TESIS
RI200
B4

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

(Máximo 120 caracteres, incluyendo espacios y signos)
Título:

Estilos de Liderazgo Situacional y la Satisfacción de Necesidades Interpersonales en Equipos de Trabajo

Realizado por:

Audrey Coromoto Betancourt González
Ana Andreyna Marval Ramírez

Profesor guía:

César Sánchez Marichal

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : VEINTE PUNTOS (20) puntos.

Nombre: CÉSAR SÁNCHEZ M Firma:

Nombre: TAHIRI RAMOS L Firma:

Nombre: Ingrid Ochoa Firma: Ingrid Ochoa de Pérez Arueto.

Caracas 20 de Julio de 2006

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE GRADO

Estilos de Liderazgo Situacional y la Satisfacción de Necesidades Interpersonales en Equipos de Trabajo

Tesista: Audrey C. Betancourt González

Tesista: Ana A. Marval Ramírez

Tutor: César Sánchez Marichal

Caracas, 23 de Junio de 2006

DEDICATORIA

A Dios y a mi Virgencita de Coromoto por ser la luz que guía mis pasos, por darme la fortaleza en los momentos difíciles…

A mi Papá, por ser siempre tan especial conmigo…por enseñarme que con esfuerzo todo se puede lograr, teniendo en cuenta siempre la honestidad y la disciplina. Gracias por tu amor incondicional que es lo más hermoso que me has podido dar. Mamá…eres Luz, Amor, Ternura, ese lugar donde puedo refugiarme siempre. Gracias por ser mi apoyo en los momentos más difíciles y mil gracias por no dejarme perder las ganas de seguir adelante, por darme esa seguridad, esa confianza en mi misma….Los Adoro.

A mi Gery, sabes que eres una de las cosas más hermosas que me pudo dar Dios…. Gracias por estar conmigo y acompañarme en este hermoso viaje, por apoyarme en todos los pasos que he tenido que dar hasta aquí y sobre todo por el amor que me has dado...Te Quiero Mucho…

A mi Coco, gracias por tu cariño, por todas tus oraciones y bendiciones todos los días…Te Quiero Mucho…A mis Abuelitos que ya no están presentes Elías, Jesús y Zoraida siempre los llevo en mi corazón y sé que desde el cielo celebran este triunfo conmigo.

Ana: Si tuviera que comenzar esto de nuevo, volvería a escogerte como compañera. Gracias por brindarme tu hermosa amistad, gracias por el apoyo en las buenas y malas, hemos reído y llorado juntas pero… ¡AL FIN LO LOGRAMOS!

Al Prof. Cesar Sánchez, por darnos su confianza, ser nuestro guía en todo momento y por esa mano amiga en los momentos más difíciles…sin su apoyo este sueño no seria una realidad...

Andrea, Crisbel e Irene: Crecimos y vivimos etapas muy importantes juntas, tomamos rumbos diferentes para crecer aún más y hoy esos sueños que teníamos desde niñas se han hecho realidad. Gracias por demostrarme que la verdadera amistad no conoce las distancias...y por todo el apoyo que siempre me han dado…Las Quiero...

A José Gregorio, porque aunque no tengamos la misma sangre para mi tu eres mi hermano, ese que la vida me regalo. Has estado presente en todo momento dándome tu apoyo y tus consejos sin importar muchas veces la distancia…

Gracias a todos y a todas esas personas maravillosas que aportaron algo hermoso a mi formación personal y académica, sin ustedes esto no sería posible…LOS QUIERE….

Audrey

DEDICATORIA

A Dios, por siempre darme la paciencia y la fortaleza que necesito para superar los obstáculos que se cruzan en mi camino.

A mi Papá, por inculcarme los valores y principios que necesitaba para ser la persona que hoy soy; por ser mi apoyo y mi ejemplo a seguir. Gracias

A mi Mamá, por todo su amor, por enseñarme y orientarme a lo largo de toda mi vida. Te Adoro.

A mis hermanos, por quererme y ser mi mayor motivación para seguir adelante. Los Quiero.

A mi compañera; Audrey, gracias por todo tu apoyo y compañía no solo en la realización de este proyecto sino en muchas otras ocasiones en las que he necesitado tu ayuda. Te deseo lo mejor del mundo. Gracias

A mis amigas; Jairy, Dani, Mary, Anita, Vane, Angie, Sabri, Joha y Adri, por escucharme, apoyarme, entenderme y aceptarme. Alguno de los mejores momentos de mi vida los he paso a su lado.

A Emelda, José Domingo, Zoraida y Andrea; gracias por hacerme sentir siempre como una más de ustedes.

En fin, a todos aquellos que forman parte de mi vida y que de una u otra manera me han brindado su apoyo.

Ana

AGRADECIMIENTOS

Al prof. César Sánchez, gracias por su apoyo y por brindarnos todos sus conocimientos. Es parte fundamental de este Trabajo de Grado…Gracias sin usted no lo hubiésemos podido lograr.

A Yesica, Adriana y Daniela, gracias por el granito de arena que cada una de ustedes aporto para la culminación de este proyecto.

A los empleados de la Empresa Baker Hughes, por su disponibilidad y colaboración.

Al personal de la Biblioteca de la UCAB, por su apoyo y pronta respuesta a nuestros requerimientos.

A Milly, por sus palabras de aliento y su dedicación para con nuestro trabajo.
A nuestras familias, por todo su apoyo y comprensión durante el tiempo que duró este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

Dedicatorias..... iii

Agradecimientos..... v

Índice General..... vi

Lista de Tablas ix

Lista de Cuadros..... xii

Lista de Figuras..... xiii

Resumen..... xiv

Introducción..... 15

CAPÍTULO I:

Formulación del Problema..... 18

1. Planteamiento del Problema..... 18

2. Objetivos..... 23

CAPÍTULO II:

Marco Teórico..... 24

1. Equipos de Trabajo..... 24

2. Liderazgo..... 25

3. Concepto de Líder..... 26

3.1. ¿Los líderes nacen o se hacen?..... 26

4. Evolución de las Teorías de Liderazgo..... 27

4.1. Teoría de los Rasgos..... 27

4.2. Teoría de las Conductas..... 27

4.2.1. Los Estudios de la Universidad de Ohio..... 28

4.2.2. Los Estudios de la Universidad de Michigan..... 28

4.2.3. El Grid Administrativo..... 29

4.3. Teoría de las Contingencias..... 29

4.3.1. Modelo de Contingencia de Fiedler..... 29

4.3.2. Teoría del Intercambio entre el Líder y Miembros (LMX).. 30

4.3.3. Modelo de Liderazgo Cambio-Meta de Robert House..... 30

4.3.4. Modelo de Líder Participación de Vroom y Yetton..... 30

4.3.5. Teoría de Liderazgo Carismático..... 31

Pág.

4.3.6. Liderazgo Transaccional en comparación con el Liderazgo Transformacional..... 31

4.3.7. Teoría Situacional® de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard.. 32

5. Necesidades Interpersonales..... 47

5.1. Necesidad de Inclusión..... 48

5.2. Necesidad de Control..... 50

5.3. Necesidad de Afecto..... 51

5.4. Conducta Expresadas y Deseadas..... 53

6. Tipologías dentro de las necesidades de Inclusión, Control y Afecto... 56

CAPÍTULO III:

Marco Metodológico..... 58

1. Tipo de Investigación..... 58

2. Diseño de Investigación..... 59

3. Unidad de análisis..... 60

4. Población 60

4.1 Justificación de la Población..... 60

5. Muestra..... 60

6. Operacionalización de las Variables..... 63

7. Instrumentos de Recolección de información..... 66

7.1 Test para el Diagnóstico del Estilo de Liderazgo..... 66

7.2 Preparación de los Seguidores..... 66

7.3 FIRO-B..... 66

8. Procesamiento de la Información..... 67

9. Procedimiento de la Investigación..... 67

10. Hipótesis Estadísticas de Correlación..... 67

CAPÍTULO IV:

Marco Contextual..... 69

CAPÍTULO V:

Análisis de Resultados..... 77

CAPÍTULO VI:

Discusión de Resultados..... 140

Conclusiones..... 157

Pág.

Recomendaciones..... 160

Referencias Bibliográficas..... 161

Anexos..... 163

LISTA DE TABLAS

Pág.

(1)Características de los Líderes Transaccionales y Transformativos..... 32

(2)Continuo de la Preparación del Seguidor..... 37

(3)Estilos de Liderazgo Apropiado para los Niveles de Preparación..... 44

(4)Características asociadas a las Necesidades Interpersonales..... 53

(5)Modelo de Seis Celdas..... 54

(6)El Modelo FIRO-B..... 55

(7)Tipologías de las Necesidades Interpersonales..... 57

(8)Distribución de la Muestra..... 62

(9)Operacionalización de Variables..... 65

(10) Estilos de Liderazgo autopercibidos por el Líder..... 77

(11) Estilos de Liderazgo percibidos por los Seguidores..... 78

(12) Nivel de Madurez percibido por el Líder..... 79

(13) Nivel de Madurez autopercibido por los seguidores..... 79

(14) Correlación entre estilo de Liderazgo S1 "Decir" y Total Necesidad de Inclusión..... 117

(15) Correlación entre Estilo de Liderazgo S1 "Decir" y Total Necesidad de Control..... 117

(16) Correlación entre Estilo de Liderazgo S1 "Decir" y Total Necesidad de Afecto..... 117

(17) Correlación entre Estilo de Liderazgo S1 "Decir" y Total de Conducta Deseada..... 118

(18) Correlación entre Estilo de Liderazgo S1 "Decir" y Total de Conducta Expresada..... 118

(19) Correlación entre Estilo de Liderazgo S1 "Decir" y Total de Necesidad...118

Pág

(20) Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total Necesidad de Inclusión..... 119

(21) Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total Necesidad de Control..... 120

(22) Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total Necesidad de Afecto..... 120

(23) Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total Conducta Deseada..... 120

(24) Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total Conducta Expresada..... 120

(25) Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total de Necesidad..... 121

(26) Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total Necesidad de Inclusión..... 122

(27) Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total Necesidad de Control..... 122

(28) Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total Necesidad de Afecto..... 122

(29) Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total Conducta Deseada..... 122

(30) Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total Conducta Expresada..... 123

(31) Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total de Necesidad..... 123

(32) Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total

Necesidad de Inclusión..... 124

(33) Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total Necesidad de Control..... 124

(34) Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total Necesidad de Afecto..... 124

(35) Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total de Conducta Deseada..... 125

Pág

(36) Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total de Conducta Expresada..... 125

(37) Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total de Necesidad..... 125

(38) Correlación entre Total Necesidad de Inclusión del Líder y Total de Necesidad de Inclusión del Seguidor..... 126

(39) Correlación entre Total Necesidad de Control del Líder y Total Necesidad de Control del Seguidor..... 126

(40) Correlación entre Total Necesidad de Afecto de Líder y Total Necesidad de Afecto del Seguidor..... 127

(41) Correlación entre Total Conducta Expresada del Líder y Total de Conducta Expresada del Seguidor..... 127

(42) Correlación entre Total de Conducta Deseada del Líder y Total de Conducta Deseada del Seguidor..... 128

(43) Correlación entre Total de Necesidad del Líder y Total de Necesidad del Seguidor..... 128

(44) Correlación entre Total de Conducta Expresada del Líder y Total de Conducta Deseada de Seguidores..... 129

(45) Correlación entre Total de Conducta Deseada del Líder y Total de Conducta Expresada de Seguidores..... 129

(46) Medias de Totales de Conductas Expresadas y Deseadas de líderes y seguidores..... 130

(47) Estadísticos para una muestra tipo t de diferencias de Medias..... 130

(48) Diferencia de Medias entre Conducta Expresada del líder y Conducta Deseada por el seguidor..... 131

(49) Estadísticos para una muestra de tipo t de diferencias de Medias..... 131

(50) Diferencia de Medias entre Conducta Expresada del seguidor y Conducta Deseada por el líder..... 131

LISTA DE CUADROS

Pág.

(1) Comportamiento del Líder Eficaz..... 34

(2) Comparación de Resultados del Equipo 1..... 133

(3) Comparación de Resultados del Equipo 2..... 133

(4) Comparación de Resultados del Equipo 3..... 134

(5) Comparación de Resultados del Equipo 4..... 134

(6) Comparación de Resultados del Equipo 5..... 135

(7) Comparación de Resultados del Equipo 6..... 135

(8) Comparación de Resultados del Equipo 7..... 136

(9) Comparación de Resultados del Equipo 8..... 136

(10) Comparación de Resultados del Equipo 9..... 137

(11) Comparación de Resultados del Equipo 10..... 137

(12) Comparación de Resultados del Equipo 11..... 138

(13) Comparación de Resultados del Equipo 12..... 138

(14) Comparación de Resultados del Equipo 13..... 139

LISTA DE FIGURAS

Pág.

(1) Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard..... 46

(2) Distribución actual de la Corporación Baker Hughes S.R.L..... 75

(3) Percepción de Estilos de Liderazgo de Líderes y Seguidores..... 78

(4) Nivel de Madurez de los Líderes y Seguidores..... 79

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre los Estilos de Liderazgo Situacional de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard y la capacidad del líder en facilitar la satisfacción de las necesidades interpersonales en los equipos de trabajo. Para apoyar esta investigación se tomó como base teórica el Modelo de Liderazgo Situacional publicado por Paúl Hersey y Kenneth Blanchard en 1977, así como la Teoría sobre Necesidades Interpersonales desarrollada por William Schutz en 1958 y el concepto y dinámica de los equipos de trabajo.

La investigación se realizó a través de un estudio de campo, descriptivo-correlacional. El diseño de investigación es no experimental, transeccional, el cual consistió en recolectar datos en 13 Equipos de Trabajo de la empresa Baker Hughes Incorporated, cuyas funciones abarcan diferentes áreas que son de vital importancia para el desarrollo del negocio.

Las variables que intervienen en dicho estudio son los estilos de Liderazgo Situacional (Decir, Convencer, Participar y Delegar); la preparación de los seguidores (entendida esta como la capacidad y la disposición para realizar las tareas) y las Necesidades Interpersonales (Inclusión, Control y Afecto).

Por medio de la utilización de las herramientas estadísticas, se evidenció que no existe correlación estadísticamente significativa y directa entre los estilos de liderazgo adoptados por el líder y el nivel de necesidades interpersonales de los miembros de los equipos de trabajo. Sin embargo, se observo una relación entre los puntajes obtenidos de estilos de liderazgo, nivel de madurez y necesidades interpersonales.

INTRODUCCION

En la actualidad el liderazgo ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones donde se han diseñado cargos específicos para los líderes. Sabemos que el líder es aquel que posee la capacidad de guiar a un grupo de individuos a alcanzar sus metas individuales pero que a su vez éstas estén alineadas con las metas organizacionales.

Como el líder trabaja fundamentalmente con un grupo de individuos pertenecientes a la organización, las personas necesitan satisfacer ciertas necesidades para sentir que forman parte de un grupo. Por esta razón se consideró importante estudiar dos variables que en investigaciones anteriores se habían estudiado pero de forma separada (Díaz y Gil, 1991, Civit, 2000, Rondón y Michelangeli, 2004).

El presente Trabajo de Grado conjuga el estudio del Estilo de Liderazgo de Hersey y Blanchard y la satisfacción de las Necesidades Interpersonales en los Equipos de Trabajo.

El conformar Equipos de Trabajo dentro de las organizaciones tiene como principal causa logar el alto desempeño de sus miembros, para alcanzar los objetivos organizacionales. Cuando un individuo comienza a formar parte de una empresa posee una serie de necesidades, intereses y expectativas que deben ser satisfechas por la organización. Entre las necesidades que presenta cualquier individuo que se integra a un nuevo grupo tenemos las expuestas por William Schutz "Necesidades Interpersonales" (Inclusión, Control y Afecto).

Según lo expuesto anteriormente, la investigación buscó determinar la relación entre los estilos de liderazgo situacional y la capacidad del líder para satisfacer las necesidades interpersonales en cada uno de los miembros de los equipos que conforman la

población de estudio, con el fin de determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre las variables seleccionadas.

La investigación está estructurada, como se indica a continuación:

Formulación del Problema: conformado por el planteamiento del problema y los objetivos tanto general como específico.

Marco Teórico: se describen las teorías seleccionadas, conjuntamente con las variables. Se inicia con la explicación amplia y detallada de los conceptos de los Equipos de Trabajo, luego se profundiza sobre las definiciones de liderazgo y líder, así como la evolución de las diferentes teorías del liderazgo, desarrollando de manera más amplia el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. Finalmente, se procede a explicar las Teoría de las Necesidades Interpersonales de William Schutz.

Marco Metodológico: incluye el tipo y el diseño de investigación que se realizó en el estudio, así la unidad de análisis, la población y la muestra seleccionada. También la operacionalización de las variables y los instrumentos de recolección de información aplicados. De igual manera se establecen las hipótesis correlaciónales sujetas a análisis.

Marco Contextual: es el apartado donde se describe el contexto donde se realiza la investigación, la Empresa Baker Hughes, la misma pertenece al sector petrolero, esto con el fin de dar a conocer ciertas características de la misma, tales como la visión, misión, objetivos corporativos y estructura jerárquica.

Análisis de Resultados: presenta los resultados de la aplicación de los tres (3) instrumentos a los miembros de los equipos de trabajo seleccionados. Es una explicación detallada de los resultados realizando un contraste con la teoría. De igual manera se muestran las correlaciones realizadas entre las variables.

Discusión de Resultados: de procede a realizar un explicación de los resultados según lo expuesto en el apartado anterior, dando respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

Conclusiones: en este apartado se presenta los análisis realizados por los investigadores contrastando los resultados del estudio con las teorías propuestas.

Recomendaciones: se presentan algunas sugerencias para futuras investigaciones que permitan ampliar el campo del Liderazgo y de las Necesidades Interpersonales.

CAPÍTULO I:

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización que busque ser productiva debe combinar adecuadamente tres factores básicos como lo son el capital, la tecnología y el recurso humano. Los primeros dos, el capital y la tecnología, son administrables puesto que son inertes e inexpresivos, lo que permite que la empresa las maneje a su libre voluntad y criterio en función de sus metas y objetivos organizacionales. Sin embargo, no sucede así con el tercer factor, el recurso humano, puesto que tiene vida propia y es en un alto grado reactivo. El ser humano tiene ideas, motivaciones y actitudes propias, las cuales entran en confrontación con las necesidades y objetivos propios de la organización, cuando los individuos pasan a formar parte de ella. (Díaz y Gil, 1991).

El recurso humano dentro de la organización es muy importante, sin ellos sería imposible completar el proceso productivo. Como el recurso humano posee necesidades que chocan con las de la organización, debe existir un factor que pueda conjugar esas necesidades con los objetivos de la empresa y de esta manera poder dirigir a las personas a cumplir las metas organizacionales. Es necesario que todos dentro de la organización vayan de la mano con los objetivos; a su vez, es necesario que exista una persona con la capacidad de guiarlos, que posea ciertas características que incentiven a los demás a seguirlos. Podemos hablar entonces del líder.

Para Homans (1961) "el líder de un grupo es el individuo con mayor autoridad, entendida ésta como la capacidad de una persona para influir a un gran número de miembros del grupo de forma regular" (Francisco Morales, 1994, p.702). Entonces,

liderazgo es "un proceso complejo de interacción social basado en mecanismos de influencia grupales para el alcance de fines u objetivos organizacionales que produzcan a su vez satisfacción en el grupo. El liderazgo es un punto de vista humano que busca alcanzar objetivos a través de la integración grupal. Busca un resultado de satisfacción grupal". (Mazquiarán, 1990, p.77).

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías sobre liderazgo. "Una teoría del liderazgo es una hipótesis sobre algún aspecto relacionado con el liderazgo. Las teorías tienen valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor el buen cumplimiento del liderazgo". (Lussier y Achua, 2002, p. 16).

Existen cuatro principales clasificaciones de la teoría del liderazgo: las teorías de rasgos, de comportamiento, de contingencia e integral. Tanto la teoría de rasgos como la del comportamiento constituyen esfuerzos para encontrar el mejor estilo del liderazgo aplicable a todas las situaciones, por ello se les denomina teorías universales. En los años sesenta, quedó claro que no hay tal estilo útil para toda circunstancia. Por tanto, el paradigma del liderazgo pasó a la teoría de contingencia. Las teorías de liderazgo por contingencia tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. (Lussier y Achua, 2002, p.17).

En 1969, Paúl Hersey y Kenneth Blanchard publicaron la teoría del ciclo vital del liderazgo que luego modificaron y en 1977, publicaron el modelo de Liderazgo Situacional (Situational Leadership® Model). La principal variable contingente de Liderazgo Situacional es el nivel de madurez de los seguidores. El modelo de Liderazgo Situacional determina qué estilo de liderazgo (decir, convencer, participar y delegar) corresponde a la situación (nivel de madurez de los seguidores para realizar una determinada tarea) con la finalidad de maximizar el desempeño. (Lussier y Achua, 2002, p.174).

Para llevar al máximo la relación entre el líder y los seguidores, aquél debe empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores deben lograr, ya sea como individuos o como grupo. Sin clarificar resultados, objetivos, tareas parciales, hitos, etc., al líder le falta la base para determinar la preparación de los seguidores o el estilo concreto de comportamiento para ese nivel de preparación. En el Liderazgo Situacional, *preparación* se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea. (Hersey, Blanchard & Johnson,

1998, p. 193). Entonces en la medida en que los seguidores posean un mayor nivel de *capacidad* entendida "como el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad y de *disposición* que es, el grado en el que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea"(Hersey, Blanchard & Johnson, 1998, p. 194-195) podrán realizar las tareas asignadas y a su vez se determinará que estilo de liderazgo debe adoptar el líder de un grupo con el fin de brindar el apoyo que sus seguidores necesiten para el cumplimiento de las tareas.

Los líderes deben proporcionarle ciertos estímulos a sus seguidores que les permitan estar motivados para la realización de las tareas. Dicha motivación va a estar directamente relacionada con la disposición que éstos tengan e indirectamente relacionada con la capacidad. A partir de esto, se puede decir que un individuo o un grupo se sentirá motivado para realizar una tarea al ver satisfechas una serie de necesidades que les permitan sentirse a gusto con el trabajo que realizan y con la organización de la cual forman parte. Dentro de todas estas necesidades que experimentan los individuos surgen a su vez, las de sentirse valorados, aceptados por todos, conocer cuales son sus responsabilidades y sentir que son parte importante dentro de la organización. Este último grupo de necesidades Schutz las define como Necesidades Interpersonales. Mediante este concepto, pretende concretamente lo siguiente: los miembros de un grupo no consienten en integrarse más que a partir del momento en que ciertas necesidades fundamentales son satisfechas por el grupo. Esas necesidades son fundamentales, según Schutz, porque todo ser humano que se une a un grupo, cualquiera que éste sea, las experimenta, aunque sea en grados distintos. Esas necesidades son interpersonales en el sentido preciso de que sólo en el grupo y por el grupo pueden ser adecuadamente satisfechas. (Schutz, 1973, p.66-67).

Estas necesidades son: la necesidad de inclusión, la necesidad de control, la necesidad de afecto. (Schutz, 1973, p.105).

La necesidad de inclusión la define Schutz como la necesidad que experimenta y siente todo nuevo miembro de un grupo de percibirse y sentirse aceptado, integrado, valorado en su totalidad por aquellos a los que se une. La necesidad de control consiste, en que cada miembro se define a sí mismo sus propias responsabilidades en el grupo, así como también las de cada uno de aquellos con los que forma grupo. La tercera y última necesidad interpersonal, considerada por Schutz como básica para toda dinámica de grupo,

es la necesidad de afecto, es el deseo de todo individuo perteneciente a un grupo de sentirse como insustituible en el grupo. (Mailhiot, 1980, p. 67-68).

Así como ciertos grupos parecen dominados por uno de sus miembros, un individuo puede estar dominado por una persona en particular. Así como en la conducta grupal influyen fuerzas exteriores las relaciones personales externas de un individuo gravitan en la interacción de las influencias que recibe. El grado de interacción de un individuo varía como varía el grado de cohesión de un grupo, y el individuo, igual que el grupo, puede llegar al estancamiento y la falta de productividad. (Schutz, 1971, p.105)

Es una realidad aceptada que las personas no mantienen su carácter individual durante su permanencia en la organización, sino que pasan por un proceso de socialización, que se inicia cuando entran en contacto con otras personas, facilitando así la formación de los equipos de trabajo. (Díaz y Gil, 1991).

Los equipos de trabajo son "un grupo reducido de personas que alinean sus esfuerzos y compromisos mutuos hacia el logro de un objetivo retador a su vez esta alineado con él (los) objetivo(s) de la organización de la cual forman parte de manera tal que los intereses individuales se acercan favorablemente a los intereses y demandas de la organización dotado de una estructura flexible, determinada por sus propios miembros quienes asumen la responsabilidad compartida por ella y que se materializa efectivamente cuando opera como tal; poseen una visión elaborada en conjunto y por lo tanto compartida; que ayuda a definir y a depurar las necesidades del equipo, así como ampliar el poder creativo de la fuerza de trabajo y desafiar el status quo organizacional forzándolo a la innovación y al cambio, es decir, al desarrollo de la organización; sus miembros pueden permanecer a un mismo sector organizacional o provenir de diferentes sectores sin que esto ocasione conflictos de pertenencia". (Civit, 2000, p.91)

Dada la importancia que tiene en la actualidad (para que exista un buen clima organizacional) el líder como guía de los equipos de trabajo y entendiendo que los equipos de trabajo están compuestos por individuos, quienes necesitan satisfacer ciertas necesidades para sentir que forman parte por completo de dichos grupos y por ende de las organizaciones, nos preguntamos:

¿Existe relación entre los estilos de Liderazgo Situacional de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard y la capacidad del líder para facilitar la satisfacción de las necesidades interpersonales en los Equipos de Trabajo?

2. OBJETIVOS

2.1.-OBJETIVO GENERAL

- Determinar la relación entre los estilos de liderazgo situacional de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard y la capacidad del líder de facilitar la satisfacción de las necesidades interpersonales en los equipos de trabajo.

2.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el estilo de liderazgo que se presenta en los líderes de los equipos de trabajo.
- Medir el grado de preparación de los miembros de los equipos de trabajo.
- Medir la autopercepción del líder en su capacidad para facilitar la satisfacción de las necesidades interpersonales de los miembros de sus equipos de trabajo.
- Medir la percepción que tienen los seguidores sobre la capacidad del líder para satisfacer las necesidades interpersonales de los equipos de trabajo.
- Establecer la relación entre la autopercepción del líder y la percepción de sus seguidores en la capacidad de satisfacer las necesidades interpersonales de los miembros de sus equipos de trabajo.

CAPÍTULO II:

MARCO TEORICO.

1.- Equipos de Trabajo

Los equipos de trabajo son "un grupo reducido de personas que alinea sus esfuerzos y compromisos mutuos hacia el logro de un objetivo retador a su vez está alineado con él (los) objetivo(s) de la organización de la cual forman parte de manera tal que los intereses individuales se acercan favorablemente a los intereses y demandas de la organización dotado de una estructura flexible, determinada por sus propios miembros quienes asumen la responsabilidad compartida por ella y que se materializa efectivamente cuando opera como tal; poseen una visión elaborada en conjunto y por lo tanto compartida; que ayuda a definir y a depurar las necesidades del equipo, así como ampliar el poder creativo de la fuerza de trabajo y desafiar el status quo organizacional forzándolo a la innovación y al cambio, es decir, al desarrollo de la organización; sus miembros pueden permanecer a un mismo sector organizacional o provenir de diferentes sectores sin que esto ocasione conflictos de pertenencia". (Civit, 2000)

A su vez podemos definir Equipos de Trabajo como un "conjunto de personas que para lograr la integración, cada uno de los miembros debe realizar sus tareas convencidos de que la correcta realización de las mismas redundará en beneficio del conjunto y que un error por él cometido puede traer inconvenientes a la totalidad de dicho equipo. Cada miembro, a su vez, debe orientar sus intereses particulares en forma tal que se hallen de acuerdo con los demás, y no utilizar a estos en provecho propio…" (Trotta y Cristoforetti, 1979 en Fainstein, 1997, p. 57)

"Las organizaciones recurren a la estrategia de constituir equipos de trabajo cuando se presentan las siguientes situaciones:

a.- necesidad de tomar decisiones que requieren una alta complejidad teórica y consecuencias múltiples para el sistema;

b.- la integración de las capacidades individuales como un mecanismo para la formación y desarrollo de los recursos humanos;

c.- la necesidad de coordinar actividades y asegurar la consistencia interna de las estructuras organizativas;

d.- la búsqueda de renovación o cambio como una respuesta a las transformaciones en el medio ambiente [...]

Los equipos ofrecen una respuesta dinámica en el tiempo, es decir que permiten elaborar nuevos criterios. Las decisiones de un equipo de trabajo suponen la participación de diversos especialistas cuya intervención no es secuencial sino conjunta. (Etkin, 1985 en Fainstein, 1997, p. 56-57)

Los Equipos de Trabajo "(Tienen) roles de liderazgo compartidos, responsabilidad individual y colectiva, propósitos específicos que el propio equipo desarrolla, productos de trabajos colectivos. Promueve las discusiones abiertas y reuniones para resolver problemas; mide su desempeño a través de los resultados propios del equipo. Los integrantes del equipo discuten, deciden y trabajan juntos". (Katzenbach y Smith, 1993 en Fainstein, 1997, p.58)

2.- Liderazgo

Se entiende por *Liderazgo* "como la influencia interpersonal, ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas especificadas". (Tannenbaun, Weschler, & Massarik, 1971, p. 29)

El *Liderazgo* es un "proceso en el cual influyen lideres sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio". (Lussier & Achua, 2002, p.6)

Harold Koontz y Cyril O'Donnell afirman que "el liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta en común". "El repaso de otros autores revela que la mayoría de los que escriben sobre administración concuerda en que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Dada esta definición, se sigue que el

proceso de liderazgo esta en función del líder, el seguidor (f, follower) y otras variables situacionales". (Hersey, Blanchard & Johnson, 1998, p.91)

3.- Concepto de Líder

Según Homans (1961) "el líder de un grupo es el individuo con mayor capacidad para influir a un gran número de miembros de forma regular. El liderazgo de una persona descansa en último término en su habilidad para proporcionar recompensas y castigos. Una persona puede convertirse en líder proporcionando a los miembros del grupo recursos valiosos que éstos no pueden obtener por sí mismos, es decir, recompensándoles. A cambio, los seguidores, que se sienten en deuda con el líder, le otorgarán prestigio y estima, le darán un estatus superior y se someterán a su autoridad e influencia. Así pues, la base del liderazgo, la esencia de este proceso es el intercambio de recompensas dentro del grupo". (Morales, 1994, p. 704)

3.1.- ¿Los líderes nacen o se hacen?

"Los líderes eficaces no sólo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Los investigadores señalan que muchas habilidades cognoscitivas y rasgos de personalidad son innatos, al menos en parte. Así, cierta habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas a un líder". (Lussier y Achua, 2002, p. 9)

Según Hersey, Blanchard & Johnson, si los líderes nacen ¿para qué perder el tiempo leyendo y desarrollando sus habilidades? El éxito o el fracaso de su liderazgo está ya determinado. Pero si los líderes se hacen, cualquiera puede convertirse en uno y hay esperanzas para todos nosotros. Para Hersey, Blanchard & Johnson, y casi todos los investigadores del liderazgo los líderes nacen y se hacen. Las experiencias formales e informales serán una parte fundamental; en particular, "las experiencias de trabajo, las dificultades, las oportunidades, la educación, el ejemplo de modelos y mentores, todo se conjunta para formar un líder". Aprender y practicar las habilidades de liderazgo que se presentan fomentarán la eficacia de todo líder potencial.

4.- Evolución de las Teorías de Liderazgo

4.1.-Teorías de los Rasgos

"Antes de 1945, el acercamiento más común al estudio del liderazgo se concentraba en sus rasgos *per se,* y sugería que ciertas características, como la energía física y el don de gentes, eran esenciales para un liderazgo eficaz. Se creía que estas cualidades personales inherentes, al igual que la inteligencia, se podían transferir de una situación a otra, y puesto que no todos los individuos las poseían, sólo aquellos que gozaran de ellas podrían llegar a ser considerados como líderes. En consecuencia, este acercamiento parece cuestionar el valor de los individuos entrenados para ocupar puestos de liderazgo. Implica que si descubrimos cómo identificar y medir estas cualidades (que son innatas), podremos distinguir a los líderes de los que no lo son. La capacitación para el liderazgo sólo será de provecho con rasgos inherentes de líderes". (Hersey y Blanchard & Johnson, 1998, p. 101).

4.2.- Teorías de las Conductas

"Los investigadores, se dirigieron a las conductas que adoptaban líderes concretos. Se tenía la esperanza que el enfoque conductual no sólo ofreciera respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo sino que, en caso de tener éxito, también produjera implicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito, habría ofrecido una base para seleccionar a la persona indicada para ocupar puestos formales en grupos y organizaciones que necesitarán del liderazgo. Por otra parte, si los estudios de la conducta encontrarán determinantes medulares de la conducta de los líderes, se podrían preparar a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de los rasgos y las de la conducta en términos de aplicación, radica en los supuestos básicos. Si las teorías de los rasgos fueran validas, entonces, el liderazgo sería básicamente innato: se tiene o no se tiene. Por otra parte, si los líderes se identificarán por conductas específicas, entonces sería posible enseñar el liderazgo; se podrían diseñar programas que implantarán estos patrones de conducta en las personas que quisieran ser líderes efectivos". (Robbins, 1994, p. 384)

4.2.1.- Los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

"El Grupo de Ohio se centró en desarrollar métodos para determinar *lo que hacen los líderes* y medir dimensiones relevantes de su conducta que pudieran relacionarse, en último término, con el rendimiento del grupo y la satisfacción de los subordinados". (Morales, 1994, p. 703)

Según Robbins los investigadores partieron de más de mil dimensiones y, con el tiempo, redujeron la lista a dos categorías que, en esencia, explicaban la mayor parte de las conductas de los líderes, descritas por los subordinados. Los investigadores las llamaron *estructura inicial y consideración.*

Estructura Inicial: se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol, y los de sus subordinados con el propósito de alcanzar metas. Incluyen las conductas que pretenden organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. Las características del líder que tiene una gran estructura inicial se podrían describir en términos, como "asigna actividades concretas a los miembros del grupo", "espera que existan estándares definidos para el rendimiento laboral" y "concede gran importancia a que se cumplan con las fechas límites".

La Consideración: se refiere a la medida en que la persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos. Esta persona manifiesta interés por la comodidad, el bienestar, la posición y la satisfacción de sus seguidores. El líder considerado se puede describir como aquél que ayuda a los subordinados con sus problemas personales, que es amigable y asequible, y que trata a todos los subordinados como si fueran sus iguales.

4.2.2.- Los Estudios de la Universidad de Michigan

"Algunos estudios sobre liderazgo emprendidos en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, más o menos al mismo tiempo que los de la Universidad Estatal de Ohio, tenían objetivos parecidos: Encontrar características de la conductas de los líderes relacionadas con los parámetros del rendimiento eficaz. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones en la conducta del líder, llamándolas *líder orientado a los empleados y líder orientado a la producción.* La descripción de *los líderes orientados a*

los empleados correspondía a la de una persona que concede importancia a las relaciones interpersonales, que se interesa personalmente por las necesidades de sus subordinados y acepta las diferencias individuales de los miembros. Por otra parte, *los líderes orientados a la producción* suelen dar importancia a los aspectos técnicos o laborales del trabajo; su gran preocupación es terminar las actividades de su grupo y los miembros del grupo representan un medio para alcanzar ese fin". (Robbins, 1994, p. 385-386)

4.2.3.- El Grid Administrativo (Grid Gerencial)

"Blake y Mouton inventaron una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo. Propusieron un *grid administrativo®* a partir de los estilos que se interesaban por las personas o se interesaban por la producción, los cuales, en esencia, representan las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio en cuanto a la consideración o la estructura inicial o las dimensiones de la Universidad de Michigan del líder orientado a los empleados y el líder orientado a la producción". (Robbins, 1994, p. 386)

4.3.- Teorías de las Contingencias

"Los estudiosos de los fenómenos del liderazgo tenían cada vez más claro que prever el éxito del líder era algo más complejo que sólo aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó a tomar en cuenta las influencias situacionales." (Robbins, 1944, p. 388)

4.3.1.- Modelo de Contingencia de Fiedler

"El primer modelo general de contingencia para el liderazgo fue creado por Fred Fiedler. El *Modelo de Contingencias de Fiedler* propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control influencia que la situación proporcione al líder. Fiedler creo un instrumento, que denominó el cuestionario del compañero menos preferido (**LPC**) que supuestamente mide si una persona está orientada al trabajo o a las relaciones. Es más, aisló tres criterios para la situación (relaciones líder-miembros, estructura de la actividad y posición de poder)". (Robbins, 1994, p.388-389)

4.3.2.- La Teoría del Intercambio entre el Líder y Miembros (LMX)

"La teoría del **Intercambio entre el Líder y los Miembros (LMX)** sostiene que los líderes, en razón de la presión del tiempo establecen una relación especial con un grupo pequeño de subordinados. Estas personas constituyen el grupo interno; son objeto de confianza, captan la mayor parte de la atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales. Los demás subordinados quedan en el grupo externo; el líder les dedica menos tiempo y menos recompensas de las que él controla, además establece relaciones de superior a subordinado basadas en la interactuación formal con la autoridad. La teoría propone que desde que empieza la interactuación del líder con un subordinado específico, el primero clasifica al segundo, implícitamente, como miembro interno o externo y que esta relación se mantiene relativamente estable con el tiempo". (Robbins, 1994, p. 395)

4.3.3.- Modelo del Liderazgo Camino-Meta de Robert House

"El Modelo de Liderazgo Camino-Meta determina el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro) adecuado a la situación (subordinados y entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo. Observe que la teoría del Liderazgo Camino-Meta se funda en las teorías motivacionales sobre el establecimiento de objetivos y sobre las expectativas. El líder es el responsable de aumentar la motivación de los seguidores para que se concreten en las metas personales y de la organización. La motivación se incrementa: 1) mediante el esclarecimiento del camino que tomarán los seguidores hacia las recompensas disponibles, o 2) por medio del aumento de las recompensas que el seguidor valora y desea. Con *esclarecimiento del camino* nos referimos a que el líder trabaja con los seguidores para ayudarlos a identificar y conocer los comportamientos que conducen a una adecuada consecución de la tarea y a las recompensas que ofrece la organización". (Lussier & Achua, 2002, p. 165)

4.3.4.- Modelo del Líder-Participación de Vroom y Yetton

"En 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton crearon un **Modelo del Líder-Participación** en el cual relacionaban la conducta del líder y la participación con la toma de decisiones. Estos investigadores, reconociendo que las estructuras de las actividades requieren diferentes grados de funciones rutinarias y no rutinarias, afirmaron que la

conducta del líder se debe adaptar de tal manera que refleje la estructura de las actividades. El modelo de Vroom y Yetton era normativo: Presentaba una serie de reglas a seguir con objeto de determinar la forma en la cantidad de participación deseable para tomar decisiones, de acuerdo con diferentes tipos de situaciones". (Robbins, 1994, p.398)

Los autores establecen "siete elementos fundamentales que conformarían la variable situacional: la calidad de la decisión; la información para la decisión (que el líder posea); el planteo de problema: si está estructurado o no; el grado de aceptación crítica por parte de los subalternos; la aceptación de una decisión autocrítica; el grado de confiabilidad y/o motivación del grupo; el grado de conflicto que pueda generar el grupo". (Mazquiarán, 1990, p. 78)

4.3.5.- Teoría del Liderazgo Carismático

La Teoría del Liderazgo Carismático "señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. En su mayor parte los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos". (Robbins, 1996, p. 436)

4.3.6.- Liderazgo Transaccional en comparación con el Liderazgo Transformacional

Según Bass (1985) se llama *Liderazgo Transaccional* a todas aquellas conductas en donde "se reconoce el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo. Los miembros del grupo reconocen al líder como tal y aceptan su autoridad, pero el líder debe aportar recursos valiosos para el grupo. Como hemos visto, tales recursos pueden ser, en algunos casos, los conocimientos y la experiencia del líder que facilitan la consecución de los objetivos y, en otros, recompensas de otro tipo tales como aumentos de sueldo o el reconocimiento de una labor bien hecha". (Morales, 1994, p. 710)

Liderazgo Transformacional "ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales; cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras

nuevas; y pueden emocionar; despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo". (Robbins, 1994, p. 408)

Tabla 1

Características de los Líderes Transaccionales y Transformativos.

Líder Transaccional	**Líder Transformativo**
Recompensa Contingente: Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por buen rendimiento, reconoce logros.	*Carisma:* Ofrece un sueño y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.
Administración por Excepción (activo): Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas.	*Inspiración:* Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.
Administración por Excepción (pasivo): Sólo interviene cuando no se satisfacen los estándares.	*Estímulo Intelectual:* Alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas.
Laissez-Faire (dejar hacer): Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones.	*Consideración Personal:* Presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja

Nota. De Bass, 1990, tomado de Robbins, 1994, p. 409.

4.3.7.- Teoría Situacional® de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard

Según Hersey, Blanchard & Johnson, no es posible exagerar la importancia de la *capacidad de diagnóstico* del líder. Edgar H. Schein lo expresó de la manera correcta: "el gerente ha de ser capaz de diagnosticar y debe apreciar el espíritu inquisitivo. Las habilidades y motivaciones de la gente a su cargo difieren, por lo que debe tener la sensibilidad y la capacidad de diagnóstico para percibir y apreciar las diferencias". En otras palabras, el gerente debe ser capaz de identificar claves de su entorno. Pero aún con buenas habilidades de diagnóstico, es posible que de todos modos no sea eficaz, a menos que pueda adaptar su estilo de liderazgo a las exigencias del ambiente. "hay que tener la

flexibilidad personal y todas las habilidades precisas para variar la propia conducta. Si las necesidades y los motivos de los seguidores son diferentes, hay que tratarlos de manera distinta".

El Liderazgo Situacional se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo. El concepto pretende ayudar a la gente a que intente el liderazgo, cualquiera que sea su función, para ser más eficaz en su trato diario con los otros. Provee a los líderes con algún grado de comprensión de las relaciones entre un estilo eficaz de liderazgo y el nivel de preparación de sus seguidores.

En este punto, es apropiado observar la diferencia entre modelo y teoría. La teoría trata de explicar por qué ocurren las cosas y, en cuanto tal, no está destinada a recrear los hechos; por su parte, el modelo es un patrón de los hechos, que puede ser aprendido y por tanto repetido. El Liderazgo Situacional es un modelo, *no* una teoría; sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar. En este modelo, *cualquier referencia a líderes y seguidores implica líderes potenciales y seguidores potenciales.*

El Estilo de Liderazgo es el comportamiento del líder según lo perciben los seguidores. Dentro de la conducta del líder se dan:

> *El Comportamiento de Tarea* se define como el grado al que el líder detalla deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye explicar que hacer, cómo, dónde y por quién.
>
> *El Comportamiento de Relación* se define como el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

Cuadro 1

Comportamiento del Líder Eficaz

Nota. Tomado de Hersey, Blanchard & Johnson, 1998, p.192.

Ningún estilo es eficaz en todas las situaciones; cada uno es o no apropiado de acuerdo con las situación. Podemos describir los cuatro estilos de la siguiente manera:

- *Estilo 1 (S1).* Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
- *Estilo 2 (S2).* Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- *Estilo 3 (S3).* Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
- *Estilo 4 (S4).* Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

Mientras más pueda el líder adaptar su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir. Por su parte, la situación recibe la influencia de las diversas condiciones presentes. Algunos de los principales factores de la situación que influyen en la eficacia de líder son los siguientes:

- El líder
- Los seguidores
- El supervisor
- Los asociados claves
- La organización
- Los requerimientos del trabajo
- El tiempo para las decisiones

Estas variables no operan por separado, sino que interactúan. Éste es uno de los conceptos más importantes en el campo de las ciencias aplicadas de la conducta, la noción de *profecía autorrealizada.* Al trabajar con los demás y colaborar en su desarrollo, el líder ha de sostener opiniones positivas acerca de las posibilidades de sus seguidores. El líder eficaz cree que la gente tiene el potencial de creer y que, si recibe la oportunidad, responderá.

Necesitamos recordar que la relación entre el líder y los seguidores es una variable crucial en la situación de liderazgo. Si los empleados deciden no seguir al líder, carece de importancia lo que piensen el supervisor o los asociados claves o cuáles sean los requerimientos del trabajo. *No hay liderazgo sin seguidores.*

Para llevar al máximo la relación entre el líder y los seguidores, aquél debe empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores deben lograr, ya sea como individuos o como grupo. Sin clarificar resultados, objetivos, tareas parciales, hitos, etc., al líder le falta la base para determinar la preparación de los seguidores o el estilo concreto de comportamiento para ese nivel de preparación.

En el Liderazgo Situacional, *preparación* se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea. La gente tiende a hallarse en diferentes niveles de preparación, según la tarea que se le ha encomendado. La preparación no es una característica personal ni una valoración de

peculiaridades, valores, edad, etc. La preparación es qué tan listo está el individuo para desempeñar cierta tarea. Es un concepto que remite a situaciones concretas, no a un estado total de preparación. Todos tienden a estar más o menos listos para la tarea, función u objetivo que el líder pretende cumplir.

Además de evaluar el grado de preparación de los miembros del grupo, es probable que el líder tenga que estimar el grado de preparación del propio grupo como tal, en particular si interactúa frecuentemente en la misma área de trabajo. Los dos principales componentes de la preparación son la *capacidad* y la *disposición.*

> *La Capacidad* es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.

Cuando consideramos la capacidad de los demás, hay que *concretarse a la tarea.* Es esencial concentrarse en el resultado que se desea y contemplar de acuerdo con éste las capacidades de los seguidores.

> *La Disposición* es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

Disposición es sólo una palabra para describir este aspecto. Muchas veces, no es tanto que la gente no esté dispuesta, sino sólo que nunca había realizado la tarea, y como no tiene experiencia quizás se siente insegura o temerosa. En general, si la cuestión se reduce a esta falta de experiencia, el problema es de inseguridad. El término *indispuesto* es más apropiado cuando, por alguna razón, la gente ha empeorado o se ha perdido parte de su compromiso y motivación, lo que puede implicar un retroceso.

Los conceptos, pues, de capacidad y disposición son diferentes, pero es importante recordar que no son un *sistema de influencia recíproca.* Esto significa que un cambio considerable en uno afectará al todo. El grado al que los seguidores aportan su disposición a cierta situación influye en la capacidad que despliegan y esto atañe al grado al que crecerán y desarrollarán competencias y capacidades. Del mismo modo, el monto de conocimiento, experiencias y habilidades empeñados en cierta tarea suele influir en la confianza, el compromiso y la motivación. El nivel de preparación es una combinación única de la capacidad y la disposición con que la gente emprende cada tarea.

El continuo de la preparación del seguidor puede dividirse en cuatro niveles, de los que cada uno representa una combinación diferente de su capacidad y disposición o confianza:

- *Nivel de Preparación 1(R1).* Incapaz e indispuesto. El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado. O, incapaz e inseguro. El seguidor es incapaz y carece de confianza.
- *Nivel de Preparación 2 (R2).* Incapaz pero dispuesto. El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza. O, incapaz pero confiado. Le falta capacidad pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.
- *Nivel de Preparación 3 (R3).* Capaz pero indispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no esta dispuesto a aplicarla. O, capaz pero inseguro. Posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.
- *Nivel de Preparación 4 (R4).* Capaz y dispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido. O, capaz y confiado tiene la capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto.

Tabla 2

Continuo de la Preparación del Seguidor

Elevada	Moderada		Escasa
R4	**R3**	**R2**	**R1**
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuesto O inseguro

Nota. Adaptado de Hersey, 1985, p. 27 tomado de Hersey, Blanchard & Johnson, 1998, p. 195.

Ron Campbell, del Centro para el Estudio del Liderazgo, ha ampliado el continuo de la preparación del seguidor para incluir indicadores conductuales de los cuatro niveles. Cada nivel representa una combinación de la capacidad y disposición o la confianza del

seguidor. Como es importante estimar si alguien es incapaz e indispuesto o bien incapaz e inseguro, Campbell perfeccionó los indicadores para distinguir entre ambos estados de preparación. En particular, un R1 *incapaz e indispuesto* exhibirá:

- Conductas defensivas, de polémica y quejumbrosas.
- Una realización demorada de las tareas.
- Un desempeño sólo por petición expresa.
- Frustración intensa.

Un R1 *incapaz e inseguro* mostrará:

- Un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada.
- Conducta confusa y poco clara.
- Preocupación por los resultados.
- Miedo al fracaso.

En los siguientes párrafos explicamos los indicadores de los otros tres niveles. En concreto, un R2 *incapaz pero dispuesto o confiado:*

- Habla rápida e intensamente.
- Busca clarificar.
- Asiente con la cabeza; hace comentarios como "sí, lo sé"; se ve entusiasta.
- Escucha con cuidado.
- Responde superficialmente a las preguntas.
- Acepta las tareas.
- Actúa con rapidez.
- Le preocupa el resultado final más que los pasos intermedios.

En R3 *capaz pero indispuesto:*

- Duda o se resiste.
- Se siente abrumado por las obligaciones o el trabajo.
- Busca reforzamiento.

- Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo.

El R3 *capaz pero inseguro:*

- Cuestiona su propia habilidad.
- Se concentra en los posibles problemas.
- Carece de autoestima.
- Anima al líder a que se mantenga cerca.

El R4 *capaz y dispuesto o confiado:*

- Mantiene informado al jefe del avance de la tarea.
- Hace un uso eficaz de los recursos.
- Es responsable y está orientado a los resultados.
- Está informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales.
- Está dispuesto a ayudar a los demás.
- Comparte las ideas creativas.
- "Se hace cargo" de las tareas.
- Cumple sus responsabilidades a tiempo y quizás antes.

Estos indicadores son claves importantes de la preparación de los seguidores; el líder ha de estar alerta a las claves del comportamiento de sus seguidores, en tanto que son un paso crucial para dictaminar concretamente su grado de preparación.

4.3.7.1.-Elección de los Estilos Apropiados.

Decir: correspondencia entre el nivel de preparación 1 y el estilo de liderazgo 1.

En el caso del seguidor o el grupo que se encuentra en el nivel de preparación 1 para cierta tarea, es apropiado brindar muchos lineamientos con poca conducta de apoyo. La palabra que describe este estilo de liderazgo es *decir:* decir qué hacer, dónde y cómo. El estilo es apropiado cuando el seguidor o el grupo tiene poca capacidad y disposición y necesita dirección. Entre otros términos para describir el estilo se encuentran *guiar, dirigir o estructurar.*

Las conductas apropiadas del líder con un R1 *incapaz e indispuesto* son:

- Asentar directamente hechos concretos.
- Reforzar los pequeños avances.
- Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento.
- Verificar los estados emocionales.

Y con un R1 *incapaz e inseguro:*

- Dar la información acerca de la tarea en cantidades asimilables.
- No abrumar al seguidor.
- Reducir el miedo a los errores.
- Ayudar paso a paso.
- Concentrarse en la enseñanza.

Convencer: correspondencia entre el nivel de preparación 2 y el estilo de liderazgo 2.

El siguiente estado de preparación es el nivel dos. Se trata de un grupo o un individuo aún inestable pero que se esfuerza. Está dispuesto o se siente confiado. Los estilos de mayor probabilidad son una combinación de comportamiento alto tanto de tarea como de relaciones. El comportamiento de tarea es conveniente porque se trata de alguien que todavía es inestable; pero puesto que se está esforzando, es importante respaldar su motivación y su compromiso.

El estilo consiste en *convencer.* Se distingue de "decir" en que el líder no sólo ofrece los lineamientos, sino también la oportunidad de dialogar y aclarar para que el individuo "adquiera" – psicológicamente – lo que el líder quiere.

La definición de comportamiento de tarea incluye el acto de brindar el "qué, cómo, cuándo, dónde y quién". La razón de no añadir "por qué" es que los esfuerzos por dar explicaciones forman el puente entre el comportamiento de tarea y el de relación. Una de las diferencias entre decir y convencer es que el segundo estilo responde si se pregunta "por qué". Otros términos para el estilo 2 son *explicar, persuadir y aclarar.*

Las conductas del líder adecuadas para el R2 *incapaz pero dispuesto* o bien *incapaz pero confiado* son:

- Trata de convencer por la persuasión.
- Verifica que se entiende la tarea.
- Estimula las preguntas.
- Discute los detalles.
- Explora habilidades relacionadas.
- Explica "por qué".
- Da al seguidor pasos secuenciales (no lo apresura).
- Insiste en el "cómo hacerlo".

Participar: correspondencia entre el nivel de preparación 3 y el estilo de liderazgo 3.

El nivel de preparación 3 es el del grupo o individuo que acaba de adquirir una capacidad y no ha tenido la oportunidad de ganar confianza al llevarla a la práctica por sí mismo.

El nivel de preparación 3 también es el de quien es capaz y estaba bien dispuesto, pero que por alguna razón ha perdido motivación. En cualquier caso, el comportamiento apropiado consiste en mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos, pues como el grupo o el individuo ya ha mostrado que es capaz de desempeñar la tarea, no es necesario insistir en qué hacer, dónde o cómo. Una conducta facilitadora, de diálogo y respaldo, será la más conveniente para resolver el problema o paliar la aprensión.

Al *participar*, la principal función del líder es alentar y comunicar. Otros términos para este estilo de liderazgo son *colaborar, facilitar y comprometer*; todos implican un comportamiento de relaciones altas y de tarea baja. La conducta del líder apropiada para el R3 *capaz pero indispuesto* consiste en:

- Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones.
- Saciar la "necesidad de saber" del seguidor.
- Concentrarse en los resultados.

- Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación.

Y para el R3 *capaz pero inseguro:*

- Tomar juntos las decisiones.
- Decidir el siguiente paso.
- Alentar y respaldar.
- Analizar los temores.

Delegar: correspondencia entre el nivel de preparación 4 y el estilo de liderazgo 4.

El nivel de preparación 4 ocurre cuando el grupo o el individuo es capaz y está dispuesto o se siente confiado. Ha tenido suficientes oportunidades para practicar y se siente cómodo sin que el líder dé instrucciones.

Es innecesario brindar direcciones acerca de dónde, qué, cuándo o cómo porque los seguidores ya poseen la capacidad. Del mismo modo, nos hace falta un comportamiento de respaldo y aliento por encima del promedio cuando el grupo tiene confianza y está comprometido y motivado.

Este estilo se llama *delegar,* y hay otros términos que se le aplican como *observar y vigilar.* Las conductas del líder apropiados para el R4 *capaz y dispuesto o confiado* consisten en:

- Escuchar las novedades.
- Evitar las cargas excesivas.
- Fomentar la autonomía.
- Practicar una administración general al margen, observar.
- Reforzar la comunicación con los seguidores.
- Ofrecer apoyo y recursos.
- Delegar actividades.
- Fomentar la libertad para correr riesgos.

4.3.7.2.- Estilos de liderazgos Apropiados

Los estilos de liderazgo apropiado para los cuatro niveles de preparación – escasa (R1), de escasa a moderada (R2), de moderada a elevada (R3) y elevado (R4)- son decir (S1), convencer (S2), participar (S3) y delegar (S4), respectivamente. Así una escasa preparación necesita un estilo de decir, una de escasa a moderada requiere un estilo de convencer, etc.

El Liderazgo Situacional no sólo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones de estilos si el líder es incapaz de aplicar el más deseable. La probabilidad de éxito de cada estilo en los cuatro niveles de preparación (dependiendo de que tan alejado se encuentre del estilo óptimo en la curva normativa correspondiente a la parte del líder en el modelo) tiende a ser como sigue:

- R1. S1, elevada; S2, segunda; S3, tercera, S4 baja probabilidad.
- R2. S2, elevada, S1, segunda; S3, tercera; S4 baja probabilidad.
- R3. S3, elevada; S2, segunda; S4, tercera, S1 baja probabilidad.
- R4. S4, elevada; S3, segunda; S2, tercera; S1 baja probabilidad.

En el Liderazgo Situacional, es el *seguidor* el que determina cual es el comportamiento apropiado del líder. De acuerdo con su propia conducta, el seguidor recibe el trato que desea. El proceder del seguidor determina el del líder.

El Liderazgo Situacional no prescribe reglas inalterables. En las ciencias de la conducta no hay reglas. El Liderazgo Situacional es una importante contribución en el campo para tratar de aumentar las probabilidades de que los gerentes se conviertan en líderes eficaces y exitosos.

Tabla 3

Estilos de Liderazgo Apropiado para los Niveles de Preparación

Nivel de Preparación	Estilo Apropiado
R1, Escasa preparación Incapaz e indispuesto o inseguro.	*S1, Decir* Tarea alta y relación baja
R2, Escasa o moderada preparación Incapaz pero indispuesto o inseguro	*S2, Convencer* Tarea alta y relación alta
R3, Moderada a elevada preparación Capaz pero indispuesto o inseguro	*S3, Participar* Relación alta y tarea baja
R4, Elevada Preparación Capaz y dispuesto o confiado	*S4, Delegar* Relación baja y tarea baja

Nota. De Hersey, Blanchard & Johnson, 1998, p.207

4.3.7.3.- Aplicación del liderazgo Situacional

Al emplear el Liderazgo Situacional, hay que recordar siempre que no hay un mejor medio de influir en los demás, sino que, por el contrario, el comportamiento del líder será más o menos eficaz de acuerdo con el nivel de preparación de la persona a la que trata de influir.

En la Figura 1, Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional, se observa una visión de conjunto en el mismo; es una referencia rápida que permite (1) *diagnosticar* el nivel de preparación; (2) *Adaptarse* y elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad, y (3) *comunicar* los estilos de manera eficaz para influir en el comportamiento de los demás. El Liderazgo Situacional tiene implícita la idea de que el líder ha de colaborar con sus seguidores para que aumenten su preparación hasta donde sean capaces y estén dispuestos a llegar. Este desarrollo requiere adaptar el comportamiento de liderazgo a lo largo de los cuatro estilos de la curva.

El Liderazgo Situacional afirma que; para que los seguidores con escasa preparación se vuelvan productivos, es adecuada una dirección firme (comportamiento de tarea). Del mismo modo, propone que un aumento en la preparación de individuos que de algún modo no están listos debe ser recompensado con más refuerzo positivo o apoyo socioemocional (comportamiento de relación). Por último, cuando los seguidores alcanzan

los niveles superiores de preparación, el líder no sólo debe seguir disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también el comportamiento de relación. La gente con preparación elevada no necesita tanto apoyo socioemocional sino una mayor libertad. En está etapa; el líder puede demostrar su confianza y dejar a sus empleados cada vez más a sus anchas. No se trata, pues, de que la confianza y la amistad del líder y el seguidor sean menores – de hecho, han crecido-, sino de que es menos necesario el comportamiento de apoyo de parte del líder. Es posible que ocurran cambios, cualquiera que sea el nivel de preparación del individuo o del grupo. Cuando el desempeño del seguidor comienza a deteriorarse (por la razón que sea) y su capacidad o motivación disminuyen, el líder debe estimar de nuevo su nivel de preparación y retroceder en la curva de liderazgo para brindar la dirección y el apoyo socioemocional que sea preciso.

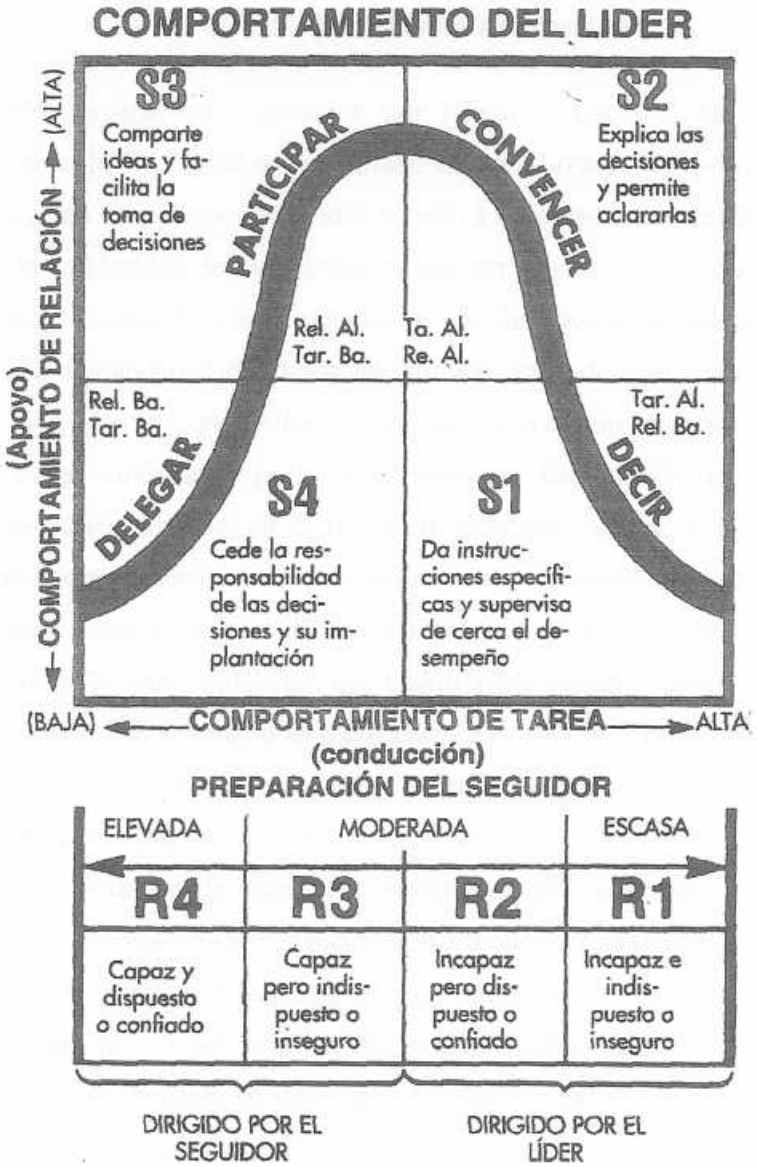


Figura 1. Tomado de Hersey, Blanchard & Johnson, 1998, p.200.

5.- Necesidades Interpersonales

"La experiencia comenzada por Lewin y que, con sus colaboradores, intentó realizar en el M.I.T; se había demostrado eficaz. El rendimiento de un grupo de trabajo, su eficacia, están estrechamente ligados no sólo a la competencia de los miembros, sino, sobre todo, a la solidaridad de las relaciones interpersonales. Ese era su descubrimiento. En lo sucesivo, el mismo Lewin y algunos de sus discípulos, intentarán experimentar, más a fondo, ese fenómeno y descubrir las implicaciones de este descubrimiento. Más, quien llevará más lejos la exploración y el análisis de la dinámica de los grupos de trabajo, será un psicólogo americano, profesor en Harvard, llamado W. C. Schutz. Publicará el resultado de sus trabajos en 1958 en un libro que incluirá, a la vez, una teoría de los comportamientos interpersonales y un instrumento, puesto a punto y comprobado por él, que permite evaluar la calidad funcional. Lo que sí debe ser retenido y lo que marca un proceso notable sobre las teorías, que Lewin había dejado solamente bosquejadas, y que no se fundaban entonces más que sobre datos forzosamente provisionales en ese momento, son las aclaraciones que Schutz ofrece sobre la interdependencia y la estrecha correlación que existen, en todo grupo de trabajo, entre su grado de integración y su nivel de creatividad. Pero donde Schutz es verdaderamente innovador es en su teoría de las *necesidades interpersonales.* Mediante este concepto, pretende Schutz concretamente lo siguiente: los miembros de un grupo no consienten en integrarse más que a partir del momento en que ciertas necesidades fundamentales son satisfechas por el grupo. Esas necesidades son fundamentales, según Schutz, porque todo ser humano que se une a un grupo, cualquiera que este sea, las experimenta, aunque sea en grados distintos. Por lo demás, esas necesidades son, según él, interpersonales, en el sentido preciso de que sólo en el grupo y por el grupo pueden ser adecuadamente satisfechas". (Mailhiot, 1980, 66-67)

"Un grupo cualquiera, ya se trate de un grupo de encuentro, de un grupo social, de un consejo directivo, etc.; presenta las mismas características que un individuo. Posee lo que en la persona llamaríamos cuerpo, sí-mismo, relaciones interpersonales y dimensión espiritual. Para llevar más allá todavía el paralelo, será útil considerar al individuo como si fuera un grupo. Así como el grupo está constituido por muchas personas, el individuo esta compuesto de muchas partes. Cabe concebir al individuo como un grupo en el que aquel se esfuerza por erigirse en líder, y que está constituido por partes procedentes de todas las personas a las que ha incorporado a su propio yo. Así como ciertos grupos parecen

dominados por uno de sus miembros, un individuo puede estar dominado por una persona en particular; así como en la conducta grupal influyen fuerzas exteriores, las relaciones personales externas de un individuo gravitan en la interacción de las influencias que recibe; así como, a veces, un grupo actúa como si fuera víctima de la discrepancia, así también la conducta del individuo refleja a veces su conflicto interno; el grado de integración de un individuo varía como varía el grado de cohesión de un grupo, y el individuo, igual que el grupo, puede llagar al estancamiento y la falta de productividad". (Schutz, 1971, p. 105)

"Como consecuencia de largas investigaciones sistemáticas logró Schutz identificar, como fundamentales tres necesidades interpersonales. Estas necesidades serían, según él, la necesidad de inclusión, la necesidad de control, la necesidad de afecto". (Mailhiot, 1980, p. 67)

5.1.- Necesidad de Inclusión

"La necesidad de *inclusión* la define Schutz como la necesidad que experimenta y siente todo nuevo miembro de un grupo de percibirse y sentirse aceptado, integrado, valorado en su totalidad por aquellos a los que se une. De ahí que procure; según modalidades que vienen determinadas por el abanico de variables individuales, comprobar su grado de aceptación, buscando pruebas de que no es ignorado, aislado o rechazado por los que, a su entender, son los preferidos del grupo. Cuando esa necesidad busca, de forma más imperiosa, ser satisfecha, es-advierte Schutz-, sobre todo, en el momento de tomar las decisiones. Un miembro se siente definitivamente incluido en el grupo si se ve participar, en su totalidad, en cada una de las fases del proceso de tomar una decisión. Esta necesidad es, pues, la expresión de un deseo, que experimenta todo miembro de un grupo, de poseer un estatus positivo y permanente dentro del grupo; de no sentirse, en momento alguno, marginal al grupo". (Mailhiot, 1980, p. 67)

"Su comportamiento se refiere a las asociaciones entre las personas. La necesidad de ser incluido se manifiesta como el deseo de tener atención e interactuar con otros. Una parte integral de la inclusión es que se es una persona única y se puede distinguir de otras personas". (Schutz, 1973, p. 38)

"Esta fase comienza con la creación del grupo. Al enfrentarse mutuamente, la gente encuentra su ubicación inicial, que implica quedar dentro o fuera del grupo, presentarse

como un individuo específico y comprobar sí los demás le han de prestar atención o harán caso omiso de él. En la fase de inclusión, las principales preocupaciones del grupo son la energía y los límites. El grupo está energetizado cuando sus integrantes se comprometen con él; la falta de energía grupal lleva a la desaparición del grupo". (Schutz, 1971, p. 108-109)

5.1.1.- Características asociadas a la Inclusión

Según Schnell y Hammer (1993), (tomado de Rondón y Michelangeli, 2004). El miembro de grupo que manifieste una conducta basada en la necesidad de inclusión presentará las siguientes características:

1. Aceptación: el individuo tiende a aceptar su condición de nuevo miembro ante los otros miembros del grupo.
2. Pertenencia: constituye un elemento clave a la hora de ingresar a un grupo. Su consolidación favorece el desarrollo de la fase de inclusión.
3. Contacto: durante esta fase el individuo intenta establecer el mayor contacto posible con los otros integrantes del grupo, por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos, reuniones de carácter formal o informal, etc.
4. Agradecimiento: el individuo tiende a apreciar todas las acciones que lo hagan sentirse parte del grupo.
5. Asociación: el individuo cree que la vinculación entre todos los que integran el grupo hace más participativo el proceso de toma de decisiones, las cuales deben lograrse a través del consenso.
6. Involucramiento: el individuo siente que todo lo que le acontece al grupo le compete.
7. Participación: el individuo busca colaborar con los otros miembros para la discusión o resolución de conflictos, desea ser considerado e invitado a incluirse en las diversas actividades.
8. Atención: los individuos quieren ser considerados por el resto de los miembros, ser identificados y diferenciados.
9. Méritos y Distinción: los individuos aprecian las metas alcanzadas al igual que admiran lo logrado por el resto de los miembros si van en beneficio del grupo.

5.2.- Necesidad de Control

"La necesidad de control consiste, para Schutz, en que cada miembro se define a sí mismo sus propias responsabilidades en el grupo, así como también las de cada uno de aquellos con los que forma grupo. Es, en otros términos, la necesidad que experimenta todo nuevo miembro de sentirse plenamente responsable de lo que constituye el grupo: sus estructuras, sus actividades, su crecimiento, sus superaciones. El grupo al que está adherido, al que pertenece, ¿está bajo control?; ¿de quién? ¿Quién tiene autoridad, sobre quién, en qué y por qué? Buscando respuestas a tales preguntas, todo miembro nuevo esta al asecho de indicios y de criterios que le permitan asegurarse poco a poco; y llega así a descubrir; de manera articulada, tanto las estructuras del grupo como las líneas de autoridad". (Mailhiot, 1980, p. 67-68)

"Una vez que los miembros ya se han afianzado en su calidad de integrante de un grupo en común, surge la cuestión de los procedimientos para la toma de decisiones, que entrañan el problema de compartir responsabilidades y su concomitante forzoso, la distribución del poder y del control. La conducta característica de está etapa comprende la lucha por el liderazgo, la competencia, el debate sobre la orientación acerca de la tarea, la estructuración, las reglas de procedimiento, los métodos para la toma de decisiones y para compartir la responsabilidad en el trabajo grupal. Las ansiedades fundamentales giran en torno de tener demasiada o muy poca responsabilidad, demasiada o muy poca influencia. Cada miembro trata de ubicarse dentro del grupo en forma tal de mantener la relación que le resulte más cómoda con los demás en lo que atañe al control, la influencia y la responsabilidad. El objetivo es descubrir las características peculiares de cada miembro, ayudarlo a que funcione a plena capacidad y lograr que los participantes trabajen en común para un funcionamiento más eficiente". (Schutz, 1971, p. 111)

"Con respecto al liderazgo en un grupo, implica que los grupos de encuentro son sistemas interconectados, no meros individuos ubicados en un marco grupal, y que es esencial tomar conciencia de las interconexiones existentes. En la etapa de control el interés del grupo se centra en la regulación interna, la centración y la eficiencia. Para estas funciones, el grupo utiliza diversos procedimientos directivos, luego de elaborar la capacidad y posición relativa de cada miembro. La coordinación de estas partes en un sistema operativo eficaz es el correlato grupal de la centración". (Schutz, 1971, p. 112)

5.2.1.- Características asociadas al Control

Según Schnell y Hammer (1993), (tomado de Rondón y Michelangeli, 2004). Los individuos que tiene alta necesidad de control, generalmente, poseen algunas de las siguientes características:

1. Poder: son individuos con una marcada potencialidad de realizar acciones. En las diferentes situaciones que enfrentan, buscan hacer o impedir que suceda lo que consideren viable o no.
2. Autoridad: las personas que se caracterizan por tener una fuerte necesidad de Control buscan dominar, ya que la situación de dominación, hacia el otro, describe su estado ideal de relación con el entorno.
3. Influencia y manejo: tienden a influenciar las decisiones de los demás a favor de aquellos que consideran prudentes.
4. Responsabilidad: actúan con un alto grado de responsabilidad, buscado con ello validar la posición y el control que han alcanzado dentro del grupo.
5. Directivo: caracterizado por la condición de dirigir a los demás en las actividades que puedan ser llevada a cabo por el grupo.
6. Líder: actúa con propiedad en sus funciones, destacándose como un líder dentro de su entorno.
7. Decisivo: reconocen que tienen que ser constantes en sus decisiones, ya que el individuo es factor determinante en la solución de los problemas. Su posición es decisiva para los demás.
8. Consistente: mantiene las posiciones que adoptan, si los individuos las consideran necesarias para el conglomerado.
9. Regulador: las personas que tienden al Control tienen una actitud apegada a la norma en sus acciones y en sus decisiones.

5.3.- Necesidad de Afecto

"La tercera y última necesidad interpersonal, considerada por Schutz como básica para toda dinámica de grupo, es la necesidad de *afecto*. El término no es muy feliz. Ha dado pie, repetidas veces, a ambigüedades y ha dado lugar a equívocos. La necesidad de afecto que, en grados diversos y según modalidades distintas, sí no opuestas, sienten los

individuos que quieren o deben vivir o trabajar en grupo, consiste, según Schutz, en querer obtener pruebas de que cuentan plenamente ante el grupo. En otras palabras, es el deseo de todo individuo perteneciente a un grupo de sentirse como insustituible en el grupo. De ahí que cada uno se esfuerce por recoger indicios concluyentes o convergentes de que los demás miembros no podrían imaginar el grupo sin él. Aquel que se une a un grupo aspira no sólo a ser respetado o estimado por su competencia o por sus recursos, sino a ser aceptado como persona humana; no sólo por lo que tiene; sino también por lo que es". (Mailhiot, 1980, p. 68-69)

"Tras la solución satisfactoria de los problemas de control, pasan a ocupar el centro de la escena los problemas de afecto. En este estadio es habitual asistir a la expresión de sentimientos positivos, hostilidad personal directa, celos, formación de parejas, y, en general, una intensificación de las emociones suscitadas entre parejas de individuos. Las ansiedades primordiales se vinculan con el sentimiento de no despertar simpatía en los demás, no entablar con ellos una relación suficientemente estrecha, o bien llegar a una intimidad excesiva. Cada miembro se afana por alcanzar la posición más cómoda para el en su intercambio de afecto con los demás". (Schutz, 1971, p. 112-113)

5.3.1.- Características asociadas al Afecto

Según Schnell y Hammer (1993), (tomado de Rondón y Michelangeli, 2004). Los individuos que tienen alta necesidad de afecto, generalmente, poseen algunas de las siguientes características:

1. Personal: se manejan bajo una condición individualista, en la cual el plano personal y el trato cara a cara tienen un peso determinante.
2. Orientación hacia el consenso: el individuo trata de intervenir en todas las situaciones con una verdadera vocación conciliadora, generando el consenso dentro del grupo.
3. Sensitivo: el individuo demuestra su capacidad afectiva, interiorizando y exteriorizando sus sentimientos hacia los demás.
4. Empáticos: el individuo participa afectivamente con su realidad, son emotivos ante las situaciones que se les presentan.
5. Afirmativos: su concepción positiva de las situaciones les caracteriza como individuos afirmativos.

6. Cálidos: reflejan aprecio por los demás, exteriorizando su afecto en aquellos momentos que lo consideren necesarios.

7. Demuestran apoyo: las personas caracterizadas por una alta necesidad de Afecto, buscan dar apoyo a los otros individuos que forman parte de su entorno.

8. Generan confianza y apego: buscan establecer vínculos informales con quienes los rodean, además logran despertar entre los demás la confianza y el respeto.

9. Solidarios: se consideran adheridos o asociados a las decisiones tomadas por su grupo.

Tabla 4

Características asociadas a las Necesidades Interpersonales

Inclusión	**Control**	**Afecto**
Distinguido	Poderoso	Personal
Meritorio	Autoridad	Orientado hacia el consenso
Atención	Influencia	Sensible
Participación	Responsable	Solidario
Involucrado	Gerente	Abierto
Asociación	Directivo	Afirmativo
Reconocimiento	Líder	Apoyo
Contacto	Decisivo	Intimidad
Pertenencia	Consistente	Fidelidad
Aceptación	Regulado	Calidez

Nota. De Schnell y Hammer, 1993, p. 5, citado en Rondón y Michelangeli, 2004

5.4.- Conductas Expresadas y Deseadas

"El FIRO-B aporta, además, una medida del grado en que las personas expresan o desean esa necesidad. Según la teoría del FIRO, en tanto y cuanto una persona inicie una conducta, ella pertenecerá a la dimensión Expresada de la necesidad; y en tanto y cuanto una persona prefiera ser receptora de esas conductas, encajará en la dimensión Deseada de la necesidad". (Schnell y Hammer, 1993, p. 6; citado en Rondón y Michelangeli, 2004, p.39)

"Tomando en cuenta la existencia de dos tipos de conducta (necesidad expresada y necesidad deseada) para cada una de las necesidades interpersonales (inclusión, control y afecto) Schutz desarrolla el modelo de seis celdas (tabla 5) como base para la interpretación del FIRO-B".

Tabla 5

Modelo de seis celdas

	Inclusión (I)	**Control (C)**	**Afecto (A)**
Conducta Expresada (e)	Inclusión Expresada (eI)	Control Expresado (eC)	Afecto Expresado (eA)
Conducta Deseada (a)	Inclusión Deseada (dI)	Control Deseado (dC)	Afecto Deseado (dA)

Nota. De Schnell y Hammer, 1993, p. 5, citado en Rondón y Michelangeli, 2004

Para cada una de las seis celdas, del modelo, se pueden representar conductas sobresalientes, para lo cual se toman en cuenta los adjetivos asociados a las necesidades interpersonales (Tabla 4) y se conforma el modelo FIRO-B (Tabla 6). Esta tabla ilustra el modelo, en su totalidad, dando muestra de cómo se relacionan las dimensiones de expresión y deseo con las necesidades de inclusión, control y afecto.

Los individuos que expresan Inclusión tratan de tomar en cuenta a los demás, no quieren marginar a algún miembro del grupo. Por el contrario, los individuos que desean Inclusión buscan ser aceptados por los demás, funcionando sólo cuando son tomados en cuenta.

Por su parte, las personas que expresan Control tratan ejercer control e influencia sobre las actividades que realizan y además disfrutan organizando y dirigiendo dichas actividades. En cambio, las personas que desean Control, son aquellas que se sienten cómodas trabajando en situaciones bien definidas, con claras expectativas e instrucciones.

De cualquier forma, las personas que tengan alta necesidad de Control, ya sea expresado o deseado, prefieren grupos donde tengas la oportunidad de tener roles estructurados y reglas sobre el funcionamiento del grupo u organización, tomar acción y

mostrar progreso de forma inmediata, tomar decisiones definitivas en lugar de limitarse a dar consejos y recomendaciones, asignar áreas especificas de rendición de cuentas e influenciar a otros grupos e individuos.

Por último, el individuo que posee altos niveles de necesidad de Afecto, ya sea expresado o deseado, prefiere grupos donde se provea la oportunidad para desarrollar un consenso de grupo, estimular y apoyar los esfuerzos individuales, ofrecer una guía personal, proveer reacciones individuales y opiniones, construir rápidamente acuerdos con otros miembros del grupo y desarrollar interdependencia con los demás miembros para buscar información o para actuar.

Tabla 6.

El Modelo Firo-B.

	Inclusión (I)	**Control (C)**	**Afecto (A)**
Conducta Expresada (e)	Hago un esfuerzo por incluir a otras personas en mis actividades. Intento encajar, unirme a grupos sociales: estar con otras personas tanto como sea posible.	Intento ejercer control e influencia sobre las cosas y dirigir otras.	Me esfuerzo por acercarme a la gente. Me siento cómodo expresando mis propios sentimientos y trato de apoyar a otros.
Conducta Deseada (a)	Deseo que los demás me incluyan en sus actividades y me inviten a encajar. Me gusta que los demás me tomen en cuenta.	Me siento más cómodo trabajando en situaciones bien definidas. Trato de obtener y de formarme expectativas alcanzables e instrucciones claras.	Deseo que otras personas sean cálidas conmigo. Disfruto cuando la gente comparte sus sentimientos conmigo y cuando animan mis esfuerzos.

Nota. De Schnell y Hammer, 1993, p. 4, citado en Rondón y Michelangeli, 2004.

6.- Tipologías dentro de las necesidades de Inclusión, Control y Afecto.

6.1.- Inclusión:

"Según el grado de madurez social de cada individuo, según su nivel de socialización, condicionará y determinará actitudes en grupo, más o menos adultas, más o menos desarrolladas. Los individuos menos socializados procuran incluirse en el grupo, adoptando actitudes de ***dependencia***, sobre todo, respecto a aquellos miembros que tienen un estatuto privilegiado. Es el caso de los miembros socialmente infantiles. Por otra parte, los que no han superado la fase de rebelión, típica de la adolescencia, están inclinados a imponerse al grupo mediante actitudes de ***contradependencia***, y a forzar así a que se les incluya en el grupo. En fin, los individuos mejor socializados, según Schutz, son los únicos que encuentran en sus relaciones interpersonales, cada vez más positivas, una satisfacción adecuada a su necesidad de inclusión, adoptando hacia los otros miembros del grupo, actitudes de autonomía y, a la vez, de ***interdependencia***". (Mailhiot, 1980, p. 67).

6.2.- Control.

"Todo miembro de un grupo desea y siente necesidad de que la existencia y la dinámica del grupo no escapen totalmente a su control. Según su grado de socialización, repitámoslo una vez más, esa necesidad se expresará e intentará satisfacerse de forma más o menos desarrollada. Los menos socializados, aquéllos que hace un momento, al nivel de inclusión, se mostraban dependientes, darán pruebas de actitudes infantiles, expresando su necesidad de control. Tendrán tendencia a quitarse de encima toda responsabilidad y a remitirse a otros, a aquellos que les parecen estar dotados como de poderes carismáticos. En consecuencia, adoptan actitudes que Schutz califica de ***abdícratas***. Quienes son conscientes de ser rechazados y marginados de las responsabilidades en el grupo, tenderán a codiciar el poder y a querer asumir, en caso de necesidad, ellos solos el control del grupo. Estos últimos adoptan, en grupo, siempre que les es confiada alguna responsabilidad, actitudes de ***autócratas***. Algunos llegan incluso a ambicionar la responsabilidad última y absoluta del grupo. Los más socializados, en fin, aquellos que son capaces de de más madurez social, tienen tendencia a mostrarse ***demócratas***, es decir, a pensar y querer el control del grupo.En términos de responsabilidades participadas". (Mailhiot, 1980, p 68).

6.3. - Afecto.

"También aquí la expresión de esta necesidad de afecto está, según Schutz, fuertemente condicionada y determinada por el grado de madurez social del individuo que la experimenta en grupo. Algunos, los mismos que hace un momento se mostraban *dependientes*, al nivel de la inclusión, y *abdícratas* respecto al control, intentan satisfacer sus necesidades de afecto en relaciones privilegiadas, exclusivas y, con frecuencia, posesivas. Adoptan entonces actitudes infantiles, con la esperanza de ser percibidos y aprobados en el papel de niño mimado y acariciado del grupo, no aspirando por tanto sino a recibir. Desean, en su interior, establecer en grupo relaciones ***hiperpersonales***. Por el contrario, aquellos que se creen rechazados o ignorados por el grupo, ceden a mecanismos que los psicoanalistas calificarían fácilmente de mecanismos de formación reaccional. Por reacción de defensa contra las necesidades que siente de afecto, adoptan actitudes adolescentes de indiferencia aparente o de frialdad calculada. Preconizan, si es que no reclaman, relaciones puramente formales y relaciones estrictamente funcionales entre los miembros. No pueden o no quieren ni dar ni recibir. De ahí se evadan también a toda tentativa de establecer solidaridad interpersonal sobre una base más profunda de amistad. Disimulan, sistemáticamente, su necesidad de afecto y alardean de ***hipopersonales***. En fin, los altruistas, los más socializados, no obedecen ni a mecanismos de defensa ni a mecanismos de compensación. Aspiran a ser aceptados en su totalidad y, por tanto, a ser predilectos del grupo por lo que son. Mas esa necesidad de afecto halla, en ellos, plena satisfacción en los lazos de solidaridad y de fraternidad que se traban entre ellos y los otros miembros del grupo. Sólo ellos, por haberse hecho capaces de dar afecto y, a la vez, de recibirlo, entablan sus relaciones a un nivel auténticamente ***interpersonal***". (Mailhiot, 1980, p. 69).

Tabla 7

Tipologías de las Necesidades Interpersonales.

Inclusión	**Control**	**Afecto**
Dependencia	Abdícratas	Hiperpersonales
Contradependencia	Autócratas	Hipopersonales
Interdependencia	Demócratas	Interpersonales

CAPÍTULO III:

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de investigación.

Para realizar el estudio sobre la relación entre los estilos de Liderazgo Situacional de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard y la capacidad del líder para facilitar la expresión de las necesidades interpersonales de los equipos de trabajo, y de acuerdo a los objetivos planteados, se ha seleccionado un tipo de investigación descriptiva-correlacional.

"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986 en Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p.60). "Miden o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico describir es medir" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 60). "La descripción constituye un paso previo en cualquier proceso de investigación. Antes de indagar en la explicación de cualquier evento hay que proceder a su descripción mediante alguna o varias estrategias de investigación (encuesta, uso de documentos y estadísticas o el estudio de casos). De ellas, el investigador obtendrá información que le servirá en la caracterización del fenómeno de análisis." (Cea D'ancona, 1995, p. 108-109).

Por otra parte, los estudios correlaciónales "tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). Los estudios correlacionales miden las dos variables que se pretenden ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 63).

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlaciónales será "saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 64).

2. Diseño de Investigación.

"El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación" (Christensen, 1980 en Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p.108). El diseño de investigación utilizado es un estudio de campo, que "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna" (Arias, 1997, p.50).

Se seleccionó un tipo de diseño de investigación no-experimental, el cual consiste en "observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p. 116). La investigación no experimental o expost-facto es cualquier investigación en la que resulte imposible manipular o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad". (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p.189).

"En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 189).

"Los estudios no experimentales se dividen en Transeccionales y Longitudinales. Para los efectos de esta investigación se utilizo un diseño de investigación Transeccional o Transversal, en el cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado". (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 191-192).

3. Unidad de Análisis.

La unidad de análisis está conformada por personas: líderes y seguidores que integran los equipos de trabajo dentro de Baker Hughes Incorporated.

4. Población

Una vez que se ha definido cuál será nuestra *unidad de análisis*, se procede a *delimitar la población* que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974, en Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 210).

En la investigación la unidades de análisis objeto de estudio son las personas que conforman los equipos de trabajo dentro de Baker Hughes Incorporated en su Sede Principal ubicada en la Ciudad de Caracas durante el año 2005-2006, dichos equipos están conformados por el Supervisor del Equipo y sus Supervisados. El número de equipos en dicha sede es de catorce.

4.1 Justificación de la Población

La población seleccionada para este estudio esta compuesta por los equipos de trabajo que con sus actividades complementan el desarrollo del negocio, logrando así un desempeño exitoso. La característica fundamental de estos equipos es que poseen un líder y un grupo de supervisados que deben seguir las pautas establecidas, para lograr las funciones encomendadas a cada uno de ellos.

5. Muestra

La *muestra* suele ser definida como un *subgrupo de la población"*. (Sudman, 1976, en Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 210).

Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población. *Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo"*. (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p 211)

"*La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población.* Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población." (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 212).

Se define a las muestras probabilísticas como aquellas en donde "*todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogido.*Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis." (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 212).

El tipo de muestreo probabilístico fue el utilizado en el desarrollo de esta investigación, ya que, "Las *muestras probabilísticas* son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 214).

Para el desarrollo de la presente investigación se escogió la muestra probabilística, debido a que la técnica de recolección de datos que se utilizó fue una serie de encuestas de preguntas cerradas donde se plantean diversas afirmaciones dentro de las cuales el encuestado selecciono como respuesta la opción de su preferencia; con el fin de medir si existe relación entre los estilos de liderazgo y la capacidad del líder en facilitar la expresión de las necesidades interpersonales en los equipos de trabajo.

Para la selección de la muestra se tomo como población catorce (14) equipos de trabajo, utilizando un error estándar de 8 % y un nivel de confianza del 98%. Aplicando la formula de proporciones muestrales para poblaciones finitas para el cálculo de la muestra se obtuvo un resultado de 13 equipos de trabajos.

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2\, \alpha/2 \times N \times p \times q}{(N-1) \times e^2 + Z^2\, \alpha/2 \times p \times q}$$

Donde:

N= Población (14)

Z = Nivel de Confianza (98%)

e = Error Muestral (8%)

p = Probabilidad del Éxito (0,5)

q = Probabilidad del Fracaso (0,5)

n = Tamaño de la Muestra.

Cálculo de la Muestra:

$$n = \frac{Z^2\ \alpha/2 \times N \times p \times q}{(N-1) \times e^2 + Z^2\ \alpha/2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(2{,}3263)^2 \times (14) \times (0{,}5) \times (0{,}5)}{(14\text{-}1) \times (0{,}08)^2 + (2{,}3263)^2 \times (0{,}5) \times (0{,}5)}$$

$$n = 13{,}18892454 = 13$$

La población queda distribuida como se presenta en la tabla 8

Tabla 8

N° del Equipo	Equipos	Miembros
1	Departamento de Expatriados	2
2	Higiene y Seguridad	2
3	Contraloría	6
4	Cuentas por pagar	7
5	Nómina	5
6	Soportes de Oficina	6
7	Contabilidad	8
8	Cobranzas	12
9	Legal	4
10	Tesorería	3
11	Relaciones Laborales	4
12	Finanzas	6
13	Vice-Presidencia de Operaciones	5
Total	**13 Equipos de Trabajo**	**70**

6. Operacionalización de Variables

Las variables se operacionalizaron tomando como guía las teorías utilizadas para esta investigación.

1.- Estilos de Liderazgo: se expresa como el comportamiento del líder según cómo lo perciben los seguidores.

Dimensiones

1.1.- Decir: es la forma en la cual el líder ofrece lineamientos a los seguidores para dirigirlos en la realización de sus tareas. Se expresa en decir qué hacer, dónde y cómo.

1.2.- Convencer: es la forma en que el líder ofrece la oportunidad de dialogar y aclarar ciertos aspectos de la tarea; influyendo psicológicamente en el seguidor con el fin de que éste logre lo que el líder quiere.

1.3.- Participar: es la forma en que el líder ofrece al seguidor una conducta facilitadora, de diálogo y respaldo en la realización de las tareas, esta se presenta cuando dicho seguidor es capaz y estaba bien dispuesto, pero que por alguna razón ha perdido motivación.

1.4.- Delegar: es la forma en la que el líder observa y vigila la realización de las tareas, se presenta cuando el seguidor se siente capaz y está dispuesto o se siente confiado.

2.- Madurez de los Seguidores: se expresa como el grado en cual el grupo demuestra su capacidad y su disposición para cumplir con cierta tarea.

Dimensiones

2.1.- Capacidad del grupo a hacer la tarea: se expresa como el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.

2.2.- Disposición del grupo a hacer la tarea: se expresa como el grado en el cual, el individuo o el grupo muestran su confianza, compromiso y disposición para realizar cierta tarea.

3.- Necesidades Interpersonales: se entiende como el nivel de Expresión o Deseo de las Necesidades Interpersonales de los Equipos de Trabajo.

Dimensiones

3.1.- Necesidad de Inclusión: es la necesidad que experimenta y siente todo nuevo miembro de un grupo de percibirse y sentirse aceptado dentro del grupo.

Sub-Dimensiones

1.- Inclusión Expresada: es la necesidad que expresan todos los miembros de los equipos de trabajo de sentirse pertenecientes al mismo.

2.- Inclusión Deseada: es el deseo de los miembros de los equipos de trabajo de ser incluidos y aceptados dentro del grupo.

3.- Necesidad de Control: es la necesidad que experimenta todo nuevo miembro de sentirse plenamente responsable de lo que constituye el grupo, a su vez el deseo de liderizar todos aquellos aspectos que componen los Equipos de Trabajo.

Sub-Dimensiones

1.- Control Expresado: se refiere a la necesidad que presentan los miembros de los Equipos de Trabajo en expresar su deseo de liderizar el grupo del cual forman parte.

2.- *Control Deseado:* se refiere al deseo que presentan los miembros de los Equipos de Trabajo de ser liderizados o controlados por otros.

3.3.- Necesidad de Afecto: es la necesidad que experimentan los miembros de los Equipos de Trabajos de querer obtener pruebas de que cuentan plenamente con la aceptación y aprecio del grupo al cual pertenecen.

Sub-Dimensiones

1.- Afecto Expresado: se refiere a la necesidad que presentan los miembros de los Equipos de Trabajo de establecer relaciones más íntimas con el resto del grupo; es decir, que vayan más allá de la realización de las tareas.

2.- Afecto Deseado: se refiere a la necesidad que presentan los miembros de los Equipos de Trabajo por sentir el deseo de los demás de establecer relaciones más íntimas; que vayan más allá de las realización de las tareas.

Tabla 9

Operacionalización de Variables

La operacionalización se realiza en función respuestas dadas por los sujetos a los instrumentos de medición administrados.

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores / Ítems
Estilos de Liderazgo	Decir		1a, 2d, 3c, 4b, 5c, 6b, 7a, 8c, 9c,10b, 11a, 12c
	Convencer		1c, 2a, 3a, 4d, 5b, 6d, 7c, 8b, 9b, 10d, 11c, 12a
	Participar		1b, 2c, 3d, 4a, 5d, 6a, 7b, 8d, 9d, 10a, 11b, 12d
	Delegar		1d, 2b, 3b, 4c, 5a, 6c, 7d, 8a, 9a, 10c, 11d, 12b
Preparación de los Seguidores	Capacidad del grupo para realizar la tarea (aplicado al líder)		2,3,5,8,9,10,13,15
	Disposición del grupo para realizar la tarea (aplicado al líder)		1,4,6,7,11,12,14, 16
	Capacidad del grupo para realizar la tarea (aplicado a los seguidores)		2,4,6,9,10,12,15,17,18
	Disposición del grupo para realizar la tarea (aplicado a los seguidores)		1,3,5,7,8,11,13,14,16
Necesidades Interpersonales	Inclusión	Deseada	28,31,34,37, 39,42,45,48 y 51
		Expresada	1,3,5,7,9,11, 13,15,16
	Control	Deseado	2,6,10,12,14, 18,20,22,24,26
		Expresado	30,33,36,41, 44,47,50,53,54
	Afecto	Deseado	29,32,35,38, 40,43,46,49,52
		Expresado	4,8,12,17,19, 21,23,25,27

7. Instrumentos de Recolección de Información

7.1.- Test para el Diagnóstico del Estilo de Liderazgo

El instrumento para el Diagnóstico del Estilo de Liderazgo, desarrollado por Paúl Hersey y Kenneth Blanchard en 1977, permite determinar que estilo de liderazgo (decir, convencer, participar y delegar) debe adoptar el líder de un grupo partiendo del nivel de preparación de sus seguidores. En dicho instrumento se ofrecen doce (12) situaciones hipotéticas y para cada una de ellas se plantean cuatro (4) alternativas de posibles soluciones. Dicho instrumento fue aplicado tanto a los líderes como a los seguidores de los equipos de trabajo.

7.2.- Preparación de los Seguidores

El nivel de preparación de los seguidores está formado por la capacidad y la disposición que tienen los mismos para la realización de una tarea. El instrumento para medir dicha variable fue elaborado por los investigadores (y validado por un grupo de expertos). Contiene una serie de afirmaciones que permite determinar en que grado los seguidores están dispuestos y son capaces para realizar una tarea; se aplicaron dos instrumentos uno para los lideres de los equipos de trabajo en donde estos evaluaban a cada uno de sus seguidores, y otro para los miembros de los equipos de trabajo en donde se mide su autopercepción en cuanto al nivel de madurez.

7.3.- FIRO B

Para medir la variable Necesidades Interpersonales (inclusión, control y afecto) se utilizará el FIRO B elaborado por William Schutz en 1958, el cual permite determinar como las necesidades personales de los miembros de un grupo afectan las diversas relaciones interpersonales. El instrumento está constituido por cincuenta y cuatro (54) afirmaciones que contienen seis (6) opciones de respuestas basadas en dos (2) escalas tipo Likert.

8. Procesamiento de la Información

El procesamiento de los datos se llevo a cabo mediante el uso de estudios descriptivos y correlacionales. Los estudios descriptivos se ocupan de describir y analizar un grupo dado sin sacar conclusiones sobre un grupo mayor. A su vez se utilizaron estudios correlacionales para determinar si existe o no relación entre los estilos de liderazgo y la capacidad del líder en facilitar la expresión de las necesidades interpersonales en los equipos de trabajo. Por otro lado se uso la estadística inferencial con el propósito de saber si las diferencias entre las variables son significativas.

9. Procedimiento de la Investigación

La investigación se llevo a cabo mediante la administración de los instrumentos; seleccionados previamente. En primer lugar, el instrumento que mide la Preparación de los Seguidores; luego el instrumento de Liderazgo Situacional, el cual permite conocer el estilo de liderazgo adoptado por los líderes de los Equipos de Trabajo. Finalmente se administro el FIRO B, que permite verificar cuán satisfechas están las necesidades interpersonales del líder y de sus seguidores en los Equipos de Trabajo.

10. Hipótesis Estadísticas de Correlación

Hipótesis Nula: No existe relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S1 y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Alternativa: Existe relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S1 y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Nula: No existe relación estadísticamente significativa y directa entre bajos niveles de S1 y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Alternativa: Existe relación estadísticamente significativa y directa entre bajos niveles de S1 y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Nula: No existe relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S2 y altos niveles de Satisfacción de Necesidades Interpersonales.

Hipótesis Alternativa: Existe relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S2 y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Nula: No existe relación estadísticamente significativa y directa entre bajos niveles de S2 y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Alternativa: Existe relación estadísticamente significativa y directa entre bajos niveles de S2 y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Nula: No existe relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S3 y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Alternativa: Existe relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S3 y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Nula: No existe relación estadísticamente significativa y directa entre bajos niveles de S3 y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Alternativa: Existe relación estadísticamente significativa y directa entre bajos niveles de S3 y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Nula: No existe relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S4 y ningún tipo de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Alternativa: Existe relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S4 y ningún tipo de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Nula: No existe relación estadísticamente significativa y directa entre bajos niveles de S4 y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Hipótesis Alternativa: Existe relación estadísticamente significativa y directa entre bajos niveles de S4 y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

CAPITULO IV

MARCO CONTEXTUAL

Baker Hughes S.R.L. es una de las empresas más distinguidas a nivel mundial, dedicada al ramo de la industria petrolera en lo referente a la importación, ventas, suministros y distribución de materias primas, artículos terminados, equipos, instalaciones y accesorios para el mejoramiento de los procesos de perforación, completación y producción de pozos, la manufactura y servicios de mechas, evaluación de formaciones y registros, bombeos a presión, productos químicos y sistemas de control y protección ambiental. Su casa matriz está ubicada en Houston, Texas USA, donde cuenta con el más completo equipo de ingenieros encargados de dar respuestas a las inquietudes d sus clientes de todo el mundo, todo este respaldo tecnológico y humano esta también al servicio de sus clientes en Venezuela.

A continuación les mencionamos un poco de historia de cómo surge Baker Hughes S.R.L.

En el año de 1907, Reuben Baker desarrolló un sistema de perforación que revolucionó el estilo existente para la época. Dos años después, en 1909, Howard Hughes, introdujo la primera mecha de dos conos, que impulsó dramáticamente la velocidad del proceso de perforación.

Ambos, Baker y Hughes, desarrollaron empresas para promover sus invenciones en la industria petrolera.

Baker Oil Tools, se fundó en California y Hughes Tool Company hizo lo propio en Houston, Texas. Por muchos años ambas compañías prosperaron dentro de la industria petrolera mundial.

Sin embargo en 1987, luego de dos grandes descensos en los precios del crudo y en las actividades de perforación, Baker International y Hughes Tool Company acuerdan fusionarse para crear lo que es hoy BAKER HUGHES INCORPORATED.

Estructura Actual de Baker Hughes

- Baker Atlas (BA)
- Baker Hughes INTEQ (BHI)
- Baker Oil Tools (BOT)
- Hughes Christensen (HCC)
- Centrilift (CTL)
- Baker Petrolite (BPC)
- Business Support Services (BSS)
- Corporate

1.- Baker Atlas

Baker Atlas, fundada en el año 1932, por Hill Lane y Walt Well, permite a las empresas operadoras adquirir información petrofísica y geofísica en las profundidades del pozo y en formaciones rocosas, tomar muestras de fluidos y la capacidad para procesar y analizar dichas muestras.

Baker Atlas presta sus servicios alrededor de todo el planeta, en 36 países y en 167 localidades diferentes.

2.- Baker Hughes Inteq

Esta división desarrolla y provee avanzadas tecnologías y servicios que permiten mejorar la eficiencia y la precisión de la localización del pozo.

Entre las capacidades de esta unidad de negocios se encuentra la perforación direccionada y la posibilidad de realizar la evaluación del pozo mientras se perfora.

Además, entre las capacidades de INTEQ, se encuentra el desarrollo y la fabricación de fluidos químicos necesarios para la perforación de los pozos.

Entre los avances tecnológicos de esta división se encuentra el sistema de perforación AutoTrak, el cual permite la perforación automática del pozo mediante la programación previa del trazado de la misma. Este nuevo sistema permite obtener perforaciones mucho más avanzadas que con los sistemas convencionales de perforación.

3.- Baker Oil Tools

Es líder mundial en herramientas y procesos de pesca, que ayudan a las diversas operadoras petroleras de explotación y producción, a gerenciar de mejor manera las inversiones extra-petroleras, en pro del máximo retorno de inversión posible. Es indiscutible el rol de Baker Oil Tools, como industria líder en soluciones para pozos a través de las herramientas, se basa en la más confiable tecnología de anclaje y sellado de las mismas.

Entre las diversas líneas de productos que Baker Oil Tools ofrece se encuentran:

- *Sistemas de Empacaduras* permanentes y cambiables para todos los tipos de tuberías en los pozos y para todos los diferentes tipos de ambientes.
- *Sistemas de Control de Flujos* que permiten el aislamiento de fluidos en cualquier lugar y momento de la producción, así como la inyección de los diversos productos químicos para controlar los procesos de corrosión y erosión de los pozos.
- *Sistemas de Tuberías* por donde se transmiten los diferentes servicios de perforación.
- Avanzados *Sistemas de seguridad* superficiales y subterráneos.
- Avanzados *Sistemas de pesca* o "fishing" utilizados cuando se desea reactivar pozos ya explotados (workover) o en momentos en los que, por algún tipo de falla mecánica, se atasca u obstruye la extracción normal del pozo.

El marcado liderazgo de **Baker Oil Tools**, permite que esta división continúe orientada a seguir su dominio en el mercado mundial en el naciente Siglo XXI

4.- Hughes Christensen

Es la empresa productora de mechas de perforación más innovadora y tecnológicamente avanzada del mundo. Esta división creó la primera mecha rotativa, en la historia de la perforación petrolera, en el año de 1909.

El dominio de Hughes Christensen en el mercado mundial comenzó en 1909, cuando Howard Hughes creó la primera mecha rotativa equipada de dos conos. Esta mecha revolucionó la industria de la perforación, ya que permitió la extracción del crudo en formaciones rocosas hasta ese entonces impenetrables.

5.- Hughes Centrilif

Esta división provee una gran variedad de sistemas de bombeo, con sus diversos componentes relativos, a la gama de clientes de Baker Hughes.

Fundada en 1957, Centrilift es una empresa líder en la manufactura de bombas eléctricas sumergibles (ESP), motores, cables, controladores de velocidad y otros productos relacionados con el proceso específico de bombeo.
Centrilift está reconocida como el líder mundial en cuanto a la tecnología utilizada en la fabricación y el desarrollo de las máquinas de bombeo, y se ha forjado una gran reputación por mantener altamente satisfechos a sus clientes a través de productos respaldados por la experticia tecnología y la experiencia de Baker Hughes.

Los profesionales que trabajan en esta división chequean los productos durante su creación, una y otra vez. De esta manera se asegura que los componentes de las distintas máquinas poseen los estándares de calidad que el cliente solicita. Este chequeo no es aleatorio, se realiza en todos y cada uno de los componentes que se crean en las distintas fábricas de Centrilift. Finalmente, cada unidad es examinada y probada, antes de su envío al cliente.

6.- Baker Petrolite

Es la empresa líder a nivel mundial en químicos utilizados para la recuperación y procesamiento de los hidrocarburos.

Los productos de esta división generan mejoras en los procesos que intervienen en el ciclo de la extracción petrolera, desde la perforación, pasando por la estimulación de los

pozos, producción de gas o petróleo, tuberías, refinerías e industrias petroquímicas, hasta la producción de aditivos para combustibles.

La compañía ha desarrollado una alta tecnología para proteger el pozo contra la corrosión, así como para separar el petróleo del agua y los diversos tratamientos de sulfuro de hidrógeno.

La compañía se formó oficialmente en 1997, con la fusión de dos empresas químicas líderes en el mercado internacional, Baker Performance Chemicals y Petrolite Corporation. El resultado ha sido una empresa que presta un gran soporte a la industria mundial del petróleo y gas, a través de diversos laboratorios situados en Oklahoma, Texas, El Reino Unido, Indonesia y Venezuela.

7.- Bussines Support Services.

El área corporativa de Baker Hughes de Venezuela, está constituida por:

Dirección Financiera:

La función principal de la Dirección Financiera es la de planificar, controlar y supervisar los procesos y las funciones de los distintos departamentos que le reportan.

- Recursos Humanos Corporativos

La Gerencia de Recursos Humanos se encarga de planificar, dirigir, controlar y asegurar los procesos, las políticas, las normas y los procedimientos en materia de Relaciones Laborales, Beneficios, Compensación, Reclutamiento y Selección entre otros, que afectan, tanto al personal local, como al personal expatriado.

- Financial Services

Una de las funciones más importantes de esta área es programar, supervisar y controlar el proceso contable. Esto se realiza con el propósito de enviar los resultados obtenidos a la casa matriz en Houston y, de esta manera, mantener un control adecuado del presupuesto establecido.

- Nómina y Beneficios

El departamento de nómina es el encargado de programar, supervisar, controlar y ejecutar las transacciones vinculadas con las diversas nóminas de los empleados y obreros de Baker Hughes.

- Impuestos

Este sector se encarga, básicamente de programar, ejecutar y coordinar el proceso legal fiscal. Este proceso fiscal está constituido, principalmente, por en Impuesto sobre la Renta (ISLR), los activos empresariales, los ajustes fiscales, las retenciones, etc. Cuando se hace referencia a la parte legal del proceso se refiere a los libros legales, las auditorías y las consultas legales públicas y privadas.

- Cuentas por Pagar

Entre las funciones de este departamento están verificar, controlar, procesar y pagar las facturas por concepto de gastos generados por las diversas divisiones que conforman Baker Hughes. Del mismo modo, aquí se gestionan los reintegros de los gastos ocasionados por los empleados, generalmente, cuando viajan.

- Cobranzas

Este departamento es el garante del proceso general de cobranzas. En el se programa, coordina, supervisa y ejecuta el proceso general de cobranzas corporativas, en el Occidente y en el Oriente del país.

- Office Support

Entre las variadas funciones de este departamento se encuentra programar, controlar y ejecutar los procesos de servicios integrados. Es decir, todo lo relacionado a archivos, reproducción, compras, suministros y proveedores.

8.- Corporate.

- Legal:

El deber de esta área es asesorar legalmente a la empresa en aspectos mercantiles, civiles y litigios (civiles y criminales).

- Tesorería:

Esta sección se encarga, básicamente, de planificar, dirigir, controlar y ejecutar las distintas funciones relativas al flujo de Caja de la corporación, las políticas financieras, los créditos y las cobranzas, etc. Esto se lleva a cabo con el fin de maximizar el rendimiento de estas operaciones, así como maximizar el capital de trabajo. Igualmente, como consecuencia de estos procesos, se minimizan los riesgos financieros en general.

Figura 2. Estructura actual de la Corporación Baker Hughes.

Misión:

Prestar servicios integrales a la industria petrolera que satisfagan las exigencias de nuestros clientes y que respondan a los requerimientos de calidad, excelencia y conocimiento.

Visión:

Mantener el liderazgo como empresa de servicios petroleros nacionales e internacionales, con alta tecnología, que ofrece a sus clientes calidad de servicios.

Valores Medulares y Claves del Éxito

A.- Valores Medulares

- *Integridad* consideran que la integridad es la base de nuestras acciones individuales y corporativas e impulsa una organización de la cual estamos orgullosos. Comprometidos con la salud y la seguridad de las personas, la protección del medio ambiente y el cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas de la compañía.

- *Trabajo en Equipo* apalanca las fortalezas individuales. Comprometidos con las metas comunes, esperando que todos participen activamente en el equipo de BHI.

- *Desempeño*, la excelencia en el desempeño impulsará los resultados que nos diferencian de nuestros competidores. Perseguimos implacablemente el éxito. Buscamos continuamente nuevas maneras de mejorar nuestros productos, servicios y procesos.

- *Aprendizaje* un ambiente de aprendizaje es la forma de alcanzar el potencial máximo de cada persona y de la compañía. Esperando el desarrollo profesional de cada persona, mediante la combinación del compromiso individual y el de la compañía.

B.- Claves del Éxito

- Personas contribuyendo a su máximo potencial. Cada persona puede hacer la diferencia.
- Entregando (brindando) valor inigualable a nuestros clientes.
- Siendo eficientes en los costos de todo lo que hacemos.
- Empleando los recursos de forma efectiva.

CAPITULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Comparación de los porcentajes entre Estilos de Liderazgo autopercibido por el líder y la percepción del seguidor

¿Qué porcentajes coinciden?

Los porcentajes que se muestran a continuación, pertenecen a la percepción de los líderes sobre su estilo de liderazgo, los cuales se inclinan por un estilo S2 "Convencer" con el porcentaje más alto 76,92% (lo cual coincide con la percepción del seguidor en su mayoría), seguido éste por el estilo S3 "Participar" con un 15,38%, luego el estilo S1 "Decir" con un valor de 7,69% ; el estilo S4 "Delegar" no tuvo ninguna proporción relevante por parte de ninguno de los lideres por lo cual su valor fue cero (o).

Por su parte los seguidores en su percepción sobre el estilo de liderazgo adoptado por su líder, se encontró que un 70,18% se inclina hacia el estilo de liderazgo S2 "Convencer" siendo éste el mayor, seguido por el estilo S1 "Decir" con un porcentaje de 14,04%,(aquí difieren puesto que para el líder el siguiente estilo más adecuado es el S3 "Participar"), luego el estilo de liderazgo S3 "Participar" con un 10,53% y por último una mínima proporción de los lideres se inclino hacia el estilo S4 "Delegar" con un 3,51%(en el caso de los líderes el estilo S4 "Delegar" no tuvo representación).

Tabla 10

Estilos de Liderazgo autopercibidos por el líder

Estilo de Liderazgo	Porcentaje
S1 "Decir"	7,69 %
S2 "Convencer"	76,92%
S3 "Participar"	15,38%
S4 "Delegar"	0%
Total	**99,99%**

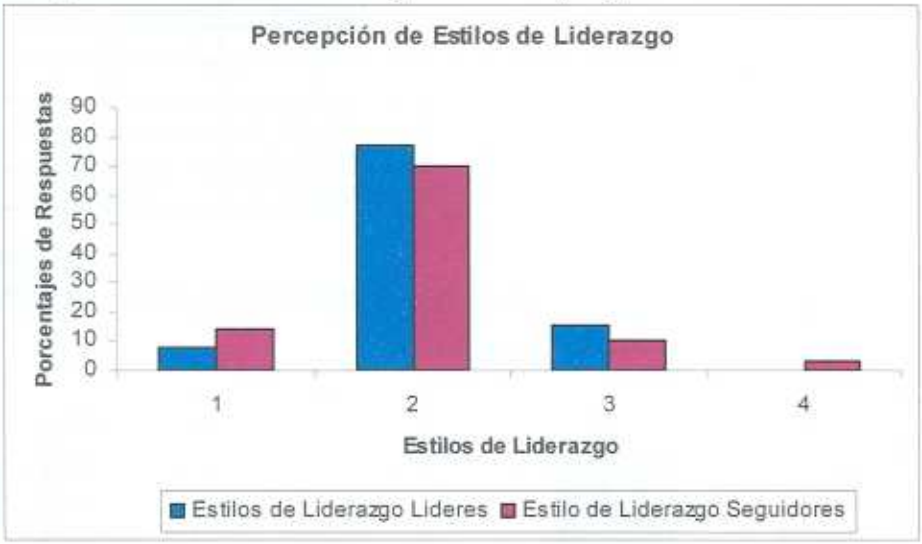
Tabla 11

Estilos 1e Liderazgo percibidos por los seguidores

Estilo de Liderazgo	Porcentaje
S1 "Decir"	14,04 %
S2 "Convencer"	70,18%
S3 "Participar"	10,53%
S4 "Delegar"	3,51%
Total	**98,25%**

Figura 2

Percepción de Estilos de Liderazgo de líderes y seguidores



Por su parte los niveles de madurez en cuanto a la percepción que hace el líder de sus supervisados se encontró que la mayoría de los seguidores se ubican en el nivel de madurez R3 (Capaz pero indispuesto o inseguro) con un 61,53%, seguido por el nivel de madurez R4 (Capaz y dispuesto o confiado) con un 38,46% lo cual ubica a dichos supervisados en el extremo más alto de Madurez.

Por su parte la autopercepción llevada a cabo por los seguidores arrojó los siguientes resultados: un 63,15% se ubica en el nivel de madurez R3 (Capaz pero indispuesto o inseguro) aproximándose así con la percepción del líder sobre ellos, seguido por un 36,84% de nivel R4 (Capaz y dispuesto o confiado) coincidiendo de igual manera con la percepción del líder.

Tabla 12

Nivel de Madurez percibido por el líder

Nivel de Madurez	Porcentaje
R1	0%
R2	0%
R3	61,54%
R4	38,46%
Total	**100 %**

Tabla 13

Nivel de Madurez autopercibido por los seguidores

Nivel de Madurez	Porcentaje
R1	0 %
R2	0%
R3	63,16%
R4	36,84%
Total	**100%**

Figura 3

Nivel de Madurez de los líderes y seguidores

Análisis de Estilos de Liderazgo y Nivel de Madurez

Equipo N° 1:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder se percibe en un estilo de liderazgo S2 *(Convencer)*. En este punto el líder tendrá ambos comportamientos (relación y tarea) en niveles altos.

En éste estilo el líder adopta conductas para un grupo incapaz pero dispuesto o bien incapaz pero confiado. La actitud del líder seria:

- Hacer uso de la persuasión para tratar de convencer a los supervisados.
- Dar los lineamientos para que puedan llevar a cabo la tarea.
- Responde a las preguntas posibles que puedan surgir.

Según la percepción del líder con respecto al nivel de madurez de su equipo de trabajo, no existe una correspondencia completa entre el total de madurez del equipo y el estilo de liderazgo.

El equipo se encuentra ubicado en "R3", donde los seguidores son capaces pero indispuestos o inseguros; sin embargo la conducta del líder no está tan alejada de la realidad de su equipo debido a que en su autopercepción él se inclina al estilo S3 *(Participar)*, que seria el óptimo según el total de madurez percibido por el líder. La conducta ideal del líder debe ser aquella en donde la toma de decisiones sea compartida entre los seguidores y el líder se concentre en los resultados con una supervisión más distante.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta su supervisor ubica a éste último en un S2 (Convencer). En éste estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no sólo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar acabo las actividades (control y orientación), sino también se preocupa por darle a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R3; es decir, son individuos capaces pero indispuestos o

inseguros. Tienen capacidad para llevar a cabo las tareas pero por alguna razón no se sienten motivados o no poseen la suficiente confianza.

La conducta mas apropiada que debe adoptar el líder es la de brindar pocos lineamientos pues el grupo ha demostrado que puede realizar las actividades y enfocarse un poco mas en un actitud de compromiso y dialogo con el fin de brindar mayor apoyo socioemocional a su equipo.

La combinación ideal para este nivel R3 sería un estilo de liderazgo S3. Sin embargo una configuración de R3 con S2 (es la que presenta este equipo) garantiza una probabilidad media de éxito.

Comparando los resultados de la percepción de los seguidores y la del líder, ambas coinciden tanto en el estilo como en el nivel de madurez, pero el líder en su autopercepción tiende a ubicar ciertas conductas en un S3 (Participar) si el supervisor refuerza este comportamiento puede llegar a un equilibrio entre la madurez de los seguidores y el estilo.

Equipo N° 2:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el líder y la percepción total del Nivel de Madurez.

El líder se percibe en un estilo de liderazgo S2 (Convencer). El comportamiento de relación y de tarea en este estilo es alto.

Las conductas que adopta el líder en éste estilo se corresponde con el nivel de madurez R2; utiliza la persuasión para convencer a sus seguidores, persigue el entendimiento pleno de la tarea, se preocupa por estimular las preguntas, el por qué y cómo hacerlo.

El nivel de madurez adoptado por los seguidores se corresponde a "R3", capaces pero indispuestos e inseguros; en este nivel de madurez se pueden presentar dos casos:

1. Capaz pero Indispuesto: Donde se presentan en el seguidor sentimientos de dudas o presionado por las obligaciones del trabajo.
2. Capaz pero inseguro: Cuestiona su propia habilidad, anima al líder a que se mantenga cerca.

La determinación en el equipo de cualquiera de los dos casos va a depender de la situación y la experiencia que posean los seguidores. Según los resultados expuestos anteriormente no existe una correspondencia entre el estilo de liderazgo S2 y el nivel de madurez R3.

Sin embargo es importante resaltar que según la autopercepción del líder, éste se inclina a su vez, hacia el estilo de liderazgo S1 *(Decir)*.

Podemos concluir que a pesar de que el equipo tiene altos grados de madurez las conductas del líder se orientan más a guiar o dirigir las tareas que le son asignadas a los seguidores.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo adoptado por su supervisor ubica a este último en un S3 (participar). En este estilo el comportamiento de relación es alto y el de tarea es bajo; es decir, el líder se encarga de ofrecer un mayor apoyo socioemocional para mantener o aumentar la motivación de su equipo y menos lineamientos sobre el como realizar las actividades.

Por otro lado, la autopercepción de los seguidores en cuanto a su nivel de madurez los ubica en un R4; es decir, capaces y dispuesto o confiados. Este nivel se da cuando el equipo ha tenido suficientes oportunidades para practicar sus tareas y no hace falta un comportamiento de respaldo por parte del líder ya que se sienten comprometidos y motivados. La conducta apropiada del líder seria la de observar y vigilar los procesos involucrando a sus seguidores en la toma de decisiones.

La combinación ideal de este R4 seria un estilo S4. Sin embargo una configuración R4 con S3 (es la presentada por este equipo) ofrece una posibilidad de éxito media.

Comparando los resultados de la percepción de los seguidores con la del líder no existe una correspondencia total entre los estilos percibidos. Sin embargo los supervisados consideran que el líder tiende a adoptar ciertas conductas que lo ubican en S2. Se puede decir que el supervisor brinda más lineamientos y control del necesario.

Equipo N° 3:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder se percibe en un estilo de liderazgo S2 *(Convencer)*. El comportamiento de relación y de tarea en éste estilo es alto. Las conductas que adopta el líder corresponden al nivel de madurez R2, en el cual se encarga de persuadir a los seguidores y de brindar el qué, cómo, cuando, donde y el quién.

Los seguidores de este equipo se encuentran en un nivel de madurez R4, en éste nivel el equipo se encuentra capaz y esta dispuesto y además se siente confiado.

Comparando la autopercepción del líder referente a su estilo de liderazgo y el nivel de madurez de sus seguidores no existe correspondencia entre éstos, ya que el estilo *Convencer* dirige mas de cerca las actividades realizadas por los seguidores dentro del equipo, por otro lado, el valor más cercano al estilo autopercibido por el líder se ubica en el estilo de liderazgo S1 *(Decir)*, y en éste el líder no solo ofrece lineamientos sino la oportunidad de dialogar y se suele adoptar cuando se presente un nivel de madurez R1, es decir, capaz e indispuesto o inseguro.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta su supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar acabo las actividades (control y orientación), sino también se preocupa por darle a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R3; es decir, son individuos capaces pero indispuestos o inseguros. Tienen capacidad para llevar a cabo las tareas pero por alguna razón no se sienten motivados o no poseen la suficiente confianza.

La conducta mas apropiada que debe adoptar el líder es la de brindar pocos lineamientos pues el grupo ha demostrado que puede realizar las actividades y enfocarse un poco más en un actitud de compromiso y diálogo con el fin de brindar mayor apoyo socioemocional a su equipo.

La combinación ideal para este nivel R3 sería un estilo de liderazgo S3. Sin embargo una configuración de R3 con S2 (es la que presenta este equipo) garantiza una probabilidad media de éxito.

Comparando los resultados de la percepción de los seguidores y la del líder ambos coinciden en cuanto al estilo pero difieren un poco en cuanto al nivel de madurez.

Equipo N° 4:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el Líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder de este equipo se percibe con el estilo de liderazgo S2 *(Convencer)*. El comportamiento de relación y de tarea es alto. Este es un estilo de liderazgo apropiado cuando el nivel de madurez de los seguidores se encuentra en R2 (este puede ser considerado como un nivel de preparación moderado).

Sin embargo, la percepción del líder sobre el nivel de madurez de sus seguidores se establece en el nivel R4 donde los supervisados se encuentran capaces y dispuesto. El comportamiento ideal del líder sería disminuir el control sobre las actividades (sobre todo las que son consideradas como rutinarias), la gente con éste nivel de preparación necesita mayor libertad.

Por otro lado, aunque no existe una correspondencia total entre la autopercepción del líder y el nivel de madurez de sus seguidores, el que en este equipo se de una combinación de R4 con S2 sugiere una probabilidad media de éxito en cuanto a las conductas que asume el líder con respecto a las actividades que deben ejecutar los miembros del equipo.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta su supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar acabo las actividades (control y orientación), sino también se preocupa por darle a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R3; es decir, son individuos capaces pero indispuestos o inseguros. Tienen capacidad para llevar a cabo las tareas pero por alguna razón no se sienten motivados o no poseen la suficiente confianza.

La conducta mas apropiada que debe adoptar el líder es la de brindar pocos lineamientos pues el grupo ha demostrado que puede realizar las actividades y enfocarse un poco mas en un actitud de compromiso y dialogo con el fin de brindar mayor apoyo socioemocional a su equipo.

La combinación ideal para este nivel R3 sería un estilo de liderazgo S3. Sin embargo una configuración de R3 con S2 (es la que presenta este equipo) garantiza una probabilidad media de éxito.

Comparando los resultados de la percepción de los seguidores y la del líder ambos coinciden en el Estilo de Liderazgo más no en el nivel de madurez. En este resultado (S2, Convencer), el líder ofrece muchos mas lineamientos y control del necesario ya que los supervisados se encuentran en la capacidad de realizar sus tareas con mayor libertad.

Equipo Nº 5:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el Líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder se percibe con un estilo de liderazgo S3 *(Participar)*. El comportamiento de relación es alto y el de tarea es bajo. La principal función del líder será alentar y comunicar, es decir, debe proporcionarle a sus seguidores un nivel de control más bajo, dándole pocos lineamientos y órdenes y una mayor cantidad de estímulos para aumentar su motivación.

Por otro lado el líder percibe que sus seguidores se encuentran en un nivel de madurez R3 donde los supervisados se encuentran capaces pero indispuestos o inseguros.

Ambas percepciones tienen una correspondencia total lo cual garantiza una alta probabilidad de éxito.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta su supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar acabo las actividades (control y orientación), sino también se preocupa por darle a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R3; es decir, son individuos capaces pero indispuestos o inseguros. Tienen capacidad para llevar a cabo las tareas pero por alguna razón no se sienten motivados o no poseen la suficiente confianza.

La conducta mas apropiada que debe adoptar el líder es la de brindar pocos lineamientos pues el grupo ha demostrado que puede realizar las actividades y enfocarse un poco mas en un actitud de compromiso y dialogo con el fin de brindar mayor apoyo socioemocional a su equipo.

La combinación ideal para este nivel R3 sería un estilo de liderazgo S3. Sin embargo una configuración de R3 con S2 (es la que presenta este equipo) garantiza una probabilidad media de éxito.

Comparando los resultados de la percepción de los seguidores y la del líder, ambas coinciden tanto en el estilo como en el nivel de madurez. Por otro lado, los seguidores según su percepción ubican a su vez las conductas del líder en un S3, este resultado si correspondería a su nivel de madurez.

Una de las razones por las cuales los supervisados consideran que su líder se encuentra ubico en dos estilos se debe a que la evaluación depende de las diferentes situaciones que se presentan durante el desarrollo diario del equipo.

Equipo N° 6:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el Líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder de este equipo se percibe con el estilo de liderazgo S2 *(Convencer)*. El comportamiento de relación y de tarea es alto. Este es un estilo de liderazgo apropiado cuando el nivel de madurez de los seguidores se encuentra en R2 (este puede ser considerado como un nivel de preparación moderado).

Sin embargo, la percepción del líder sobre el nivel de madurez de sus seguidores se establece en el nivel R4 donde los supervisados se encuentran capaces y dispuesto. El comportamiento ideal del líder sería disminuir el control sobre las actividades (sobre todo las que son consideradas como rutinarias), la gente con este nivel de preparación necesita mayor libertad.

Por otro lado, aunque no existe una correspondencia total entre la autopercepción del líder y el nivel de madurez de sus seguidores, el que en este equipo se de una combinación de R4 con S2 sugiere una probabilidad media de éxito en cuanto a las conductas que asume el líder con respecto a las actividades que deben ejecutar los miembros del equipo.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta el supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar a cabo las actividades (control y orientaciones), sino también se preocupa por dales a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado, la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R4, son individuos capaces y dispuestos o confiados. Este nivel se da cuando el equipo ha tenido suficientes oportunidades para practicar sus tareas y no es necesario un comportamiento de respaldo por parte del líder ya que se sienten comprometidos y motivados. La conducta apropiada del líder seria la de observar y vigilar los procesos, involucrando a su equipo en la toma de decisiones.

La combinación ideal seria R4 y S4. Pero esta configuración R4 con S2 tendría una probabilidad media baja de éxito.

Comparando los resultados de la percepción de los seguidores con la del líder ambas coinciden tanto en el estilo de liderazgo como en el nivel de madurez. Sin embargo los supervisados consideran que el líder tiende a adoptar ciertas conductas que lo ubican en S1 donde el líder se encarga de proporcionar mas control y lineamientos mas específicos sobre las tareas que el equipo debe realizar.

Equipo Nº 7:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el Líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder se percibe con un estilo de liderazgo S3 *(Participar)*. El comportamiento de relación es alto, y el de tarea es bajo, la función del líder es alentar y comunicar; si el grupo se encuentra capaz pero indispuesto, la conducta apropiada del líder debe ser compartir sus responsabilidades y concentrarse en los resultados, y cuando el grupo sea capaz pero inseguro, las decisiones se deben tomar en conjunto y el líder debe alentar y respaldar a sus seguidores.

El nivel de madurez de los seguidores de este equipo corresponde a R4 cuya característica es que son capaces, están dispuestos y se sienten confiados. Es un equipo que de acuerdo a su experiencia se sienten cómodos con las decisiones del líder.

La correspondencia entre el nivel de madurez y la autopercepción del líder no es total ya que a pesar de que los seguidores tienen un alto nivel de madurez el supervisor se encuentra en un estilo de liderazgo el cual se utiliza para personas que poseen menos capacidad y disposición para realizar las tareas.

El valor que mas se acerca a sustituir éste estilo de liderazgo autopercibido por el líder es S3 *(Convencer)*, de asumir este estilo implicaría un retroceso en el líder ya que sus seguidores seguirían siendo más capaces y dispuestos para el estilo de liderazgo adoptado por el líder; lo que se busca en este modelo es el equilibrio entre el estilo de liderazgo y la madurez.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta su supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar acabo las actividades (control y orientación), sino también se preocupa por darle a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R3; es decir, son individuos capaces pero indispuestos o inseguros. Tienen capacidad para llevar a cabo las tareas pero por alguna razón no se sienten motivados o no poseen la suficiente confianza.

La conducta mas apropiada que debe adoptar el líder es la de brindar pocos lineamientos pues el grupo ha demostrado que puede realizar las actividades y enfocarse un poco mas en un actitud de compromiso y dialogo con el fin de brindar mayor apoyo socioemocional a su equipo.

La combinación ideal para este nivel R3 sería un estilo de liderazgo S3. Sin embargo una configuración de R3 con S2 (es la que presenta este equipo) garantiza una probabilidad media de éxito.

Sin embargo los supervisados consideran que el líder tiende a adoptar ciertas conductas que lo ubican en S1 donde el líder se encarga de proporcionar mas control y lineamientos mas específicos sobre las tareas que el equipo debe realizar, alejando su comportamiento mucho mas al sugerido de acuerdo a la capacidad y disposición de sus supervisados.

Equipo Nº 8:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el Líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder de este equipo se percibe con el estilo de liderazgo S2 *(Convencer)*. El comportamiento de relación y de tarea es alto. Este es un estilo de liderazgo apropiado cuando el nivel de madurez de los seguidores se encuentra en R2 (este puede ser considerado como un nivel de preparación moderado).

Sin embargo, la percepción del líder sobre el nivel de madurez de sus seguidores se establece en el nivel R4 donde los supervisados se encuentran capaces y dispuesto. El comportamiento ideal del líder sería disminuir el control sobre las actividades (sobre todo las que son consideradas como rutinarias), la gente con este nivel de preparación necesita mayor libertad.

Por otro lado, aunque no existe una correspondencia total entre la autopercepción del líder y el nivel de madurez de sus seguidores, el que en este equipo se de una combinación de R4 con S2 sugiere una probabilidad media de éxito en cuanto a las conductas que asume el líder con respecto a las actividades que deben ejecutar los miembros del equipo.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta su supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar acabo las actividades (control y orientación), sino también se preocupa por darle a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R3; es decir, son individuos capaces pero indispuestos o inseguros. Tienen capacidad para llevar a cabo las tareas pero por alguna razón no se sienten motivados o no poseen la suficiente confianza.

La conducta mas apropiada que debe adoptar el líder es la de brindar pocos lineamientos pues el grupo ha demostrado que puede realizar las actividades y enfocarse un poco mas en un actitud de compromiso y dialogo con el fin de brindar mayor apoyo socioemocional a su equipo.

La combinación ideal para este nivel R3 sería un estilo de liderazgo S3. Sin embargo una configuración de R3 con S2 (es la que presenta este equipo) garantiza una probabilidad media de éxito.

Comparando la percepción de los seguidores con la del líder ambos coinciden en los estilos pero no en los niveles de madurez del equipo. Sin embargo los supervisados consideran que el líder tiende a adoptar ciertas conductas que lo ubican en S1 donde el líder se encarga de proporcionar mas control y lineamientos mas específicos sobre las tareas que el equipo debe realizar, alejando su comportamiento mucho mas al sugerido de acuerdo a la capacidad y disposición de sus supervisados.

Equipo Nº 9:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder adopta un estilo de liderazgo S1 *(Decir)*, cuyo comportamiento de tarea es alto y el de relación es bajo, esto se traduce en que el líder va a brindar a sus seguidores más lineamientos para la realización de las tareas y también apoyo.

Este estilo corresponde a un nivel de madurez R1, la percepción del líder de acuerdo al nivel de madurez ubica a los seguidores de éste equipo en R3, es decir, capaces pero indispuestos o inseguros. Si los seguidores se encuentran indispuestos o inseguros es necesario que su líder les brinde más apoyo; es por esto que la autopercepción del líder y el nivel de madurez no tienen correspondencia en este caso; el estilo más adecuado para el nivel de madurez sería S3 *(Participar)*. En este caso S3 es el valor que le sigue a S1 en la autopercepción del supervisor.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta el supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar a cabo las actividades (control y orientaciones), sino también se preocupa por dales a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado, la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R4, son individuos capaces y dispuestos o confiados.

Este nivel se da cuando el equipo ha tenido suficientes oportunidades para practicar sus tareas y no es necesario un comportamiento de respaldo por parte del líder ya que se sienten comprometidos y motivados. La conducta apropiada del líder seria la de observar y vigilar los procesos, involucrando a su equipo en la toma de decisiones.

La combinación ideal seria R4 y S4. Pero esta configuración R4 con S2 tendría una probabilidad media baja de éxito. Sin embargo los supervisados consideran que el líder tiende a adoptar ciertas conductas que lo ubican en S1 donde el líder se encarga de proporcionar mas control y lineamientos mas específicos sobre las tareas que el equipo debe realizar, alejando su comportamiento mucho mas al sugerido de acuerdo a la capacidad y disposición de sus supervisados.

Equipo N° 10:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder adopta un estilo de liderazgo S2 (Convencer). El comportamiento de relación y de tarea es alto. Este es un estilo apropiado cuando el nivel de madurez es R2 (este puede ser considerado como un nivel de preparación moderado).

Sin embargo la percepción que tiene el líder sobre el nivel de madurez de sus seguidores es R3 donde estos se encuentran capaces pero indispuestos o inseguros. Es un equipo que ha adquirido una capacidad pero no la confianza para llevarla a cabo.

Por otro lado, aunque no existe una correspondencia total entre el estilo y la madurez percibida por el líder esta combinación de R3 con S2 sugiere una probabilidad media de éxito.

El segundo estilo más alto (según la percepción del líder) es S3, sólo se necesitaría que el líder disminuya su nivel de control y se enfoque más en aumentar la confianza y la motivación de los miembros para que la correspondencia sea total.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta el supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar a cabo las actividades (control y orientaciones), sino también se

preocupa por dales a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado, la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R4, son individuos capaces y dispuestos o confiados.

Este nivel se da cuando el equipo ha tenido suficientes oportunidades para practicar sus tareas y no es necesario un comportamiento de respaldo por parte del líder ya que se sienten comprometidos y motivados. La conducta apropiada del líder seria la de observar y vigilar los procesos, involucrando a su equipo en la toma de decisiones.

La combinación ideal seria R4 y S4. Pero esta configuración R4 con S2 tendría una probabilidad media baja de éxito. Sin embargo los supervisados consideran que el líder tiende a adoptar ciertas conductas que lo ubican en S1 donde el líder se encarga de proporcionar mas control y lineamientos mas específicos sobre las tareas que el equipo debe realizar, alejando su comportamiento mucho mas al sugerido de acuerdo a la capacidad y disposición de sus supervisados.

Equipo Nº 11:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder adopta un estilo de liderazgo S2 (Convencer). El comportamiento de relación y de tarea es alto. Este es un estilo apropiado cuando el nivel de madurez es R2 (este puede ser considerado como un nivel de preparación moderado).

Sin embargo la percepción que tiene el líder sobre el nivel de madurez de sus seguidores es R3 donde estos se encuentran capaces pero indispuestos o inseguros. Es un equipo que ha adquirido una capacidad pero no la confianza para llevarla a cabo.

Por otro lado, aunque no existe una correspondencia total entre el estilo y la madurez percibida por el líder esta combinación de R3 con S2 sugiere una probabilidad media de éxito.

El segundo estilo más alto (según la percepción del líder) es S3, sólo se necesitaría que el líder disminuya su nivel de control y se enfoque más en aumentar la confianza y la motivación de los miembros para que la correspondencia sea total.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta su supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar acabo las actividades (control y orientación), sino también se preocupa por darle a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R3; es decir, son individuos capaces pero indispuestos o inseguros. Tienen capacidad para llevar a cabo las tareas pero por alguna razón no se sienten motivados o no poseen la suficiente confianza.

La conducta mas apropiada que debe adoptar el líder es la de brindar pocos lineamientos pues el grupo ha demostrado que puede realizar las actividades y enfocarse un poco mas en un actitud de compromiso y dialogo con el fin de brindar mayor apoyo socioemocional a su equipo.

La combinación ideal para este nivel R3 sería un estilo de liderazgo S3. Sin embargo una configuración de R3 con S2 (es la que presenta este equipo) garantiza una probabilidad media de éxito. Sin embargo, los seguidores ubican ciertos comportamientos de su líder en estilos S1 y S3; es decir, que de acuerdo a las situaciones que se presentan en el equipo el supervisor modifica la forma de responder ante el resto de los miembros.

Equipo Nº 12:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El líder adopta un estilo de liderazgo S2 (Convencer). El comportamiento de relación y de tarea es alto. Este es un estilo apropiado cuando el nivel de madurez es R2 (este puede ser considerado como un nivel de preparación moderado).

Sin embargo la percepción que tiene el líder sobre el nivel de madurez de sus seguidores es R3 donde estos se encuentran capaces pero indispuestos o inseguros. Es un equipo que ha adquirido una capacidad pero no la confianza para llevarla a cabo.

Por otro lado, aunque no existe una correspondencia total entre el estilo y la madurez percibida por el líder esta combinación de R3 con S2 sugiere una probabilidad media de éxito.

El segundo estilo más alto (según la percepción del líder) es S3, sólo se necesitaría que el líder disminuya su nivel de control y se enfoque más en aumentar la confianza y la motivación de los miembros para que la correspondencia sea total.

El líder suele ubicarse en los estilos S1 y S3 en diferentes situaciones; es decir, que el supervisor aplica ciertas conductas según la situación y sin tomar en cuenta la experiencia (traducida en capacidad) su equipo.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta su supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar acabo las actividades (control y orientación), sino también se preocupa por darle a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R3; es decir, son individuos capaces pero indispuestos o inseguros. Tienen capacidad para llevar a cabo las tareas pero por alguna razón no se sienten motivados o no poseen la suficiente confianza.

La conducta mas apropiada que debe adoptar el líder es la de brindar pocos lineamientos pues el grupo ha demostrado que puede realizar las actividades y enfocarse un poco mas en un actitud de compromiso y dialogo con el fin de brindar mayor apoyo socioemocional a su equipo.

La combinación ideal para este nivel R3 sería un estilo de liderazgo S3. Sin embargo una configuración de R3 con S2 (es la que presenta este equipo) garantiza una probabilidad media de éxito. Sin embargo los supervisados consideran que el líder tiende a adoptar ciertas conductas que lo ubican en S1 donde el líder se encarga de proporcionar mas control y lineamientos mas específicos sobre las tareas que el equipo debe realizar, alejando su comportamiento mucho mas al sugerido de acuerdo a la capacidad y disposición de sus supervisados.

Equipo Nº 13:

Comparación entre el Estilo de Liderazgo autopercibido por el líder y la percepción Total del Nivel de Madurez

El estilo de liderazgo autopercibido por el líder de este equipo es S3 *(Participar)*. El comportamiento de relación es alto y el de tarea es bajo; es decir, el líder va a brindar más apoyo y menos lineamientos a la hora de establecer las tareas, otorgándole así una mayor autonomía y la capacidad de aumentar su autoestima a los seguidores.

El nivel de madurez de los seguidores corresponde a R3, capaz pero indispuesto e inseguro; en este equipo se puede evidenciar que existe correspondencia entre el estilo de liderazgo y el nivel de madures de los seguidores, donde la conducta del líder será colaborar, facilitar y comprometerse.

Uno de los valores más cercanos a éste estilo de liderazgo es S4 *(Delegar)*; para que el líder adopte dicho estilo, es necesario que los seguidores aumenten su nivel de madurez.

Comparación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo de los subordinados con respecto al Nivel de Madurez

La percepción de los seguidores en cuanto al estilo de liderazgo que adopta el supervisor ubica a este último en un S2 (Convencer). En este estilo el comportamiento de tarea y de relación son altos; es decir, que el líder no solo se encarga de ofrecer los lineamientos para llevar a cabo las actividades (control y orientaciones), sino también se preocupa por dales a sus supervisados el apoyo para aumentar su motivación y compromiso.

Por otro lado, la autopercepción de los seguidores en cuanto al nivel de madurez que ellos poseen los ubica en un nivel R4, son individuos capaces y dispuestos o confiados. Este nivel se da cuando el equipo ha tenido suficientes oportunidades para practicar sus tareas y no es necesario un comportamiento de respaldo por parte del líder ya que se sienten comprometidos y motivados. La conducta apropiada del líder seria la de observar y vigilar los procesos, involucrando a su equipo en la toma de decisiones.

La combinación ideal seria R4 y S4. Pero esta configuración R4 con S2 tendría una probabilidad media baja de éxito. Sin embargo, los seguidores ubican ciertos comportamientos de su líder en estilos S1 y S3; es decir, que de acuerdo a las situaciones que se presentan en el equipo el supervisor modifica la forma de responder ante el resto de los miembros.

Interpretación del Firo B:

Equipo Nº 1:

Los seis (6) Resultados individuales de las conductas expresadas y deseadas de cada una de las necesidades interpersonales (inclusión, Control y Afecto) fueron los siguientes:

En el líder se puede apreciar que tanto en su *Inclusión Expresada* como en su *Inclusión Deseada* esta en un nivel Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas.

Por su parte los seguidores presentan un nivel de *Inclusión Expresada* que es Medio (4 a 6), esto demuestra tienen características muy notorias en ellos, en sus conductas, pero sólo las expresan en algunas ocasiones. También existe una coincidencia (entre líder y de los seguidores) en su nivel de *Inclusión Deseada* el cual es Bajo (0 a 3) esto quiere decir que rara vez demostrará esas conductas.

En cuanto al *Control Expresado* como en el *Control Deseado* el líder se ubica en un nivel Bajo (0 a 3) donde él rara vez mostrará esas conductas.

Los seguidores presentan un nivel de *Control Expresado* es Medio (4 a 6), esto demuestra tienen características muy notorias en ellos, en sus conductas, pero sólo las expresan en algunas ocasiones. En cuanto a su *Control Deseado* su nivel es Bajo (0 a 3) donde él rara vez mostrará esas conductas.

El *Afecto Expresado* por el líder es Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones, las expresan de acuerdo al contexto. El *Afecto Deseado* es Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en él, en la mayoría de las situaciones.

En cuanto al *Afecto Expresado* los seguidores presentan un nivel Bajo (0 a 3) donde él rara vez mostrará esas conductas. En cambio su nivel de *Afecto Deseado* es Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones, las expresan de acuerdo al contexto.

Los Resultados Totales de Conducta Expresada y Conducta Deseada arrojan los siguientes resultados:

En el líder, el *Total de Conducta Expresada* es Medio (10 al 18) en la medida en la que el líder sea quien inicia la acción o actúe proactivamente con otros varía. Al parecer, la actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. *El Total Conducta Deseada* es Medio (10 al 18) la medida en la cual el

líder se siente cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer su situación depende de la persona de quién se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Los *Totales de Conducta Expresada* de los seguidores coinciden con los del líder, ya que se ubican en un nivel Medio (10 al 18) en la medida en la que el seguidor sea quien inicia la acción o actúe proactivamente con otros varía. Al parecer, la actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. En cuanto al *Total de Conducta Deseada* es Bajo (0 al 9), el seguidor no se siente cómodo al tener que apoyarse en otros para resolver sus necesidades. Valora su independencia y no espera mucho de los demás.

Cuando las Necesidades Deseadas son mayores a las Expresadas como es en el caso de los seguidores, este puede sentirse inhibido, sentirse insatisfecho por no poder obtener lo que quiere de otras personas, o aferrarse a aquellas personas que si le dan lo que ellos quieren.

Los Resultados Totales por Necesidad son los siguientes:

El líder en su *Total de Necesidad de Inclusión y su Total de Necesidad de Control* se ubica en un nivel Bajo (0 a 6) esto indica que le es indiferente la satisfacción de esta necesidad. Por otro lado en su *Total de Necesidad de Afecto* se encuentra en un nivel Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscará expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad.

Los resultados de los seguidores coinciden con los del líder ya que en su *Total de Necesidad de Inclusión y su Total de Necesidad de Control* se ubican en un nivel Bajo (0 a 6) esto indica que son indiferentes ante la satisfacción de esta necesidad. Por otro lado en su *Total de Necesidad de Afecto* se encuentra en un nivel Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscarán expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad.

Equipo Nº 2:

En el líder se puede apreciar que tanto su *Inclusión Expresada* como su *Inclusión Deseada* esta en un nivel Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre.

El seguidor se encuentra en un nivel de *Inclusión Expresada y de Inclusión Deseada* que es Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones.

En cuanto al *Control Expresado* del líder este se ubica en un nivel Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones. Su *Control Deseado* esta en un nivel Bajo (0 a 3) donde él rara vez mostrará esas conductas.

En cuanto al *Control Expresado* como en el *Control Deseado* del seguidor se ubica en un nivel Bajo (0 a 3) donde él rara vez mostrará esas conductas.

El *Afecto Expresado* y el *Afecto Deseado* por el líder se encuentran en un nivel Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones. Estos resultados coinciden con los de los seguidores ya que estos también poseen un nivel de *Afecto Expresado* y *Afecto Deseado* Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones.

Los Resultados Totales de Conducta Expresada y Conducta Deseada arrojan los siguientes resultados:

El Total de Conducta Expresada del líder es Alto (19 al 27), le gusta iniciar conductas con otros. Toma acción fácilmente y le parece que las reuniones sociales son una excelente oportunidad para expresarse. *El Total Conducta Deseada* es Medio (10 al 18) la medida en la cual el líder se siente cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer su situación depende de la persona de quién se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Expresadas son mayores a las Necesidades Deseadas es posible que el líder se mantenga a cierta distancia de los demás para evitar recibir conductas no deseadas. Sólo acepta conductas de ciertos individuos o provoca que otras personas lo malinterpreten basados en sus conductas expresadas

Los *Totales de Conducta Expresada* de los seguidores Medio (10 al 18) en la medida en la que el seguidor sea quien inicia la acción o actúe proactivamente con otros varía. Al parecer, la actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. *El Total Conducta Deseada* es Alto (19 al 27), le gusta iniciar conductas con otros. Toma acción o fácilmente y le parece que las reuniones sociales son una excelente oportunidad para expresarse.

Cuando las Necesidades Deseadas son mayores a las Expresadas como es en el caso de los seguidores, este puede sentirse inhibido, sentirse insatisfecho por no poder obtener

lo que quiere de otras personas, o aferrarse a aquellas personas que si le dan lo que ellos quieren.

Los Resultados Totales por Necesidad son los siguientes:

El líder en su *Total de Necesidad de Inclusión y su Total de Necesidad de Control* se ubica en un nivel Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscará expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. El *Total de Necesidad de Afecto* es Alto (13 al 18) esto indica que el líder buscará constantemente lograr la satisfacción de esta necesidad mediante la expresión o la incitación de conductas interpersonales relacionadas con la misma. El área más fuerte del líder en este caso es el Afecto.

Los resultados de los seguidores muestran un *Total de Necesidad de Inclusión y de Afecto* Alto (13 al 18) esto indica que los miembros buscarán constantemente lograr la satisfacción de estas necesidades mediante la expresión o la incitación de conductas interpersonales relacionadas con las mismas. Por otro lado, el *Total de Necesidad de Control* nivel Bajo (0 a 6) esto indica que son indiferentes ante la satisfacción de esta necesidad.

Equipo N° 3:

En el líder se puede apreciar que tanto su *Inclusión Expresada* esta en un nivel Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre. En cuanto a su *Inclusión Deseada* esta en un nivel Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas.

Los seguidores se encuentran en un nivel de *Inclusión Expresada y de Inclusión Deseada* Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre.

En cuanto al *Control Expresado* del líder este se ubica en un nivel Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones. En cuanto al *Control Deseado* del líder, este se ubica en un nivel Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas.

El *Control Expresado y el Deseado* de los seguidores se encuentra en un nivel Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas.

El *Afecto Expresado* por el líder se encuentra en un nivel Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas. El *Afecto Deseado* se encuentra en un nivel Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre.

Tanto el *Afecto Expresado como el Afecto Deseado* de los seguidores se ubican en un nivel Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre.

Los Resultados Totales de Conducta Expresada y Conducta Deseada arrojan los siguientes resultados:

El Total de Conducta Expresada del líder es Medio (10 al 18) la medida en la cual el líder se siente cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer su situación depende de la persona de quién se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. *El Total Conducta Deseada* es Bajo (0 al 9), no se siente cómodo iniciando conductas sociales. Usualmente espera antes de hablar o actuar, y trata de estimar si su contribución sería o no necesaria.

Cuando las Necesidades Expresadas son mayores a las Necesidades Deseadas es posible que el líder se mantenga a cierta distancia de los demás para evitar recibir conductas no deseadas. Sólo acepta conductas de ciertos individuos o provoca que otras personas lo malinterpreten basados en sus conductas expresadas

Los *Totales de Conducta Expresada y Deseada* de los seguidores se ubican en un nivel Medio (10 al 18) medida en la que el seguidor sea quien inicia la acción o actúe proactivamente con otros varía. Al parecer, la actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Los Resultados Totales por Necesidad son los siguientes:

El líder en su *Total de Necesidad de Control y su Total de Necesidad de Afecto* se ubica en un nivel Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscará expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. En su *Total de Necesidad de Inclusión* ubica Bajo (0 a 6) esto indica que es indiferente ante la satisfacción de esta necesidad.

Los resultados de los seguidores en cuanto a su *Total de Necesidad de Inclusión, y Afecto* se encuentra en un nivel Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscarán expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. En el *Total de Necesidad de Control* se ubica como Bajo (0 a 6) esto indica que

son indiferentes ante la satisfacción de esta necesidad. Este último resultado coincide con los del líder.

Equipo Nº 4:

En el líder se puede apreciar que tanto su *Inclusión Expresada* esta en un nivel Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre. En cuanto a su *Inclusión Deseada* esta en un nivel Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas.

Los seguidores se encuentran en un nivel de *Inclusión Expresada y de Inclusión Deseada* Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre.

En cuanto al *Control Expresado* por el líder este se ubica en un nivel Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre. El *Control Deseado* del líder lo ubica en un nivel Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones.

Los seguidores se encuentran en un nivel de *Control Expresada y de Control Deseada* Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; las expresan de acuerdo al contexto en el que se encuentren.

El nivel de *Afecto Expresado y de Afecto Deseado* del líder es Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas. Por otro lado, este nivel de necesidad en los Seguidores es Alto (7 a 9), las conductas, son características notorias en ellos en la mayoría de las situaciones.

Los Resultados Totales de Conducta Expresada y Conducta Deseada arrojan los siguientes resultados:

El Total Conducta Expresada y Deseada del líder se encuentra en un nivel Bajo (0 al 9), no se siente cómodo iniciando conductas sociales. Usualmente espera antes de hablar o actuar, y trata de estimar si su contribución sería o no necesaria.

Por otro lado el nivel de *Total de Conducta Expresada y Deseada* de los seguidores es Medio (10 al 18) en la medida en la que el Seguidor sea quien inicia la acción o actúe

proactivamente con otros varía. Al parecer, la actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Los Resultados Totales por Necesidad son los siguientes:

El líder en su *Total de Necesidad de Inclusión y su Total de Necesidad de Afecto* se ubica en un nivel Bajo (0 a 6) esto indica que es indiferente ante la satisfacción de esta necesidad. En su *Total de Necesidad de Control* ubica Medio (7 a 12) sugiere que característicamente buscará expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad.

Los resultados de los seguidores en cuanto a su *Total de Necesidad de Inclusión, y Afecto* se encuentra en un nivel Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscarán expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. En el *Total de Necesidad de Control* ubica Bajo (0 a 6) esto indica que son indiferentes ante la satisfacción de esta necesidad.

Equipo N° 5:

En el líder se puede apreciar que tanto su *Inclusión Expresada* esta en un nivel Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre. En cuanto a su *Inclusión Deseada* esta en un nivel Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas.

Los seguidores se encuentran en un nivel de *Inclusión Expresada* Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre. En cuanto a la *Inclusión Deseada* se ubican en un nivel Bajo (0 a 3) esto quiere decir que rara vez demostrarán esas conductas.

El resultado de *Control Expresado* del líder lo ubica en un nivel Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones. En cuanto al *Control Deseado* del líder, este se ubica en un nivel Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas.

Los seguidores presentan un nivel de *Control Expresado* es Medio (4 a 6), esto demuestra tienen características muy notorias en ellos, en sus conductas, pero sólo las expresan en algunas ocasiones. En cuanto a su *Control Deseado* su nivel es Bajo (0 a 3) donde él rara vez mostrará esas conductas.

El nivel de *Afecto Expresado y de Afecto Deseado* del líder es Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre. Estos resultados coinciden con los niveles de *Afecto Expresado y Deseado* de los Seguidores.

Los Resultados Totales de Conducta Expresada y Conducta Deseada arrojan los siguientes resultados:

El Total de Conducta Expresada del líder es Medio (10 al 18) la medida en la cual el líder se siente cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer su situación depende de la persona de quién se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. *El Total Conducta Deseada* Bajo (0 al 9), no se siente cómodo iniciando conductas sociales. Usualmente espera antes de hablar o actuar, y trata de estimar si su contribución sería o no necesaria.

Cuando las Necesidades Expresadas son mayores a las Necesidades Deseadas es posible que el líder se mantenga a cierta distancia de los demás para evitar recibir conductas no deseadas. Sólo acepta conductas de ciertos individuos o provoca que otras personas lo malinterpreten basados en sus conductas expresadas

Por otro lado el nivel de *Total de Conducta Expresada y Deseada* de los Seguidores es Bajo (0 al 9), no se sienten cómodos iniciando conductas sociales. Usualmente esperan antes de hablar o actuar, y tratan de estimar si su contribución sería o no necesaria.

Los Resultados Totales por Necesidad son los siguientes:

El líder en su *Total de Necesidad de Inclusión* se ubica en un nivel Bajo (0 a 6) esto indica que es indiferente ante la satisfacción de esta necesidad *y su Total de Necesidad de Control y de Afecto* ubica Medio (7 a 12) sugiere que característicamente buscará expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad.

Los resultados de los seguidores en cuanto a su *Total de Necesidad de Inclusión, Control y Afecto* se encuentran en un nivel Bajo (0 a 6) esto indica que son indiferentes ante la satisfacción de esta necesidad.

Equipo Nº 6:

En el líder se puede apreciar que tanto su *Inclusión Expresada y Deseada* esta en un nivel Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre. Estos resultados coinciden con los de *Inclusión Expresada y Deseada* de los seguidores, que también se encuentran ubican en el nivel Medio (4 a 6).

En cuanto al *Control Expresado* del líder este se ubica en un nivel Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones. El resultado de *Control Deseado* lo ubica en un nivel Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre.

Los seguidores presentan un nivel de *Control Expresado* es Bajo (0 a 3) donde él rara vez mostrará esas conductas En cuanto a su *Control Deseado* su nivel es Medio (4 a 6), esto demuestra tienen características muy notorias en ellos, en sus conductas, pero sólo las expresan en algunas ocasiones.

El nivel de *Afecto Expresado y de Afecto Deseado* del líder es Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas. Por otro lado, este nivel de necesidad en los seguidores es Alto (7 a 9), las conductas, son características notorias en ellos en la mayoría de las situaciones.

Los Resultados Totales de Conducta Expresada y Conducta Deseada arrojan los siguientes resultados:

En el líder, el *Total de Conducta Expresada* es Medio (10 al 18) en la medida en la que el líder sea quien inicia la acción o actúe proactivamente con otros varía. Al parecer, la actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. *El Total Conducta Deseada* es Medio (10 al 18) la medida en la cual el líder se siente cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer su situación depende de la persona de quién se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Por otro lado el nivel de *Total de Conducta Expresada y Deseada* de los seguidores es Medio (10 al 18) en la medida en la que el seguidor sea quien inicia la acción o actúe proactivamente con otros varía. Al parecer, la actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Los Resultados Totales por Necesidad son los siguientes:

El líder en su *Total de Necesidad de Inclusión y de Afecto* ubica Medio (7 a 12) sugiere que característicamente buscará expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. Su *Total de Necesidad de Control* se ubica en un nivel Bajo (0 a 6) esto indica que es indiferente ante la satisfacción de esta necesidad.

Los resultados de los seguidores en cuanto a su *Total de Necesidad de Inclusión, Control* se encuentra en un nivel Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscarán expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa

necesidad. El *Total de Necesidad de Afecto* Alto (13 al 18) esto indica que los miembros buscarán constantemente lograr la satisfacción de estas necesidades mediante la expresión o la incitación de conductas interpersonales relacionadas con las mismas.

Equipo Nº 7:

Los seis (6) Resultados individuales de las conductas expresadas y deseadas de cada una de las necesidades interpersonales (inclusión, Control y Afecto) fueron los siguientes:

En el líder se puede apreciar que su *Inclusión Expresada* esta en un nivel Medio (4 a 6), esto demuestra que las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; las expresa de acuerdo al contexto en el que se encuentre. Por otro lado su *Inclusión Deseada* se ubica en un nivel Bajo (0 a 3) lo que indica que rara vez muestra estas conductas.

Por su parte los seguidores coinciden con su líder en su nivel de *Inclusión Expresada* que es Medio (4 a 6), esto demuestra que ellos al igual que su líder tienen características muy notorias en ellos, en sus conductas, pero sólo las expresan en algunas ocasiones. También existe una coincidencia en su nivel de *Inclusión Deseada* el cual es Bajo (0 a 3) esto quiere decir que rara vez demostrará esas conductas.

En cuanto al *Control Expresado* por el líder se ubica en un nivel Alto (7 a 9) donde las conductas son características notorias en él, en la mayoría de las situaciones; Por su parte el *Control Deseado* es Bajo (0 a 3) donde él rara vez mostrará esas conductas.

Los seguidores se ubican en un *Control Expresado* y en un *Control Deseado* Bajo (0 a 3), donde los seguidores rara vez demuestran estas conductas.

El *Afecto Expresado* por el líder es Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones, las expresan de acuerdo al contexto. El *Afecto Deseado* es Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en él, en la mayoría de las situaciones.

En cuanto al *Afecto Expresado* y *Deseado* por los seguidores se encuentra en un nivel Medio (4 a 6) donde las conductas serán característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones. Las expresan de acuerdo al contexto.

Los Resultados Totales de Conducta Expresada y Conducta Deseada arrojan los siguientes resultados:

En el líder, el *Total de Conducta Expresada* es Medio (10 al 18) en la medida en la que el líder sea quien inicia la acción o actúe proactivamente con otros varía. Al parecer, la

actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. *El Total Conducta Deseada* es Medio (10 al 18) la medida en la cual el líder se siente cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer su situación depende de la persona de quién se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Expresadas son mayores a las Necesidades Deseadas es posible que el líder se mantenga a cierta distancia de los demás para evitar recibir conductas no deseadas. Sólo acepta conductas de ciertos individuos o provoca que otras personas lo malinterpreten basados en sus conductas expresadas

Los *Totales de Conducta Expresada* de los seguidores coinciden con los del líder, ya que se ubican en un nivel Medio (10 al 18) en la medida en la que el seguidor sea quien inicia la acción o actúe proactivamente con otros varía. Al parecer, la actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Deseadas son mayores a las Expresadas como es en el caso de los seguidores, este puede sentirse inhibido, sentirse insatisfecho por no poder obtener lo que quiere de otras personas, o aferrarse a aquellas personas que si le dan lo que ellos quieren.

El *Total de Conducta Deseada* de los seguidores es Medio (10 al 18) en la medida en que el seguidor se sienta cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer su situación depende de la persona de quién se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Los Resultados Totales por Necesidad son los siguientes:

El líder en su *Total de Necesidad de Inclusión* se ubica en un nivel Bajo (0 a 6) esto indica que le es indiferente la satisfacción de esta necesidad.

En su *Total de Necesidad de Control* es Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscará expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad.

En el *Total de Necesidad de Afecto* es Alto (13 al 18) esto indica que el líder buscará constantemente lograr la satisfacción de esta necesidad mediante la expresión o la incitación de conductas interpersonales relacionadas con la misma. El área más fuerte del líder en este caso es el Afecto y el área más débil es la Inclusión.

Los seguidores en su *Total de Necesidad de Inclusión y Total de Necesidad de Control* se encuentran en un nivel Bajo (0 a 6) indica que les resulta indiferente la satisfacción de ésta necesidad, con lo cual coinciden con su líder.

En cuanto al *Total de Necesidad de Afecto* es Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscará expresar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. El área más fuerte del seguidor es el Afecto y el área más débil es el Control.

Equipo Nº 8:

En cuanto a la *Inclusión Expresada* y la *Inclusión Deseada* del líder tenemos que es Media (4 a 6) donde las conductas serán una característica notoria en el líder, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El seguidor se encuentra en un nivel de *Inclusión Expresada* Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en el seguidor, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El *Control Expresado* por el líder es Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones.

El *Control Deseado* es Bajo (0 a 3) el líder rara vez muestra esas conductas.

Tanto el *Control Expresado* y el *Control Deseado* por los seguidores es Bajo (0 a 3) es decir que los seguidores rara vez muestran estas conductas.

El *Afecto Expresado* y el *Afecto Deseado* por el líder está en un nivel Medio (4 a 6) donde las conductas serán una característica notoria en el líder, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

De igual manera los seguidores se ubican en su *Afecto Expresado* y *Afecto Deseado* en un nivel Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en los seguidores, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

Los Resultados Totales de Conducta Expresada y Conducta Deseada arrojan los siguientes resultados:

En el líder, el *Total de Conducta Expresada* es Alto (19 al 27), le gusta iniciar conductas con otros. Toma acción o fácilmente y le parece que las reuniones sociales son una excelente oportunidad para expresarse. El *Total de Conducta Deseada* es Medio (10 al 18), la medida en la cual el líder se siente cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varia. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Expresadas son mayores a las Necesidades Deseadas es posible que el líder se mantenga a cierta distancia de los demás para evitar recibir

conductas no deseadas. Sólo acepta conductas de ciertos individuos o provoca que otras personas lo malinterpreten basados en sus conductas expresadas.

En los seguidores el *Total de Conducta Expresada* es Medio (10 al 18), es decir, la medida en la que el seguidor sea quien inicia la acción o funciona con otros proactivamente varía. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. El *Total de Conducta Deseada* es Medio (10 al 18), la medida en la cual el seguidor se siente cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varia. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Deseadas son mayores a las Expresadas como es en el caso de los seguidores, este puede sentirse inhibido, sentirse insatisfecho por no poder obtener lo que quiere de otras personas, o aferrarse a aquellas personas que si le dan lo que ellos quieren.

En cuanto a los Resultados Totales por Necesidad encontramos:

El líder en su *Total de Inclusión, Control* y *Afecto* se ubica en el nivel Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscara expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. Encontramos de esta forma una igualdad en las tres Necesidades, es decir, no hay una más fuerte que la otra.

En cuanto al seguidor su *Total de Necesidad de Inclusión* y su *Total de Necesidad de Afecto* es Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscara expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener satisfacción de esa necesidad. Sin embargo su área más fuerte es el Afecto y la más débil es el Control.

Equipo Nº 9:

La *Inclusión Expresada* del líder es Media (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. El nivel *de Inclusión Deseada* es Bajo (0 a 3), rara vez muestra estas conductas.

El seguidor se ubica en un nivel Bajo (0 a 3) de *Inclusión Expresada* y *Deseada*, es decir, rara vez muestra estas conductas.

El *Control Expresado* por el líder es Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones. El Control Deseado por él es Bajo (0 a 3), rara vez muestra estas conductas.

Tanto el *Control Expresado* como el *Control Deseado* por los seguidores son Bajos (0 a 3), rara vez muestran estas conductas.

En el líder tanto el *Afecto Expresado* como el *Afecto Deseado* son Altos (7 a 9) donde las conductas son características notorias en él en la mayoría de las situaciones. En el caso de los seguidores el *Afecto Expresado* y el *Afecto Deseado* son Medios (4 a 6), donde las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El Resultado *Total de Conducta Expresada* en el líder es Alto (19 al 27), le gusta iniciar conductas con otros. Toma acción o fácilmente y le parece que las reuniones sociales son una excelente oportunidad para expresarse. El *Total de Conducta Deseada* es Medio (10 al 18), la medida en la cual el líder se siente cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varia. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Expresadas son mayores a las Necesidades Deseadas es posible que el líder se mantenga a cierta distancia de los demás para evitar recibir conductas no deseadas. Sólo acepta conductas de ciertos individuos o provoca que otras personas lo malinterpreten basados en sus conductas expresadas.

En los seguidores el Resultado *Total de Conducta Expresada* es Bajo (0 al 9), no se siente cómodo iniciando conductas sociales. Usualmente espera antes de hablar o actuar, y trata de estimar si su contribución sería o no necesaria. En cuanto al *Total de Conducta Deseada* es Bajo (0 al 9), el seguidor no se siente cómodo al tener que apoyarse en otros para resolver sus necesidades. Valora su independencia y no espera mucho de los demás.

Cuando las Necesidades Deseadas son mayores a las Expresadas como es en el caso de los seguidores, este puede sentirse inhibido, sentirse insatisfecho por no poder obtener lo que quiere de otras personas, o aferrarse a aquellas personas que si le dan lo que ellos quieren.

Los Resultados individuales del líder y de los seguidores son los siguientes:

El *Total de Necesidad Inclusión* y el *Total de Necesidad de Control* es Medio (7 al 12) sugiere que característicamente buscará expresar o incitar en otros conductas para obtener la satisfacción de esa necesidad. El *Total de Necesidad de Afecto* es Alto (13 al 18) Indican que el líder buscará consistentemente lograr la satisfacción de esta necesidad mediante la expresión o incitación de conductas interpersonales relacionadas con la misma. Su área más fuerte es el Afecto y la más débil es el Control.

Los *Totales de Necesidad de Inclusión* y de *Necesidad de Control* son Bajos (0 al 6), lo cual indica que les resulta indiferente la satisfacción de esta necesidad. En cuanto al *Total de Necesidad de Afecto* es Medio (7 al 12), sugiere que característicamente buscarán

expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. Su área más fuerte es el afecto y la más débil es la inclusión.

Equipo Nº 10:

El nivel de *Inclusión Expresada* y de *Inclusión Deseada* por el líder es Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones.

Por otra parte los niveles de *Inclusión Expresada* y de *Inclusión Deseada* por los Seguidores son Medios (4 a 6), las conductas serán una característica notoria de ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El nivel de *Control Expresado* y de *Control Deseado* por el líder es Bajo (0 a 3), lo que nos indica que rara vez muestra estas conductas.

El seguidor por su parte tiene un Bajo (0 a 3) *Control Expresado*, es decir, que rara vez muestra estas conductas; y un nivel Medio (4 a 6) de *Control Deseado*, donde las conductas serán una característica notoria en los seguidores, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El *Afecto Expresado* y el *Afecto Deseado* por el líder es Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en él en la mayoría de las situaciones.

El seguidor tiene un nivel de *Afecto Expresado* y de *Afecto Deseado* Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en los seguidores, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

En cuanto a los *Totales de Conducta Expresada* que presenta el líder se encontró que es Alto (19 al 27), al líder le gusta iniciar conductas con otros. Toma acción fácilmente y le parece que las reuniones sociales son una excelente oportunidad para expresarse. El *Total de Conducta Deseada* también es Alto (19 al 27), el líder se apoya mucho en otras personas, y se siente cómodo al aceptar las conductas de los demás.

Cuando las Necesidades Expresadas son mayores a las Necesidades Deseadas es posible que el líder se mantenga a cierta distancia de los demás para evitar recibir conductas no deseadas. Sólo acepta conductas de ciertos individuos o provoca que otras personas lo malinterpreten basados en sus conductas expresadas.

Los seguidores tienen un *Total de Conducta Expresada* Medio (10 al 18), la medida en la que los seguidores sean quienes inicien la acción o funcionan proactivamente con otros varía. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. El *Total de Conducta Deseada* es Medio (10 al 18), la medida en la cual los seguidores se sienten cómodos al ser reactivos o al apoyarse en

otras personas, varía. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Deseadas son mayores a las Expresadas como es en el caso de los seguidores, este puede sentirse inhibido, sentirse insatisfecho por no poder obtener lo que quiere de otras personas, o aferrarse a aquellas personas que si le dan lo que ellos quieren.

Los *Totales de las Necesidades de Inclusión* y de *Afecto* en el líder son Altos (13 al 18), Indican que el líder buscará consistentemente lograr la satisfacción de esta necesidad mediante la expresión o la incitación de conductas interpersonales relacionadas con la misma. Por su parte el nivel del *Total de la Necesidad de Control* es Bajo (0 al 6), indican que le es indiferente la satisfacción de esta necesidad. Sin embargo el área más fuerte del líder es el Afecto y la más débil es el Control.

Por otro lado los seguidores presentan un nivel Medio (7 al 12) de satisfacción de las tres (3) necesidades, es decir del *Total de Necesidad Inclusión, Control y Afecto*, y esto nos sugiere que característicamente buscarán expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. El área más fuerte que poseen estos seguidores es el Afecto y la más débil es el Control.

Equipo Nº 11:

La *Inclusión Expresada* por el líder se ubica en un nivel Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. *La Inclusión Deseada* es Baja (0 a 3), quiere decir que el líder rara vez muestra estas conductas.

Por otro lado encontramos que la *Inclusión Expresada* por los seguidores es Media (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. La *Inclusión Deseada* es Baja (0 a 3), quiere decir que los seguidores rara vez muestran estas conductas.

El *Control Expresado* y el *Control Deseado* por el líder son Bajos (0 a 3), el líder rara vez muestra estas conductas.

En cuanto al *Control Expresado* y al *Control Deseado* por los seguidores, se encuentran en un nivel Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El *Afecto Expresado* y el *Afecto Deseado* por el líder es Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en el líder, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El *Afecto Expresado* por los seguidores se ubica en un nivel Alto (7 a 9), las conductas son características notorias en ellos en la mayoría de las situaciones. El *Afecto Deseado* es Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en usted, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El *Total de Conducta Expresada* del líder es Medio (10 al 18), la medida en la cual el líder se sienta cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. El *Total de Conducta Deseada* del líder es Bajo (0 al 9), No se siente cómodo iniciando conductas sociales. Usualmente espera antes de hablar o actuar, y trata de estimar si su contribución sería o no necesaria.

Cuando las Necesidades Expresadas son mayores a las Necesidades Deseadas es posible que el líder se mantenga a cierta distancia de los demás para evitar recibir conductas no deseadas. Sólo acepta conductas de ciertos individuos o provoca que otras personas lo malinterpreten basados en sus conductas expresadas

El *Total de Conducta Expresada* de los seguidores es Media (10 al 18), la medida en la que los seguidores sean quienes inicien la acción o funcionan proactivamente con otros varía. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. El *Total de Conducta Deseada* es Medio (10 al 18), la medida en la cual los seguidores se sienten cómodos al ser reactivos o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Deseadas son mayores a las Expresadas como es en el caso de los seguidores, este puede sentirse inhibido, sentirse insatisfecho por no poder obtener lo que quiere de otras personas, o aferrarse a aquellas personas que si le dan lo que ellos quieren.

Los *Totales de Necesidad de Inclusión* y de *Control* son Bajos (0 al 6), indican que le es indiferente la satisfacción de esta necesidad. El *Total de la Necesidad de Afecto* es Medio (7 al 12), sugiere que característicamente buscará expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad.

Los seguidores presentan los siguientes resultados de sus totales por Necesidad, los *Totales de Necesidad de Inclusión* y *Control* son Medios (7 al 12), esto sugiere que

característicamente buscarán expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. El *Total de la Necesidad de Afecto* es Alto (13 al 18), ellos buscarán consistentemente lograr la satisfacción de esta necesidad mediante la expresión o incitación de conductas interpersonales relacionadas con la misma. El área más fuerte de los seguidores es el Afecto y la más débil es la Inclusión.

Equipo Nº 12:

El líder posee una *Inclusión Expresada y Deseada* Alta (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones.

Los seguidores muestran una *Inclusión Expresada* Media (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. La *Inclusión Deseada* es Baja (0 a 3), quiere decir que los seguidores rara vez muestran estas conductas.

El *Control Expresado* por el líder es Medio (4 a 6) las conductas serán una característica notoria en el líder, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. El *Control Deseado* es Bajo (0 a 3), el líder rara vez muestra estas conductas.

El *Control Expresado* y el *Control Deseado* por los Seguidores se ubican en niveles Medios (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

Tanto el *Afecto Expresado* como el *Afecto Deseado* del líder son Altos (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones.

Por su parte los Seguidores presentan niveles de *Afecto Expresado* y de *Afecto Deseado* Medios (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El *Total de Conducta Expresada* del líder es Alto (19 al 27), al líder le gusta iniciar conductas con otros. Toma acción fácilmente y le parece que las reuniones sociales son una excelente oportunidad para expresarse. El *Total de Conducta Deseada* es Medio (10 al 18), la medida en la cual el líder se siente cómodo al ser reactivo o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Expresadas son mayores a las Necesidades Deseadas es posible que el líder se mantenga a cierta distancia de los demás para evitar recibir conductas no deseadas. Sólo acepta conductas de ciertos individuos o provoca que otras personas lo malinterpreten basados en sus conductas expresadas

Los seguidores presentan un *Total de Conducta Expresada* Media (10 al 18), la medida en la que los seguidores sean quienes inicien la acción o funcionan proactivamente con otros varía. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando. El *Total de Conducta Deseada* es Medio (10 al 18), la medida en la cual los seguidores se sienten cómodos al ser reactivos o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Deseadas son mayores a las Expresadas como es en el caso de los seguidores, este puede sentirse inhibido, sentirse insatisfecho por no poder obtener lo que quiere de otras personas, o aferrarse a aquellas personas que si le dan lo que ellos quieren.

Los *Totales de la Necesidad de Inclusión* y el *Total de la Necesidad de Afecto* del líder presentan niveles Altos (13 al 18), Indican que el líder buscará consistentemente lograr la satisfacción de esta necesidad mediante la expresión o la incitación de conductas interpersonales relacionadas con la misma. Por su parte el nivel del *Total de la Necesidad de Control* es Bajo (0 al 6), indican que le es indiferente la satisfacción de esta necesidad. Sin embargo el área más fuerte del líder es el Afecto y la más débil es el Control. El área mas fuerte del líder es el Afecto y el área más débil es el Control.

Los seguidores presentan un *Total de Necesidad de Control* y de *Afecto* Medio (7 al 12), esto sugiere que característicamente buscarán expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. El *Total de Necesidad de Inclusión* es Bajo (0 al 6), indica que les resulta indiferente la satisfacción de esta necesidad. El área más fuerte del Seguidor es el Afecto y el área más débil es la Inclusión.

Equipo Nº 13:

El líder de este equipo presenta una *Inclusión Expresada* y una *Inclusión Deseada* Altas (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones.

Los seguidores muestran una *Inclusión Expresada* Media (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. La *Inclusión Deseada* es Baja (0 a 3), quiere decir que los seguidores rara vez muestran estas conductas.

El *Control Expresado* y el *Control Deseado* por el líder son Altos (7 a 9), las conductas son características notorias en el líder en la mayoría de las situaciones.

Los seguidores en cuanto al *Control Expresado* se ubican en un nivel Bajo (0 a 3), el seguidor rara vez muestra estas conductas. El *Control Deseado* es Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El *Afecto Expresado* por el líder es Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en él, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. El *Afecto Deseado* es Bajo (0 a 3), el líder rara vez muestra estas conductas.
En cuanto al seguidor el *Afecto Deseado* y el *Afecto Expresado* es Medio (4 a 6), las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

El resultado *Total de Conducta Expresada* por el líder es Alto (19 al 27), le gusta iniciar conductas con otros. Toma acción o fácilmente y le parece que las reuniones sociales son una excelente oportunidad para expresarse. El *Total de Conducta Deseada* es Alto (19 al 27), el líder se apoya mucho en otras personas, y se siente cómodo al aceptar las conductas de los demás.

Cuando las Necesidades Expresadas son mayores a las Necesidades Deseadas es posible que el líder se mantenga a cierta distancia de los demás para evitar recibir conductas no deseadas. Sólo acepta conductas de ciertos individuos o provoca que otras personas lo malinterpreten basados en sus conductas expresadas.

Los seguidores presentan un *Total de Conducta Expresada* Bajo (0 al 9), no se siente cómodo iniciando conductas sociales. Usualmente espera antes de hablar o actuar, y trata de estimar si su contribución sería o no necesaria. El *Total de Conducta Deseada* es Medio (10 al 18), la medida en la cual los seguidores se sienten cómodos al ser reactivos o al apoyarse en otras personas, varía. Al parecer, su actuación depende de la persona de quien se trate exactamente y del contexto en el cual está trabajando.

Cuando las Necesidades Deseadas son mayores a las Expresadas como es en el caso de los seguidores, este puede sentirse inhibido, sentirse insatisfecho por no poder obtener lo que quiere de otras personas, o aferrarse a aquellas personas que si le dan lo que ellos quieren.

En cuanto al *Total de Necesidad de Inclusión y Control* del líder, el nivel es Alto (13 al 18), Indican que el líder buscará consistentemente lograr la satisfacción de esta necesidad mediante la expresión o la incitación de conductas interpersonales relacionadas con la misma. Por su parte el *Total de Necesidad de Afecto* es Medio (7 al 12), esto sugiere que característicamente buscará expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener

la satisfacción de esa necesidad. El área más fuerte para el líder es el Control y el área más débil es el Afecto.

Los seguidores presentan un *Total de Necesidad de Inclusión* es Bajo (0 al 6), indican que les resulta indiferente la satisfacción de esta necesidad. El *Total de Necesidad de Control y de Afecto* es Medio (7 al 12), esto sugiere que característicamente buscarán expresar o incitar en otros conductas sociales para obtener la satisfacción de esa necesidad. El área más fuerte para los seguidores es el Afecto y la más débil es la Inclusión.

Correlación entre Variables:

De acuerdo a las Hipótesis planteadas en la investigación para establecer la relación entre los estilos de liderazgo situacional de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard (Decir S1, Convencer S2, Participar S3, Delegar S4) y la capacidad del líder para facilitar la expresión de las necesidades interpersonales en los equipos de trabajo, se realizaron las siguientes correlaciones, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

- *Correlación entre altos niveles de S1 (Decir) y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.*

  Para ello, se realizaron las correlaciones del Estilo de liderazgo S1(Decir) con cada una de las necesidades interpersonales (Inclusión, Control, Afecto), así como los totales de Conducta Expresada y Deseada y el Total de Necesidad, lo cual arrojo la información acerca de la relación de las necesidades interpersonales en relación al Estilo de Liderazgo S1 (Decir).

  Se obtuvo una correlación positiva débil, con lo que se evidencia la falta de relación entre las variables. Se acepta la Hipótesis Nula, es decir, no existe una relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S1 y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

- *Correlación entre bajos niveles de S1 (Decir) y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.*

  Los datos resultantes de realizar las correlaciones respectivas entre el Estilo de Liderazgo S1 (Decir) y cada una de las necesidades interpersonales como lo son: Inclusión, Control, Afecto y los Totales de conducta Expresada, Deseada y el Total de Necesidad se obtuvo una correlación positiva débil, con lo que se evidencia la falta de

Tabla 17
Correlación entre Estilo de Liderazgo S1 "Decir" y Total de Conducta Deseada

		Estilo S1	Total Conducta Deseada
Estilo de Liderazgo S1 Decir	Correlación de Pearson	1	,270
	Sig. (bilateral)		,372
	N	13	13
Total Conducta Deseada	Correlación de Pearson	,270	1
	Sig. (bilateral)	,372	
	N	13	13

Tabla 18
Correlación entre Estilo de Liderazgo S1 "Decir" y Total de Conducta Expresada

		Estilo S1	Total Conducta Expresada
Estilo de Liderazgo S1 Decir	Correlación de Pearson	1	,124
	Sig. (bilateral)		,686
	N	13	13
Total Conducta Expresada	Correlación de Pearson	,124	1
	Sig. (bilateral)	,686	
	N	13	13

Tabla 19
Correlación entre Estilo de Liderazgo S1 "Decir" y Total de Necesidad

		Estilo S1	Total de Necesidad
Estilo de Liderazgo S1 Decir	Correlación de Pearson	1	,194
	Sig. (bilateral)		,524
	N	13	13
Total de Necesidad	Correlación de Pearson	,194	1
	Sig. (bilateral)	,524	
	N	13	13

- *Correlación entre altos niveles de S2 (Convencer) y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.*

Los resultados obtenidos de las correlaciones de cada una de las necesidades interpersonales con el Estilo de liderazgo 2 (Convencer) demuestran que dicho estilo de liderazgo al correlacionarse con la necesidad de Inclusión, de Afecto y con el total de Conducta Expresada origina una correlación de tipo negativa débil; en cuanto a la relación con la necesidad de control presenta una correlación positiva débil lo cual

presenta coincidencia con el Total de Conducta Expresada el cual es positivo débil, por último el total de Conducta Expresada se ubica en una correlación negativa débil.

De esta manera se acepta la Hipótesis Nula, es decir, no existe una relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S2 (Convencer) y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

- *Correlación entre bajos niveles de S2 (Convencer) y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.*

De acuerdo a los datos obtenidos de las correlaciones de las necesidades interpersonales con el Estilo de Liderazgo 2 (Convencer) se obtienen que dicho Estilo de Liderazgo , al correlacionarse con la necesidad de Inclusión, de Afecto y con el total de Conducta Expresada origina una correlación de tipo negativa débil; en cuanto a la relación con la necesidad de control presenta una correlación positiva débil lo cual presenta coincidencia con el Total de Conducta Expresada el cual es positivo débil, por último el total de Conducta Expresada se ubica en una correlación negativa débil.

Esto nos lleva a aceptar la Hipótesis Nula, lo cual indica que no existe una diferencia estadísticamente significativa y directa entre bajos niveles de S2 (Convencer) y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Tabla 20
Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total Necesidad de Inclusión

		Estilo S2	Total Inclusión
Estilo de Liderazgo S2 Convencer	Correlación de Pearson	1	-,033
	Sig. (bilateral)		,915
	N	13	13
Total Inclusión	Correlación de Pearson	-,033	1
	Sig. (bilateral)	,915	
	N	13	13

Tabla 21

Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total Necesidad de Control

		Estilo S2	Total Control
Estilo de Liderazgo S2 Convencer	Correlación de Pearson	1	,125
	Sig. (bilateral)		,683
	N	13	13
Total Control	Correlación de Pearson	,125	1
	Sig. (bilateral)	,683	
	N	13	13

Tabla 22

Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total Necesidad de Afecto

		Estilo S2	Total Afecto
Estilo de Liderazgo S2 Convencer	Correlación de Pearson	1	-,032
	Sig. (bilateral)		,917
	N	13	13
Total Afecto	Correlación de Pearson	-,032	1
	Sig. (bilateral)	,917	
	N	13	13

Tabla 23

Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total Conducta Deseada

		Estilo S2	Total Conducta Deseada
Estilo de Liderazgo S2 Convencer	Correlación de Pearson	1	,072
	Sig. (bilateral)		,814
	N	13	13
Total Conducta Deseada	Correlación de Pearson	,072	1
	Sig. (bilateral)	,814	
	N	13	13

Tabla 24

Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total Conducta Expresada

		Estilo S2	Total Conducta Expresada
Estilo de Liderazgo S2 Convencer	Correlación de Pearson	1	-,034
	Sig. (bilateral)		,913
	N	13	13
Total Conducta Expresada	Correlación de Pearson	-,034	1
	Sig. (bilateral)	,913	
	N	13	13

Tabla 25
Correlación entre Estilo de Liderazgo S2 "Convencer" y Total de Necesidad

		Estilo S2	Total de Necesidad
Estilo de Liderazgo S2 Convencer	Correlación de Pearson	1	,013
	Sig. (bilateral)		,967
	N	13	13
Total de Necesidad	Correlación de Pearson	,013	1
	Sig. (bilateral)	,967	
	N	13	13

- *Correlación entre altos niveles de S3(Participar) y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales*

En el nivel 3 del Estilo de Liderazgo (Participar) se encontró que al ser correlacionado con la necesidad de inclusión, la necesidad de Afecto y los totales de Conducta Expresada y Deseada así como los Totales de Necesidad presentan una correlación negativa débil; por su parte la necesidad de Control resulto tener una correlación positiva débil. Por lo tanto se acepta la Hipótesis Nula, pues no se encuentra relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S3 y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

- *Correlación entre bajos niveles de S3 (Participar) y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.*

El Estilo S3 (Participar) al ser correlacionado con cada una de las necesidades interpersonales nos arrojan como resultado una correlación negativa débil en la necesidad de inclusión, afecto, Totales de Conducta Expresada y Deseada y en los Totales de Necesidad, por su parte el Control mostró una correlación positiva débil; Al no existir relación entre las variables, se acepta la Hipótesis Nula, por evidenciarse que no existe una relación estadísticamente significativa y directa entre bajos niveles de S3 y bajos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.

Tabla 26

Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total Necesidad de Inclusión

		Estilo S3	Total Inclusión
Estilo de Liderazgo S3 Participar	Correlación de Pearson	1	-,119
	Sig. (bilateral)		,699
	N	13	13
Total Inclusión	Correlación de Pearson	-,119	1
	Sig. (bilateral)	,699	
	N	13	13

Tabla 27

Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total Necesidad de Control

		Estilo S3	Total Control
Estilo de Liderazgo S3 Participar	Correlación de Pearson	1	,184
	Sig. (bilateral)		,547
	N	13	13
Total Control	Correlación de Pearson	,184	1
	Sig. (bilateral)	,547	
	N	13	13

Tabla 28

Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total Necesidad de Afecto

		Estilo S3	Total Afecto
Estilo de Liderazgo S3 Participar	Correlación de Pearson	1	-,161
	Sig. (bilateral)		,599
	N	13	13
Total Afecto	Correlación de Pearson	-,161	1
	Sig. (bilateral)	,599	
	N	13	13

Tabla 29

Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total Conducta Deseada

		Estilo S3	Total Conducta Deseada
Estilo de Liderazgo S3 Participar	Correlación de Pearson	1	-,088
	Sig. (bilateral)		,776
	N	13	13
Total Conducta Deseada	Correlación de Pearson	-,088	1
	Sig. (bilateral)	,776	
	N	13	13

Tabla 30
Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total Conducta Expresada

		Estilo S3	Total Conducta Expresada
Estilo de Liderazgo S3 Participar	Correlación de Pearson	1	-,052
	Sig. (bilateral)		,865
	N	13	13
Total Conducta Expresada	Correlación de Pearson	-,052	1
	Sig. (bilateral)	,865	
	N	13	13

Tabla 31
Correlación entre Estilo de Liderazgo S3 "Participar" y Total de Necesidad

		Estilo S3	Total de Necesidad
Estilo de Liderazgo S3 Participar	Correlación de Pearson	1	-,070
	Sig. (bilateral)		,820
	N	13	13
Total de Necesidad	Correlación de Pearson	-,070	1
	Sig. (bilateral)	,820	
	N	13	13

- *Correlación entre altos niveles de S4 (Delegar) y ningún tipo de satisfacción de necesidades interpersonales.*

Al correlacionar el Estilo de Liderazgo S4 (Participar) con cada necesidad interpersonal y con los totales de Conducta Expresada, Deseada y Total de necesidad, se acepta la Hipótesis Nula. Ya que se evidenció que no existe una relación estadísticamente significativa y directa entre altos niveles de S4 (Delegar) y ningún tipo de satisfacción de necesidades interpersonales. La correlación resultante es de tipo Positiva débil.

- *Correlación entre bajos niveles de S4 (Delegar) y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales.*

La correlación entre dicho Estilo de Liderazgo y las necesidades de Inclusión, Control, Afecto, Total de Conducta Expresada y Deseada y el Total de Necesidad muestran que hay un tipo de correlación positiva débil, esto quiere decir, que por no

existir relación estadísticamente significativa entre bajos niveles de S4 (Delegar) y altos niveles de satisfacción de necesidades interpersonales, se acepta la Hipótesis Nula.

Tabla 32

Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total Necesidad de Inclusión

		Estilo S4	Total Inclusión
Estilo de Liderazgo S4 Delegar	Correlación de Pearson	1	,066
	Sig. (bilateral)		,830
	N	13	13
Total Inclusión	Correlación de Pearson	,066	1
	Sig. (bilateral)	,830	
	N	13	13

Tabla 33

Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total Necesidad de Control

		Estilo S4	Total Control
Estilo de Liderazgo S4 Delegar	Correlación de Pearson	1	,089
	Sig. (bilateral)		,772
	N	13	13
Total Control	Correlación de Pearson	,089	1
	Sig. (bilateral)	,772	
	N	13	13

Tabla 34

Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total Necesidad de Afecto

		Estilo S4	Total Afecto
Estilo de Liderazgo S4 Delegar	Correlación de Pearson	1	,065
	Sig. (bilateral)		,833
	N	13	13
Total Afecto	Correlación de Pearson	,065	1
	Sig. (bilateral)	,833	
	N	13	13

Tabla 35

Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total de Conducta Deseada

		Estilo S4	Total Conducta Deseada
Estilo de Liderazgo S4 Delegar	Correlación de Pearson	1	,169
	Sig. (bilateral)		,582
	N	13	13
Total Conducta Deseada	Correlación de Pearson	,169	1
	Sig. (bilateral)	,582	
	N	13	13

Tabla 36

Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total de Conducta Expresada

		Estilo S4	Total Conducta Expresada
Estilo de Liderazgo S4 Delegar	Correlación de Pearson	1	,037
	Sig. (bilateral)		,904
	N	13	13
Total Conducta Expresada	Correlación de Pearson	,037	1
	Sig. (bilateral)	,904	
	N	13	13

Tabla 37

Correlación entre Estilo de Liderazgo S4 "Delegar" y Total de Necesidad

		Estilo S4	Total de Necesidad
Estilo de Liderazgo S4 Delegar	Correlación de Pearson	1	,099
	Sig. (bilateral)		,749
	N	13	13
Total de Necesidad	Correlación de Pearson	,099	1
	Sig. (bilateral)	,749	
	N	13	13

La Teoría de Liderazgo Situacional propuesta por Hersey & Blanchard no toma en cuenta las necesidades interpersonales, es por ello que no se evidenció una correlación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción de las necesidades interpersonales; Por otro lado, a pesar de que no existe correlación entre las Hipótesis propuestas, si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre los Estilos de Liderazgo, la Madurez de los Seguidores y las Necesidades Interpersonales.

Correlación entre los resultados del Firo B aplicado al Líder y los resultados del Firo B aplicado a los Seguidores.

Al realizar las correlaciones entre las diversas necesidades interpersonales, tanto de los líderes como de los seguidores de los equipos de trabajo encontramos, que no existe correlación entre los Totales de la Necesidad de Inclusión del Líder y los Totales de Inclusión de los Seguidores, pues el valor obtenido a través del coeficiente de Pearson es de 0,070 lo cual demuestra que hay una correlación positiva débil entre las variables.

Tabla 38

Correlación entre Total Necesidad de Inclusión del Líder y Total de Necesidad de Inclusión del Seguidor

		Total Necesidad de Inclusión Líder	Total Necesidad de Inclusión Seguidor
Total Necesidad de Inclusión Líder	Correlación de Pearson	1	,070
	Sig. (bilateral)		,820
	N	13	13
Total Necesidad de Inclusión Seguidor	Correlación de Pearson	,070	1
	Sig. (bilateral)	,820	
	N	13	13

Por su parte al correlacionar los Totales de Necesidad de Control del líder con los Totales de Necesidad de Control de los seguidores se encontró que el coeficiente de Pearson arroja como resultado -0,190 lo cual es una correlación negativa débil, y demuestra que tampoco existe una correlación entre los Totales de Necesidad de Control de los líderes y los Totales de Necesidad de Control de los seguidores.

Tabla 39

Correlación entre Total Necesidad de Control del Líder y Total Necesidad de Control del Seguidor

		Total Necesidad de Control Líder	Total Necesidad de Control Seguidor
Total Necesidad de Control Líder	Correlación de Pearson	1	-,190
	Sig. (bilateral)		,535
	N	13	13
Total Necesidad de Control Seguidor	Correlación de Pearson	-,190	1
	Sig. (bilateral)	,535	
	N	13	13

En cuanto a la Necesidad de Afecto, al ser correlacionados los Totales de dicha necesidad de líderes y seguidores se obtuvo un coeficiente de Pearson de -0,067 lo cual demuestra que existe una correlación negativa débil, con lo que se evidencia que en ésta necesidad de líderes y seguidores tampoco existe una relación significativa.

Tabla 40

Correlación entre Total Necesidad de Afecto de Líder y Total Necesidad de Afecto del Seguidor

		Total Necesidad de Afecto Líder	Total Necesidad de Afecto Seguidor
Total Necesidad de Afecto lider	Correlación de Pearson	1	-,067
	Sig. (bilateral)		,828
	N	13	13
Total Necesidad de Afecto Seguidor	Correlación de Pearson	-,067	1
	Sig. (bilateral)	,828	
	N	13	13

De igual modo se llevaron a cabo las correlaciones de los Totales de Conducta Expresada y los Totales de Conducta Expresada entre los líderes y los seguidores cuyo coeficiente de correlación de Pearson es de 0,031 es decir, una correlación positiva débil, esto nos indica que no existe correlación entre las variables Total de Conducta Expresada de líderes y los Totales de Conducta Expresada de los seguidores.

Tabla 41

Correlación entre Total Conducta Expresada del Líder y Total de Conducta Expresada del Seguidor

		Total Conducta Expresada del Líder	Total Conducta Expresada del Seguidor
Total Conducta Expresada del Líder	Correlación de Pearson	1	,031
	Sig. (bilateral)		,919
	N	13	13
Total Conducta Expresada del Seguidor	Correlación de Pearson	,031	1
	Sig. (bilateral)	,919	
	N	13	13

Los Totales de Conducta Deseada de los líderes al ser correlacionados con los Totales de Conducta Deseada de los seguidores arrojan el siguiente resultado -0,015, lo cual indica que éste coeficiente de Pearson presenta una correlación negativa débil, lo que significa que no existe una relación estadísticamente significativa y directa entre dichos Totales de Conducta Deseada.

Tabla 42

Correlación entre Total de Conducta Deseada del Líder y Total de Conducta Deseada del Seguidor

		Total Conducta Deseada del Lider	Total Conducta Deseada del Seguidor
Total Conducta Deseada Del Lider	Correlación de Pearson	1	-,015
	Sig. (bilateral)		,960
	N	13	13
Total Conducta Deseada Del Seguidor	Correlación de Pearson	-,015	1
	Sig. (bilateral)	,960	
	N	13	13

Por último se realizó una correlación entre Los Totales de Necesidad del líder y los Totales de Necesidad de los seguidores, dicho coeficiente obtenido nos indica que hay una correlación positiva débil por obtenerse un valor de 0,039, esto nos señala que no existe una relación estadísticamente significativa y directa entre los Totales de Necesidad de los líderes y los Totales de Necesidad de los seguidores.

Tabla 43

Correl3ción entre Total de Necesidad del Líder y Total de Necesidad del Seguidor

		Total de Necesidad del Lider	Total de Necesidad del Seguidor
Total de Necesidad del Lider	Correlación de Pearson	1	,039
	Sig. (bilateral)		,899
	N	13	13
Total de Necesidad del Seguidor	Correlación de Pearson	,039	1
	Sig. (bilateral)	,899	
	N	13	13

La correlación entre Total de Conducta Expresada del líder y Total de Conducta Deseada de los seguidores, arroja un coeficiente de Pearson de -0,220, es decir que hay una correlación negativa débil, de ésta manera se puede comprobar que aunque hay un nivel

bajo de correlación, si hay complementariedad entre la Conducta Expresada por el líder y la Conducta Deseada por el Seguidor.

Tabla 44

Correlación entre Total de Conducta Expresada del Líder y Total de Conducta Deseada de Seguidores

		Total Conducta Expresada Lider	Total Conducta Deseada Seguidores
Total Conducta Expresada Lider	Correlación de Pearson	1	-,220
	Sig. (bilateral)		,470
	N	13	13
Total Conducta Deseada Seguidores	Correlación de Pearson	-,220	1
	Sig. (bilateral)	,470	
	N	13	13

En cuanto al nivel de correlación que se obtiene de Los Totales de Conducta Deseada por el líder y los Totales de Conducta Expresada por los seguidores se obtiene un coeficiente de correlación de Pearson de 0,271, esto quiere decir que poseen una correlación positiva débil, de igual modo, aunque posee niveles bajos de correlación hay complementariedad entre los Totales de Conducta Expresada por el líder y los Totales de Conducta Deseada por los seguidores.

Tabla 45

Correlación entre Total de Conducta Deseada del Líder y Total de Conducta Expresada de Seguidores

		Total Conducta Deseada Lider	Total Conducta Expresada Seguidores
Total Conducta Deseada Lider	Correlación de Pearson	1	,271
	Sig. (bilateral)		,371
	N	13	13
Total Conducta Expresada Seguidores	Correlación de Pearson	,271	1
	Sig. (bilateral)	,371	
	N	13	13

Tabla 46

Análisis de las Medias

	N	Media
Total Conducta Expresada Líder	13	16,77
Total Conducta Deseada Líder	13	12,08
Total Conducta Expresada Seguidor	13	13,04
Total Conducta Deseada Seguidor	13	11,20
N válido (según lista)	13	

Las Medias obtenidas en los Totales de Conducta Expresada del líder y del seguidor son mayores a las Medias de los Totales de Conducta Deseada tanto de líderes como de seguidores, esto significa que las necesidades expresadas son mayores a las deseadas, es posible que tanto líderes como seguidores se mantengan a cierta distancia de los demás para evitar recibir conductas no deseadas; sólo aceptan conductas de ciertos individuos o provocan que otras personas lo malinterpreten basados en las conductas expresadas.

Diferencia de Medias entre Variables

Tabla 47
Estadísticos para una muestra tipo t

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Total de Conducta Expresada del líder	13	16,77	4,640	1,287
Total de Conducta Deseada del seguidor	13	11,20	2,741	,760

Tabla 48
Diferencia de Medias entre Conducta Expresada del líder y Conducta Deseada del Seguidor

	Valor de prueba = 0					
					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
Total de Conducta Expresada del líder	13,032	12	,000	16,769	13,97	19,57
Total de Conducta Deseada del seguidor	14,727	12	,000	11,196	9,54	12,85

Los resultados obtenidos en la tabla anterior evidencian que si existe una diferencia de medias significativa entre el total de conducta expresada del líder y el total de conducta deseada del seguidor, de ésta manera se puede observar, que las medias de conductas expresadas son mayores a las deseadas, es decir, el líder da más oportunidad de que los seguidores satisfagan sus necesidades interpersonales.

Tabla 49
Estadísticos para una muestra de tipo t

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Total de Conducta Expresada del seguidor	13	13,04	3,566	,989
Total de Conducta Deseada del líder	13	12,08	4,609	1,278

Tabla 50
Diferencia de Medias entre Conducta Expresada del Seguidor y Conducta Deseada del Líder

	Valor de prueba = 0					
					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
Total de Conducta Expresada del seguidor	13,182	12	,000	13,038	10,88	15,19
Total de Conducta Deseada del líder	9,447	12	,000	12,077	9,29	14,86

De acuerdo a lo observado en la Tabla 50 si existe una diferencia estadísticamente significativa entre los totales de conducta expresada por el seguidor y los totales de conducta deseada por el líder, es decir, la conducta expresada por el seguidor le da mayores oportunidades al líder de satisfacer sus necesidades interpersonales.

Cuadros de Comparación de Resultados

Cuadro N° 2

Equipo N° 1

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	3	Expresa Inclusión	4
3	8	2	5	3	3	Desea Inclusión	0	Desea Inclusión	0
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	2	Expresa Control	5
0	1	1	4	3	3	Desea Control	3	Desea Control	1
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	5	Expresa Afecto	3
				3	3	Desea Afecto	7	Desea Afecto	5

Cuadro N° 3

Equipo N° 2

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	6	Expresa Inclusión	8
3	5	5	4	3	4	Desea Inclusión	4	Desea Inclusión	7
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	8	Expresa Control	1
0	4	0	3	3	4	Desea Control	3	Desea Control	2
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	8	Expresa Afecto	9
				3	3	Desea Afecto	8	Desea Afecto	8

Cuadro Nº 4

Equipo Nº 3

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	4	Expresa Inclusión	5
2	7	2	7	4	3	Desea Inclusión	0	Desea Inclusión	4
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	9	Expresa Control	2
0	3	0	3	4	3	Desea Control	0	Desea Control	1
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	3	Expresa Afecto	6
				4	3	Desea Afecto	6	Desea Afecto	5

Cuadro Nº 5

Equipo Nº 4

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	4	Expresa Inclusión	5
2	8	2	4	4	3	Desea Inclusión	0	Desea Inclusión	5
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	5	Expresa Control	3
0	2	3	3	4	3	Desea Control	7	Desea Control	3
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	0	Expresa Afecto	6
				4	3	Desea Afecto	0	Desea Afecto	7

Cuadro Nº 6

Equipo Nº 5

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	4	Expresa Inclusión	4
3	6	4	4	3	3	Desea Inclusión	0	Desea Inclusión	2
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	7	Expresa Control	4
0	3	2	2	3	3	Desea Control	3	Desea Control	2
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	4	Expresa Afecto	4
				3	3	Desea Afecto	4	Desea Afecto	3

Cuadro Nº 7

Equipo Nº 6

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	4	Expresa Inclusión	5
4	7	3	5	4	4	Desea Inclusión	5	Desea Inclusión	4
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	7	Expresa Control	2
0	1	0	4	4	4	Desea Control	5	Desea Control	5
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	3	Expresa Afecto	7
				4	3	Desea Afecto	2	Desea Afecto	7

Cuadro Nº 8

Equipo Nº 7

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	4	Expresa Inclusión	4
7	3	2	6	4	3	Desea Inclusión	2	Desea Inclusión	3
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	8	Expresa Control	3
0	2	0	4	4	3	Desea Control	2	Desea Control	3
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	6	Expresa Afecto	5
				4	3	Desea Afecto	8	Desea Afecto	6

Cuadro Nº 9

Equipo Nº 8

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	6	Expresa Inclusión	5
1	8	2	7	4	3	Desea Inclusión	5	Desea Inclusión	3
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	8	Expresa Control	3
0	3	0	3	4	3	Desea Control	3	Desea Control	3
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	6	Expresa Afecto	5
				4	3	Desea Afecto	5	Desea Afecto	5

Cuadro N° 10

Equipo N° 9

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	6	Expresa Inclusión	2
2	1	2	9	3	4	Desea Inclusión	3	Desea Inclusión	0
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	8	Expresa Control	1
1	8	0	1	3	4	Desea Control	0	Desea Control	1
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	7	Expresa Afecto	4
				3	4	Desea Afecto	8	Desea Afecto	5

Cuadro N° 11

Equipo N° 10

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	8	Expresa Inclusión	6
5	6	2	6	3	4	Desea Inclusión	8	Desea Inclusión	4
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	2	Expresa Control	2
0	1	0	4	3	4	Desea Control	3	Desea Control	5
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	9	Expresa Afecto	5
				3	4	Desea Afecto	9	Desea Afecto	6

Cuadro Nº 12

Equipo Nº 11

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	4	Expresa Inclusión	5
3	7	3	5	3	3	Desea Inclusión	0	Desea Inclusión	3
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	2	Expresa Control	4
0	2	1	3	3	3	Desea Control	3	Desea Control	6
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	5	Expresa Afecto	7
				3	3	Desea Afecto	5	Desea Afecto	6

Cuadro Nº 13

Equipo Nº 12

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	9	Expresa Inclusión	4
3	6	1	9	3	3	Desea Inclusión	7	Desea Inclusión	2
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	4	Expresa Control	4
0	3	0	2	3	4	Desea Control	1	Desea Control	5
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	9	Expresa Afecto	6
				3	3	Desea Afecto	9	Desea Afecto	4

Cuadro Nº 14

Equipo Nº 13

Estilos de Liderazgo				Nivel de Madurez		Necesidades Interpersonales			
Autopercepción		Percepción del Seguidor		Percepción Líder	Autopercepción	Líder		Seguidores	
Participar	Convencer	Participar	Convencer	Total Madurez	Total Madurez	Expresa Inclusión	8	Expresa Inclusión	4
4	2	3	6	3	4	Desea Inclusión	7	Desea Inclusión	1
Delegar	Decir	Delegar	Decir	Total Capacidad	Total Capacidad	Expresa Control	9	Expresa Control	3
3	3	0	3	3	3	Desea Control	9	Desea Control	5
				Total Disposición	Total Disposición	Expresa Afecto	4	Expresa Afecto	4
				3	4	Desea Afecto	3	Desea Afecto	5

CAPITULO VI
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Equipo Nº 1:

Conformado por dos (2) miembros (líder y seguidor). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R3 (de moderada a elevada preparación); es decir, que son capaces pero indispuestos o inseguros. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S2 (*Convencer*) su comportamiento estará orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. A pesar de que esta configuración (R3 – S2) no es la que corresponde según el *Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional*, este no solo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones si el líder es incapaz de aplicar la más deseable. Entonces, la combinación percibida en este equipo tiene una probabilidad entre media y alta de éxito.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S3 (*Participar)*, que sería el óptimo según el total de madurez del seguidor.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión y Control Expresado son medios y los de la necesidad de Afecto son bajos, lo que indica que rara vez mostrará esa conducta. Los niveles de Inclusión y Control deseado son bajos y los de Afecto se ubican en niveles medios.

Estos resultados se traducen en que los niveles de necesidades interpersonales del miembro de este equipo se mantienen bajos; es decir, que rara vez se evidencian conductas de expresión o deseo de las mismas. Aquellas que se ubican en un nivel medio señalan que estas conductas se pueden presentar pero en ciertas ocasiones.

Al llevar a cabo las correlaciones entre los estilos de liderazgo y las necesidades interpersonales a través del paquete computacional SPSS, se obtuvo como resultado del Coeficiente "r" de Pearson que no existe correlación estadísticamente significativa y directa entre el estilo de liderazgo S2 (Convencer) y la satisfacción de las necesidades interpersonales., ya que sus correlaciones están entre positivas débiles y negativas débiles, confirmando así que no existe relación entre las mismas.

Por su parte, al realizar las correlaciones entre los Firos B de líderes y seguidores se evidenció que tampoco existe una relación significativa entre las necesidades interpersonales de ambos.

Sin embargo al realizar el análisis de los puntajes obtenidos en dichos instrumentos (Estilos de Liderazgo y Firo B) encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 2:

Conformado por dos (2) miembros (líder y seguidor). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R4 (elevada preparación); es decir, que el seguidor se encuentra capaz y dispuesto o confiado. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S2 (*Convencer*) su comportamiento estará orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. A pesar de que esta configuración (R4 – S2) no es la que corresponde según el *Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional*, este no solo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones si el líder es incapaz de aplicar la más deseable. Entonces, la combinación percibida en este equipo tiene una probabilidad entre media y baja de éxito en cuanto al que sea el estilo adoptado por el líder el más adecuado para el nivel d preparación de los seguidores.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión y Afecto Expresado y Deseado son altos, las características son notorias en la mayoría de las situaciones. Se puede decir que la persona se ubica en las dos situaciones; es decir, inicia la conducta (*Expresa Inclusión y Afecto*) y a su vez es receptora de la conducta (*Desea Inclusión y Afecto*). Por otro lado presentan niveles bajos de Control Expresado y Deseado, rara vez muestra estas conductas.

Dicho equipo arrojó como resultados de las correlaciones de los Coeficientes "r" de Pearson, que no existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estilo de liderazgo S2 (Convencer) y la satisfacción de las necesidades interpersonales., ya que las correlaciones están comprendidas entre positivas débiles y negativas débiles, confirmando así que no existe relación entre las mismas.

De igual modo, al realizar las correlaciones entre los Firos B de líderes y seguidores se encontró que no existe una relación significativa entre las necesidades interpersonales de líderes y seguidores.

Sin embargo, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 3:

Conformado por siete (7) miembros (seis seguidores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R3 (de moderada a elevada preparación); es decir, que son capaces pero indispuestos o inseguros. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S2 (*Convencer*) su comportamiento estará orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. A pesar de que esta configuración (R3 – S2) no es la que corresponde según el *Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional*, este no solo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones si el líder es incapaz de aplicar la más deseable. Entonces, la combinación percibida en este equipo tiene una probabilidad entre media y alta de éxito.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S1 *(Decir)*. La conducta en este estilo esta orientada a dar instrucciones específicas y a supervisar de cerca el desempeño. Su comportamiento de tarea es alto y el de relación es bajo; es decir, se dedica más al ¿qué?, ¿cómo?, y ¿cuándo hacerlo? que a estimular a su equipo proporcionándole motivación o dejándolos actuar de una manera más independiente ya que el nivel de preaparición que poseen los hace capaces y dispuesto pero inseguros; es decir, sería conveniente brindarle los lineamientos psicológicos para que desaparezca o disminuya esta inseguridad. Cuando el líder adopta el estilo S1 la probabilidad de éxito es baja.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión y Afecto tanto el Expresado y Deseado son medios, lo que demuestra que las conductas serán una característica notoria, pero sólo en algunas ocasiones, las expresan de acuerdo al contexto en el que se encuentren. Los niveles de Control Expresado y Deseado son bajos; es decir, que rara vez muestran estas conductas.

Los Coeficientes "r" de Pearson calculados indican, que no existe relación estadísticamente significativa y directa entre el Estilo de Liderazgo S2 (Convencer) y la satisfacción de las Necesidades Interpersonales., ya que las correlaciones están comprendidas entre positivas débiles y negativas débiles, confirmando así que no existe relación entre las mismas.

Al correlacionar el Firo B aplicado a los líderes y seguidores se evidenció que no existe una relación significativa entre las necesidades interpersonales de líderes y seguidores.

Sin embargo, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 4:

Conformado por siete (7) miembros (seis seguidores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R3 (de moderada a elevada preparación); es decir, que son capaces pero indispuestos o inseguros. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S2 (*Convencer*) su comportamiento estará orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. A pesar de que esta configuración (R3 – S2) no es la que corresponde según el *Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional*, este no solo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones si el líder es incapaz de aplicar la más deseable. Entonces, la combinación percibida en este equipo tiene una probabilidad entre media y alta de éxito.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S1 o S3 (*Decir o Participar).* En el primer estilo (*Decir*) el supervisor adopta conductas orientadas a dar instrucciones específicas y a supervisar de cerca el desempeño. Su comportamiento de tarea es alto y el de relación es bajo; es decir, se dedica más al ¿qué?, ¿cómo?, y ¿cuándo hacerlo? que a estimular a su equipo, proporcionándole motivación o dejándolos actuar de una manera más independiente ya que el nivel de preaparición que poseen los hace capaces y dispuesto pero inseguros; es decir, sería conveniente brindarle los lineamientos psicológicos para que desaparezca o disminuya esta inseguridad. Cuando el líder adopta el estilo S1 la probabilidad de éxito es baja. En el Segundo estilo (*Participar*), su comportamiento de tarea es bajo y el de relación es alto, el líder adopta conductas de mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión y Control tanto Expresado como Deseado son medios, esto demuestra que las conductas serán una característica notoria, pero sólo en algunas ocasiones las expresan de acuerdo al contexto en el que se encuentren. El nivel de Afecto Expresado y Deseado es alto; es decir, son características notorias en ellos en la mayoría de las situaciones.

Los resultados de las correlaciones de los Coeficientes "r" de Pearson indican que no existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estilo de liderazgo S2 (Convencer) y la satisfacción de las necesidades interpersonales., ya que las correlaciones están comprendidas entre positivas débiles y negativas débiles, confirmando así que no existe relación entre las mismas.

Por otro lado, al realizar las correlaciones entre los Firos B de líderes y seguidores se encontró que no existe una relación significativa entre las necesidades interpersonales de líderes y seguidores.

Sin embargo, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 5:

Conformado por cinco (5) miembros (cuatro segadores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R3 (de moderada a elevada preparación); es decir, que son capaces pero indispuestos o inseguros. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S2 (*Convencer*) su comportamiento estará orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. A pesar de que esta configuración (R3–S2) no es la que corresponde según el *Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional*, este no solo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones si el líder es incapaz de aplicar la más deseable. Entonces, la combinación percibida en este equipo tiene una probabilidad entre media y alta de éxito.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S1 o S3 (*Decir o Participar).* En el primer estilo (*Decir*) el supervisor adopta conductas orientadas a dar instrucciones específicas y a supervisar de cerca el desempeño. Su comportamiento de tarea es alto y el de relación es bajo; es decir, se dedica más al ¿qué?, ¿cómo?, y ¿cuándo hacerlo? que a estimular a su equipo,

proporcionándole motivación o dejándolos actuar de una manera más independiente ya que el nivel de preaparición que poseen los hace capaces y dispuesto pero inseguros; es decir, sería conveniente brindarle los lineamientos psicológicos para que desaparezca o disminuya esta inseguridad. Cuando el líder adopta el estilo S1 la probabilidad de éxito es baja. En el Segundo estilo (*Participar*), su comportamiento de tarea es bajo y el de relación es alto, el líder adopta conductas de mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión, Control y Afecto Expresado son medios, esto demuestra que las conductas serán una característica notoria, pero sólo en algunas ocasiones las expresan de acuerdo al contexto en el que se encuentren. Por otro lado, los niveles de Inclusión y Control Deseado son bajos; es decir, que rara vez muestran estas conductas y el nivel de Afecto Deseado es medio.

Aquí se encontró, como resultados de las correlaciones de los Coeficientes "r" de Pearson, que no existe correlación estadísticamente significativa y directa entre el estilo de liderazgo S2 (Convencer) y la satisfacción de las necesidades interpersonales., ya que las correlaciones están comprendidas entre positivas débiles y negativas débiles, confirmando así que no existe relación entre las mismas.

Siguiendo con la tendencia anterior, al realizar las correlaciones entre los Firos B de líderes y seguidores se encontró que no existe una relación significativa entre las necesidades interpersonales de líderes y seguidores.

Sin embargo, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 6:

Conformado por seis (6) miembros (cinco seguidores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R4 (elevada preparación); es decir, que el seguidor se encuentra capaz y dispuesto o confiado. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S2 (*Convencer*) su comportamiento estará orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. A pesar de que esta configuración (R4–S2) no es la

que corresponde según el *Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional*, este no solo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones si el líder es incapaz de aplicar la más deseable. Entonces, la combinación percibida en este equipo tiene una probabilidad entre media y baja de éxito en cuanto al que sea el estilo adoptado por el líder el más adecuado para el nivel d preparación de los seguidores.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S3 (*Participar),* su comportamiento de tarea es bajo y el de relación es alto, el líder adopta conductas de mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos. A pesar de que el estilo no es el que corresponde a un nivel de madurez R4, esta combinación (S3-R4) tiene un nivel de probabilidad de éxito entre medio y alto.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión Expresada y Deseada son medios. En cuanto a la necesidad de Control los niveles de la conducta Expresada son medios y de la conducta Deseada son altos. Los niveles de Afecto Expresado y Deseado son altos; es decir, las conductas son características notorias en ellos en la mayoría de las situaciones.

Encontramos en dicho equipo que no existe correlación estadísticamente significativa y directa entre el estilo de liderazgo S2 (Convencer) y la satisfacción de las necesidades interpersonales., ya que las correlaciones obtenidas por el coeficiente "r" de Pearson se encuentran entre positivas débiles y negativas débiles, confirmando así que no existe relación entre las mismas.

Por otro lado, al realizar las correlaciones entre los Firos B de líderes y seguidores se encontró que no existe una relación significativa entre las necesidades interpersonales de líderes y seguidores.

Sin embargo, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 7:

Conformado por doce (12) miembros (once seguidores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R3 (de moderada a elevada preparación); es decir, que son capaces pero indispuestos o inseguros. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgos S3 (*Participar*), el comportamiento de relación es alto y el de tarea es bajo, la función del líder es alentar y comunicar, debe compartir las responsabilidades y concentrarse en los resultados si el grupo se encuentra capaz pero indispuesto. En cambio si el equipo se encuentra capaz pero inseguro, las decisiones se deben tomar en conjunto y el líder debe alentar y respaldar a los seguidores.

En este equipo el nivel de madurez percibido por los seguidores que los ubica en un R3 tiene correspondencia con el estilo de liderazgo autopercibido por el líder; es decir, que esta combinación tiene una probabilidad elevada de éxito. El Liderazgo Situacional afirma que; cuando los seguidores alcanzan niveles superiores de preparación, el líder no sólo debe seguir disminuyendo el control sobre las actividades, sino también el comportamiento de relación.

Es decir, los miembros de este equipo se encuentran capaces para las tareas o metas asignadas, el líder se encarga de reforzar la relación ofreciéndole lineamientos para que su motivación aumente y por ende aumente la seguridad en ellos mismo, es decir, que el grupo este convencido de que pueden realizar las tareas que le son encomendadas.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión Expresada son medios, los de Inclusión Deseada bajos, igualmente los niveles de Control Expresado y Deseado. Por otro lado la necesidad de Afecto presenta un nivel medio tanto en la conducta Expresada como en la Deseada.

En necesidades interpersonales los niveles bajos indican que rara vez las personas muestran esas conductas; los medios demuestran conductas que son características notorias en ellos, en la mayoría de las situaciones.

De acuerdo a las correlaciones obtenidas entre el estilo de liderazgo S3 (Participar) y las necesidades interpersonales, se obtiene a través del coeficiente "r" de Pearson que no existe una relación estadísticamente significativa entre las mismas, dado que sus valores se encuentran entre positivos débiles y negativos débiles.

Del mismo modo al establecer correlaciones entre el Firo B aplicado al líder y el Firo B aplicado a los seguidores, se obtiene que no existe relación entre las necesidades interpersonales de ambos.

Sin embargo, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 8:

Conformado por ocho (8) miembros (siete seguidores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R3 (de moderada a elevada preparación); es decir, que son capaces pero indispuestos o inseguros. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S2 (*Convencer*) su comportamiento estará orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. A pesar de que esta configuración (R3–S2) no es la que corresponde según el *Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional*, este no solo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones si el líder es incapaz de aplicar la más deseable. Entonces, la combinación percibida en este equipo tiene una probabilidad entre media y alta de éxito.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S1 (*Decir*). La conducta en este estilo esta orientada a dar instrucciones específicas y a supervisar de cerca el desempeño. Su comportamiento de tarea es alto y el de relación es bajo; es decir, se dedica más al ¿qué?, ¿cómo?, y ¿cuándo hacerlo? que a estimular a su equipo proporcionándole motivación o dejándolos actuar de una manera más independiente ya que el nivel de preaparición que poseen los hace capaces y dispuesto pero inseguros; es decir, sería conveniente brindarle los lineamientos psicológicos para que desaparezca o disminuya esta inseguridad. Cuando el líder adopta el estilo S1 la probabilidad de éxito es baja.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión y Afecto Deseada y Expresada son medios; es decir, las conductas son características notorias en ellos, pero en algunas ocasiones. En cuanto al Control Expresado y Deseado los niveles son bajo, estas conductas rara vez son mostradas por ellos.

Los resultados de las correlaciones de los Coeficientes "r" de Pearson, proyectan que no existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estilo de liderazgo S2 (Convencer) y la satisfacción de las necesidades interpersonales., ya que las correlaciones están comprendidas entre positivas débiles y negativas débiles, confirmando así que no existe relación entre las mismas.

Igualmente, al realizar las correlaciones entre los Firos B de líderes y seguidores se evidenció que no existe una relación significativa entre las necesidades interpersonales de líderes y seguidores.

No obstante, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 9:

Conformado por tres (3) miembros (dos seguidores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R4 (elevada preparación); es decir, que el seguidor se encuentra capaz y dispuesto o confiado. La autopercepción del líder, este último se evalúa con un estilo de liderazgo S1 (*Decir*), en este el supervisor adopta conductas orientadas a dar instrucciones específicas y a supervisar de cerca el desempeño. Su comportamiento de tarea es alto y el de relación es bajo; es decir, se dedica más al ¿qué?, ¿cómo?, y ¿cuándo hacerlo? que a estimular a su equipo, proporcionándole motivación o dejándolos actuar de una manera más independiente ya que el nivel de preparación que poseen los hace capaces y dispuesto. Cuando el líder adopta el estilo S1 la probabilidad de éxito es baja.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S3 (*Participar),* su comportamiento de tarea es bajo y el de relación es alto, el líder adopta conductas de mucho diálogo y apoyo, pero pocos

lineamientos. A pesar de que el estilo no es el que corresponde a un nivel de madurez R4, esta combinación (S3-R4) tiene un nivel de probabilidad de éxito entre medio y alto.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión y Control Expresada y Deseada son bajos. Por otro lado, los de Afecto; tanto Expresado como Deseado, son altos. En Necesidades Interpersonales los niveles bajos indican que rara vez las personas muestran esas conductas; los niveles altos demuestran características notorias en la mayoría de las situaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos de correlacionar el estilo de liderazgo S1 (Decir) con las necesidades interpersonales se obtuvo que no existe una relación estadísticamente significativa entre dichas variables; el coeficiente "r" de Pearson arroja que la correlación es del tipo positiva débil.

Por su parte, se obtiene que los Firos B tanto de líderes como de seguidores al ser correlacionados tampoco presentan una relación estadísticamente significativa, lo cual indica que tampoco existe relación entre las necesidades interpersonales de ambos.

A pesar de ello, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 10:

Conformado por tres (3) miembros (dos seguidores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R4 (elevada preparación); es decir, que el seguidor se encuentra capaz y dispuesto o confiado. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S2 (*Convencer*) su comportamiento estará orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. A pesar de que esta configuración (R4–S2) no es la que corresponde según el *Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional*, este no solo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones si el líder es incapaz de aplicar la más deseable. Entonces, la combinación percibida en este equipo tiene una probabilidad

entre media y baja de éxito en cuanto al que sea el estilo adoptado por el líder el más adecuado para el nivel d preparación de los seguidores.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S3 (*Participar),* su comportamiento de tarea es bajo y el de relación es alto, el líder adopta conductas de mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos. A pesar de que el estilo no es el que corresponde a un nivel de madurez R4, esta combinación (S3-R4) tiene un nivel de probabilidad de éxito entre medio y alto.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión Expresada y Deseada son medios, las conductas serán una característica notoria de ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. Por otro lado, tienen un bajo nivel Control Expresado, es decir, que rara vez muestra estas conductas; y un nivel medio de Control Deseado, donde las conductas serán una característica notoria en los seguidores, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. El nivel de Afecto Expresado y Deseado medio las conductas serán una característica notoria en los seguidores, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

Las correlaciones de los Coeficientes "r" de Pearson, muestran que no existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estilo de liderazgo S2 (Convencer) y la satisfacción de las necesidades interpersonales., ya que las correlaciones están comprendidas entre positivas débiles y negativas débiles, confirmando así que no existe relación entre las mismas.

Del mismo modo, al realizar las correlaciones entre los Firos B de líderes y seguidores se evidenció que no existe una relación significativa entre las Necesidades Interpersonales de líderes y seguidores.

Es importante destacar que, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 11:

Conformado por cuatro (4) miembros (tres seguidores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R3 (de moderada a elevada preparación); es decir, que son capaces pero indispuestos o inseguros. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S2 (*Convencer*) su comportamiento estará orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. A pesar de que esta configuración (R3–S2) no es la que corresponde según el *Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional*, este no solo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones si el líder es incapaz de aplicar la más deseable. Entonces, la combinación percibida en este equipo tiene una probabilidad entre media y alta de éxito.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S3 (*Participar),* su comportamiento de tarea es bajo y el de relación es alto, el líder adopta conductas de mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos. Este estilo es el que corresponde al nivel de madurez autopercibido por los seguidores (R3); es decir, que la configuración proporciona un nivel alto de éxito.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: la Inclusión Expresada por los seguidores es media, las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. La Inclusión Deseada es baja, quiere decir que los seguidores rara vez muestran estas conductas. Los niveles de Control Expresado y Deseado son medios. El Afecto Expresado por los seguidores se ubica en un nivel alto, las conductas son características notorias en ellos en la mayoría de las situaciones. El Afecto Deseado es medio, las conductas serán una característica notoria en usted, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

Al realizar las correlaciones de los Coeficientes "r" de Pearson, se encuentra que no existe una relación estadísticamente significativa y directa entre el estilo de liderazgo S2 (Convencer) y la satisfacción de las necesidades interpersonales., ya que las correlaciones

están comprendidas entre positivas débiles y negativas débiles, confirmando así que no existe relación entre las mismas.

Por otro lado, al realizar las correlaciones entre los Firos B de líderes y seguidores se evidenció que no existe una relación significativa entre las necesidades interpersonales de líderes y seguidores.

Si embargo, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 12:

Conformado por seis (6) miembros (cinco seguidores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R3 (de moderada a elevada preparación); es decir, que son capaces pero indispuestos o inseguros. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S2 (*Convencer*) su comportamiento estará orientado tanto a la relación como a la tarea. No solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. A pesar de que esta configuración (R3–S2) no es la que corresponde según el *Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional*, este no solo propone cuál es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones si el líder es incapaz de aplicar la más deseable. Entonces, la combinación percibida en este equipo tiene una probabilidad entre media y alta de éxito.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S3 (*Participar),* su comportamiento de tarea es bajo y el de relación es alto, el líder adopta conductas de mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos. Este estilo es el que corresponde al nivel de madurez autopercibido por los seguidores (R3); es decir, que la configuración proporciona un nivel alto de éxito.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: Los seguidores muestran una Inclusión Expresada media, las conductas

serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. La Inclusión Deseada es baja, quiere decir que los seguidores rara vez muestran estas conductas. Los resultados del Control Expresado y Deseado se ubica en niveles medios, las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. Por otro lado, los niveles de Afecto Expresado y Deseado medios, las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

Los Coeficientes "r" de Pearson, proyectan que no existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estilo de liderazgo S2 (Convencer) y la satisfacción de las Necesidades Interpersonales., ya que las correlaciones están comprendidas entre positivas débiles y negativas débiles, confirmando así que no existe relación entre las mismas.

Por otra parte, las correlaciones obtenidas entre los Firos B de líderes y seguidores muestran que no existe una relación significativa entre las necesidades interpersonales de líderes y seguidores.

No obstante, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos (Estilos de Liderazgo y Firo B) encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

Equipo Nº 13:

Conformado por cinco (5) miembros (cuatro seguidores y un líder). El nivel de madurez del seguidor lo ubica en R4 (elevada preparación); es decir, que el seguidor se encuentra capaz y dispuesto o confiado. El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo S3 (*Participar*), el comportamiento de relación es alto y el de tarea es bajo, la función del líder es alentar y comunicar, debe compartir las responsabilidades y concentrarse en los resultados si el grupo se encuentra capaz pero indispuesto. En cambio si el equipo se encuentra capaz pero inseguro, las decisiones se deben tomar en conjunto y el líder debe alentar y respaldar a los seguidores. Esta combinación (S3-R4) tiene un nivel de probabilidad de éxito entre medio y alto.

Por otro lado, el Liderazgo Situacional permite observar la capacidad del líder para adaptar su comportamiento a la situación que se presente, en este punto la autopercepción del supervisor lo ubica en un segundo estilo; es decir, que de acuerdo a la tarea su manera de dirigir a su equipo cambia a S1 o S4 (*Decir o Delegar).* En el primer estilo (*Decir*) el

supervisor adopta conductas orientadas a dar instrucciones específicas y a supervisar de cerca el desempeño. Su comportamiento de tarea es alto y el de relación es bajo; es decir, se dedica más al ¿qué?, ¿cómo?, y ¿cuándo hacerlo? que a estimular a su equipo, proporcionándole motivación o dejándolos actuar de una manera más independiente ya que el nivel de preaparición que poseen los hace capaces y dispuesto pero inseguros; es decir, sería conveniente brindarle los lineamientos psicológicos para que desaparezca o disminuya esta inseguridad. Cuando el líder adopta el estilo S1 la probabilidad de éxito es baja. En el Segundo estilo (*Delegar*), este estilo es para un nivel R4 cuando los seguidores se encuentran capaces y dispuestos. La combinación de S4 y R3 es la que mas se acerca al comportamiento ideal del líder ya que su probabilidad de éxito es entre media y alta.

Adicionalmente, las necesidades interpersonales de los miembros se presentan de la siguiente forma: los niveles de Inclusión Expresada medios, las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. La Inclusión Deseada es baja, quiere decir que los seguidores rara vez muestran estas conductas. El Control Expresado se ubica en un nivel bajo, el seguidor rara vez muestra estas conductas. El Control Deseado es medio, las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto. Por otro lado, el Afecto Expresado y el Deseado es medio, las conductas serán una característica notoria en ellos, pero sólo en algunas ocasiones; se expresan de acuerdo al contexto.

De acuerdo a las correlaciones obtenidas entre el estilo de liderazgo S3 (Participar) y las necesidades interpersonales, se obtiene a través del coeficiente "r" de Pearson que no existe una relación estadísticamente significativa entre las mismas, dado que sus valores se encuentran entre positivos débiles y negativos débiles.

De igual manera, al establecer correlaciones entre el Firo B aplicado al líder y el Firo B aplicado a los seguidores, se obtiene que no existe relación entre las necesidades interpersonales de ambos.

Es importante resaltar que, al analizar los puntajes obtenidos en dichos instrumentos encontramos que si existe una relación entre los puntajes obtenidos entre estilos de liderazgo y necesidades interpersonales, dado que, la teoría de Hersey & Blanchard no contempla las relaciones interpersonales.

CONCLUSIONES

Luego de aplicar los instrumentos que miden las variables de estudio y de cumplir con el objetivo general de la investigación, es decir: "Determinar la relación entre los Estilos de Liderazgo Situacional de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard y la capacidad del líder de facilitar la satisfacción de las necesidades interpersonales en los equipos de trabajo", se logró determinar el estilo de liderazgo adoptado por los supervisores, así como el nivel de madurez de los miembros de los diversos equipos y el nivel de necesidades interpersonales.

Conjugando estas tres (3) variables se evidenció que no existe una relación estadísticamente significativa y directa entre el estilo de liderazgo adoptado por los líderes y la satisfacción de las necesidades interpersonales de los seguidores ya que los resultados evidenciados en la investigación tienden a una correlación entre positivas débiles y negativas débiles, en todos los casos. Dados éstos resultados las hipótesis correlacionales planteadas en la investigación no se cumplen, aceptándose de ésta manera las hipótesis nulas en todos los casos.

A pesar de que Hersey y Blanchard orientan su teoría a la importancia de un alto comportamiento de relación por parte del líder según la situación planteada en el equipo, es decir, grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. (Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar), pero a pesar de ello, dicha teoría no contempla las necesidades interpersonales que sienten los individuos al ingresar a un equipo.

Sin embargo, existe una correspondencia en cuanto a los resultados de las variables por separado; es decir, tanto la autopercepción del líder y la percepción de los seguidores del estilo de liderazgo coinciden, ambas partes ubican a los líderes en un estilo S2 (*Convencer*). Los supervisores que adoptan este estilo se reconocen porque ambos comportamiento (tanto el de relación como el de tarea) se ubican por encima del promedio.

El nivel de preparación que le corresponde a dicho estilo sería un R2 (incapaz pero dispuesto o confiado), para dicho nivel las conductas adecuadas del líder pueden ser: tratar de convencer por medio de la persuasión, verificar que el grupo entiende la tarea, estimular la formulación de preguntas, explicar el "por qué" e insistir en el "cómo hacerlo".

Por otro lado, tanto la percepción del líder y la autopercepción de los seguidores sobre el nivel de madurez de éstos últimos los ubica en R3 (capaz pero indispuesto o inseguro), las personas que poseen este nivel de preparación se distinguen por adoptar conductas de duda o resistencia, se sienten abrumados por las obligaciones o el trabajo, buscan reforzamiento, cuestionan su propia habilidad, carecen de autoestima, animan al líder a que se mantenga cerca. Estos comportamientos varían si el grupo es capaz pero dispuesto o es capaz pero inseguro. A su vez, otros seguidores se ubican en un nivel de madurez R4 (capaz y dispuesto o confiado), los individuos que poseen este nivel de preparación mantienen informado al jefe sobre los avances de la tarea, hacen uso eficaz de los recursos, son responsables y están orientados a los resultados, están dispuestos a ayudar a los demás, se hacen cargo de las tareas. El líder mantiene como un observador ya que sus seguidores son capaces y se sienten confiados para realizar la tarea. La combinación de un estilo S2 con un nivel de preparación R3 tiene una probabilidad entre media y baja de éxito frente a la respuesta de su grupo al momento de realizar las actividades asignadas. Es decir, el supervisor adopta conductas donde le otorga igual importancia tanto al comportamiento de tarea como al de relación, pero sin embargo, un equipo con este nivel de madurez necesitará una mayor orientación por parte del líder hacia el comportamiento de relación, buscando motivarlos ya que son personas que se encuentran capaces de cumplir los objetivos pero por alguna razón han perdido la confianza.

Cuando el nivel de preparación de los seguidores es R4, adoptar un estilo de liderazgo S2 tendría una probabilidad de éxito baja, ya que los supervisados se encuentran capaces y dispuestos a realizar las tareas asignadas. El líder debe proporcionarles mayor autonomía en sus funciones; es decir, involucrando más al equipo en la toma de decisiones.

En cuanto al nivel de necesidades interpersonales, la mayoría de los individuos se inclinan hacia niveles medios y bajos, es decir, llegan a satisfacer algunas necesidades, de acuerdo al equipo al cual pertenezcan.

Por otro lado, las medias de los totales de conducta expresada tanto de líderes como de seguidores resultan mayores que las medias de los totales de conducta deseada de los mismos. Es posible que tanto líderes como seguidores se mantengan a cierta distancia de los demás, para evitar recibir conductas no deseadas, sólo aceptan conductas de ciertos individuos o provocan que otras personas los malinterpreten basados en sus conductas expresadas.

Al correlacionar los totales de conducta expresada de los líderes y los totales de conducta deseada de los seguidores se obtuvo una correlación negativa débil, de ésta manera se puede comprobar que aunque hay un nivel bajo de relación existe complementariedad de las conductas expresadas por el líder y la conducta deseada por el seguidor.

De igual manera al realizar la correlación entre los totales de conducta deseada de los líderes y los totales de conducta expresada de los seguidores, se obtiene una correlación positiva débil, sin embargo aunque poseen bajos niveles de correlación se presenta complementariedad entre las conductas deseadas por el líder y los totales de conducta expresadas por el seguidor.

Sin embargo las diferencias de medias entre los totales de conducta expresada por el líder y los totales de conducta deseada por los seguidores, evidencian que si existe una diferencia estadísticamente significativa entre las mismas, es decir, el líder le brinda la oportunidad a sus seguidores de satisfacer sus necesidades interpersonales.

De igual modo, al realizar las diferencias de medias entre los totales de conducta deseada de los líderes y los totales de conducta expresada de los seguidores se encontró, que en este caso, también existen diferencias estadísticamente significativas, es decir, los seguidores le brindan mayores oportunidades a los líderes de satisfacer sus necesidades interpersonales.

RECOMENDACIONES

Con el fin de ampliar las investigaciones en el campo del Liderazgo Situacional y Necesidades Interpersonales recomendamos:

- Ampliar la muestra objeto de estudio.
- Realizar comparaciones entre dos o más organizaciones de diferentes sectores de la industria.
- Utilizar otras teorías de liderazgo para verificar si existe relación entre las necesidades interpersonales y los estilos de liderazgo en los equipos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (1997). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Caracas: Editorial Episteme.
- Cea, M. (1995). Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social. Madrid: Editorial Síntesis.
- Civit, M. (2000). Equipo de Trabajo: Dilucidación de concepto. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Díaz, L. & Gil, M. (1991). Diagnóstico de la estrategia de Liderazgo de una empresa aseguradora basado en el modelo de Liderazgo Situacional de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard. Estudio de un caso. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Fainstein, H. (1997). La Gestión de Equipos Eficaces. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hersey, P. Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional. México: Prentice Hall.
- Lussier, R & Achua, C. (2002). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México: Thomson Learning.
- Mailhiot, B. (1971). Dinámica y génesis de grupos. España: Marova.
- Morales, F. Moya, M. Rebolloso, J. Fernández, C. Marques, J. & Pérez, J. (1994). Psicología Social. España: Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.
- Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Rondón, C & Michelangeli, M. (2004). Ajuste a Características Definitorias, Necesidades Interpersonales y Evolución en Equipos de Trabajo. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Schutz, W. (1971). Todos somos uno. Buenos Aires: Amorrortu.
- Schutz, W. (1973). Elements of encounter: A bodymind Aproach. California: Joy Press.
- Tannenbaum, R. Weschle, I. & Massarik, F. (1971). Liderazgo y Organización. Buenos Aires: Ediciones Troquel.
- Mazquiarán, C. (1990). ¿POR QUÉ EL LIDERAZGO COMO PROCESO ORGANIZACIONAL? (RELACIÓN ENTRE DIRECCION, GERENCIA Y SUPERVISIÓN CON LIDERAZGO). Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, Volumen 26, 75-91.

ANEXO A

TEST PARA EL DIAGNÓSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO APLICADO A LOS LÍDERES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

P. HERSEY y H. BLANCHARD

INSTRUCCIONES

1. A continuación encontrará doce (12) situaciones hipotéticas, las cuales usted tendrá que enfrentar y resolver como líder de un equipo de trabajo. Para cada una de ellas se plantean cuatro (4) alternativas de posibles soluciones, señaladas con las letras A, B, C, y D.
2. Lea detenidamente cada situación y cada una de las cuatro alternativas de solución.
3. Seleccione **siempre y obligatoriamente una alternativa**, aquella que usted considere que se ajusta más a lo que usted haría en el caso de presentársele la situación enunciada. Para ello, encierre en un círculo la letra de la alternativa por usted seleccionada.
4. Finalizada la selección de las doce alternativas, espere instrucciones de su facilitador para evaluar los resultados obtenidos.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
1. Sus supervisados no han estado respondiendo a su conversación amistosa y a su interés por su bienestar. Su rendimiento está decayendo rápidamente.	A. Recalque el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplir tareas. B. Hágase disponible para discutir pero sin presionarlos. C. Hable con sus supervisados y luego fije metas. D. Tenga cuidado de no intervenir.
2. El rendimiento visible de su equipo está aumentando. Usted se ha estado asegurando de que todos los miembros estén al tanto de sus roles y estándares.	A. Participe en una interacción amistosa pero continúe asegurándose de que todos los miembros estén al tanto de sus roles y estándares. B. No tome ninguna acción definitiva. C. Haga lo que pueda para que el equipo se sienta importante e involucrado. D. Recalque la importancia de cumplir con las fechas y tareas.
3. Los miembros del equipo no pueden solucionar un problemas por sí solos. Normalmente, usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del equipo han sido buenas.	A. Involucre al equipo y juntos participen en la solución de los problemas. B. Deje que el equipo los resuelva. C. Actúe rápida y firmemente para corregir y redirigir. D. Introduzca al equipo a trabajar en el problema y esté disponible para discutirlo.
4. Usted está considerando un cambio importante. Sus supervisados tienen buenos antecedentes en lograr sus metas. Ellos respetan la necesidad del cambio.	A. Permita al equipo involucrarse en el desarrollo del cambio, pero no los presione. B. Anuncie los cambios y luego impleméntelos con una estrecha supervisión. C. Permita al equipo formular sus propias direcciones. D. Incorpora las recomendaciones del equipo, pero dirija el cambio.

5. El rendimiento de su equipo ha decaído en los últimos meses. No se han preocupado por lograr sus metas, necesitando supervisión. En el pasado la revisión de roles ha ayudado.	A. Permítale formular su propia dirección. B. Incorpore las recomendaciones del equipo, pero asegúrese de lograr los objetivos. C. Redefina las metas y supervíselas cuidadosamente. D. Permita que el equipo se involucre en la fijación de las metas pero no los presione.

6. Cuando usted llegó, la eficiencia era constante. El supervisor anterior era muy exigente. Usted desea mantener la productividad pero en un ambiente más humano.	A. Haga lo que pueda para hacer que el equipo se sienta importante e involucrado. B. Puntualice la importancia de cumplir. C. Preocúpese por no intervenir. D. Haga que el equipo se involucre en la toma de decisiones, pero asegúrese de que se cumplan los objetivos.

7. Usted está considerando cambios importantes en la estructura de la organización. Miembros del equipo han hecho sugerencias sobre los cambios requeridos. El equipo ha demostrado flexibilidad en su operación día a día.	A. Defina el cambio y supervíselo cuidadosamente. B. Consiga que el equipo apruebe el cambio y permítale organizar la implementación. C. Esté dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implementación. D. Evite confrontaciones; deje las cosas como están.

8. El desempeño del equipo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente un poco inseguro sobre la falta de dirección del equipo.	A. Deje al equipo solo. B. Discuta la situación con el equipo e inicie los cambios necesarios. C. Tome medidas para que sus supervisados trabajen en una buena forma, bien definida. D. Cuide de no dañar las relaciones supervisor – supervisado por ser muy directo.

9. Su supervisor lo ha asignado para dirigir un equipo de trabajo que está bastante atrasado en ejecutar las recomendaciones requeridas para llevar a cabo algunos cambios. El equipo tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa y se convirtieron en reuniones sociales. Potencialmente, el equipo tiene el talento necesario para ayudar.	A. Deje que el equipo lo resuelva. B. Incorpore las recomendaciones del equipo, pero asegúrese de lograr los objetivos. C. Redefina las metas y supervíselas cuidadosamente. D. Permita que el equipo se involucre en la fijación de las metas pero no lo presione.

10. Sus supervisados, que por lo general están capacitados para asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente redefinición de estándares.	A. Permita al equipo que se involucre en la redefinición de estándares, pero no los presione. B. Redefina los estándares y supervise cuidadosamente. C. Evite la confrontación no aplicando presión. D. Incorpore las recomendaciones del equipo, pero asegúrese de que los nuevos estándares sean alcanzados.

11. Usted ha sido promovido a un nuevo cargo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del equipo. El equipo ha manejado adecuadamente sus tareas y su dirección. Las relaciones interpersonales son buenas.	A. Tome medidas para dirigir a los supervisados y para que trabajen en una forma bien definida. B. Involucre a sus supervisados en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones. C. Discuta con el equipo su desempeño anterior y examine la necesidad de nuevas prácticas. D. Continúe dejando al equipo por sí solos.

12. Reciente información indica algunas diferencias internas entre los supervisados. El equipo tiene formidables antecedentes de logro. Los miembros han mantenido sus metas a largo plazo con efectividad y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para la tarea.	A. Someta a prueba su solución con sus supervisados y examine la necesidad de nuevas prácticas. B. Permita que ellos encuentren una solución por sí mismos. C. Actúe rápida y firmemente para corregir y redirigir. D. Esté disponible para discutir el asunto, pero cuídese de no herir las relaciones supervisor – supervisado.

ANEXO B

TEST PARA EL DIAGNÓSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO APLICADO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO

P. HERSEY y K. BLANCHARD

INSTRUCCIONES

5. A continuación encontrará doce (12) situaciones hipotéticas, las cuales tendrá que afrontar y resolver el líder de su equipo de trabajo. Para cada una de ellas se plantean cuatro (4) alternativas de posibles soluciones, señaladas con las letras A, B, C, y D.
6. Lea detenidamente cada situación y cada una de las cuatro alternativas de solución.
7. Seleccione **siempre y obligatoriamente una alternativa**, aquella que usted considere que se ajusta más a lo que haría el líder de su equipo de trabajo en caso de presentársele la situación enunciada. Para ello, encierre en un círculo la letra de la alternativa por usted seleccionada.
8. Finalizada la selección de las doce alternativas, espere instrucciones de su facilitador para evaluar los resultados obtenidos.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
1. Los supervisados no han estado respondiendo a la conversación amistosa del líder y al interés por su bienestar. Su rendimiento está decayendo rápidamente.	El Líder : E. Recalca el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplir tareas. F. Tiene la disponibilidad para discutir pero sin presionarlos. G. Habla con sus supervisados y luego fija metas. H. Tiene cuidado de no intervenir.

2. El rendimiento visible del equipo está aumentando. El líder se ha estado asegurando de que todos los miembros estén al tanto de sus roles y estándares.	El Líder: E. Participa en una interacción amistosa pero continúa asegurándose de que todos los miembros estén al tanto de sus roles y estándares. F. No toma ninguna acción definitiva. G. Hace lo que puede para que el equipo se sienta importante e involucrado. H. Recalca la importancia de cumplir con las fechas y tareas.

3. Los miembros del equipo no pueden solucionar un problema por sí solos. Normalmente, el líder los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del equipo han sido buenas.	El Líder: E. Involucra al equipo y juntos participan en la solución de los problemas. F. Deja que el equipo los resuelva. G. Actúa rápida y firmemente para corregir y redirigir. H. Introduce al equipo a trabajar en el problema y esta disponible para discutirlo.

4. El líder está considerando un cambio importante. Los supervisados tienen buenos antecedentes en lograr sus metas. Ellos respetan la necesidad del cambio.	El Líder: E. Permite al equipo involucrarse en el desarrollo del cambio, pero no los presiona. F. Anuncia los cambios y luego los implementa con una estrecha supervisión. G. Permite al equipo formular sus propias direcciones. H. Incorpora las recomendaciones del equipo, pero dirige el cambio.

5. El rendimiento de su equipo ha decaído en los últimos meses. No se han preocupado por lograr sus metas, necesitando supervisión. En el pasado la revisión de roles ha ayudado.	El Líder: E. Les permite formular su propia dirección. F. Incorpora las recomendaciones del equipo, pero asegurándose de lograr los objetivos. G. Redefine las metas y las supervisa cuidadosamente. H. Permite que el equipo se involucre en la fijación de las metas pero no los presiona.

6. Cuando su actual líder llegó, la eficiencia era constante. El supervisor anterior era muy exigente. El líder desea mantener la productividad pero en un ambiente más humano.	El Líder: E. Hace lo que puede para que el equipo se sienta importante e involucrado. F. Puntualiza la importancia de cumplir. G. Se preocupa por no intervenir. H. Hace que el equipo se involucre en la toma de decisiones, pero asegurándose de que se cumplan los objetivos.

7. El Líder está considerando cambios importantes en la estructura de la organización. Miembros del equipo han hecho sugerencias sobre los cambios requeridos. El equipo ha demostrado flexibilidad en su operación día a día.	El Líder: E. Define el cambio y lo supervisa cuidadosamente. F. Consigue que el equipo apruebe el cambio y les permite organizar la implementación. G. Esta dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantiene el control de la implementación. H. Evita confrontaciones; deja las cosas como están.

8. El desempeño del equipo y las relaciones interpersonales son buenas. El líder se siente un poco inseguro sobre la falta de dirección del equipo.	El Líder: E. Deja al equipo solo. F. Discute la situación con el equipo e inicia los cambios necesarios. G. Toma las medidas para que sus supervisados trabajen en una buena forma, bien definida. H. Cuida de no dañar las relaciones supervisor – supervisado por ser muy directo.

9. El supervisor ha asignado al líder para dirigir un equipo de trabajo que está bastante atrasado en ejecutar las recomendaciones requeridas para llevar a cabo algunos cambios. El equipo tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa y se convirtieron en reuniones sociales. Potencialmente, el equipo tiene el talento necesario para ayudar.	El Líder: E. Deja que el equipo lo resuelva. F. Incorpora las recomendaciones del equipo, pero asegurándose de lograr los objetivos. G. Redefine las metas y las supervisa cuidadosamente. H. Permite que el equipo se involucre en la fijación de las metas pero no los presiona.

10. Sus supervisados, que por lo general están capacitados para asumir responsabilidades, no están respondiendo a la reciente redefinición de estándares.	El Líder: E. Permite al equipo que se involucre en la redefinición de estándares, pero no los presiona. F. Redefine los estándares y los supervisa cuidadosamente. G. Evita la confrontación no aplicando presión. H. Incorpora las recomendaciones del equipo, pero asegurándose de que los nuevos estándares sean alcanzados.

11. El líder ha sido promovido a un nuevo cargo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del equipo. El equipo ha manejado adecuadamente sus tareas y su dirección. Las relaciones interpersonales son buenas.	El Líder: E. Toma medidas para dirigir a los supervisados y para que trabajen en una forma bien definida. F. Involucra a sus supervisados en la toma de decisiones y refuerza las buenas contribuciones. G. Discute con el equipo su desempeño anterior y examina la necesidad de nuevas prácticas. H. Continúa dejando al equipo por sí solos.

12. Reciente información indica algunas diferencias internas entre los supervisados. El equipo tiene formidables antecedentes de logro. Los miembros han mantenido sus metas a largo plazo con efectividad y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para la tarea.	E. Somete a prueba la solución con sus supervisados y examina la necesidad de nuevas prácticas. F. Permite que ellos encuentren una solución por sí mismos. G. Actúa rápida y firmemente para corregir y redirigir. H. Esta disponible para discutir el asunto, pero cuida de no herir las relaciones supervisor – supervisado.

ANEXO C
INSTRUCCIONES PARA EVALUAR ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES PARA EVALUAR

Circule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha tanto en la columna I (AMPLITUD DE ESTILOS) como en la Columna II (ADAPTABILIDAD DE ESTILOS). Luego, totalice el número de círculos para cada sub-columna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

Columna I
(Amplitud de Estilos)
Acciones alternativas

SITUACIONES	.(1)	.(2)	.(3)	.(4)
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
(Adaptabilidad de Estilos)
Acciones alternativas

	.(1)	.(2)	.(3)	.(4)	
1	D	B	C	A	
2	B	D	C	A	
3	C	B	A	D	
4	B	D	A	C	
5	A	D	B	C	
6	C	A	B	D	
7	A	C	D	B	
8	C	B	D	A	
9	A	D	B	C	
10	B	C	A	D	
11	A	C	D	B	
12	C	A	D	B	
	A	b	c	d	
Multiplíquese por:					
	A -2	b -1	c .+1	d .+2	
					Total

ANEXO D

FIRO - B

(W. Schutz)

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario está diseñado para explorar cuáles son las formas típicas como usted interactúa con la gente.

Lógicamente, no existen respuestas correctas o incorrectas, ya que cada persona tiene su forma personal de comportarse.

Algunas veces, las personas intentan contestar estas preguntas pensando en lo creen que una persona debería hacer. No es esto lo que aquí se le pide. Lo que se desea saber es cómo usted realmente actúa.

El cuestionario contiene una serie de afirmaciones a las que usted debe responder. Algunas de ellas pueden parecer similares entre sí. No obstante, cada afirmación es diferente, por lo que le pedimos que responda a cada una de ellas sin poner atención a las otras.

No hay límite de tiempo, pero no piense mucho en cada afirmación.

Para responder a las afirmaciones deberá elegir una de las seis posibilidades que se le indican en diferentes escalas.

Revisemos el siguiente ejemplo:

EJEMPLO Z. Voy al cine con mis amigos.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	X 2	3	4	5	6

La persona que respondió a esta afirmación indica, marcando con una **X** el número 2, que A MENUDO va al cine con sus amigos.

Fíjese que después de cierto número de afirmaciones, las escalas cambian de significado.

Por favor, al responder, sea tan honesto como pueda. Gracias.

1. Trato de compartir con la gente.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

2. Dejo que otras personas decidan qué hacer.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

3. Me reúno con grupos sociales.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

4. Trato de tener relaciones cercanas con la gente.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

5. Tiendo a unirme a organizaciones sociales cuando tengo la oportunidad.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

6. Dejo que otras personas influencien mis actos.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

7. Trato de ser incluido en actividades sociales informales.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

8. Trato de tener relaciones personales cercanas con la gente.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

9. Trato de incluir a otras personas en mis planes.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

10. Dejo que otras personas controlen mis actos.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

11. Trato de tener gente cerca de mí.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

12. Trato de estar cerca y ser amistoso con la gente.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

13. Cuando la gente hace cosas en grupo, me inclino a unirme a ella.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

14.Fácilmente me dejo guiar por la gente.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

15. Trato de evitar el estar solo.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

16. Trato de participar en actividades grupales.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

ATENCIÓN: A PARTIR DE AQUÍ CAMBIA EL SIGNIFICADO DE LA ESCALA.

17. Trato de ser amigable con ...

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

18. Dejo que ..... decida(n) qué hacer.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

19. Mis relaciones personales con ..... son frías y distantes.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

20. Dejo que ..... se encargue(n) de las cosas.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

21. Trato de tener relaciones cercanas con ...

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

22. Dejo que ..... influencie(n) fuertemente mis actos

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

23. Trato de ser amistoso y estar cerca de ...

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

24. Dejo que ..... controle(n) mis actos.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

25. Actúo frío y distante con ...

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

26. Fácilmente me dejo guiar por ...

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

27. Trato de tener relaciones amistosas y cercanas con ...

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

28. Me gusta que ..... me invite(n) a hacer cosas.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

29. Me gusta que ..... actúe(n) cercana y amistosamente conmigo.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

30. Me gusta influenciar fuertemente en el comportamiento de ...

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

31. Me gusta que ..... me invite(n) a unirme a sus actividades.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

32. Me gusta que ..... actúe(n) cercana a mi.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

33. Trato de encargarme de las cosas cuando estoy con...

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

34. Me gusta que ..... me incluya(n) en sus actividades.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

35. Me gusta que ..... sea(n) fría(s) y distante(s) conmigo.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

36. Trato de hacer que ..... haga(n) las cosas de la manera como a mí me gusta hacerlas.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

37. Me gusta que ..... me pida(n) que participe en sus discusiones.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

38. Me gusta que ..... actúe(n) amistosamente conmigo.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

39. Me gusta que ..... me invite(n) a participar en sus actividades.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

40. Me gusta que ..... Sea(n) distante(s) conmigo.

CASI TODO EL MUNDO	MUCHAS PERSONAS	ALGUNAS PERSONAS	POCAS PERSONAS	UNA O DOS PERSONAS	NADIE
1	2	3	4	5	6

ATENCIÓN: A PARTIR DE AQUÍ CAMBIA EL SIGNIFICADO DE LA ESCALA.

41. Trato de ser dominante cuando estoy con la gente.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

42. Me gusta que la gente me invite a hacer cosas.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

43. Me gusta que la gente actúe cercana a mí.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

44. Trato de que otras personas hagan las cosas que deseo que me hagan.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

45. Me gusta que la gente me invite a unirme a sus actividades.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

46. Me gusta que la gente actúe fría y distante conmigo.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

47. Trato de influenciar fuertemente en el comportamiento de otras personas.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

48. Me gusta que la gente me incluya en sus actividades.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

49. Me gusta que la gente actúe cerca y amistosamente conmigo.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

50. Trato de encargarme de las cosas cuando estoy con la gente.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

51. Me gusta que la gente me invite a participar en sus actividades.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

52. Me gusta que la gente actúe distante conmigo.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

53. Trato de que las otras personas hagan las cosas de la manera como a mí me gusta hacerlas.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

54. Me encargo de las cosas cuando estoy con la gente.

SIEMPRE	A MENUDO	ALGUNAS VECES	EN OCASIONES	RARA VEZ	NUNCA
1	2	3	4	5	6

ANEXO E
FIRO B
HOJA PARA EL CÓMPUTO DE LOS RSULTADOS

EXPRESA INCLUSIÓN		EXPRESA CONTROL		EXPRESA AFECTO	
AFIRMACIÓN	RESPUESTAS	AFIRMACIÓN	RESPUESTAS	AFIRMACIÓN	RESPUESTAS
1	1-2-3	30	1-2-3	4	1-2
3	1-2-3-4	33	1-2-3	8	1-2
5	1-2-3-4	36	1-2	12	1
7	1-2-3	41	1-2-3-4	17	1-2
9	1-2	44	1-2-3	19	4-5-6
11	1-2	47	1-2-3	21	1-2
13	1-2	50	1-2	23	1-2
15	1	53	1-2	25	4-5-6
16	1	54	1-2	27	1-2
DESEA INCLUSIÓN		**DESEA CONTROL**		**DESEA AFECTO**	
AFIRMACIÓN	RESPUESTAS	AFIRMACIÓN	RESPUESTAS	AFIRMACIÓN	RESPUESTAS
28	1-2	2	1-2-3-4	29	1-2
31	1-2	6	1-2-3-4	32	1-2
34	1-2	10	1-2-3	35	5-6
37	1	14	1-2-3	38	1-2
39	1	18	1-2-3	40	5-6
42	1-2	20	1-2-3	43	1
45	1-2	22	1-2-3-4	46	5-6
48	1-2	24	1-2-3	49	1-2
51	1-2	26	1-2-3	52	5-6

	INCLUSIÓN		CONTROL		AFECTO		
Expresada	_____	+	_____	+	_____	=	_____
	eI		Ec		eA		Total de Conducta Expresada
	+		+		+		+
Deseada	_____	+	_____	+	_____	=	_____
	dI		Dc		dA		Total de Conducta Expresada
	+		+		+		+
	=		=		=		=
	_____	+	_____	+	_____	=	_____
	Necesidad Total de Inclusión		Necesidad Total de Control		Necesidad Total de Afecto		Resultado Total de Necesidad

ANEXO F
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Caracas, 22 de Junio de 2005.

Profesor:
Presente.-

Estimado Profesor:

Nos es grato dirigirnos a usted en la oportunidad de solicitar su colaboración para validar los instrumentos que tienen como finalidad medir el " Nivel de Preparación de los Seguidores", desde el punto de vista de los miembros que conforman los equipos de trabajo en las organizaciones y desde el punto de vista de los Líderes de los Equipos de Trabajo, que serán utilizados en el Trabajo de Grado titulado "Estilos de Liderazgo Situacional y la Expresión de las Necesidades Interpersonales en los Equipos de Trabajo.

Usted ha sido seleccionado como experto para validar dichos instrumentos por sus conocimientos y su experiencia en el área de metodología de la investigación.

Anexo a la presente encontrará un documento referido al planteamiento del problema, Objetivos e hipótesis del estudio, la tabla de operacionalización de variables y por último unas orientaciones generales referidas a los instrumentos.

Mucho sabremos agradecer su colaboración y el tiempo que pueda prestarle a la presente.

Atentamente.

Audrey Betancourt
Tesista

Ana Marval
Tesista

ORIENTACIONES GENERALES

Los instrumentos que se anexan a continuación tienen la finalidad de medir el "Nivel de Preparación de los Seguidores", desde el punto de vista de los miembros que conforman los Equipos de Trabajo dentro de las organizaciones y desde el punto de vista de los Líderes de los Equipos de Trabajo.

Este cuestionario ha sido validado anteriormente por un grupo de expertos pertenecientes a la Escuela de Ciencias Sociales; específicamente para ser utilizado en un estudio en el cual se utilizan variables similares a las nuestras.

Para ser utilizado en nuestra investigación se le han realizado ciertas modificaciones; entre ellas la más relevante es la de solicitarle a nuestra población de estudio, datos personales (nombre, apellido y equipo al cual pertenecen) con la finalidad exclusiva de que las investigadoras puedan identificar si la opinión de los miembros sobre su nivel de preparación coincide con la opinión de los líderes con respecto a esta misma variable; y así poder determinar que estilo de liderazgo será el más adecuado para estos equipos.

Instrucciones de evaluación de los instrumentos:

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene los instrumentos, y marque con una "**X**" en la casilla correspondiente, la opción que represente su criterio en relación con los aspectos que se señalan a continuación:

- **PERTINENCIA**: Relación estrecha del ítem con la investigación y los objetivos a lograr.
- **REDACCIÓN**: Interpretación unívoca del enunciado del ítem, representado por la precisión y claridad del vocabulario utilizado.
- **ADECUACIÓN**: Correspondencia del contenido del ítem con el nivel de preparación del sujeto.

La escala a utilizar es la siguiente:

Bueno	Regular	Deficiente
B	R	D

INSTRUMENTO Nº 1

Cuestionario Nivel de Preparación de los Seguidores aplicado a los miembros del Equipo de Trabajo.

	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN			
Ítem	B	R	D	B	R	D	B	R	D	Observaciones
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										

INSTRUMENTO Nº 2

Cuestionario Nivel de Preparación de los Seguidores aplicado al Líder del Equipo de Trabajo.

Ítem	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN			Observaciones
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

Firma del Experto_____

ANEXO G

CUESTIONARIO NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS SEGUIDORES APLICADO A LOS LÍDERES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

EQUIPO DE TRABAJO Nº_____
NOMBRE Y APELLIDO DEL SUPERVISADO_____

INSTRUCCIONES

1. El siguiente cuestionario le presenta una serie de afirmaciones sobre aspectos relacionados con el comportamiento de los miembros del Equipo de Trabajo. Para contestarlo debe marcar con una "X" una y sólo una, de las cuatro alternativas que le presenta la escala a continuación:

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

Ejemplo A:
El trabajo en equipo exige a sus miembros un alto nivel de experticia.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO X	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. La persona que indicó marcando con una "X" el número tres (3) significa que está de acuerdo con lo que propone la afirmación pero, sin embargo, no al extremo de compartir totalmente su contenido.

Se trata de saber su opinión con respecto al comportamiento que tienen sus seguidores frente a ciertas situaciones que se presentan en los Equipos de Trabajo.
Le agradecemos que sea lo más honesto posible. A pesar de que el formato pide que usted se identifique esta información será de uso exclusivo de los investigadores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. El supervisado mantiene un continuo contacto comunicativo entre sus compañeros.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. La conducta como miembro del Equipo de Trabajo responde a lo que se espera de él.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

3. En la mayoría de los casos el supervisado responde a tiempo con las tareas encomendadas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

4. El supervisado se interesa por buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades encomendadas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

5. En el cumplimiento de las actividades, el supervisado comparte sus conocimientos para lograr un trabajo eficiente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

6. El miembro del Equipo de Trabajo es capaz de brindarle apoyo amistoso a un compañero cuando lo necesita.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

7. Al asignarle varias tareas al equipo, para él/ella siempre es importante realizarlas todas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

8. Si ciertas labores no están perfectamente definidas, el supervisado las realiza de acuerdo al conocimiento y a la experticia que posee.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

9. El seguidor es capaz de aportar soluciones creativas para solventar problemas que se presentan en el cumplimiento de las metas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

10. La red de información que mantiene el supervisado con los miembros del Equipo es eficiente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

11. El supervisado se ve interesado en formar parte en la toma de desiciones dentro del Equipo.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

12. El supervisado mantiene una similitud en cuanto a las metas y objetivos que persiguen sus compañeros de Equipo.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

13. El supervisado es capaz de tomar el rol de líder, de acuerdo a la tarea que se deba realizar.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

14. Ante cambios de Liderazgo dentro del Equipo, el seguidor realizará sus labores de la misma forma y continuará logrando un desempeño eficiente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

15. El seguidor puede seguir desempeñándose exitosamente si es cambiado a un Equipo cuyo rendimiento es medio.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

16. Si la tarea asignada es difícil de llevar a cabo por parte del Equipo el supervisado se retira dejando así la tarea inconclusa.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

ANEXO H

CUESTIONARIO NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS SEGUIDORES APLICADO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO

EQUIPO DE TRABAJO Nº_____

NOMBRE Y APELLIDO DEL MIEMBRO DEL EQUIPO_____

INSTRUCCIONES

1. El siguiente cuestionario le presenta una serie de afirmaciones sobre aspectos relacionados con su comportamiento como miembro del Equipo de Trabajo. Para contestarlo debe marcar con una "X" una y sólo una, de las cuatro alternativas que le presenta la escala a continuación:

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

Ejemplo A:

El trabajo en equipo exige a sus miembros un alto nivel de experticia.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO X	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. La persona que indicó marcando con una "X" el número tres (3) significa que está de acuerdo con lo que propone la afirmación pero, sin embargo, no al extremo de compartir totalmente su contenido.

Se trata de conocer cual es su comportamiento u opinión frente a ciertas situaciones que se presentan cuando se es miembro de un Equipo de Trabajo, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas.

Le agradecemos que sea lo más honesto posible. A pesar de que el formato pide que usted se identifique esta información será de uso exclusivo de los investigadores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. A pesar de las tareas encomendadas sigo manteniendo un continuo contacto comunicativo con sus compañeros de Equipo.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. La conducta como miembro de un Equipo de Trabajo responde a lo que el grupo espera de mí.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

3. Considera que las actividades realizadas por el Equipo podrían ser desarrolladas de la misma forma individualmente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

4. En la mayoría de los casos respondo a tiempo con las labores que me son encomendadas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

5. Me intereso por buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades encomendadas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

6. En el cumplimiento de las tareas, comparto con el equipo mis conocimientos para lograr un trabajo eficiente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

7. A pesar de pertenecer a un Equipo de trabajo, puedo brindarle apoyo amistoso a un compañero cuando lo necesita.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

8. Al asignarme varias tareas siempre es importante realizarlas todas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

9. Si ciertas labores no están perfectamente definidas intento realizarlas de acuerdo al conocimiento y a la experticia que poseo.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

10. Soy capaz de aportar soluciones para solventar problemas que se presentan en el cumplimiento de las metas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

11. A pesar de que se recompense el desempeño colectivo sigue siendo importante cumplir exitosamente con las funciones que me han sido delegadas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

12. Considero que la red de información que mantengo con mis compañeros de Equipo es eficiente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

13. Me interesa formar parte en la toma de desiciones dentro del Equipo.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

14. Mis metas y objetivos dentro del Equipo son similares a los de mis compañeros.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

15. De acuerdo a la tarea asignada, si poseo los conocimientos y la experticia (en determinada área) puedo guiar a mis compañeros para obtener un desempeño exitoso.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

16. Si uno de mis compañeros del Equipo es designado como Líder, por su conocimiento y experticia para llevar a cabo una tarea; estoy dispuesto a brindarle todo el apoyo para que el grupo cumpla con la meta establecida.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

17. Si usted es cambiado de un Equipo exitoso a un Equipo cuyo rendimiento es medio; buscaría las herramientas para que el desempeño de dicho Equipo fuese superior.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

18. Si usted siempre ha trabajado en Equipo y la nueva tarea encomendada requiere que su desempeño sea individual, necesitará de un apoyo adicional por parte de su supervisor para llevarlo a cabo exitosamente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO