional, el líder no solo influye en realizar un cambio, sino también en lograr mediante la motivación a generar resultados, lo que a diferencia del situacional el resultado no es considerado efectivo. En este caso la relación del líder con sus subalternos, actúa como una influencia idealizada que

permite a los seguidores responder positivamente a las indicaciones del líder cuando se requiera de un mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos del grupo. (Mendoza, M & Ortiz, C. 2006).

En relación a lo anteriormente mencionado, se puede decir entonces que se tuvo en cuenta el liderazgo situacional para determinar cuál era el estilo predominante entre los directivos de la compañía, para luego confrontarlos la observación realizada como herramienta de recolección de datos. Sin embargo, debido a que la teoría Transformacional –Transaccional que esta tan enfocada al cambio, a la transformación, se relaciona con el aspecto en que las organizaciones y en especial el área comercial, constantemente deben de estar en una adaptación a los nuevos cambios y retos que trae consigo, el fenómeno de la competencia en un mundo globalizado. En este sentido, según Koontz y Weihric (citados por Cruz, Salanova & Martinez, el líder transformacional inspiran y motivan a sus seguidores, teniendo a su vez la capacidad de crear cambios favorables en la cultura y clima organizacional orientado a los beneficios de la empresa y el personal.

Teniendo como base los resultados arrojados por el “cuestionario de liderazgo situacional”, el cual arroja el estilo de liderazgo predominante en los directivos de una compañía de ventas y servicios de la ciudad de Medellín en el año 2014, se puede concluir que:

Los estilos que predominan son el Consultivo y el Delegativo, esto es un hallazgo significativo, puesto que se esperaba que solo predominara uno de los 4 estilos planteados por la teoría. Dichos estilos son distintos en su comportamiento, puesto que el consultivo está enfocado en una alta tarea y una alta relación, esto quiere decir que explica a sus seguidores las decisiones

que ya se han tomado por él, enfatizando en las ventajas de llevar a cabo lo propuesto, promoviendo las buenas relaciones, por su parte el Delegativo, es baja tarea y baja relación, y con su grupo de seguidores, divide las tareas y responsabilidades a otros colaboradores para cumplir así con lo propuesto. Es importante aclarar que indique una alta o baja tarea, no es referencia para decir que sea un líder con un uso indebido del estilo, que no genera resultados efectivos, sino que se habla de que se hace uso de estrategias diferentes, para cumplir con lo propuesto.

La teoría del liderazgo situacional, plantea que el grado de efectividad adecuado a cada situación se va a clasificar en: efectivo, muy efectivo, ni efectivo, ni efectivo ni inefectivo y muy inefectivo, según esto, los resultados arrojados al analizarlos con la teoría, permiten observar que la mayor frecuencia de efectividad en los directivos es ser ni efectivo ni inefectivo, esto puede indicar que no hacen un uso adecuado del estilo en lo que respecta a la dirección personal, sin embargo, si es efectivo en cuanto al cumplimiento de objetivos y eficacia en las metas.

Al analizar las variables, los resultados arrojados que la variable “nivel de educación”, fue considerada para poder analizar si la formación académica del líder, tenía alguna relevancia en cuanto al estilo de liderazgo. Las conclusiones a las cuales podemos llegar con los hallazgos es que, en el estilo Delegativo, todos los líderes son profesionales y con el consultivo ha técnicos, profesionales y universitarios. Como ambos estilos son los que predominaron en la población, se concluyó que las personas que tienen un nivel académico culminado de educación superior tienden a ser más Delegativos, en lo que refiere a toma de decisiones, funciones del cargo, responsabilidades del equipo, posiblemente son personas en las que su grupo son más autónomos, y no dependen del jefe para que funciones, las ventajas que puede llegar a tener este

estilo de liderazgo es que al momento de presentarse una ausencia por parte de él, el grupo sigue funcionando, porque al delegar, está entregando cierta responsabilidad del resultado a otra persona, la cual debe cumplir con lo encomendado.

Agregando a lo anterior, es importante señalar que de los 16 Directivos a los cuales se les aplicó la encuesta, 9 son profesionales y de esos, en el Delegativo encontramos cuatro y en el Consultivo 2, el resto están discriminados entre un estilo Consultivo – Participativo y Consultivo – Delegativo. En general, todos los profesionales tienen la flexibilidad de ajustarse a alguno de estos dos estilos de liderazgo.

Hay una variable que se tuvo en cuenta, y es el área a la cual pertenecen los directivos. Considerando que en la compañía la mayoría de las líneas de negocio son del área comercial, también se encuentran algunos del área administrativa-operativa, que tienen también personal a su cargo. En conclusión todos los administrativos se encontraron con un liderazgo consultivo, para desenvolverse en el cargo. Lo característico es que son tres personas con personalidad distinta, pero que no solo consultan a sus seguidores respecto a la decisión ya tomada, sino que antes de, consultan a su superior acerca de lo que van a decidir. Posiblemente, esto se debe a la centralización que hay con Bogotá, donde está ubicada la sede principal y donde se encuentran todos los jefes inmediatos, ya que al estar los líderes esperando respuesta de un aval, los limitan a ejecutar lo que ya tiene predeterminado.

En lo que respecta a las variables de edad y género, se encontró que, en el estilo Delegativo, que está dentro de los estilos predominantes, observamos que con mayor frecuencia es preferido

por los directivos con edades entre 30-39 años y 40-45 años, siendo la gran mayoría de estos mujeres, es decir, de los 16 directivos 4 prefieren este estilo y 3 son mujeres y 1 hombre lo que evidencia que, el género femenino, se caracteriza por delegar, en forma apropiada a sus colaboradores, la toma de decisiones acerca de la forma en que se deben realizar las actividades que tienen cada uno a cargo.

En el estilo de liderazgo Consultivo, el cual es uno de los que predomina, se encontró que de 16 directivos, 4 prefieren este estilo y 3 son hombres y 1 una mujer. Las edades en las que predomina este estilo son las comprendidas entre los 30-39 años. Lo que quiere decir que los hombres con edades entre 30-39 años, orientan sus comportamientos, de acuerdo a la situación, a ser un directivo que satisface las de necesidades que presentes sus seguidores a la hora de establecer los objetivos a cumplir, es decir, acompaña a su equipo en la toma de decisiones apoyándolos en ideas y en lo que a lo emocional respecta. Por su parte aquellos directivos con edades entre 20-29 años y 40-45 años no optaron por situaciones en las que solo deban hacer uso del estilo consultivo.

En lo que respecta al Participativo, de 16 directivos encuestados solo un directivo de sexo masculino, con una edad promedio entre 30-39 años, prefirió en la mayoría de las situaciones optar por este estilo, esto quiere decir, que deposita confianza en su equipo y se preocupa por el cumplimiento de las metas de estos. El Directivo por su parte, es preferido por el género femenino, con 2 de los 16 directivos encuestados. Las edades que predominan son 1 de 30-39 años y 1 entre 40-45 años. Estas dos mujeres, al orientar la mayoría de sus acciones dentro del ámbito laboral tienden a se caracterizan por dar instrucciones específicas, pues les interesa la

supervisión constante del trabajo realizado por sus seguidores, controlando y dando instrucciones constantemente.

Dentro de los resultados arrojados, se evidencia una novedad de 4 estilos, es decir, de los 16 directivos encuestados, 5 prefieren a la hora de actuar frente a diferentes situaciones, hacer uso de 2 o más estilos, ósea, que no hay un estilo predeterminado para alguna situación. Dichos estilos son el Participativo-Delegativo, el cual fue preferido por 2 Directivos, una mujer y un hombre que estaban entre 20-29 años y 30-39 años; el otro es Consultivo-Participativo, que fue preferido por 1 solo Directivo de sexo femenino, la cual su edad esta entre 30-39 años; se encontró que otro estilo que arrojó la encuesta es el Participativo-Delegativo-Directivo, el cual fue preferido por 1 mujer, con una edad que está entre los 40-45 años; y por último está el estilo Consultivo-Delegativo, que fue preferido por una mujer con edad entre 30-39 años. Según esto se puede afirmar que las mujeres encuestadas son quienes más hacen uso de dos o más estilos a la hora de encaminar sus comportamientos.

6.1 Limitaciones

- Se tuvo dificultad al encontrar una herramienta que estuviera validada y que al mismo tiempo arrojara un resultado que permitiera identificar el estilo de liderazgo que tenía cada directivo de la compañía.

- Al momento de tener la herramienta para aplicarla fue un poco complicado cuadrar el momento para dicho proceso, puesto que los directivos tenían múltiples ocupaciones y el horario de aplicación era muy limitado.

-

- La falta de cooperación de los participantes al proveer la información es un muestra de dicha limitación a la hora de confrontar los resultados con la investigación.

6.2 Recomendaciones

Considerando los hallazgos se le sugiere a la compañía lo siguiente:

- Invertir en capacitación, para que sus líderes puedan tener un liderazgo más efectivo de acuerdo a la situación que se les presente, esto teniendo en cuenta que de 16 Directivos 13 son del área comercial, la cual es un escenario cambiante y exigente que conlleva a implementar estrategias.
- De acuerdo a los dos estilos predominantes que fueron el Consultivo y el Delegativo, incluir dentro del plan de formación, talleres o charlas que apunten a estos dos estilos, ya sea para reforzarlos en quienes obtuvieron más puntaje en estos o para que los otros Directivos hagan uso de estos estilos.
- De acuerdo a los resultados arrojados, realizar un plan de seguimiento, donde constantemente se logre contrastar el estilo de cada Líder con los resultados obtenidos por su equipo de trabajo, para así, observar si el estilo que se emplea por cada Directivo si está dando los resultados que se esperan.
- Desde el área de formación programar un seminario taller sobre el liderazgo transformacional, para que así, los directivos conozcan este estilo y puedan adaptar algunas características del mismo a la hora de manejar sus seguidores.

- Entrenar tanto a los seguidores como a los Directivos para elevar el nivel de efectividad de todos los miembros, buscando de esta forma motivar a todo el equipo para alcanzar de así mayor productividad y reconocimiento.

7. Referencias

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Mc GrawHill.

Baquero, C., Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder. *Anales de Psicología*. 16, (2). 167-175 Recuperado de http://www.um.es/analesps/v16/v16_2/06-16_2.pdf

Benavides, E, M. & Delgado, A, L (Mayo, 2004). *Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia*, Sociedad de Ergonomistas de México, Memorias del Vi Congreso Internacional de Ergonomía. Universidad de Guanajuato

Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55

Cuadrado, M. I.(2001). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo* .*Revista Dialnet*. (16, N° 2, 2001). 131.156

Ganga, F & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista gaceta laboral*. 10 (1), 52 – 77.

García, M. A. Moreno, G. (2010) Diagnóstico de estilos de liderazgo situacional ejercidos por personal directivo de enfermería en hospitales generales Distrito Federal, Ciudad de México. *Enfermería neurológica*. 9 (2) 70-75. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2010/ene102d.pdf>.

Guillén, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid, España: McGraw Hill.

Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de observación de datos. *Forum: Qualitative Social Research*. 6 (2), 1-32.

López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. (Trabajo de Grado). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. Recuperado de http://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

Mendoza Martínez I. A., Ortiz Arévalo, M. F. & Parker Rosell, H. C. (2007), Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación*.

Universidad La Salle, 7 (27): 25-41. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/342/34202702.pdf>

Murati, F., & Pozo, J. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. *Contribuciones a la economía*. 1-11. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html>

Ogliastri, E. (1997). Liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo. *Revista Eafit*. 33 (105), 1-18.

Paz, J. I. (2012). El liderazgo y la gerencia. *Revista universidad EAFIT*. 32 (105), 7 – 19.

Pedraja, L & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Redalyc. Org*. 33 (9), 651-657. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33933905>

Rodriguez, G., Gil J., García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada, España: Ediciones Aljibe. Recuperado de http://metodosdeinvestigacioninterdisciplinaria.bligoo.com.co/media/users/10/528344/files/53953/INVESTIGACION_CUALITATIVA_Rodriguez_et_al.pdf.

Rojas, R, Sergio (2007). *Test 002 aptitudes de liderazgo situacional*. Chile: Escuela universitaria de la araucana. 1-9. Recuperado de http://www.escuelauniversitaria.cl/apuntes/804_Aptitudes_liderazgo_situacional.pdf

Rozo S, Abaunza M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Av. Enfer.* XXVIII (2).

62-72. Recuperado de http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/xxviii2_6.pdf

Sánchez, E., Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión.

Revista Latinoamericana de Psicología. (42). 29-39 Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03>

Vásquez, R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo.* Colombia: editorial idea propias.

Recuperado de http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-96578-27-2.pdf

Willman, S & Velasco, A., M, A (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi.

Estudios Gerenciales. 67-84 [27](#) (118)

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/391

Zárate, R. (2013). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Colciencias.* Recuperado de

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6534/1/inteligencia%20emocional.pdf>

7.1 Bibliografía

Agudelo, M, & Gómez, O. (2003). *Competencias asociadas con el liderazgo para el siglo XXI, en los directivos de las empresas de producción del área metropolitana de Medellín* (tesis de especialización) Universidad San Buenaventura, Medellín, Colombia.

Arcila, H. D., Londoño, M., Roa, J. (2010). *Estilos de liderazgo predominantes en los gerentes de los puntos de ventas en la organización Domino's Pizza de la ciudad de Medellín* (tesis de especialización). Universidad San Buenaventura de Colombia. Medellín, Colombia:

Atehortua, J.S. (2006). *Habilidades gerenciales. El líder gerencial, los equipos de trabajo y la comunicación* (tesis de pregrado) EDUCC. Universidad Cooperativa de Colombia. Medellín, Colombia:

Badillo, M. E., Correa, N. & Álvarez, B.M. (2008). *Estilos de liderazgo de los supervisores de línea y el impacto que generan en la motivación de los asesores de servicio de Contact Center de la empresa EMTELCO S.A. en la ciudad de Medellín*. Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Envigado.

De La Fuente, R., & De Diego, R. (2008). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones pirámide.

Mestre, J. M., Guil, R & Guillen, C. (2000). Liderazgo, y estilo de dirección. En C. Guillen & Guil, R. (Ed.), *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. 297-305). España: McGraw Hill.

Molero, F & Morales, J. F. (2011). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid, España: Alianza editorial.

Normas APA. (2013). Centro de escritura Javeriano.

Pedraja, L, Rodríguez, E & Rodríguez, J. (2006). *Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora*. Caracas, Venezuela: Interciencia.

Zárate, R. (2013). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. Colciencias. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6534/1/inteligencia%20emocional.pdf>

Lussier, R. N & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: International Thompson editores S.A.

Robert K. C. & Ayman, S. (1997). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. New York: Editorial Norma S.A.

Sampieri, R; Fernández, C & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill

Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill / Interamericana de México S.A de C.U

Tamayo Y Tamayo, Mario. (1999). *Serie. Aprender a Investigar. Módulo 5. El proyecto de investigación*. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda. ICFES

Tamayo Y Tamayo, Mario. (1999). *Serie Aprender a Investigar. Módulo 2. La investigación*. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda. ICFES.

Tribunal Nacional Deontológico y Bioética de Psicología, Tercera Versión, (2012) del Colegio Colombiano de Psicólogos.

Wilson, G. L. (2007). *Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños*. México. McGraw-Hill, companies.

GLOSARIO

Carisma: Se refiere a la capacidad de ciertas personas para atraer y cautivar a los demás. Un sujeto carismático logra despertar la admiración del prójimo con facilidad y de manera natural.

Compañía: Sociedad o reunión de varias personas unidas para un mismo fin, generalmente industrial o comercial.

Comunicación: Fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantiene cuando se encuentran en grupo.

Conducta: Comportamiento que cada individuo desarrolla en los distintos ambientes con los que se enfrenta. Esta característica depende de factores genéticos y de factores ambientales que comienzan a ejercer su influencia desde la vida uterina y que cobran gran relevancia después del nacimiento.

Cualitativo: También puede ser una valoración de las cualidades por sobre los números o las cifras.

Descriptivo: pretenden describir no solo cómo es, sino también cómo se manifiesta el fenómeno a investigar.

Directivos: Es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Enfoque carismático: Forma de influenciar en el grupo, sin ejercer ningún tipo de autoridad, pero que es capaz de atraer seguidores.

Estilos de liderazgos: Abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición.

Grupo de trabajo: Conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

Investigación: Se refiere al acto de llevar a cabo estrategias para descubrir algo.

Líder: Persona que actúa como guía o jefe de un grupo. El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.

Liderazgo: Es la capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

Liderazgo autoritario: Hace referencia a un líder que establece exclusivamente las reglas, normas y políticas del grupo, sin contar con la aprobación o concepto de los demás.

Liderazgo Delegativo: En el cual las políticas, reglas y discusiones son tomadas en el grupo y llevadas a un consenso para ser escogidas.

Liderazgo directivo: Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.

Liderazgo liberal: En donde la participación del líder es nula, ya que éste le otorga total libertad a los miembros del grupo para tomar las decisiones, interviniendo solo si es requerido.

Liderazgo Participativo: Se basa en un concepto positivo de la posición existencial. Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común.

Liderazgo Situacional: Se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Liderazgo Transaccional: Propone que los seguidores son motivados mediante recompensas y castigos.

Liderazgo Transformacional: Se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

Motivación: Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

Organización: Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Personalidad: Es una estructura de carácter psicológico que hace referencia al conjunto de rasgos distintivos de un individuo.

ANEXOS

ANEXO A: CONSENTIMIENTO INFORMADO



CONSENTIMIENTO INFORMADO

TITULO: ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES EN LOS DIRECTIVOS DE UNA COMPAÑÍA DE VENTAS Y SERVICIOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN AÑO 2014

YO: _____

Certifico que he sido informado (a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso de la investigación, sus objetivos y procedimientos. Que actúo consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente investigación contribuyendo a la fase de recolección de la información. Que se respetará la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Secreto profesional: la investigación garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia, respeto a la dignidad y valor del individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad. Los investigadores se comprometen a no informar en su publicación ninguno de los nombres de los participantes, ni otra información que los identifique.

Derecho a la información: los participantes podrán solicitar la información que consideren necesaria con relación a los propósitos, procedimientos, instrumentos de recopilación de datos y la proyección y/o socialización de la investigación, cuando lo estimen conveniente.

Divulgación: la devolución de los resultados será presentada (por escrito u oralmente) a las instituciones participantes para que sean conocidos por la comunidad. Los resultados de la

investigación serán divulgados al interior de la Institución Universitaria de Envigado. No obstante, en estos procesos, el secreto profesional se mantendrá sin que se pudiera dar lugar al reconocimiento de la identidad.

El presente estudio es para determinar el estilo de liderazgo predominante, por lo tanto, se utilizará como herramienta de recolección de información, “el cuestionario de liderazgo situacional” de Paul Hersey y ken Blanchard.

Firma: _____

Nombre: _____

CC: _____

ANEXO B. Cuestionario Liderazgo Situacional



CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Autores: Paul Hersey y Ken Blanchard. A partir de sus desarrollos se elaboran un conjunto de modelos explicativos del liderazgo que enfatizarán las condiciones situacionales que enfrenta el líder.

Instrucciones

Suponga que Usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que Usted podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que Usted haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.	A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
	B. Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
	C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
	D. No intervenir intencionalmente.
2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.	A. Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
	B. Tomar una acción no definida.

	C. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.	A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
	B. Dejar que el grupo resuelva el problema.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.
4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.	A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.
	B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
	C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.
5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.	A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
	B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
	D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.
6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.	A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
	C. No intervenir intencionalmente.
	D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos.
7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo	A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
	B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los miembros organicen la implementación.

<p>y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p>	<p>C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación.</p>
	<p>D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.</p>
<p>8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.</p>	<p>A. Dejar al grupo solo.</p>
	<p>B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.</p>
	<p>C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.</p>
	<p>D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.</p>
<p>9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.</p>
	<p>B. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos.</p>
	<p>C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.</p>
	<p>D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.</p>
<p>10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.</p>	<p>A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control.</p>
	<p>B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.</p>
	<p>C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.</p>
	<p>D. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.</p>
<p>11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>	<p>A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.</p>
	<p>B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.</p>
	<p>C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.</p>
	<p>D. Continuar dejando al grupo solo.</p>

<p>12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.</p>	<p>A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.</p>
	<p>B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.</p>
	<p>C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.</p>
	<p>D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.</p>

ANEXO: HOJA DE INTERPRETACIÓN

Preferencia de Estilo

1	A	C	B	D
2	B	D	C	A
3	D	A	B	C
4	B	D	A	C
5	D	C	B	A
6	C	A	D	B
7	D	B	C	A
8	C	B	D	A
9	A	D	C	B
10	D	A	C	B
11	A	C	D	B
12	D	B	A	C

ESTILOS **E1** **E2** **E3** **E4**
TOTAL LETRAS _____

E1: DIRECTIVO
 E2: CONSULTIVO
 E3: PARTICIPAR
 E4: DELEGAR

Efectividad de los estilos

1	D	B	C	A
2	B	C	D	A
3	C	B	A	D
4	B	D	A	C
5	A	B	D	C
6	C	B	A	D
7	A	D	C	B
8	A	D	C	B
9	A	D	B	C
10	B	C	A	D
11	A	C	D	B
12	C	D	A	B

TOTAL LETRAS _____
 -2 **-1** **+1** **+2**
PUNTAJE _____
TOTAL _____