

Estilos de liderazgo en la organización Allus Global BPO Center Colombia



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PSICOLOGÍA
ENVIGADO
AÑO 2018

Estilos de liderazgo en la organización Allus Global BPO Center Colombia

Trabajo de grado presentado para optar al título de Psicólogo

Jhorman Alexes Medina

Asesor: Olena Klimenko, Doctor (PhD) en, Psicología educativa y Psicopedagogía.



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2018

Dedicatoria

Siempre he sido consciente que la persona más importante de nuestra vida es uno mismo, por tal motivo, me dedico este gran logro por conocerme, por quererme, por creer que soy capaz de superar día a día, los retos que nos trae el devenir de la vida. Así mismo, dedico este logro a Jhon Jeile Gaviria por su voz de aliento y su apoyo constante. A la Institución Universitaria de Envigado por abrirme las puertas, instruirme, disciplinarme y por entregar a la sociedad un hombre profesional de psicología. De Igual manera y muy especialmente a Olena Klimenco, quien fue la persona que me realizó mi entrevista inicial, me dio el visto bueno para iniciar mi proceso formativo en Psicología, y quien me apoyo con mi trabajo final de grado.

Agradecimientos

Para poder cumplir tu proyecto de vida profesional, debes de cumplir con unas metas y objetivos basados en la disciplina y la dedicación que son fijados por uno mismo. La trayectoria no es sencilla, ya que, hay momentos difíciles, sin embargo, al mirar a tu alrededor te das cuenta que te acompañan personas importantes en tu proceso, los cuales de forma directa o indirecta inciden de manera positiva en la culminación del mismo. Con lo anterior quiero agradecer a todas las personas que aportaron su grano de arena, que me apoyaron en los aspectos emocionales y económicos, con el fin de poder terminar con éxito mi carrera profesional. Por tal motivo agradezco principalmente a Dios, a Jhon Jeile Gaviria por su apoyo incondicional, a mi madre y mis hermanos.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Fecha _____

Contenido

Listas Especiales.....	8
Glosario	9
Resumen	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
2. Planteamiento del problema y Justificación	15
2.1. Planteamiento del Problema	15
2.2. Justificación.....	18
3. Objetivos.....	20
3.1. Objetivo General.....	20
3.2. Objetivos Específicos	20
4. Marco de Referencia.....	21
4.1. Antecedentes investigativos	21
4.2. Marco teórico y conceptual	28
4.2.1. Organización.....	28
4.3.2. Entorno laboral	31
4.3.3. Recurso humano	31
4.3.4. Rotación de Personal	33
4.3.5. Liderazgo	34
4.3.6. Teorías y tipos de liderazgo.....	35
5. Diseño Metodológico	46
5.1. Enfoque:.....	46

5.2. Nivel de investigación	46
5.3. Método.....	46
5.4. Población	47
5.5. Instrumentos de recolección de información.....	47
5.6. Procesamiento de la información	49
5.6. Consideraciones éticas.....	50
5.7. Cronograma	52
5.8. Presupuesto	54
9. Resultados.....	56
Discusión	61
Conclusiones.....	67
Recomendaciones	68
Referencias	69
Apéndices	76

Listas Especiales

Tablas

Tabla N° 1. Caracterización sociodemográfica	56
Tabla N° 2. Estilos de liderazgo	57
Tabla N° 3. Estilos de liderazgo por género	57
Tabla N° 4. Grado de escolaridad líderes	58
Tabla N° 5. Estilos de liderazgo y relación con la tarea	58
Tabla N° 6. Estilos de liderazgo relacionados con la alta y baja relación con el subordinado	59
Tabla N° 7. Efectividad en el estilo de liderazgo	59
Tabla N° 8. Representación porcentual de los estilos de liderazgo y su relación con los retiros de los años 2015 al 2017	60

Cuadros

Cuadro 1. Cronograma	52
Cuadro 2. Presupuesto	54

Gráficos

Gráfico N° 1. Estilos de liderazgo y retiros 2015	61
Gráfico N° 2. Estilos de liderazgo y retiros 2016	61
Gráfico N° 3. Estilos de liderazgo y retiros 2017	61

Glosario

Alta tarea: Se entiende como la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados, así como las expectativas, dentro de los valores establecidos sin desperdicios y con la máxima repercusión, para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. Al alcanzar un alto desempeño se propicia la competitividad de las empresas, las organizaciones así como las personas. (Arias, 2006)

Ausentismo Laboral: De manera general, el fenómeno del ausentismo es una forma de expresión que refleja el trabajador hacia la empresa y que transgrede en normas oficiales, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización. Constituye aquella conducta que presentan los individuos cuando dejan de asistir de manera intermitente o prolongada al cumplimiento de sus deberes (Cruz, 2009).

Dirigir: Está enfocado a un estilo realizado por líderes, cuya participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal; ya que deben controlar las actividades y carecen de habilidad y motivación. su trabajo está realmente enfocado a supervisar de cerca cada una de las acciones que los subordinados realizan, lo que da pocas probabilidades de una interacción amena y productiva., ya que es el líder y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde se realizan las actividades laborales. (Hersey y Blanchard, 1996)

Entorno laboral: Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad. las buenas instalaciones, adecuada

ventilación, ambiente de trabajo adecuado, mecanismos de seguridad y todos los factores positivos que rodean el puesto de trabajo tienen gran influencia en la personalidad del hombre que trabaja (Fernández, 1987, p. 12).

Equipo de trabajo: Las comunicaciones interpersonales equivalen a una actitud necesaria en cualquier entorno empresarial; corresponde por tanto a una característica necesaria el hecho de que las estrategias competitivas estén encaminadas a saber asumir y manejar las responsabilidades compartidas, lo que redundará en progreso y avance significativo de manera interna, reflejando de manera externa la celeridad en los procesos, al tener claridad en las funciones, roles e importancia de cada uno de los miembros de la organización (García, Rodríguez, Díaz y Estrada 1983).

Organización: Grupo o conjunto de individuos que se conforma bajo determinadas reglas para que cada integrante sepa cómo debe actuar en las múltiples situaciones propias del conglomerado humano para que no se den problemas o para superarlos si es que ocurren. Cada grupo tiene finalidades y metas y ese ordenamiento pretende alcanzarlas de la manera más eficiente posible (Azuay, 2009).

Persuasión: Corresponde a un estilo de liderazgo en el cual el líder toma las decisiones tras dialogar con sus colaboradores y explicar sus argumentos; este estilo, se caracteriza por acciones como: Dirige y apoya al mismo tiempo, explica sus decisiones, permite aclaraciones, están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles; se trata de convencer con los actos y que se identifiquen con su visión (Hersey y Blanchard, 1996)

Resumen

La presente investigación buscó identificar los estilos de liderazgo que se llevan a cabo dentro de la Organización Allus Global BPO Center de la Ciudad de Medellín, su desarrollo se da desde un enfoque cuantitativo, por medio de la aplicación del test de liderazgo situacional diseñado por Paul Hersey y Ken Blanchard a 22 líderes de dicha organización de manera que se lograra medir y categorizar los estilos de afrontamiento más significativos que se ejecutan dentro de dicha organización, logrando identificar 3 tipos principales de líderes; en primer lugar, el líder que persuade, en segundo lugar el líder que participa y en tercer lugar con unos índices muy bajos, el líder que ordena. Dentro de los principales hallazgos, que arroja la investigación está el hecho de comprender que el líder que persuade ha representado un importante elemento empresarial que ha contrarrestado la deserción laboral.

Palabras clave:

Estilos de liderazgo, dirigir, organización, participación, persuasión, trabajo en equipo.

Abstract

The present research sought to identify the leadership styles that are carried out within the Allus Global BPO Center of the City of Medellin, its development is from a quantitative approach, through the application of the situational leadership test designed by Paul Hersey and Ken Blanchard to 22 leaders of this organization in order to measure and categorize the most significant coping styles that are executed within said organization, managing to identify 3 main types of leaders; first, the leader who persuades, secondly the leader who participates and third with very low indices, the leader who orders. Among the main findings of the investigation is the fact that the leader who persuades has represented an important business element that has counteracted the desertion of work.

Keywords:

Leadership styles, directing, organization, participation, persuasion, teamwork

Introducción

El objetivo principal de la presente investigación estuvo dirigido a identificar los estilos de liderazgo que se están efectuando dentro de la Organización Allus Global BPO Center de la Ciudad de Medellín, para lo cual se elige un grupo de líderes de dicha compañía, clasificados no solo por su tarea en la organización, sino por su madurez educativa o experimental, para que a partir de allí se lograra clasificar aquellos estilos que contribuyen positivamente en el proceso de progreso y avance empresarial y que a la vez permitieran establecer si existía algún tipo de vínculo entre los estilos utilizados y el ausentismo o deserción laboral en los últimos 3 años.

Tal desarrollo investigativo se elabora desde un enfoque cuantitativo por medio de la cual se intenta, como ya se dijo, identificar los estilos de liderazgo más predominantes en el grupo que se investiga y que puedan influir en los empleados para que se configure el ausentismo laboral, de manera que a partir de los resultados de la investigación, se pudiera construir una herramienta de análisis para la organización Allus BPO Center.

El instrumento facilitador de la investigación, correspondió al Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard, el cual, propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores; es decir, tal instrumento representa un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

Para la aplicación de dicho modelo, en primera instancia se identificó aquellos líderes de la organización cuyas funciones estaba encaminada a la alta y baja relación con la tarea, clasificándolos por género; es decir se clasificó las actividades existentes para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles. En segundo lugar, se establecen las habilidades, conocimientos para desarrollar cada tarea, de manera que se pudiera evaluar el nivel de competencia de cada uno de los líderes para que de esta manera se eligiera la muestra con la cual se aplicó el modelo.

Los hallazgos logrados mediante la aplicación del instrumento, permitieron conocer que son 3 los estilos de liderazgo más sobresalientes en la muestra, resultando ser el estilo persuasivo el más sobresaliente, seguido del estilo participativo y en un renglón muy por debajo de estos, el estilo dirigir o delegar, permitiendo comprender que la organización Allus BPO Center de la ciudad de Medellín, evidencia de manera interna una evolución positiva de parte de sus líderes, los cuales han ido cambiando las tradicionales costumbres donde el líder simplemente ordena y sus subordinados acatan sus órdenes, quedando sobre los nombres del líder las responsabilidades y observándose poca sentido de pertenencia. Es así como se puede percibir que estilo persuasivo presenta mejores oportunidades, surgiendo en vez de subordinados, los denominados colaboradores, los cuales evidencian unas formas de trabajo en equipo mejor estructuradas, donde, por medio de la persuasión y la participación, se sienten parte activa e importante en la organización, permitiendo garantizar su permanencia dentro de ella.

2. Planteamiento del problema y Justificación

2.1. Planteamiento del Problema

El liderazgo, representa un tema de suma importancia para las organizaciones, así, Bolman y Deal (1995) al respecto mencionan, “en todas partes, el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales” (p.395); afirmación que permite reconocer el recurso humano como principales elementos en las organizaciones y la necesidad de que su desempeño vaya dirigido siempre hacia el avance grupal.

Refuerza lo anterior, la expresión hecha por Castellanos y Cerquera, (2013), cuando mencionan que “el liderazgo se reconoce en figuras sociales, organizacionales dotadas con diferenciación comparativa que las ubica en posiciones de poder, con habilidades para dirigir, direccionar, ordenar y comandar, lo que repercute sobre empleados, clientes, accionistas y comunidades” (p.321).

Definición esta que permite reconocer el liderazgo como una concepción abierta, surgiendo la necesidad de establecer sus diferentes acepciones, por ejemplo, Solano, Perugini, Benatuil, Solano y Nader (2007) en su obra teoría y evaluación del Liderazgo, la exponen como:

Un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona -líder- y sus seguidores. Este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones o atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (p.25)

Percepción la anterior, que a su vez admite contemplar lo expuesto por Schuls, (1985) cuando propone que el liderazgo representa un determinante para las afectaciones que intervendrán en el futuro de la existencia humana, ya que ubica al hombre como un eje central que ejecuta tanto su entorno social como organizacional por medio de acciones de dirección,

manejo, administración, toma de decisiones y en general de la interacción continua hacia el cambio y avance constante en materia de empresarial.

Surge la necesidad de buscar alternativas de solución, para los estilos de liderazgo que pueden estar generando alguna desmotivación dentro de la empresa Allus Global BPO Center Colombia y que redunde en el control de riesgos de improductividad, y que garantice, de cierta manera, un desarrollo duradero en el tiempo para generar un bienestar en las personas de la organización de manera que tengan motivación por su trabajo que les permita mejorar su calidad de vida y satisfacer sus proyectos individuales y familiares.

Una investigación sobre liderazgo dentro de una organización concreta de la ciudad de Medellín con carácter multinacional se torna importante por muchos motivos. Uno de ellos consiste en comprender que las investigaciones sobre liderazgo hoy han girado de la búsqueda de características universales sobre este tema, hacia el estudio de un liderazgo más complejo, precisamente por la calidad de las organizaciones en tanto que globalizadas y sometidas a procesos de abordaje local (Marion y Uhl-Bien, 2007). El abordaje local de lo global es un fenómeno muy estudiado en ciencias sociales, principalmente en psicología organizacional, que consiste en comprender que, aunque la globalización tiende a unificar criterios universalmente, las características locales de cada lugar les imprimen sus particularidades a las prácticas concretas, haciendo particulares los usos tecnológicos.

Se considera importante reconocer que una organización se caracteriza por sus tipos de liderazgo, lo que hace que desde adentro también se influencie a la organización y a la sociedad. Esto permite una mirada más compleja de las interacciones y el reconocimiento de estilos de liderazgos emergentes. En la organización objeto de estudio, se precisa reconocer los estilos de liderazgo, adicionalmente este estudio permitirá controlar de manera más adecuada el tipo de liderazgos que la empresa requiere y los estilos que está fomentando,

reforzando con lo anterior, la necesidad de añadir a la comprensión de dicho fenómeno, la mirada de la psicología social organizacional, con el aporte fundamental de la Teoría de Liderazgo Situacional (Vadillo, 2013).

La descripción de la problemática de Allus Global BPO Center Colombia se identifica en su tipo de jerarquía organizacional, compuesta por los supervisores o líderes que tienen a cargo un tramo de control de 17 personas aproximadamente. El área de talento humano de la empresa, realiza un proceso de perfilación de liderazgo, que consta de tres momentos: assesment center, aplicación de baterías psicotécnicas (180 grados) y, por último, la entrevista individual.

Si bien es cierto, que el proceso de selección que se realiza en la compañía es basado en el quehacer laboral (habilidades y competencias), en el caso de los líderes, infortunadamente no se tiene en cuenta el estilo de liderazgo, que va a incidir de forma directa en el clima organizacional. Martínez (2011), dice: “es importante tener en cuenta que las orientaciones del carácter configuran una forma de ser, de sentir, de pensar y de actuar que hay que desarrollar a través de competencias” (p 3).

De lo anterior se infiere, que es necesario tener un conocimiento acerca de qué estilo de liderazgo se desarrolla en la organización, mediante la aplicación de un instrumento, que ayude a evidenciar los estilos de liderazgo, de lo contrario se pueden seguir generando ausentismos que pueden ocasionar pérdidas económicas y de conocimiento.

Por lo anterior, este trabajo se orientó a partir de la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que se están manejando los líderes dentro de la Organización Allus Global BPO Center de la Ciudad de Medellín?

2.2. Justificación

La importancia de reconocer que los estilos de liderazgo dependen, en gran medida, entre otros factores, de los liderados, en lo que tiene que ver con sus niveles de madurez educativa o experiencial, por un lado, o su capacidad empírica para reconocer metas altas alcanzables, son características que inciden de manera positiva en el líder y su liderazgo, como lo afirma la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (citado por Daft Richard, Dorothy Marcic, 2007)

También Hersey y Blanchard (citado por Daft Richard, Dorothy Marcic, 2007), plantean reconocer que el líder no sólo se ha de centrar en la tarea, sino además en las interrelaciones; lo que lo hace una persona que debe saber el oficio y conocer de las personalidades de sus subalternos, tanto como de capacidades y costumbres. Esa especialidad de un líder, lo torna fundamental para la organización y para la producción y enfatiza en la necesidad de conocer las características de los subalternos.

Lo anterior, representa una instrucción que permite exponer lo que se propuso lograr al estructurar el presente trabajo investigativo, por medio del cual se realizó un estudio descriptivo en una empresa concreta de la ciudad de Medellín, para el reconocimiento del liderazgo como factor de alta incidencia en las organizaciones, de manera que permitiera lograr un alto nivel de productividad, incentivado desde la conducta laboral y la relación constante del grupo de trabajo.

La sociedad medellinense se caracteriza por tener líderes que sobresalen en actividades principalmente comerciales y empresariales de tipo económico, pero que no son innovadores en ciencia y tecnología (Mejía, 2010). Esta característica permite pensar que el saber y la investigación no son los principales motivantes de la vida de la ciudad y permite

reconocer que los estilos de liderazgo también se pueden encontrar circunscritos a ese tipo de actividades y que no se puede reconocer fácilmente otro tipo de liderazgos. La organización misma dará la pauta de dicho estilo. Esa es otra ventaja de adelantar este tipo de estudios.

La contratación con terceros consiste en que para que una empresa pueda dedicarse a su objeto social particular, las labores no esenciales pueden contratarse a través de empresas que a su vez sean especialistas en ese servicio (externalización o out-sourcing).

Esa figura también incluye a la empresa en cuestión y es plenamente deseable si las contrataciones se hacen por las vías ortodoxas. Sin embargo, representan una variable adicional en la división social del trabajo y generan otro tipo de liderazgos. En esa medida, el análisis de esos factores en este estudio de caso también se torna de vital trascendencia.

Igualmente, la investigación en liderazgo involucra la academia (en este caso la institución universitaria) y le permite a la sociedad apoyarse en la relación universidad empresa, propiciando espacios de retroalimentación teórico prácticos útiles para la sociedad. Uno de los objetivos de la Institución Universitaria de Envigado va en consonancia con la relación estrecha entre universidad y sociedad y en esa medida, este tipo de trabajos aporta bastante a sus objetivos.

Adicionalmente, y como corolario de todo lo anterior, este tipo de investigación proporciona elementos académicos, profesionales y personales que aportan al desempeño laboral y al nivel educativo de los ciudadanos y de los autores del mismo, no pretende hacer un aporte sobresaliente a la psicología social organizacional porque no es su nivel de profundidad, en tanto se trata de un trabajo de pregrado, pero sí hace un aporte a la empresa y a la sociedad en la aplicación experimental de las herramientas de liderazgo que la psicología organizacional ha investigado.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Identificar los estilos de liderazgo que se están efectuando dentro de la Organización Allus Global BPO Center de la Ciudad de Medellín.

3.2. Objetivos Específicos

Caracterizar a los líderes de la Organización Allus BPO Center en los cuatro estilos de liderazgo: autoritario, persuasivo, participativo, delegativo.

Conocer las variables sociodemográficas de los líderes de la organización Allus BPO Center.

Categorizar las variables generales y específicas que presentan los líderes, en lo que tiene que ver con su perfil laboral y su relación con la tarea que realiza dentro de la compañía.

4. Marco de Referencia

4.1. Antecedentes investigativos

En general, los trabajos sobre liderazgo que se han adelantado en los últimos años son abundantes, dado que la administración de negocios es una de las profesiones más ofrecidas hoy por las universidades y demandadas por los futuros profesionales. En el ámbito administrativo, las ciencias sociales han abonado mucho el terreno, en tanto que el trabajo con la dirección de personal, las relaciones interpersonales, la comunicación, las modalidades laborales, el clima organizacional, el Big Data, entre otras cosas, son especialidades importantes dentro de las organizaciones. Adicionalmente, las ciencias sociales han avanzado en el estudio de ese tipo de fenómenos dado el cambio a paradigmas más complejos de conocimiento.

En esa medida, el trabajo de la psicología en el área de las organizaciones y el liderazgo es vasta y los trabajos sobre el fenómeno abundan. No obstante, y por tratarse de un estudio de caso, la revisión de antecedentes se completó en relación con una variable privilegiada: el tipo de teorías sobre liderazgo, más que sobre variables extensas como cantidad de trabajos.

Es así como se expone el trabajo investigativo realizado por Pons y Ramos, (2012) denominado **“Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación”**, realizado en Valencia España, el cual tenía como principal objetivo, identificar aquellos estilos de liderazgo y prácticas de gestión de

RR.HH., que favorecen la percepción de un clima organizacional de innovación el cual fue desarrollado con una muestra de 458 empleados de 16 empresas, mediante un estudio cuantitativo correlacional a partir de la realización de hipótesis, de lo cual se extrae la relacionada directamente con los estilos de liderazgo “La dimensión de liderazgo inspiracional estará más relacionada con la percepción un clima innovador y ofrecerá una mayor capacidad predictiva, frente al resto de dimensiones de los tres estilos de liderazgo”(P.83). Dentro de los principales hallazgos logrados con esta investigación, una tendencia del 60% de la necesidad de un liderazgo innovador, así como principales predictores del éxito, aquellas prácticas dirigidas a estimular la participación de los miembros y el estilo de liderazgo inspiracional.

Es importante mencionar que se expone esta referencia a pesar de no presentar gran similitud con la investigación base, ya que permite identificar el papel de los líderes en la puesta en marcha de acciones que revelen su capacidad innovadora y permitan a las organizaciones una visión acertada sobre su futuro inmediato y a la vez refleja claramente los estilos de liderazgo que entran en juego en las organizaciones. Como principal hallazgo en esta investigación, los autores encuentran una estrecha relación existente entre los estilos de liderazgo y la percepción de un clima organizacional innovador.

Por otro lado, Méndez, (2012) realiza un artículo de publicación para la revista universidad y empresa de la ciudad de Bogotá, denominado “**Liderazgo organizacional, un desafío permanente**”, cuyo objetivo general estuvo enfocado en publicar una variedad de artículos inéditos y de alta relevancia para los estudios y la acción administrativa, mediante el método descriptivo y documental, tienen por objetivo sustentar que el liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones sociales (p.5); es decir; evidencia un

recaudo de información tendiente a determinar el liderazgo como fenómeno social ya que se encuentra presente en todas las agrupaciones en las que el ser humano interactúa, clasificadas por la naturaleza psicosocial entre lo propositivo y lo operacional. El artículo ofrece herramientas de apoyo importantes, entre ellos, el considerar que el liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones.

Otro referente que se consideró importante tener en cuenta, es el artículo científico elaborado por Cruz, González y Ríos (2013), denominado: **“Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: estudio de casos múltiple en empresas Puertorriqueñas”**, en el cual se tiene por objetivo principal identificar los estilos de liderazgo de sus ejecutivos y su relación con el éxito organizacional en periodos de crisis económicas, el cual fue desarrollado mediante metodología cualitativa, enfocada en el estudio de casos, mediante la técnica de grupos focales. La población objeto de esta investigación fue seleccionada teniendo en cuenta como principal criterio, el pertenecer a las empresas de los 20 mejores patronos de Puerto Rico en un periodo de tiempo comprendido entre el año 199 al 2009. Referente que utilizó metodologías enfocadas a 3 grupos, de los cuales se procesó la información y se obtuvo como principales hallazgos, que el estilo con mayor presencia en los tres grupos ejecutivos fue el Liderazgo Transformacional, seguido por el Liderazgo Transaccional, mientras que ninguno de los ejecutivos hizo expresiones que pudieran ser categorizadas bajo el Liderazgo Laissez-Faire; permitiendo aclarar que este último estilo hace referencia a aquel en el que sus líderes evitan tomar decisiones y no asumen la autoridad que su cargo requiere.

Orellana y Portalanza, (2014) por su parte, realizan una investigación denominada **“Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional”** realizada en Ecuador. El objetivo

general fue analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, dicha investigación corresponde a un artículo como resultado de un estudio monográfico donde se tuvo en cuenta algunos antecedentes del liderazgo y sus conceptualizaciones dadas en teorías de varios autores; así mismo, analizaron el tema del clima organizacional lo cual les dio pautas para analizar el desempeño de un grupo de trabajadores, de acuerdo a la literatura consultada.

Representa un importante elemento de análisis, ya que permite al lector, considerar los estilos de liderazgo desde una percepción más profunda, donde conceptos como líder, clima organizacional sean vistos desde la teoría y concepción de diversos autores que dejaron su legado acerca de este importante tema, llegando a la conclusión de que el liderazgo representa un desencadenante para el desempeño laboral lo cual se logra a través del clima laboral adecuado, propiciado por el líder en las organizaciones a través de conocimientos teóricos y prácticos que este va a adquiriendo a partir de su experiencia y relación con sus colaboradores.

Paredes, (2015) expone una investigación titulada **“El liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco 2015”** correspondiente a una tesis de pregrado para la carrera de administración, realizada en Perú, la cual, mediante un estudio descriptivo transversal se tuvo como principal objetivo el medir la influencia del Liderazgo Gerencial en la Satisfacción Laboral; la muestra estuvo conformada por 45 Servidores Públicos y 5 gerentes de la Municipalidad Provincial de Otuzco, con gran énfasis en las variables liderazgo gerencial y satisfacción laboral, variables que resultan importantes para la investigación base, teniendo en cuenta que a pesar de no investigar en esta oportunidad a servidores públicos, el liderazgo gerencial si corresponden

a una jerarquía encontrada en la compañía que se analiza; hallando como principal conclusión que el liderazgo gerencial influye en la satisfacción laboral de la población Predes (2015) interviene; ante lo que los investigadores recomiendan influenciar en el comportamiento de los servidores para lograr aminorar las actitudes negativas que muestran actualmente, logrando mejoras en la satisfacción laboral, recomendación que podría resultar útil no solo para la investigación, sino para el fortalecimiento de los conocimientos de la formación profesional. Los resultados más significativos de esta investigación tienden a indicar que el liderazgo gerencial influye directamente en la satisfacción laboral de los sujetos de la muestra; así mismo, se pudo comprender la necesidad apremiante de mejorar las relaciones interpersonales de parte de los dirigentes, con el fin de lograr los objetivos propuestos en su gestión.

De otro lado, León, Morales, Ramos, Rojas, Goyenechea, Meza y Burga (2017) **“Liderazgo orientado a la gente en call centers”** en Lima Perú; teniendo como principal objetivo, abordar las relaciones entre el tipo de liderazgo del supervisor de call centers y el nivel de ausentismo de sus subordinados; para lo cual se realizó mediante una investigación cuantitativa, un cuestionario sobre el marco de valores en la competencia y sus cuatro tipos de liderazgo a 379 representantes de servicios de llamada al cliente; en él se observa la forma de evolución de contratación de empresas dedicadas al Call Center; puntualmente en lo que tiene que ver con la subordinación, permitiendo en la actualidad gozar a sus empleados de una mayor autonomía, mediante lo que hoy se denomina como prácticas administrativas de alto compromiso con el personal, el cual consiste en la creación de ambientes de trabajo basado en valores humanos. Las principales variables que se tuvieron en cuenta en este estudio fueron ausentismo, cultura organizacional y liderazgo del supervisor, hallando como

principal resultado, el que el ausentismo disminuye con el liderazgo orientado a las personas, aunque solo durante el turno de día, y la adición de liderazgo orientado al cambio, los resultados y el control de los modelos de devaluación.

Otro referente que se considera importante es un trabajo realizado por Torres, Aguilar, Trujillo, Caraguay y Lozano (2017) denominado **“Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha”**, Colombia, en el cual se buscó determinar cualitativamente los estilos de liderazgo utilizados por los gerentes de estas cooperativas de ahorro y crédito para relacionarlos con las estructuras organizacionales a través de las cuales operan estas instituciones. Su investigación se elaboró mediante el método cualitativo, se aplica el “Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo MLQ” a 60 cooperativas: transaccional, transformacional y Laissez Faire, siendo este último el que predomina en las estructuras organizacionales de las cooperativas. Constituye este antecedente un referente importante para la investigación central, en el sentido de identificar los estilos de liderazgo y el compendio teórico que los investigadores utilizaron, en el cual se mezclan las teorías del liderazgo y aportes de expertos en la administración organizacional. Dentro de los principales hallazgos está el hecho de considerar que el líder posee una serie de características que lo identifican y que a raíz de ellas crea sus lazos con las personas que tienen a su cargo; por tanto se requiere de un análisis detallado. Así mismo, determinaron los gerentes de sexo masculino obtuvieron un mayor puntaje en los ítems correspondientes al liderazgo transformacional y transaccional, mientras que las gerentes femeninas obtuvieron mayor participación en el liderazgo Laissez Faire.

Otro estudio del mismo año es el realizado por Covas, (2017), titulado “**Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real**”, cuyo objetivo general estuvo basado en exponer los distintos estilos de liderazgo que se pueden dar en los grupos en organizaciones y ver qué efectos tienen llevados a la práctica; su desarrollo se da desde una metodología cualitativa, a 10 empleados de una misma empresa, dirigidos por un líder y un encargado; utilizando como instrumentos de recolección de la información el Test de Liderazgo (Kurt Lewin) cedido por Aposta-Escola Cooperativisme (2004), y una adaptación del Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional (Blake y Mouton).

Se consideró pertinente relacionarlo con la investigación central, ya que su desarrollo se da desde la teoría, permitiendo conocer los diversos estilos de liderazgo y a partir de las herramientas de recolección de información, se logró identificar el tipo de liderazgo presente en la empresa. Dentro de los principales hallazgos de la autora, está el hecho de considerar la diferencia entre la autoconcepción de los líderes frente a la concepción que de ellos tienen sus colaboradores, situación que dejó ver una problemática real para la compañía; situación que permitió a la empresa tomar cierto tipo de medidas sobre los estilos de liderazgo implementados antes de dicha investigación.

El anterior análisis referencial, permite comprender entre muchas otras cosas, que el liderazgo organizacional representa uno de los elementos más importantes para identificar el desempeño interior en las empresas y a partir de ello, implementar estrategias de mejoras continuas que van a repercutir en la buena marcha y el progreso de todos los que en ellas intervienen.

4.2. Marco teórico y conceptual

Construir una estructura sólida sobre el tema del liderazgo organizacional, resulta pertinente si se hace desde la identificación de las diversas teorías, por medio de las cuales se dan a conocer las dinámicas laborales y las respuestas que cada individuo puede adquirir frente al entorno laboral; por tanto, se da inicio a la descripción no solo de las teorías sino también de los factores que influyen en su papel de líderes.

Para este trabajo, importa la Organización formal de carácter económico. Es necesario tener presente que las organizaciones no son exclusivamente de esos caracteres, pues las hay también y, entre otras, con fines filantrópicos y culturales sin ánimo de lucro. Allus Global BPO center es una organización que se encarga de procesos de externalización de negocios -BPO (Business Process Outsourcing) por sus siglas en inglés. Este tipo de organización de procesos de negocio outsourcing es muy contemporáneo y se desarrolla a partir de la reconversión productiva de los años setenta, pero es una constante reciente en las ciudades latinoamericanas.

4.2.1. Organización

Puede pensarse que las organizaciones son formaciones naturales en la vida de los humanos; pero es necesario precisar que éstas son el resultado de procesos históricos que no conviene soslayar y mucho menos ignorar (Melé, 1991). Los seres humanos forman organizaciones formales e informales desde que inventaron la agricultura y se hicieron sedentarios, lo que les permitió planear las tareas. Sin embargo, para el desarrollo organizacional hizo falta también que las relaciones de dominación se convirtieran en un hecho en la historia (Hessler, 2008).

No es anacrónico recurrir a Marx para comprender ese proceso de dominación que se inicia con las organizaciones que inventamos para producir o lo que él llama “modo de producción”. No es posible llegar hasta el origen de las organizaciones más que por una acción deductiva, propia de la teoría marxista que aborda con el nombre de modo de producción asiático o americano, que se produce en los orígenes de la civilización y que explica la manera cómo llegamos, los seres humanos, a establecer el dominio de unos seres sobre los otros. Sin pretender hacer una historia completa de esos modos de producción y de sus características propias de dominio, sí es bueno hacer unas pequeñas claridades que servirán para entender el tipo de organizaciones que hoy formamos (Buey, 1999).

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, debe entenderse lo expuesto por Armstrong (1991), cuando expone un nuevo concepto del hombre basado en el mayor conocimiento de sus necesidades; tal concepto lo relaciona directamente con la colaboración, comprendido desde una perspectiva de los valores organizacionales, que parten de la base de ideas humanitarias y democráticas; respondiendo como bien lo dice este autor al cambio y la formación de equipos para que estos sean parte del desarrollo organizacional (Armstrong, 1991 citado por Correa, 2013).

Otra definición que cabe dentro del contexto que aquí se aborda y que coincide con lo que se viene exponiendo, es aquel que contempla la organización como un grupo o conjunto de individuos que se conforma bajo determinadas reglas para que cada integrante sepa cómo debe actuar en las múltiples situaciones propias del conglomerado humano para que no se den problemas o para superarlos si es que ocurren. Cada grupo tiene finalidades y

metas y ese ordenamiento pretende alcanzarlas de la manera más eficiente posible (Azuay, 2009).

Con base en estas apreciaciones, puede decirse entonces que organización corresponde a un grupo de personas que trabajan juntas por un propósito, los cuales están guiados por unas pautas y reglas, métodos y principios que gira entorno a ellos y que son parte indispensable para el logro de los objetivos (Bueno, 1997 y Dubrin, 2003).

Así mismo, se considera pertinente aportar lo expuesto por Dávila y Chacón, (2004) cuando menciona que las organizaciones deben disponer de una determinada estructura jerárquica y de puestos ordenados en unidades, los cuales deben estar dirigidos hacia el cumplimiento de una serie de objetivos los cuales a su vez contienen una serie de componentes, entre los cuales sobresalen, el poder, control, división del trabajo, liderazgo, motivación y logro de objetivos.

Por otra parte, Bueno, (1997) considerando la empresa como organización, la expone como un sistema abierto en el que se persiguen objetivos a través de un plan común en el que entran en juego cinco elementos importantes: sistema de dirección, sistema humano, sistema cultural, sistema técnico y sistema político.

Lo anterior deja entrever la estructura organizacional, comprendiendo sus elementos constitutivos, donde el liderazgo prevalece y el recurso humano representa un pilar fundamental para su funcionamiento, al igual que la necesidad de una estructuración técnica de lineamientos con políticas que lleven a un direccionamiento estratégico y lógico.

4.3.2. Entorno laboral

Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad. las buenas instalaciones, adecuada ventilación, ambiente de trabajo adecuado, mecanismos de seguridad y todos los factores positivos que rodean el puesto de trabajo tienen gran influencia en la personalidad del hombre que trabaja (Fernández, 1987, p. 12).

Debe comprenderse este concepto como el grupo de factores externos o internos que potencialmente son capaces de influir en los individuos a la hora de ejercer sus labores; comprende una cantidad de variables que influyen directa e indirectamente en ellos; aire, espacio, clima, ambiente, etc. (Del Valle, 2010)

4.3.3. Recurso humano

Si bien puede considerarse que el recurso humano corresponde a los trabajadores, empleados o personas que laboran en las organizaciones, debe darse un concepto más general de este término; teniendo en cuenta que involucra todas las variables que afectan los resultados de los trabajadores, es decir todas las situaciones que causan que los trabajadores o colaboradores tengan equilibrio o desequilibrio laboral y por ende constituye un elemento importante en el desarrollo de las organizaciones. Por tanto, alberga una serie de etapas que comprenden situaciones como reclutamiento, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, desarrollo de carrera, remuneración, sueldos, evaluación de desempeño, contacto

obrero-patronal, entre otras, de las cuales depende la buena marcha organizacional (Correa, 2014).

Lo anterior permite considerar que una empresa u organización cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad (Pérez & Merino, 2008).

Es importante, a partir de los anteriores preceptos, contemplar la transformación y evolución que ha surgido entorno al recurso humano, tanto desde el punto de vista de su papel interventor como desde el punto de vista estructural; involucrando un perfeccionamiento y ajuste constante en la búsqueda del reperfilamiento, dadas las condiciones generadas por los cambios organizacionales que han ido permitiendo a su vez fundamentar las transformaciones en las prácticas de gestión (Calderon, 2004)

Ejemplo de las transformaciones que se plantean, son las concernientes a las áreas de recursos humanos que han pasado de estar organizadas de manera funcional al rededor de grupos de profesionales especializados, a ser un área flexible organizada en torno a los proyectos y desafíos con que se contribuye al éxito de las organizaciones.

En otras palabras, puede decirse aunque parezca un tanto repetitivo, que el recurso humano, se ha transformado al ritmo de la globalización y de los avances tecnológicos, reafirmando este sector como principal herramienta de las organizaciones y constituyéndolos en parte activa de la misma, donde a pesar de la subordinación, se siente propiedad sobre la empresa y se lucha y propende por su éxito y avance sistemático hacia una competitividad acorde con las necesidades que el mundo de hoy exige.

4.3.4. Rotación de Personal

Es pertinente abordar el tema relacionado con la rotación laboral, al considerarse un tema que impacta en la motivación laboral, además de considerar que puede ser pieza fundamental a la hora de determinarse y estimarse en un contexto psicológico en los trabajadores y la repercusión que este puede llegar a tener dentro de la empresa si no se maneja de manera oportuna y asertiva además de identificar que dicho fenómeno ejerce como efecto de un conjunto de factores dentro de la empresa.

La rotación de personal o también llamada turnover, puede llegar a considerarse como uno de los factores más importantes en la dinámica organizacional; ya que como se mencionaba en el párrafo anterior, sus índices varían de acuerdo al buen manejo que se dé a este factor, el cual corresponde generalmente al departamento de selección y reclutamiento de las empresas.

Méndez (2012), para definir el concepto de rotación de personal, lo entiende como el volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un período determinado. En este mismo sentido expresa que por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con referencia al número promedio de trabajadores de la organización.

Este factor se constituye como fundamento para las empresas y en especial para el área de recursos humanos; teniendo en cuenta que los retiros del personal deben ser compensados a la brevedad posible y con alternativas de admisión y contratación que

permitan mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas y que permita el mantenimiento de las operaciones de la empresa.

Sin embargo, debe entenderse que no siempre las organizaciones ejercen el control adecuado o tienen la posibilidad de ejercerlo; esto sumado a que la rotación es dada por parte de los empleados; (renuncias, retiros etc.); situación que generalmente corresponde a mercados competitivos y ofertas laborales abundantes.

4.3.5. Liderazgo

Puede decirse hoy que las sociedades son complejas. Holland (2004) habla de sistemas complejos adaptativos (SCA), en los que se interrelacionan diferentes variables que se definen en términos de reglas que se adaptan continuamente a partir de la acumulación de experiencias. En este sentido se puede decir que las sociedades son organizaciones que actúan como sistemas. Estudiando las organizaciones como sistemas se puede concluir que el abordaje crítico queda relegado al funcionamiento del sistema y no a su origen o conformación. El funcionamiento de la organización social depende de todos esos agentes: económicos, religiosos, culturales, entre otros. Este abordaje de las organizaciones implica analizar no sólo la adaptación del sistema global sino también estudiar las interacciones entre los agentes del sistema. Los procesos de liderazgo son interacciones continuas entre los agentes de una organización, que se constituyen en una de las funciones o agentes organizativas por estudiar, incluso, una de las de mayor relevancia.

De otro lado, las organizaciones pueden ser formales e informales. Según Luhmann (2009), la organización formal tiene jerarquías de mando a las que se someten sus agentes,

mientras la organización informal o emergente sirve de apoyo a la organización formal, como su soporte ideológico. De esa manera, la sociedad considerada como organización sirve de soporte a la organización formal de carácter económico, ya que la organización social mantiene la superestructura de la empresa económica capitalista.

Para comprender de forma compleja este término, es pertinente recurrir en primera instancia a la definición que de ella realiza la RAE, (2014), la cual la contempla como “Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”; sin embargo, debe considerarse que el concepto de liderazgo posee grandes y diversas connotaciones, razón por la cual, diversos autores la han considerado desde diversos contextos; es así, como varios autores coinciden en afirmar que aunque la mayoría de las definiciones mencionan la capacidad del líder de guiar de forma natural a los trabajadores, de conseguir los objetivos de la empresa o de mejorar el rendimiento de los equipos, cada teoría incide en unas competencias para llegar a ser un buen líder y cumplir con el significado del mismo (Management, 2016).

4.3.6. Teorías y tipos de liderazgo

Algunos ejemplos de las teorías del liderazgo son:

Maxwell, (2007) expone las cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior. este teórico ofrece una obra en la cual expone 21 leyes irrefutables del liderazgo, en resumen estas leyes se resumen en; ley de límite, influencia, proceso, navegación, E.F. Hutton (cuando el verdadero líder habla, las personas escuchan), terreno firme, respeto, intuición, magnetismo, conexión, circuito interno,

entrega de poder, convicción, convencimiento, victoria, Momento de inercia, prioridades, sacrificio, oportunidad, crecimiento explosivo y legado, todas ellas con el fin de enseñar a las personas a ser líderes idóneos.

En el mismo sentido, Raymond B. Cattell, creador de la Teoría del rasgo, recoge el concepto de liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo. Además propone que los líderes proporcionan visión a sus seguidores y la dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito, lo que permite comprender su papel como dirigente de grupo y enrutador de actividades y comportamientos (Adán, 2013).

Por su parte, Senge, (2005) amplía esta definición y concibe el liderazgo como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”. En su obra la quinta disciplina en la práctica, menciona en un aspecto que relaciona el liderazgo con el aprendizaje en equipo, en el cual menciona la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, “de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros” (p.8).

Así mismo, Chiavenato, (2001) y su obra “Administración de recursos humanos”, 5ª edición, plantea el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.327) aspecto que se considera íntimamente ligado con el proceso investigativo en el hecho de permitir comprender no sólo las necesidades no satisfechas, sino

también aquellas que le permiten satisfacción. El autor involucra en su obra la teoría de Maslow a la hora de considerar la influencia en el comportamiento humano y la forma como lo encaminan hacia el logro de objetivos del individuo.

En esta misma línea de definición de liderazgo como consecución de los objetivos, se considera pertinente exponer a autores como Gibb, (1969) “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo” (p.124).

Así mismo, Kotter, (1989), profesor de la Harvard Business School, aporta la siguiente definición de liderazgo: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (p 45).

Por otra parte, en cuanto a las teorías del liderazgo como influencia en las personas, se expone a Fiedler, (1990) autor de la Teoría de la Consistencia, pone el énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como “la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos” (p.48)

Los estilos de liderazgo pasan por una consideración muy importante que está en la base del concepto. Foucault (1976) expuso el término de bio-poder, a través del cual señala que la idea primaria del poder es la subyugación y el control de la población, a través de explotar numerosas y diversas técnicas para subyugar los cuerpos y controlar la población. El biopoder es una violencia que se hace sobre el cuerpo y que involucra las organizaciones

emergentes, en tanto es en ellas donde se inicia esa violencia. Por eso, no se puede pasar a los estilos de liderazgo sin antes remitirse a la historia de ese biopoder (Godoy, 2007).

La modernidad es la iniciadora de ese biopoder, en la medida en que la separación de los hombres de la tierra y la pérdida de la comprensión completa del proceso productivo, en lo que se ha llamado la división del trabajo en el modo de producción capitalista, produjo una violencia especial sobre los cuerpos que pasaba por unas reglas y unas disciplinas que modelaron la aparición de muchas dificultades mentales que dieron inicio a las ciencias sociales y humanas y entre ellas a la psicología, como disciplina que abordaba esos nuevos fenómenos (López, 2017)

“El ciudadano se entretiene, por lo que no protesta” (García, 2004, p 52). Una sociedad caracterizada por el espectáculo, concebida para entretener. Para Rifkin (2000), la economía contemporánea es la economía del acceso, porque se trata de disfrutar y no de poseer. Para Verdú, el ocio y el entretenimiento son los insumos de la riqueza del sistema capitalista de ficción. “(...) el ocio y la diversión llega a todos y cada uno de los ámbitos de nuestras vidas: desde una tienda de calzado deportivo, a las técnicas pedagógicas en las que los niños aprenden jugando. Hoy en día triunfa lo que entretiene, si algo no es divertido está llamado a fracasar de manera estrepitosa” (...). El show business, el negocio-espectáculo, ha llegado también a la religión, a la educación, a la guerra; a través de este espectáculo que todo lo invade, los ciudadanos aspiran a no aburrirse nunca y a no morir jamás, porque mientras nos divertimos logramos mediante la atracción del espectáculo, escapar también del tiempo. Muerte que hoy se ha convertido en un mal absurdo, adquiriendo así una representación antitragica y banal: “Nada muere en el capitalismo de ficción, todo se rehace, se recicla” (Verdú, 2003, p. 245).

Estos ejemplos del texto de Verdú y de Rifkin, ya citados, hacen notar cómo los cuerpos se modelan en la organización social (como organización emergente) para la vida productiva. De esa manera los liderazgos de la sociedad de hoy tienen una consonancia con esas formas de la economía y de la sociedad. En la época del capitalismo de producción, cuando se producían las mercancías necesarias para la subsistencia y la relación de sacrificio trágico con el mundo era el modelo, los líderes tenían que ser autocráticos, imperativos y dominadores, guardando la simetría con el patrón. Además, eran pocos y para pocos oficios.

En el capitalismo de consumo, los líderes tienen la envoltura de la publicidad en los grandes medios, la creatividad para generar renovadas necesidades en el consumidor. Los líderes organizacionales productivos, tenían la tarea primordial de convertir la obsolescencia de las mercancías en frecuencia cíclica CEPAL, (2001). Cada producto tenía que tener una vida útil determinada; por eso, el liderazgo era muy especializado y técnico, por un lado y muy creativo y seductor por otro (Castro, 2011).

Teoría del Liderazgo Situacional (TLS). El modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (citado por Daft Richard, Dorothy Marcic, 2010), se define así: “Las personas con baja disposición para las tareas, ya sea por su poca habilidad o capacitación, o su inseguridad, necesitan un estilo de liderazgo diferente de aquellas que tienen un alto grado de disposición y tienen una buena capacidad, habilidades, confianza y diligencia para trabajar». Es un modelo de liderazgo descrito por primera vez con el nombre de Teoría del Ciclo de Vida de Liderazgo. En la década del setenta pasó a llamarse teoría de liderazgo situacional, que considera que el liderazgo depende de la situación.

La teoría situacional se conoce como parte del enfoque de contingencia en el liderazgo, que se orienta hacia un estilo flexible de liderazgo, de acuerdo con la situación. Tiene muy en la cuenta, este modelo de liderazgo, la disposición o madurez de los subalternos.

Hersey y Blanchard entienden la madurez como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas, que tienen que ver con la educación y la experiencia.

Aun así, el liderazgo es situacional, el líder debe asumir su accionar con base en dos tipos de comportamientos:

- a. Comportamiento directivo
 - Define las funciones y tareas de los subordinados.
 - Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
 - Controla los resultados.
- b. Comportamiento de apoyo.
 - Centrado en el desarrollo del grupo
 - Fomenta la participación en la toma de decisiones.
 - Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

La combinación de estos factores da como resultado 4 tipos de liderazgo que se reflejan en el tipo de control que el líder ejerce sobre sus subordinados:

1. Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

2. Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

3. Participar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

4. Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

El estilo de liderazgo requiere además de dos actitudes del líder que no se pueden obliterar que son: la conducta de tarea y la conducta de relación, encaminadas, la primera, a cumplir con las funciones básicas del resultado esperado en la organización y, la segunda al tipo de relaciones que se mantienen con los subordinados. Así, Ordenar implica una alta tarea y baja relación, Persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación, Participar incluye alta relación y baja tarea y Delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación (Verdú, 2003).

También se da la combinación de liderazgo, de acuerdo con el tipo de madurez del subordinado: a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si la madurez es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta. De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

Los estilos de liderazgo se dan de acuerdo con el siguiente balance (Paul Hersey y Kenneth Blanchard (citado por Daft Richard, Dorothy Marcic, 2010): Estilo control. Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

Estilo supervisión. Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.

Estilo asesoramiento. Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores.

Refuerza y apoya.

Estilo delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Estos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo.

La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Dado que para el caso de la organización Allus Global BPO center, se trata de una razón social preferentemente comercial y de servicio al cliente, se reconocen unas variables adicionales de aplicación del liderazgo situacional que tienen que ver con el departamento comercial y atención al cliente. El objetivo inicial es Identificar el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el departamento para elegir el estilo de dirección idóneo.

Para ello hay que realizar un buen diagnóstico que consiste en: -Identificar funciones y actividades concretas.

-Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.

-Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos.

-Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de las personas respecto a cada función.

-Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) con mayor o menor intensidad en la elección de un estilo determinado de liderazgo.

Al comienzo de la implantación del departamento, el líder adoptará el estilo de control para ir progresivamente reduciendo la cantidad de dirección y aumentando la cantidad de apoyo, hasta elevar el nivel de implicación de los colaboradores en la toma de decisiones cuando ya los miembros han conseguido una buena integración y experiencia y el propio departamento se ha consolidado.

El modelo de Hersey y Blanchard es un método útil para los líderes o directores que tienen dificultad con identificarse en otros métodos de liderazgo tradicionales, por el hecho, precisamente, de ser situacional.

Lo más importante es que estos autores dan mucha importancia a los colaboradores de los líderes, en la forma cómo se ven afectados por sus habilidades y su disposición para las tareas, proponen para ello, una forma de medición.

Las fases del modelo son:

- Reconocer las funciones de cada tarea necesaria para desarrollar el trabajo con rendimiento y eficacia.
- Determinar las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
- Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
- Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.

- Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
- Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

¿Cómo evaluar los integrantes del equipo?

Después de definir las tareas y determinar el tipo de habilidades que estas requieren (puntos 1 y 2), se reconocen las habilidades personales de los colaboradores. El reconocimiento de habilidades se hace en términos de alta/baja, midiendo 2 parámetros:

- Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales...
- Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo.

5. Diseño Metodológico

5.1. Enfoque:

Se plantea en esta oportunidad una investigación de tipo cuantitativo; metodología definida por Hernández, Fernández y Baptista (2004) como “el hecho de observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para después analizarlos” (p.117). También, es importante agregar que en dicha metodología no es posible manipular las variables ni asignar aleatoriamente a los participantes, de hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio.

5.2. Nivel de investigación

Se da a la investigación un nivel descriptivo, ya que se pretende dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una realidad latente en la sociedad actual, donde el fenómeno de la rotación laboral se evidencia de una manera directa, dadas las condiciones mencionadas en el acápite anterior.

Por otro lado, se intenta conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades de la población intervenida, además, la investigación no se limitará solo a la recolección de los datos, sino que argumentarán los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, para después exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Van Dalen y Meyer, 2006).

5.3. Método

Partiendo de lo expresado tanto en el enfoque, en el nivel de investigación y con base en los objetivos planteados, se puede señalar que la presente investigación se basa en el método no experimental, dado que se recolectaron los datos directamente de la realidad del grupo

muestra, sin realizar ninguna manipulación o control de variable alguna; es decir, se observan los fenómenos tal y como se dan sin alterar deliberadamente las variables.

Corresponde entonces a un método no experimental transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento y no a lo largo del tiempo, el cual fue realizado con un diseño correlacional, donde se describe la relación entre dos o más variables en un momento determinado (Sampieri, Collado y Lucio, 2004).

5.4. Población

Para Balestrini (2006, p. 137) “la población es un grupo finito o infinito de personas, cosas o elementos que representan características comunes”, se relaciona con la investigación en el sentido que esta se efectuó con 22 individuos elegidos a conveniencia por el investigador.

Se aplicará la muestra a la cuenta (cliente) de DIRECTV, atendida por Allus Global Center Colombia. DIRECTV es una empresa que presta servicios de entretenimiento en la ciudad. Los líderes de la cuenta suman 50 como población total y una muestra representativa de los 50, con un nivel de confiabilidad de 95%, un margen de error de 10% y una variabilidad de $p = 0.5$ y $q = 0.5$, sería:

Donde, n (muestra), Z (nivel de confianza – 95%), E (nivel de precisión: 10%)

Variabilidad ($-p = 0.5\%$; $q = 0.5\%$), N (población total)

Reemplazando los términos, los resultados son:

El tamaño muestral de líderes es $n = 22$

5.5. Instrumentos de recolección de información

Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el test de liderazgo situacional. Este modelo se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez

de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez.

Para entender el modelo se parte de la base que existen dos estilos directivos, uno más de apoyo o colaborador y otro más directivo.

El líder puede emplear ambos tipos de estilos directivos (dirección o apoyo) en diferentes grados dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

Dar órdenes E1: Dar instrucciones específicas y supervisión continua.

Persuadir E2: Explicar tus decisiones como jefe de proyecto, intentando proveer la información necesaria para que el equipo acepte tus ideas.

Participar E3: Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones

Delegar E4: Baja presencia del líder, las decisiones son tomadas por miembros del equipo

Cada uno de estos estilos se adaptará a los distintos niveles de madurez de los miembros del equipo, Hersey y Blanchard definen cuatro niveles de madurez:

Nivel de madurez M1: Miembro no capacitado para realizar la tarea y/o inseguro Estilo de liderazgo aplicado: Directivo, instruir, dar órdenes, guiar.

Nivel de madurez M2: Miembro con carencias de cara a realizar la tarea pero con predisposición y confianza. Estilo de liderazgo aplicado: Persuasión, Explicar, clarificar, convencer.

Nivel de madurez M3: Capacitado para llevar a cabo la tarea pero inseguro o no predispuesto Estilo de liderazgo aplicado: Participación, Colaborar, compartir ideas, facilitar la toma de decisiones.

Nivel de madurez M4: Capacitado, predispuesto y con confianza. Estilo de liderazgo aplicado: Delegación, Observar, Monitorizar pero sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea. Ver anexo (2)

5.6. Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información, se elabora una tabla de operacionalización, la cual dará cuenta de las variables halladas, de manera que a partir de ella se desglose la información recopilada, la cual se expone por medio de tablas y gráficos para ser analizadas de manera cuantitativa, para medir los tipos de liderazgos encontrados y la oposición de los colaboradores de la empresa Allus BPO Ceter frente a los mismos.

Tabla N° 1. Operacionalización de variables

Tabla De Variables		
Variables Generales	Variables Específicas	Tipo de variable
Estilo de Liderazgo	Persuasivo Participativo Dirige Delega	Alta tarea Baja tarea
Estilo de liderazgo y su género	Persuasivo Participativo Dirige Delega	Alta relación Baja relación
Relación a la tarea	Alta Baja	Alta relación Baja relación
Relación con el subordinado	Alta Baja	Alta relación Baja relación
Efectividad estilos de liderazgo	Persuasivo Participativo Dirige Delega	Alta relación Baja relación
Nivel Académico	Técnico Tecnólogo Profesional	Alta relación Baja relación
% Retiros De La Compañía	-	Alta relación Baja relación
Año	2015 2016 2017	

5.6. Consideraciones éticas

Dentro del diseño metodológico fue muy importante tener la referencia de una serie de consideraciones éticas, pues no es viable que ninguna actividad humana y una investigación puedan estar o ser ajenas a la ética.

Una primera consideración fue el designar un color específico y un código a cada uno de los participantes, de tal manera que sus nombres fueron protegidos con el principio de confiabilidad; en segundo lugar, fue primordial el respeto por el pensamiento y la libre expresión de las personas que sirvieron como fuente para la realización del trabajo investigativo, otorgando el derecho de autor, citando textualmente sin alterar la información que el individuo haya expresado durante el proceso investigativo.

El tercer aspecto consistió en regirse dentro del trabajo investigativo por la ley del psicólogo, la Ley 1090 del 6 de septiembre de 2006 del Congreso de la República de Colombia; “la cual reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones”.

En cuanto a la investigación se reguló por las disposiciones correspondientes a la investigación con participantes humanos, es decir las normas consignadas en el Título II, artículo II numeral 9 y al capítulo VII, artículos 49-56 por los cuales se determinan las normas de la propiedad intelectual y científica. Igualmente es pertinente mencionar el cumplimiento del título III y el artículo 3 por la cual se regula la actividad profesional y científica del psicólogo colombiano.

El secreto y la confidencialidad de esta investigación se regularon, numeral 5 de la confidencialidad y el título V, artículo 10 de los derechos, deberes, obligaciones y

prohibiciones para los profesionales de la psicología en Colombia Congreso de la República de Colombia, (2006).

Finalmente todos los participantes en esta investigación firmaron el consentimiento informado voluntariamente, el cual fue entregado con anticipación, revisado y ajustado según la reglamentación y cumpliendo los parámetros de protección y salvaguardia de la información de quien participa, dejando claro y estipulado que sus identidades siempre quedaran en el anonimato y que en ningún momento se cuestionará o coartará para que las respuestas se acomoden a criterio de los investigadores; es decir el respeto y neutralidad fueron las constantes que rigieron el proceso investigativo.

	Construcción del diseño metodológico										
	Rastreo de pruebas										
FASE III	Aplicación del instrumento de recolección de información										
	Sistematización y análisis de resultados										
	Elaboración de conclusiones y recomendaciones										
	Elaboración informe final de trabajo de grado										
	Revisión y corrección del trabajo de investigación.										

Nota de cuadro: Elaboración propia

5.8. Presupuesto

Cuadro 2. Presupuesto

PRESUPUESTO GLOBAL DEL PROYECTO				
RUBROS	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Personal	\$600.000	\$1.600.000	-	\$2.200.000
Material y suministro	\$600.000	-	-	\$600.000
Salidas de campo	\$450.000	-	-	\$450.000
Bibliografía	\$150.000	-	-	\$150.000
Equipos	\$400.000	-	-	\$400.000
Otros	\$200.000	-	-	\$200.000
TOTAL	\$2.400.000	\$1.600.000		\$4.000.000

DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
Nombre del Investigador	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	IUE	Ext.	
TOTAL						

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO				
Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo			Total
	Estudiantes	IUE	Ext.	

DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO		
Descripción de las salidas	Costo	Total

	Estudiantes	IUE	Ext.	
Transporte				
Refrigerios				
TOTAL				

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiantes	IUE	Ext.	
libros				
TOTAL				

DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS				
Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiantes	IUE	Ext.	
Impresora				
PC				
TOTAL				

DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiantes	IUE	Ext.	

Nota de cuadro: Elaboración propia

9. Resultados

Se plasma a continuación los datos resultantes de la aplicación del instrumento Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)

Se expone en primer lugar, la caracterización demográfica, la cual permite conocer el sexo, rango de edad y nivel académico de los líderes participantes en la investigación, logrando evidenciar que en el género masculino prima el perfil profesional de tecnólogo con 5 líderes, frente al género femenino, donde prima el perfil profesional con 6 participantes

Tabla N° 1. Caracterización Sociodemográfica

Género Masculino	Rango de edad	Cantidad	%
Profesional	26	4	36,4%
	26		
	27		
	37		
	24		
Tecnólogo	24	6	54,5%
	27		
	30		
	30		
	44		
Técnico	27	1	9,1%
Género Femenino	Rango de edad	Cantidad	%
Profesional	26	6	54,5%
	29		
	31		
	31		
	32		
	33		
Tecnólogo	25	5	45,5%
	26		
	28		
	30		
Técnico	34	0	0
	0		

La tabla N° 2, expone un segundo punto de reflexión, el cual hace alusión a los estilos de liderazgo hallados en la muestra, la cual permite identificar que son 4, representados en primer lugar por el estilo persuasivo con un 86.4%, seguido por el estilo participativo con una notoria diferencia el cual representa el 9.10%, en tercer lugar el estilo dirigir con un 4.5% y en último lugar, el estilo delegativo que en esta oportunidad obtiene un 0%.

Tabla N° 2. Estilos de liderazgo

Estilo de Liderazgo	%
Persuasivo	86,40%
Participativo	9,10%
Dirigir	4,50%
Delega	0,00%
Total general	100,0%

La tabla N° 3. Expone un paralelo entre los estilos hallazgo por género, encontrando que el estilo persuasivo masculino está representado por el 81.8%, frente al 90.9% del mismo estilo en lo femenino; así mismo, se encontró que el estilo participativo en lo masculino está representado por el 18.2% y en lo femenino no alcanzó puntaje. En caso contrario, el dirigir en lo femenino sumó 9.1%, este estilo no obtuvo puntaje en lo masculino; los estilos dirige y participa no obtuvieron puntajes en ningún género.

Tabla N° 3. Estilos de liderazgo por género

Estilo de liderazgo masculino		Estilo de liderazgo femenino	
	%		%
Persuasivo	81,8%	Persuasivo	90,9%
Participativo	18,2%	Dirigir	9,1%
Delega	0,0%	Delega	0,0%
Dirige	0,0%	Participa	0,0%
Total general	100,0%	Total general	100,0%

Teniendo en cuenta que el nivel académico representa otra variable de análisis, se plantea la Tabla N° 4 con la información arrojada al respecto, permitiendo comprender se una inclinación rotunda por el estilo persuasivo con una puntuación de 100%. En el nivel profesional y técnico; frente a un 75% para el estilo persuasivo, frente al 16.7% del estilo participativo y un 8.3% para el estilo dirigir.

Tabla N° 4. Grado de escolaridad y relación con los estilos de liderazgo.

Grado de escolaridad profesional	%	Grado de escolaridad tecnólogo	%	Grado de escolaridad técnico	%
Persuasivo	100,0%	Persuasivo	75,0%	Persuasivo	100,0%
Participativo	0,0%	Participativo	16,7%	Participativo	0,0%
Dirigir	0,0%	Dirigir	8,3%	Dirigir	0,0%
Delega	0,0%	Delega	0,0%	Delega	0,0%
Total general	100,0%	Total general	100,0%	Total general	100,0%

En cuanto a la variable relación con la tarea, se expone a continuación la Tabla N° 5, en la cual se evidencia que los estilos persuasivo y participativo son los más representativos de esta variable con un 95 y un 100% respectivamente, el 5% restante está representando el estilo dirigir, ya que los otros estilos no arrojan resultados en esta oportunidad.

Tabla N° 5. Estilos de liderazgo y relación con la tarea.

Alta relación a la tarea		Baja relación a la tarea	
	%		%
persuasivo	95,0%	participativo	100,0%
dirigir	5,0%	dirige	0,0%
delega	0,0%	delega	0,0%
participativo	0,0%	persuasivo	0,0%
Total general	100,0%	Total general	100,0%

Seguidamente se expone en la tabla N°6., los puntajes relacionados con la alta y baja relación con el subordinado, variables que permiten inquirir que la alta relación con el subordinado esta principalmente relacionado con el estilo persuasivo en un 90.5% , seguido del estilo persuasivo con un 9.5%, los estilos dirigir y delega no tienen puntos en esta variable y la baja relación con la tarea, está relacionado con el estilo dirigir con un rotundo 100%, situación que por ende deja los estilos delegativo y participativo sin puntuación.

Tabla N° 6. Estilos de liderazgo alta y baja relación con el subordinado

Alta relación con el subordinado		Baja relación con el subordinado	
	%		%
Persuasivo	90,5%	Dirigir	100,0%
Participativo	9,5%	Persuasivo	0,0%
Dirigir	0,0%	Delega	0,0%
Delega	0,0%	Participativo	0,0%
Total general	100,0%	Total general	100,0%

La tabla N° 7 expone la variable que el investigador ha denominado efectividad en el estilo de liderazgo, encontrando que el estilo persuasivo obtiene un 86.4%, seguido del estilo participativo con un 9.1% y el estilo dirigir con un 4.5%, el estilo delega no obtuvo calificación.

Tabla N° 7. Efectividad en el estilo de liderazgo.

Efectividad en el estilo de liderazgo	
	%
Persuasivo	86,4%
Participativo	9,1%
Dirigir	4,5%
Delega	0,0%
Total general	100,0%

Por último, se expone la tabla N° 8, la cual contiene la representación porcentual de los estilos de liderazgo y su relación con los retiros de los años 2015 al 2017, en el cual sobresale el estilo persuasivo con un 80% para los años 2015 y 2016, lo mismo que un 50% para el año 2017; en segundo renglón está el nivel participativo con un 20% en el años 2016 y un 50% en el año 2017; el estilo dirigir arroja un 20% en el año 2015.

Tabla N° 8. Representación porcentual de los estilos de liderazgo y su relación con los retiros de los años 2015 al 2017

Estilos de liderazgo y su relación con retiros del año 2015	%	Estilos de liderazgo y su relación con retiros del año 2016	%	Estilos de liderazgo y su relación con retiros del año 2017	%
persuasivo	80,0%	persuasivo	80,0%	persuasivo	50,0%
participativo	0,0%	participativo	20,0%	participativo	50,0%
dirigir	20,0%	dirigir	0,0%	dirigir	0,0%
delega	0,0%	delega	0,0%	delega	0,0%
total general	100,0%	total general	100,0%	total general	100,0%

Continuando con la exposición de resultados, se observa a continuación una presentación de gráficos como representación de los porcentajes de retiros en los años 2015 al 2017; en primer lugar el gráfico N° 1, expone la relación porcentual de los retiros de personal presentados en el año 2015; el gráfico N° 2, la relación porcentual de los retiros de personal del año 2016 y el gráfico N° 3, expone el valor porcentual de los retiros de personal evidenciados en el año 2017 y su relación con los estilos de liderazgo evidenciados en la muestra.

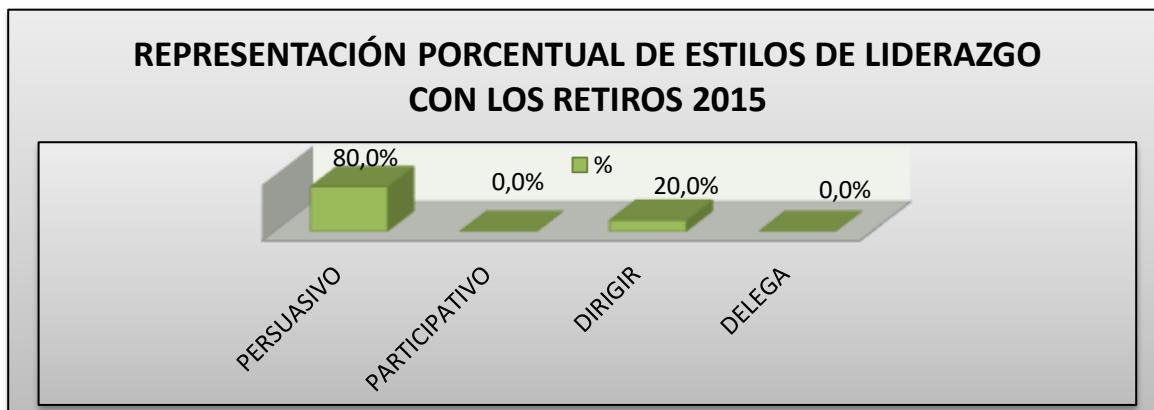


Gráfico N° 1. Estilos de liderazgo y retiros 2015

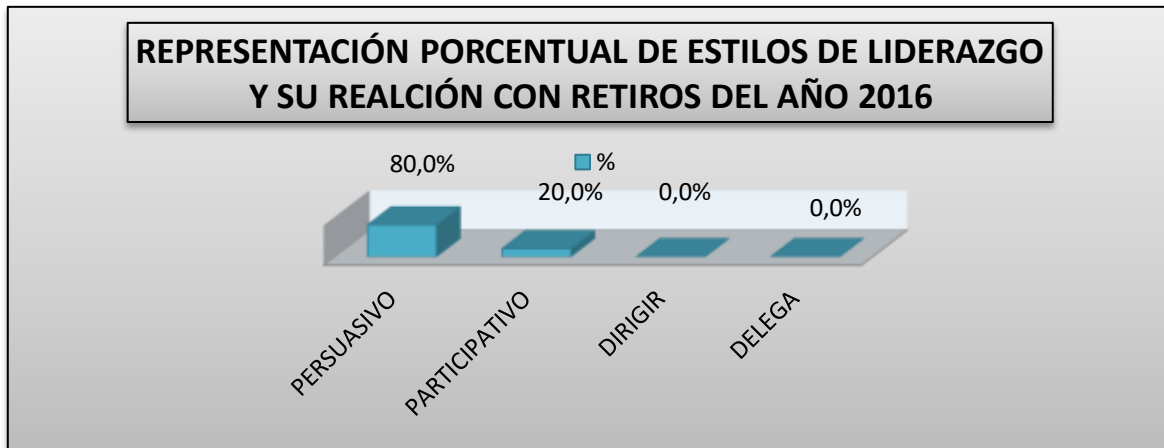


Gráfico N° 2. Estilos de liderazgo y retiros 2016

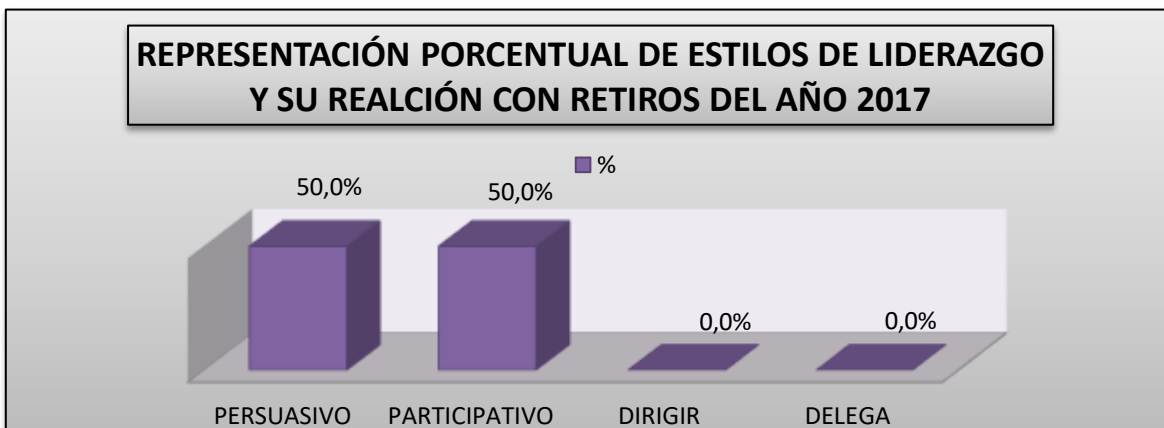


Gráfico N° 3. Estilos de liderazgo y retiros 2017

Discusión

La estructura problematizadora que enmarcó la presente investigación, estuvo encaminado a Identificar los estilos de liderazgo que se están efectuando dentro de la Organización Allus Global BPO Center de la Ciudad de Medellín, cuestionamiento que surge

a su vez con la necesidad de categorizar las variables generales y específicas que presentan los líderes, de dicha organización con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, intervenirlas y desarrollar habilidades, apoyar las decisiones que buscan obtener un logro continuo, tanto en el ser como en el hacer de las personas a cargo.

Es así como tras la identificación de 4 estilos de liderazgo en la compañía (Persuasivo, Participativo, Dirigido y Delegativo), se entra a discutir cada uno de ellos con el fin de dar un sustento teórico e histórico de lo que aquí se ha plasmado.

Como primera medida, se toma el estilo persuasivo, del cual es preciso mencionar que corresponde a aquel modelo mediante el cual un individuo (o un grupo líder) induce a un grupo a perseguir los objetivos del líder o los objetivos compartidos por el mismo y sus seguidores. (Dubrin, 2000) en (Vega, Botello y Fuentealba, 2014, P. 107). Tal descripción, adaptada a la empresa Allus Global BPO, puede describirse como el papel que ejercen los líderes evaluados con respecto a sus subordinados para que las tareas dentro de ella se realicen de acuerdo a sus proyecciones; por tanto, su labor estará encaminada a persuadir a su grupo sobre la forma como debe encaminarse el trabajo empresarial.

Lo anterior permite retomar la investigación de Gallardo y Tirado, (2007) en la cual hacen especial énfasis en el compromiso organizativo y la forma como este incide fuertemente en la conducta de los empleados; es decir, el liderazgo incide la forma como el líder contempla la organización, lo que le va a permitir aplicar estrategias de persuasión que puede llegar a incidir en el buen rendimiento de la organización, así como también en la permanencia de éstos en las organizaciones.

Con relación a los resultados del liderazgo persuasivo, se nota una tendencia marcada en la muestra; en cuanto a género por ejemplo es el estilo más sobresaliente, con un mayor puntaje en el género femenino y al analizarlo de forma general, también refleja un alto porcentaje en la muestra frente a los otros estilos evaluados; así mismo, con la alta relación a la tarea y a los perfiles profesionales, sobresale este tipo de liderazgo. Es decir, las mujeres líderes reflejan unas estrategias marcadas con relaciona la persuasivo, teniendo en cuenta que este estilo permite una retroalimentación entre líderes y empleados, ya que quien los dirige utiliza herramientas y estrategias para que estos últimos realicen la labor de manera prima, dinamizando las actividades, de lo que resulta un ambiente laboral agradable y beneficioso para todas las partes.

En cuanto a la relación del estilo persuasivo y la escolaridad de los líderes, se evidencia una variable importante en la cual se nota que entre mayor grado de escolaridad, más persuasivo logra ser el líder, permitiendo este hallazgo retomar la investigación de Méndez, (2012) y su percepción sobre el desafío permanente que infiere este tipo actividad, considerando que la actualización académica puede llegar a representar un aliciente importante a la hora de este tipo de líderes ejercer sus funciones y ofrecer alternativas positivas para las organizaciones a las cuales prestan sus servicios. Ante lo cual se coincide con Senge, (2005) en su teoría, cuando expone que los seres humanos en su ejercicio del liderato, deben estar acordes a la creación de nuevas realidades, lo que podría relacionarse con lo que se viene mencionado, es decir con la necesidad de actualización constante y avance positivo en el conocimiento que puede ser adquirido mediante la academia.

Así mismo, el estilo persuasivo y su alta relación con la tarea obtuvo un puntaje significativo, situación que conlleva a considerar que este estilo está siendo abordado hacia la búsqueda de resultados, por medio de la persuasión hacia el trabajo interno de la organización; lo que permite reconsiderar lo expuesto en investigación de Orellana y Portalanza, (2014) donde el clima laboral representa una importante influencia para la ejecución del liderazgo organizacional, donde el persuadir representa una planeación conjunta de las actividades. Como se expuso anteriormente en la teoría de Fiedler, (1990), dicha capacidad de persuadir mantiene unido a los grupos de trabajo y por ende sus resultados se reflejan tanto dentro como fuera de la organización.

Así mismo, los resultados relacionados con la alta relación con el subordinado siguen evidenciando una tendencia por el estilo persuasivo como el más significativo, complementando lo que se viene exponiendo con la teoría de Cattell (Sin Fecha), el cual contempla que la visión de los colaboradores depende de la visión del líder; es decir que este es el enrutador de las actividades y comportamientos de éstos; por tanto la alta relación con los subordinados depende de las estrategias que este utilice para persuadirlos hacia las actividades empresariales.

Siguiendo la línea de énfasis, corresponde ahora relacionar el estilo persuasivo con los hallazgos encontrados en la variable efectividad, concordando con lo que se viene exponiendo, ya que de igual forma fue el estilo más representativo, permitiendo retomar el referente de Pons y Ramos (2012), los cuales exponen las prácticas de gestión del Recurso Humano, lo que permite considerar a su vez, la importancia del trabajo en equipo para el logro efectivo de las metas laborales; esto sumado a la teoría de Maxwell, (2007), ya que

con el cumplimiento de las leyes que este expone, el líder encontrará más rápidamente el logro de sus efectivos y por ende su efectividad en el liderazgo.

En cuanto a la deserción de personal, se obtiene como resultado que en el año 2015 no estuvo presente tal liderazgo; para el año 2016, se presenta de forma considerable, aunque muy por debajo del estilo persuasivo; ya para el año 2017, este estilo se presenta de una manera equitativa con el estilo persuasivo siendo estos dos los únicos presentes para ese año.

Un segundo estilo de liderazgo hallado en la investigación es el participativo, denominado así por Hersey y Blanchard (1972) porque el líder comparte las cosas a través de un proceso de comunicación, pero dando gran parte de autonomía en lo que hace a la tarea; es decir, los directivos o líderes permiten la participación de los trabajadores en la determinación de metas, lo que va a repercutir en el clima organizacional propiciado por espacios de participación y obtención de logros. Expresiones las anteriores que permiten retomar investigaciones como la aportada por Orellana y Portalanza (2014), en el sentido de entender el desempeño laboral como algo que va más allá del desempeño y cumplimiento de funciones; es decir que se debe hacer parte activa de las organizaciones a los empleados, para que de la mano de los líderes alcancen tanto sus metas laborales como personales.

Así mismo, puede traerse a colación la investigación de León, et, al (2017) cuando evidencian la necesidad de la creación de ambientes laborales basados en valores humanos; es decir que una buena alternativa de liderazgo podría estar basada en unas condiciones internas donde se haga sentir al subordinado como miembro importante del equipo de trabajo,

así como también su participación activa en todas las áreas de desempeño profesional, lo cual puede hacerse delegando funciones.

Con base en los resultados hallados, puede decirse que el estilo participativo, corresponde al segundo estilo en orden descendente, ya que en la mayoría de las variables analizadas estuvo precediendo al estilo persuasivo; es así como en la categoría de género y liderazgo general, perfil tecnológico, obtuvo un puntaje muy inferior y solo presente en el género masculino. Vuelve a estar presente este tipo de liderazgo con un significativo puntaje en la baja relación a la tarea.

Tales hallazgos permiten considerar el liderazgo gerencial y su relación con la satisfacción laboral expuesto en la investigación de Paredes, (2015), además de considerar que este estilo de liderazgo se caracteriza por el diálogo para compartir ideas entre los líderes y sus colaboradores; es decir la planeación conjunta del trabajo; lo que de nuevo permite retomar la teoría de Fiedler, (1990).

Un tercer factor arrojado en la presente investigación es el estilo de liderazgo hacia el dirigir, el cual enfocado hacia la teoría de Hersey y Blanchard, (1972) puede relacionarse en esta oportunidad con el liderazgo tendiente a delegar, observar, monitorizar pero sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea. Al respecto, se trae a referencia la investigación de Méndez, (2013), cuando expone el desafío que representa la acción del liderazgo; ante lo cual entra en juego lo propositivo y lo operacional; lo que permite a su vez identificar la importancia de la gerencia estratégica, al respecto, Abarzua, (2011) expone: “el fenómeno del cambio organizacional es un campo de conocimiento que posee sus propias claves, zonas

de claridad e incertidumbre; por tanto se iniciaran en el desarrollo empresarial los que cuenten con el bagaje más apropiado para desenvolverse” (P. 169.) En cuanto a los resultados arrojados al respecto del estilo de liderazgo hacia el dirigir, es preciso mencionar que son pocos o nulos sus porcentajes en las categorías analizadas, a excepción con la baja relación hacia el subordinado, en el cual se obtuvo la totalidad de la puntuación.

En cuanto a la relación con la deserción laboral, solo se observó este estilo en el año 2015 con un porcentaje muy por debajo del estilo persuasivo y en los años 2016 y 2017 no se obtuvo puntuación al respecto. Con lo anterior, se corrobora lo expuesto en la teoría de Hersey y Blanchard (1972) cuando exponen que existen estilos de liderazgo comportamiento directivo y comportamiento de apoyo; en el primero para indicar la manera como se llevan a cabo las funciones y controlar los resultados y el segundo para aportar valor y colaboración al equipo, por medio del fomento, la participación y la toma de decisiones.

Conclusiones

Como resultado de la caracterización de los líderes de la Organización Allus BPO Center en los cuatro estilos de liderazgo: autoritario, persuasivo, participativo, delegativo, se

logra comprender que el estilo persuasivo constituye el estilo más representativo para la organización, ya que marcó la tendencia en la totalidad de las variables, permitiendo comprender que los líderes involucran a los subordinados las decisiones que estos toman y les explica las ventajas y la facilidad de cumplir con las tareas laborales que tienen a su cargo.

Las variables sociodemográficas arrojadas en la investigación permitieron conocer principalmente los niveles de estudio que poseen los líderes intervenidos (Profesional, técnico y tecnológico) y su notoria relación con el estilo persuasivo, lo que podría considerarse un aspecto positivo para la organización, ya que debe tenerse en cuenta que en un mundo cambiante, los niveles académicos deben ir acorde con las nuevas estrategias empresariales, lo que va a permitir niveles de eficiencia y competitividad óptimos.

Realizar el cuadro de variables encontradas tras la puesta en práctica del instrumento, permitió conocer los componentes que posee la empresa a la hora de exigir el cumplimiento de las labores de sus líderes, lo que permite considerar la importancia de la búsqueda de perfiles competitivos y a la vanguardia con la modernización y la puesta en marcha de estrategias innovadoras que permitan competir al nivel que el entorno laboral actual lo requiere.

Recomendaciones

Una primera recomendación está encaminada a reconocer la importancia de este tipo de investigaciones desde la óptica de la psicología organizacional, en la búsqueda de explicaciones sobre el comportamiento del hombre; por lo cual se recomienda realizar

estudios similares que permitan identificar las percepciones que se poseen a cerca de los líderes, para que sirvan como herramienta a organizaciones a la hora de tener en cuenta alternativas que permitan mejorar cada día las relación inter laborales y la permanencia del personal en las empresas

Para los futuros investigadores en este tipo de problemáticas, se recomienda ampliar su nivel de percepción sobre todos los elementos que contiene la psicología organizacional, ya que representan una interacción continua que les va a permitir afianzar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a lo largo de su formación profesional.

A la organización Allus BPO center de la Ciudad de Medellín, se recomienda seguir evolucionando acorde con las demandas de sus trabajadores y continuar los procesos de mejora en materia de liderazgo, para que el trabajo en equipo sea llevado a cabo cada día de una forma humana y los resultados se sigan evidenciando.

Referencias

Abarzúa, E., Conteras, F., & Robles, J. F. (2011). Evolución de la gestión de personas en las empresas: del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. *Psyke*, 11(2). Recuperado de: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/419/399>.

- Adán, G. (2013). Teoría factorial de la Personalidad de Raymond Bernard Cattell. *Teoría factorial de la personalidad de Raymond Bernard Cattell (1905-1998)*, 1-20.
- Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño* (No. 658.3 A7A3 2006). Venezuela. Ed. Tirillas.
- Azuay Universidad. (2009). *Psicología y organización: revista de la Universidad del Azuay, Universidad del Azuay*.
- Balestrini, A. M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Recuperado de: <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/proyecto-investigacion.pdf>
- Bolman, L., & Deal, T. (1995). *Organizaciones y liderazgo*. Editorial adisson-wesley Iberoamericana. SA USA.
- Buey, F. F. (1999). Marx (sin ismos). *Papers: revista de sociología*, (57), 21-32.
- Campbell, N. & Reece J. (2007). *Biología* (7a Ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Castellanos, B, C. A., & Cerquera, S, M. A. *Proyecto de investigación: liderazgo, calidad de vida y bienestar*. Colegio Mayor nuestra señora del Rosario. Bogotá. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4574>
- Castro, A., & Lupano, M. L. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, 89, 7-28.
- Contreras, F., Espinosa, J. C., Hernández, F., & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el caribe*, 30(3), 569-590.
- Chávez C, C (2015) *Diccionario de recursos humanos: Técnicas organizacionales y Teorías administrativas*. Bogotá: Lemoine
- Chemers, M. (2004). *Leadership effectiveness: Functional, constructivist and empirical perspectives*. London: D. van Knippenberg & M. Hogg (Eds.)

- Chiavenato, I. C. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Ed. Recuperado de: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf>.
- Correa, E. (2014). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. 4(1). Recuperado de: <http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/article/view/1508.pdf>.
- Covas, Z., & Maria, J. (2017). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Trabajo de grado. Universidad de Balarica. España. Recuperado de: http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1.
- Cruz A. (2009) *El ausentismo en las empresas*. Monografías: recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2834/22647541-2012.pdf;jsessionid=05ED17FA4BA1D615E7F5ADB0B85698D3?sequence=1>
- Cruz, Z. I. B., González-Domínguez, J. R., & Ríos, C. R. C. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL) España y el Caribe.*, 1(2), 21. Recuperado de: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=21>.
- Daft, Richard & Dorothy Marcic (2010) *Liderazgo. Introducción a la administración* (Sexta edición) México: Cengage Learning.
- Dávila de León, M. C., & Chacón Fuertes, F. (2004). Factores psicosociales y tipo de voluntariado. *Psicothema*, 16(4).
- Foucault, M. (2011). *Historia de la sexualidad. Vol. 2: El uso de los placeres*. Siglo XXI.

- Fernández, L. S. (1973). Formación y profesionalización de orientadores: modelos y procesos. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 2(2_2), 1134-4032. Recuperado de: https://www.uv.es/RELIEVE/v2n2/RELIEVEv2n2_3.htm.
- Gallardo; G, E & Tirado; J (2007) Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo *¿acaso inciden las actitudes*. Recuperado el 20 de febrero de 2016 de: <http://hdl.handle.net/10596/1151>.
- García D, M. Rodríguez, J Díaz, M, Estrada F. (1983). *El trabajo en equipo: productividad y calidad de vida en el trabajo* (No. HD4861. T72.). Recuperado de. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/>
- Gibb, C. A. (1969). *Los principios y rasgos del liderazgo* (No. 61). Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria.
- Glasser, B & A Strauss (1967) *Método de comparación constante de análisis cualitativo*. Universidad de Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la investigación. *México: Editorial Mc Graw Hill*, 15-40.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-47. Recuperado de: [http://choo.ischool.utoronto.ca/fis/courses/LIS1230/Blanchard%20\(1996\).pdf](http://choo.ischool.utoronto.ca/fis/courses/LIS1230/Blanchard%20(1996).pdf).
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior* (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Herzberg, F. (1954). Teoría de la Motivación-Higiene. *Teoría de la Organización*, 71-91.
- Hessler, P. (2008). El camino por delante. *National geographic*, 23(2), 114-120. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2687491>.

- Holland, J. (2004). *El orden oculto: De cómo la adaptación crea la complejidad*. México: Fondo de cultura económica.
- Ibáñez, J. (1990). *Autobiografía. Los años de aprendizaje de Jesús Ibáñez*. Barcelona: *Anthropos* (113).
- Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1977). Hierarchical level and leadership style. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 131-145. Recuperado de: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Jago.pdf.
- Kotter, J. P. (1989). *El factor liderazgo: John P. Kotter; [traducción, Diorki]*. Díaz de Santos.
- León, F. R., Morales, O., Ramos, J. D., Goyenechea, Á., Rojas, P. A., Meza, J., & B, L, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22(43), 154-167.
- Luhmann, Niklas. (2009) *¿Cómo es posible el orden social?* México: Herder
- Marx, K. (1958). *Formaciones económicas pre-capitalistas*. México: Siglo XXI.
- Martínez H, H (2011). *Liderazgo responsable*. Bogotá: ediciones ECOE.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M (2007). Leadership in complex organizations. En: *The Leadership Quarterly*, # 41 (297 – 318). Nebraska University.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Thomas Nelson Inc.
- Mejía, M. (2010). Pensar la ciencia, la tecnología y la innovación desde el Sur. La investigación como estrategia pedagógica. En: *Le Monde “el Dipló” Diplomatique* Edición Colombia. Edición 102.
- Melé, D. (1991). Desarrollo humano y teorías de la organización. *IESE Bussines School*.

- Méndez, C. (2012). *Tecnologías y herramientas de gestión*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3180733.pdf>.
- Paredes C, L. Y. (2015). El liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco-2015. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4637>.
- Pons Verdú, Fernando J., & Ramos López, José. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- RAE, (2014) Definición de Líder.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso*. Barcelona: Paidós.
- Ríos, G. A. C., & Torres, F. C. efectos del liderazgo, poder e influencia sobre las relaciones intra específicas presentes en una organización privada. Doctorado en Ciencias de la Dirección Bogotá. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/investigacion/Proyecto-Guido-Castro-Defensa-Candidatura-Doctoral.pdf>.
- Sampieri, R; Collado, C., y Lucio. P. (2004). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill, México. Tercera edición.
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires. Argentina: Paidós.

- Schults, D (1985) *Psicología Industrial*. México: Mc Graw-Hill. 3° edición. Verdú, Vicente (2003). *El estilo del mundo, Capitalismo de ficción*. Barcelona: Anagram
- Torres, M.E (2008). *Estilos de liderazgo de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la universidad de San Buenaventura*. Proyecto de grado. Recuperado de: http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/5167/TP_TobonaMunozJeimystefan%C3%ADa_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres, S. P. G., Aguilar, J. D. C. G., Trujillo, L. B., Caraguay, V. E. C., & Lorenzo, A. F. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19-31. Recuperado de: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156>.
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- Van Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (2006). Síntesis de" Estrategia de la investigación descriptiva. *Manual de técnica de la investigación educacional*. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/libro-manual-de-tecnica-de-la-investigacion-educacional/9788475091099/330375>.
- Vega, M. M. C., Botello, M. S., & Fuentealba, N. M. G. (2014). Estilo de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la Administración Pública de Chile. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (93), 104-122. Recuperado de: <https://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4725>.
- Verdú, V. (2003). *El estilo del mundo: la vida en el capitalismo de ficción* (Vol. 300). Anagrama. Barcelona.

Apéndices

Apéndice A. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

**TITULO: ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN ALLUS GLOBAL
BPO CENTER COLOMBIA**

YO _____

Certifico que he sido informado (a) con claridad y veracidad 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 información, que se presentara la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mi suministrada, lo mismo que su seguridad física y psicológica.

Secreto profesional: la investigación garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia, respeto a la dignidad y el valor de cada individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad, los investigadores se comprometen a no informar su publicación de 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 ellos lo consideren pertinente.

Divulgación: la devolución de resultados será presentada (por escrito o de forma verbal) a las instituciones participantes para que sea 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 son que se pudiera dar lugar al reconocimiento de la entidad

El presente estudio, es para reconocer sus estilos de liderazgo y los parentescos con la deserción laboral; por tal motivo se utilizara como herramienta de recolección de la información “el cuestionario de liderazgo situacional” de Paul Hersey y Ken Blanchard

Firma: _____

Nombre: _____

CC: _____

Apéndice B. Cuestionario de liderazgo Situacional

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Con el propósito de adelantar un trabajo académico investigativo que permitirá conocer su estilo de liderazgo, se le pide tener a bien responder el siguiente cuestionario. Se señala que no hay respuestas buenas ni malas y que solo se trata de estilos propios de cada persona que ejerce labores directivas.

INDICACIONES: Suponga que usted está involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que usted podría iniciar. LEA cada Ítem cuidadosamente. PIENSE acerca de lo que usted haría en cada circunstancia. Entonces MARQUE la letra de la alternativa de acción que usted cree que describiría más exactamente su comportamiento en la situación presentada. Marque solo una letra.

NOMBRE DEL LIDER:

CEDULA

EDAD

GRADO DE ESCOLARIDAD:

OPERACIÓN:

SITUACIÓN

ALTERNATIVA DE ACCION

- | | |
|---|---|
| 1. Sus subordinados no están respondiendo a su estímulo y preocupación por su bienestar. Su desempeño está disminuyendo rápidamente. | <p>A. Enfatizar el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de lograr las metas.</p> <p>B. Mostrarse dispuesto a conversar con ellos pero no imponer su participación.</p> <p>C. Hablar con sus subordinados y luego fijar metas.</p> <p>D. Intencionalmente no intervenir.</p> |
| 2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha venido asegurándose de que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento. | <p>A. Mantener una interacción amistosa, pero asegurándose de que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y niveles esperados de rendimiento.</p> <p>B. No tomar ninguna acción definitiva.</p> <p>C. Hacer lo que se pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.</p> <p>D. Enfatizar la importancia de las fechas límite, y de las tareas.</p> |
| 3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí solos. Normalmente usted los deja solos. El rendimiento del grupo, y las relaciones interpersonales han sido buenas. | <p>A. Trabajar con el grupo y tratar de resolver el problema conjuntamente.</p> <p>B. Dejar que el grupo lo resuelva.</p> <p>C. Actuar rápida y firmemente para corregir y orientar.</p> <p>D. Motivar al grupo para que trabaje en el problema, y apoyar sus esfuerzos.</p> |
| 4. Usted está considerando un cambio. Sus subordinados tienen muy buenos antecedentes referentes al logro de las metas. Respetan la necesidad de cambios. | <p>A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no dirigirlos demasiado.</p> <p>B. Anunciar cambio e implementarlos con mucha supervisión.</p> <p>C. Dejar que el grupo formule su propia dirección.</p> <p>D. Incorporar recomendaciones del grupo, pero usted dirige el cambio.</p> |
| 5. El rendimiento de su grupo ha bajado durante los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por alcanzar los objetivos. El redefinir papeles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Ha sido necesario recordarles constantemente que deben terminar sus tareas a tiempo. | <p>A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.</p> <p>B. Incorporar recomendaciones del grupo; pero asegurarse de que se logren los objetivos.</p> <p>C. Redefinir los papeles y responsabilidades, y supervisar cuidadosamente.</p> <p>D. Permitir que se involucre al grupo en determinar papeles y responsabilidades, pero no dirigirlos demasiado.</p> |

<p>6. Usted se ha integrado a una organización que funciona efectivamente. El administrador anterior controlaba la situación muy de cerca. Usted quiere mantener una situación productiva, pero le gustaría empezar a humanizar el medio ambiente.</p>	<p>A. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado. B. Enfatizar la importancia de fechas límite y tareas. C. Intencionalmente no intervenir. D. Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero asegurarse de que se logren los objetivos.</p>
<p>7. Usted está considerando cambiar la estructura del grupo. Los miembros de su grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha sido productivo y ha mostrado flexibilidad en sus operaciones</p>	<p>A. Definir el cambio y supervisarlos cuidadosamente. B. Participar con el grupo al desarrollar el cambio, pero permitir que los miembros organicen la implementación. C. Estar dispuesto a hacer cambios como se recomienda, pero mantener control de implementación. D. Evitar la confrontación, dejar las cosas como están.</p>
<p>8. El rendimiento del Grupo y las relaciones interpersonales están bien. Usted se siente un poco inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.</p>	<p>A. Dejar el grupo tranquilo. B. Discutir la situación con el grupo y luego usted inicia los cambios necesarios. C. Tomar medidas para dirigir a los subordinados de manera que trabajen en una forma bien definida. D. Motivar la discusión del grupo pero no dirigirlos demasiado.</p>
<p>9. Su jefe inmediato superior le ha encomendado dirigir un grupo de trabajo que hace tiempo debió haber presentado sus recomendaciones acerca de unos posibles cambios. El grupo no tiene sus metas definidas. La asistencia a las sesiones ha sido pobre. Sus reuniones se han convertido en reuniones sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>A. Dejar que el grupo resuelva sus propios problemas. B. Incorporar las recomendaciones del grupo asegurándose de que los objetivos sean alcanzados. C. Redefinir metas y supervisar cuidadosamente. D. Permitir que el grupo se involucre en la fijación de metas pero no presionar.</p>
<p>10. Sus subordinados generalmente son capaces de asumir responsabilidades. Pero no están respondiendo a su reciente redefinición de normas</p>	<p>A. Permitir la participación del grupo en la redefinición de normas, pero no tomar el control. B. Redefinir normas y supervisar cuidadosamente C. Evitar la confrontación al no presionar; dejar la situación como está. D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero asegurarse de que se cumplan las nuevas normas</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 sus tareas y dirección adecuadamente. Las relaciones entre los miembros del grupo son buenas. | A. Tomar medidas para dirigir a los subordinados de manera que trabajen de una forma bien definida.
B. Involucrar a los subordinados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
C. Discutir el rendimiento pasado con el grupo y entonces examinar la necesidad por nuevas prácticas.
D. Dejar al grupo tranquilo. |
| <hr/> | |
| 12. Información reciente indica que hay algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene unos antecedentes extraordinarios de rendimiento. Los miembros han logrado sus metas a largo plazo en forma efectiva. Han trabajado armoniosamente durante el año pasado. Todos están bien calificados para la tarea. | A. Probar su solución con los subordinados y examinar la necesidad de nuevas prácticas.
B. Permitir a los miembros del grupo resolver sus problemas solos.
C. Actuar rápidamente y con firmeza para corregir y dirigir.
D. Participar en discusiones sobre problemas mientras se brinda apoyo a los subordinados. |
-

Fuente: Pantoja, C., Molina. L y Sepúlveda. M (2014). Estilos de liderazgo predominantes en los directivos de una compañía de ventas y servicios en la ciudad de Medellín.

COLUMNA I (Escala de Estilo) Alternativas de acción				
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)

COLUMNA II (Estilo de Adaptabilidad) Alternativas de acción.			
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
(a)	(b)	(c)	(d)
Multiplique por:			
-2	-1	+1	+2

