AAS2085

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Trabajo Especial de Grado

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA SEGURIDAD RORAIMA 52, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

REINALDO ROBLES RODRÍGUEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, noviembre de 2010

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a mi amada esposa, Carolina López D'sola, quien me ha brindado muchísimo apoyo a lo largo del desarrollo de mi postgrado. Su paciencia y confianza significaron una ayuda importantísima.

También es dedicado a mis padres, Sergio y Yajaira, artífices directos e indirectos de quien soy hoy en día y a quienes debo una crianza de ejemplos, valores y cariño.

Finalmente, dedico igualmente este trabajo a mis dos hijos, Fabiana e Ignacio. La promesa de futuro que ellos representan ha sido la más grande motivación durante este proceso y la sonrisa de ambos ha iluminado este camino.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a las siguientes personas, sin cuya colaboración no habría sido posible la culminación de este trabajo:

A la profesora Ana Teresa Albella, por su intención y disponibilidad permanentes para ayudarnos y guiarnos en el proceso de preparación de este trabajo.

A mi compañera de clases, Yuraima Almarza, con quien hicimos equipo para construir las bases que sustentan este trabajo, por su lealtad y solidaridad permanentes.

Y especialmente al profesor William Medina Quero, por la confianza, paciencia, flexibilidad y apoyo demostrados como nuestro asesor, siempre enfocado en eliminar obstáculos y lograr el éxito como equipo.

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como propósito el desarrollo de una estrategia de cambio del estilo de liderazgo de la empresa Seguridad Roraima 52, C.A., con el fin de que sus procesos operativos, administrativos y de gestión humana puedan alcanzar altos niveles de excelencia, con características similares a empresas de clase mundial del sector de la seguridad. Para ello, el modelo teórico de referencia seleccionado por el investigador ha sido el postulado por Paul Hersey y Ken Blanchard como el liderazgo situacional.

El problema de investigación ha sido definido como la carencia de un estilo de liderazgo efectivo en el ejercicio de las funciones de las personas con roles de supervisión. De este modo, los objetivos planteados son los siguientes: 1) Diseñar un plan de cambio para implantar un nuevo estilo de liderazgo en los supervisores y gerentes de Seguridad Roraima 52, C.A. 2) Planificar la implantación del plan de cambio en la Empresa Seguridad Roraima 52, C.A. 3) Construir un análisis de factibilidad que evalúe los recursos y tiempos necesarios para la aplicación del plan de cambio propuesto

Por su parte, el marco teórico aborda antecedentes del DO como disciplina dedicada, entre otras cosas, al estudio de fenómenos de cambio en las organizaciones, así como del liderazgo como manifestación del comportamiento en los grupos humanos. Posteriormente, se ahonda en el concepto propuesto por Hersey y Blanchard, el Liderazgo Situacional.

Palabras clave: plan cambio estilo liderazgo situacional desarrollo organizacional

ÍNDICE GENERAL

	Página
Índice general	5
Índice de tablas y gráficos	6
Introducción	7
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1. Formulación del problema	9
1.2. Justificación de la Investigación	10
1.3. Objetivos de la Investigación	11
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	12
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	14
3.1. Desarrollo Organizacional	14
3.2. El cambio en las organizaciones	25
3.3. Liderazgo	39
3.4. Teoría de Liderazgo Situacional	56
3.5. Proyecto Factible	62
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	63
4.1. Tipo de investigación:	63
4.2. Diseño de la Investigación	64
4.3. Modelo de cambio seleccionado	64
4.4. Diagnóstico	65
4.5. Diseño del plan de cambio	68
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
5.1. Diseño de la estrategia de cambio	70
5.2. Análisis de Factibilidad	81
5.3. Cronograma de aplicación propuesto	83
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
6.1. Conclusiones	84
6.2. Recomendaciones	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Página

Figura 1: Modelo de Liderazgo Situacional
de Hershey y Blanchard 59
Figura 2: Modelo creado para Seguridad Roraima 52, C.A. 65
Figura 3: Ejemplo medición estilos de liderazgo 78
Gráfico 1: Cronograma de aplicación propuesto 83

INTRODUCCIÓN

Gracias a la globalización, hoy en día la tecnología está al alcance de toda organización que tenga la capacidad de adquirirla, bien sea una computadora, un programa de control de gestión o una maquinaria para confeccionar telas, por nombrar algunos ejemplos. Por esta razón, hoy en día son muy pocas las empresas que sustentan su competitividad en la disponibilidad de estos recursos, los cuales son herramientas importantes, pero que están a disposición también de sus competidores.

De este modo, tal contexto ha llevado a las organizaciones a desarrollar factores de competitividad en aspectos que no necesariamente sean materiales. Son estos elementos intangibles de una organización los que están generando diferencia para las empresas más competitivas del presente, bien sea su capacidad para desarrollar a sus profesionales, generar y capitalizar conocimiento, una eficiencia diferenciada en el manejo de sus procesos o la influencia que la dirección tiene en los colaboradores para poder infundir en éstos compromiso y entusiasmo para dar su mejor esfuerzo en la implementación de las estrategias y planes, así como en la consecución de las metas y objetivos planteados.

Es así como la manera como se relacionan las personas en una organización se ha convertido en un elemento esencial para el éxito de la misma, sobre todo en lo que respecta al liderazgo y a la forma como los colaborares reaccionan a sus diferentes variantes. Este concepto, ampliamente estudiado y desarrollado en el siglo XX como fenómeno sociológico de altísima relevancia, es fundamental para el entendimiento de la dinámica de las organizaciones actuales.

En este sentido, el caso de Seguridad Roraima 52, C.A., se ha detectado como problema la necesidad de esta empresa de contar con una cultura de liderazgo más efectiva y asertiva.

En acuerdo con la gerencia de la empresa, se propone como proyecto factible un plan de cambio del modelo de liderazgo imperante en la empresa, que permita fortalecer el vínculo entre cada líder y sus colaboradores, generando mayor eficiencia en el cumplimiento de los procedimientos que la empresa emplea para la prestación de su servicio.

A fines de dar respuesta a tal necesidad, el investigador propone el desarrollo y diseño de un plan de cambio orientado a la modificación del estilo de liderazgo dominante en la organización, transitando del estatus actual de un liderazgo basado en la autoridad, a un liderazgo flexible que se ajuste al nivel de madurez, confianza y desarrollo de los colaboradores, a los fines de que los resultados sean los más óptimos.

Adicionalmente, tal enfoque también se justifica en el contexto laboral actual de Venezuela. Es estos momentos, el estado, cuyo rol en las relaciones laborales debería ser el de un árbitro regulador que procure la conciliación como principio de la resolución de los conflictos, ha tendido a limitar las prerrogativas y derechos de los patronos a favor de los trabajadores. Este desbalance implica que las empresas se estén viendo obligadas a manejar enfoques diferentes en la forma como se relacionan con sus empleados, optando por esquemas basados más en la influencia y la persuasión que en la autoridad o la coerción.

Las características de los colaboradores que conforman la organización que es sujeto de la investigación, Seguridad Roraima 52, C.A., son en su mayoría oficiales de seguridad con un grado de instrucción básico (bachiller). Tal situación hace que las personas que ejercen sobre ellos el cargo de dirección tengan la necesidad de desarrollar un cambio de conducta orientado a mejorar su capacidad de influenciar sobre estas personas, obtener su confianza y acompañar el desarrollo de las competencias en el desempeño de sus puestos de trabajo.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del problema

El contexto laboral vigente en Venezuela obliga a las organizaciones a desarrollar enfoques de gestión humana basados en el desarrollo de un vínculo de compromiso e identificación con los trabajadores. Esto supone que quienes manejan las funciones de supervisión en la empresa deben tener conductas que les permitan ejercer influencia sobre los colaboradores, a la vez que se desarrolle una relación sólida y sustentable.

Asimismo, el sector de la vigilancia privada en el país se ha tornado altamente competitivo, debido, principalmente, al surgimiento de una gran cantidad de empresas dedicadas a esta actividad económica. Este auge ha sido fomentado por la incapacidad del Estado para proveer de seguridad a las personas y sus bienes, obligando a personas naturales y jurídicas a contratar servicios de terceros para poder protegerse. Dentro de tal situación, las empresas pueden optar por competir de dos maneras, a través de la diferenciación, en términos de una mayor calidad y eficiencia, por ejemplo, o mediante precios más asequibles.

Seguridad Roraima 52, C.A., es una empresa de vigilancia privada que ha optado por la calidad en sus servicios como factor de diferenciación. De tal manera, el principal servicio que ofrece es la colocación de vigilantes privados que ejerzan la función de proteger instalaciones, bienes y personas del contratante. En este sentido, podemos deducir que la empresa maneja un alto componente humano y por ende, es una necesidad prioritaria garantizar que el liderazgo ejercido por supervisores y gerentes les permita ser influyentes sobre los colaboradores, así como incentivar en ellos confianza y madurez, al tiempo que desarrollan las funciones de su puesto.

Sustentan el planteamiento del problema las siguientes interrogantes:

¿Las personas que ejercen roles de supervisión en la Empresa Seguridad Roraima 52, C.A. adoptan los estilos de liderazgo convenientes que les permitan ejercer influencia sobre sus colaboradores?

¿Se ha establecido en la organización algún modelo de liderazgo que sirva de referencia a los supervisores de Seguridad Roraima 52, C.A., para ejercer influencia sobre sus subordinados?

¿Cómo pudiera implantarse un plan de cambio asociado a los comportamientos de liderazgo del personal de dirección y supervisión, que le permita alcanzar resultados superiores a la organización?

1.2. Justificación de la Investigación

Debido a la naturaleza de las operaciones de las empresas de vigilancia, resulta fundamental el rol que desempeña el supervisor, dado que esta función forma parte de los procesos medulares de este tipo de organizaciones. Si consideramos que la labor de un oficial de vigilancia privada puede tornarse monótona y rutinaria, resulta imperativo el rol del supervisor en cuanto a la motivación, dirección y seguimiento de sus subordinados, como medio para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El liderazgo se puede considerar un elemento crucial en las empresas de clase mundial, porque son los líderes quienes logran movilizar a los equipos de trabajo para que generen resultados que trasciendan los logros habituales de una organización, promoviendo el crecimiento de la misma. Asimismo, son los líderes quienes logran impulsar cambios positivos en la cultura organizacional, modificando comportamientos de las personas que están a su cargo.

En el complejo entorno laboral actual venezolano, caracterizado por altos controles gubernamentales en las relaciones laborales y el surgimiento de leyes

dirigidas a una alta protección de la figura del trabajador; la influencia del líder en sus equipos de trabajo puede marcar la diferencia en cuanto al surgimiento de conflictividad no deseada, así como en la motivación de sentirse un trabajador útil para el crecimiento y desarrollo del país.

De acuerdo a lo antes expuesto, el equipo consultor conjuntamente con el cliente eligieron como tema a ser abordado en la intervención la adaptación de un modelo de liderazgo para los supervisores, basado en la teoría de Liderazgo Situacional de Blanchard y Hersey.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo general:

Desarrollar una estrategia de cambio organizacional con el fin de modificar el estilo de liderazgo de los supervisores de la empresa Seguridad Roraima 52, C.A., basada en la teoría de Liderazgo Situacional de Blanchard y Hersey.

Objetivos específicos:

1) Diseñar un plan para implantar un cambio en el estilo de liderazgo de los supervisores y gerentes de Seguridad Roraima 52, C.A.
2) Desarrollar un plan para la implantación del cambio de los estilos de liderazgo en la empresa Seguridad Roraima 52, C.A.
3) Realizar un análisis de factibilidad que evalúe los recursos y tiempos necesarios para la aplicación del plan de cambio propuesto

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

Historia breve de la organización

Seguridad Roraima 52, C.A., es una empresa que inició sus operaciones en el sector de la vigilancia privada en el año de 1995, con un capital nacional de varios socios. Su surgimiento fue consecuencia de una oportunidad de negocio vista por sus accionistas en este mercado, debido a dos razones principales. En primer lugar, la creciente demanda de servicios de vigilancia, originada por el incremento sostenido de los índices de inseguridad personal que viene presentando la sociedad venezolana desde la década de 1980. Asimismo, debido a las carencias que normalmente presentan estos servicios, como consecuencia del bajo nivel de entrenamiento que reciben las personas que son contratados como vigilantes privados antes de desempeñarse en tal función.

Esta empresa comenzó sus operaciones con una reducida nómina que atendía un pequeño número de clientes. En los últimos años, su plantilla de personal se ha incrementado de manera significativa, alrededor de un 50% adicional, para atender la amplia cartera de clientes que han solicitado sus servicios recientemente.

Esta empresa se caracteriza, desde sus inicios, por el cumplimiento riguroso de sus obligaciones legales y cuenta con toda la permisología exigida por los organismos estadales para su operación lícita. Del mismo modo, otro foco de diferenciación ha sido el entrenamiento permanente que recibe el personal de vigilancia, tanto en lo que corresponde al manejo de situaciones de inseguridad, como en el trato de los clientes.

Seguridad Roraima 52, cuenta con una única sede ubicada en la zona Metropolitana de Caracas, en donde se encuentran sus oficinas administrativas y su centro de operaciones.

Misión

Prestar servicios de vigilancia privada que satisfagan y superen las necesidades de nuestros clientes, a través del alto nivel profesional de nuestra gente, la innovación de los productos y el mejoramiento continuo de nuestros procesos.

Visión

Ser la mejor oferta de valor, en términos de competitividad y calidad, en el mercado de la vigilancia privada en Venezuela, asegurando la satisfacción y confianza de nuestros clientes.

Objetivo General

Ser una empresa de vigilancia privada con amplio récord de confiabilidad, consolidada en la innovación de productos que ofrece para dar respuesta a sus clientes, funcionando bajo una intachable ética y profesionalismo.

Valores: Nuestros principales valores son:

- Atención prioritaria a los servicios que demandan nuestros clientes.
- Absoluta integridad en lo que hacemos.
- Respeto hacia nuestros clientes, trabajadores y relacionados.
- Ética y profesionalismo de nuestra gente.
- Rentabilidad de nuestras operaciones.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Desarrollo Organizacional

3.1.1. Definiciones

El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard citado por French y Bell, 1996, p. 27).

El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo. (Bennis citado por French y Bell, 1996, p. 27).

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. (Porras y Robertson citados por French y Bell, 1992, p. 28).

El desarrollo organizacional es el conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos, que tratan de mejorar la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados (Robbins, 1996, p. 736)

Desarrollo organizacional es cualquier proceso o actividad, basada en las ciencias del comportamiento, que de manera inicial o en el largo plazo tiene el potencial de desarrollar un entorno organizacional a través de la implantación de mejoras en el conocimiento, experticia, productividad, satisfacción, ingreso, relaciones interpersonales u otros resultados esperados, bien sea para el provecho individua o del equipo, o para el beneficio de la organización, comunidad, región, nación o, en definitiva, la humanidad (McLean, 2009, p. 24)

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (Burke citado por French y Bell, 1994, p. 28)

El desarrollo organizacional es una estrategia cuyo objetivo es mejorar la organización que utiliza los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento para aumentar la eficacia individual y organizacional" (French, Bell y Zawacki, 2007, p. 11).

El desarrollo organizacional es un proceso planeado, dirigido y sistemático para cambiar la cultura, los sistemas y la conducta de una organización, a fin de mejorar su eficacia en la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos (Lippit citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996, p. 756).

El término Desarrollo de la Organización implica una estrategia de reeducación dirigida a modificar los sistemas de creencias, valores y actitudes de la organización, de forma que ésta pueda adaptarse mejor al ritmo acelerado del cambio tecnológico en nuestro entorno industrial, y en la sociedad en general. También incluye la reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio de cambios normativos y conductuales (Winn, citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996, p. 757).

El desarrollo organizacional se enfoca en asegurar relaciones saludables dentro y entre las unidades de una organización y apoyar grupos que inician y manejan el cambio. Su énfasis principal está en las relaciones y procesos entre los individuos y grupos. Su forma básica de intervención es sobre las relaciones entre individuos y grupos para tener un efecto en la organización como sistema (McLagan citado por McLean, 2009)

El desarrollo organizacional es el proceso de preparación para el cambio y para la gestión del cambio en el ámbito de una organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996. P. 753).

3.1.2. Fundamentos del Desarrollo Organizacional

El DO ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el DO tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. A continuación se explican los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el DO:

3.1.3. Características distintivas del Desarrollo Organizacional

Gibson, Ivancevich y Donnely (1996, pp. 757 y 758) proponen las siguientes características del Desarrollo Organizacional como práctica actual de gestión:

- **Es planeado y a largo plazo**. El DO es un enfoque para el cambio basado en datos que involucra a todos los ingredientes que forman parte de la planificación empresarial. Ésta supone fijar objetivos, planificar la acción, ponerla en práctica, seguirlas y adoptar medidas correctoras cuando sea necesario. Dada la importancia del cambio anticipado y

deseado, no es lógico esperar resultados rápidos; todo el proceso puede durar varios años.

- **Está orientado a la solución de problemas.** El DO pretende aplicar la teoría y la investigación, partiendo de diversas disciplinas, entre las que se incluye la ciencia de la conducta, a solucionar los problemas de la organización.
- **Refleja un enfoque de sistemas.** El DO es a la vez sistémico y sistemático. Es la fórmula más clara para vincular los recursos humanos y el potencial de una organización a su tecnología, su estructura y sus procesos de gestión.
- **Está orientado a la acción.** El DO se centra en los logros y resultados. A diferencia de los enfoques del cambio, que tienden a describir cómo se produce el cambio organizacional, el énfasis del DO se pone en la acción.
- **Requiere agentes de cambio.** El proceso requiere el papel facilitante de un agente de cambio que asista a la organización en la nueva orientación de su funcionamiento.
- **Comprende los principios del aprendizaje.** La característica principal del DO es la confianza en la reeducación para efectuar el cambio. La reeducación conlleva la aplicación de principios fundamentales de aprendizaje.

Estas características del desarrollo contemporáneo de la organización indican que los gestores que pongan en marcha programa de DO están comprometidos con la realización de cambios fundamentales en el comportamiento organizativo. En el mismo centro del proceso se encuentran los principios de aprendizaje, que permiten a los individuos olvidar antiguas conductas y aprender nuevas. En el enfoque de cambio del DO se pone en práctica la secuencia clásica de reaprendizaje, que incluye descongelación, el cambio y la recongelación (Lewin citato por Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996, p. 758).

3.1.4. Administración del proceso de Desarrollo Organizacional

Hay tres elementos esenciales en todas las iniciativas de desarrollo organizacional: 1) Diagnóstico, 2) Acción y 3) Administración del programa. El componente de diagnóstico. El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas (French y Bell, 1996, p. 117).

3.1.4.1. Diagnóstico

El desarrollo de una estrategia de mejoramiento sistemático de una organización requiere de un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral (Beckhard citado por French y Bell, 1996, p.122).

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones , los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación (Beckhard citado por French y Bell, 1996, p.122).

Gibson, Ivancevich y Donnely (1996, p. 771) definen la forma de obtener datos a través del proceso de diagnóstico mediante cinco diferentes enfoques:

1. Se pueden recopilar datos de cuestionarios de un gran número de personas (encuestas).
2. Pueden obtenerse observaciones directas de las conductas actuales en el lugar de trabajo (observación directa).
3. Se puede entrevistar a individuos seleccionados que ocupen posiciones clave (entrevistas estructuradas o semiestructuradas).
4. Pueden organizarse seminarios o talleres con grupos para explorar las diferentes percepciones de los problemas (focus groups).
5. Pueden examinarse los documentos y registros de la organización para archivo e información corriente (análisis documental).

3.1.4.2. Acción o intervención

El mejoramiento de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones del DO que son series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tareas están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados (French y Bell, 1996, pp.128 y 129).

Son muchas las variantes de intervenciones que pueden realizarse a los efectos de que trascienda el cambio que ha sido planificado dentro del proceso de desarrollo organizacional. Para que la intervención sea efectiva, es necesario que el proceso de diagnóstico también lo sea, pues éste provee la información necesaria para tener una perspectiva adecuada del problema y aplicar las acciones más pertinentes dentro de la intervención.

En tal sentido, French y Bell (1996, pp. 166, 167 y 169) proponen una clasificación de 14 diferentes tipos de intervención de DO:

1. Actividades de diagnóstico: las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema, de la "forma en que están las cosas".
2. Actividades de formación de equipos: son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema.
3. Actividades intergrupo: son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes.
4. Actividades de retroalimentación de encuestas: están relacionadas con las actividades de diagnóstico antes mencionadas y se centran en trabajar de forma activa de los datos producidos por una encuesta y diseñar planes de acción basados en dichos datos.
5. Actividades de educación y capacitación: son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.
6. Actividades tecnoestructurales o estructurales: son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos y grupos.
7. Actividades de consultoría de procesos: son las actividades de parte del consultor que "ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y actuar conforme a ellos".
8. Actividades de desarrollo organizacional del grid: Son actividades inventadas y privilegiadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases, que será ampliado más adelante.
9. Actividades de conciliación de terceras partes: son las actividades que lleva a cabo un consultor hábil (la tercera parte), que están diseñadas

para "ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal".

10. Actividades de orientación y consejo: son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles (a) a definir las metas de aprendizaje, (b) a enterarse de cómo ven los demás sus conductas, y (c) a aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas.
11. Actividades de planificación de la vida y la carrera: estas actividades permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos de su vida y carrera y en la forma en que deben actuar para lograrlos.
12. Actividades de planificación y de establecimiento de metas: estas actividades incluyen teoría y experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de "discrepancia" de la organización ideal en comparación con la organización real.
13. Actividades de administración estratégica: son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización.
14. Actividades de transformación organizacional: son actividades que implican cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

Otro esquema de clasificación, basado en los mecanismos causales fundamentales de las intervenciones, con el fin de que la misma se ajuste a los resultados deseados, es la propuesta por Blake y Mouton (citado por French y Bell, 1996, p. 163), plantea nueve variantes:

1. Intervención de discrepancia, que atrae la atención a una contradicción en la acción o en las actitudes, que después conduce a una exploración.

2. Intervención de teoría, en la cual se utilizan los Conocimientos de las ciencias de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.
3. Intervención procesal, que representa una crítica de la forma en la cual se esta haciendo algo, a fin de determinar si se están empleando los mejores métodos.
4. Intervención de relación, que enfoca la atención en las relaciones interpersonales (en particular en aquellas en donde existen poderosos sentimientos negativos) y hace que afloren los problemas, para su exploración y su posible resolución.
5. Intervención de experimentación, en la cual se someten a una prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome una decisión final.
6. Intervención de dilema, en la cual se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que las sustentan.
7. Intervención de perspectiva, que desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros con el propósito de evaluar si las acciones "todavía están dirigidas al objetivo" o si no es así.
8. Intervención de la estructura de la Organización, que requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la inefectividad de la organización.
9. Intervención cultural, que examina tradiciones, precedentes y prácticas —la trama de la cultura de la organización- en un enfoque directo y concentrado.

Por su parte, Michael Beer (citado por French y Bell, 1996, p. 162) sugiere que las siguientes reglas ayudan al agente de cambio a seleccionar y planificar las intervenciones más adecuadas:

1. Aumentar al máximo los datos del diagnóstico. En general, las intervenciones que proporcionarán los datos necesarios para las subsiguientes decisiones de intervenciones, deberían ocurrir en primer lugar. Esto es particularmente cierto cuando los agentes de cambio no saben mucho acerca de la situación.
2. Aumentar al máximo la efectividad. Las intervenciones deberían seguir una secuencia, de manera que las primeras intervenciones incrementen la efectividad de las subsiguientes.
3. Aumentar al máximo la eficacia. Las intervenciones deben seguir una secuencia para conservar los recursos de la organización, como tiempo, energía y dinero.
4. Aumentar al máximo la rapidez. Las intervenciones deben Seguir una secuencia para aumentar al máximo la rapidez con la que se logra el mejoramiento fundamental de la organización.
5. Aumentar al máximo la pertinencia. Las intervenciones que la gerencia considera son las más pertinentes para los problemas inmediatos que deben ocurrir en primer lugar.
6. Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional. Se debería elegir una secuencia de intervenciones que tenga menos probabilidades de crear efectos disfuncionales como ansiedad, inseguridad, desconfianza, expectativas frustradas, algún daño psicológico a las personas y efectos no anticipados o indeseados en el desempeño de la organización.

3.1.5. Investigación-acción

Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación-acción, un método de

resolución de problemas basado en datos, que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica (French y Bell, 1996, p. 110).

La investigación de la acción se refiere a un proceso de cambio basado en una recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción de cambio con base en lo que indican los datos analizados (Robbins, 1996, p. 730)

Hay tres procesos que están involucrados en la investigación-acción: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y planificación de la acción, basándose en los datos (Beckhard citado por French y Bell, 1996, p 110).

La investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del DO desde sus inicios. La investigación-acción es un método para aprender y hacer (aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio (French y Bell, 1996, p. 110).

La investigación necesaria para la práctica social se puede caracterizar mejor como una investigación para la dirección social o la ingeniería social. Es un tipo de investigación-acción, una búsqueda comparativa de las condiciones y los efectos de varias formas de acción Social, y una investigación conducente a la acción social... (Lewin citado por French y Bell, 1996, p 110).

Según Robbins (1996, pp. 730 y 731) su importancia radica en proporcionar una metodología científica para el manejo del cambio planeado en el contexto del DO:

1. Diagnóstico: el agente de cambio, que frecuentemente es un consultor externo en investigación de acción, comienza reuniendo información

acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. En la investigación de acción, el agente de cambio formula preguntas, entrevista a los empleados, revisa los registros y escucha las preocupaciones de los empleados.

2. Análisis: se analiza la información que se recopiló durante la etapa del diagnóstico. El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones principales, áreas de problemas y acciones posibles.
3. Retroalimentación: la investigación de acción incluye una implicación amplia de las personas que son objeto del cambio. Es decir, las personas que estén envueltas en cualquier programa de trabajo deben comprometerse activamente para determinar cuál es el problema y participar en la creación de su solución. De manera que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos 1 y 2. Los empleados, con ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para implantar cualquier cambio que sea necesario.
4. Acción: ahora se pone en movimiento la parte de "acción" de la investigación. Los empleados y el agente de cambio desarrollan las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que se han identificado.
5. Evaluación: por último, de acuerdo con las conclusiones de la investigación de acción, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción. Al usar los datos iniciales recopilados como puntos de referencia, se puede comparar y evaluar cualquier cambio subsecuente.

3.2. El cambio en las organizaciones

3.2.1. Conceptos y Aspectos

En las organizaciones ocurren cambios contantemente, algunos planificados y otros accidentales. Por definición, el cambio como iniciativa de Desarrollo Organizacional es un cambio planeado e intencional. Esto implica que las actividades de cambio son intencionales y orientadas a metas (Robbins, 1996, p. 719). .

Kurt Lewin (citado por French y Bell, 1996, p. 83), introdujo dos ideas acerca del cambio, que han tenido gran influencia desde la década de los 1940. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante de un campo de fuerzas opuestas.

Según Beckhard (citado por French y Bell, 1996), el Cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Otra definición sería, el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (citado por French y Bell, 1996).

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, éstas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas,
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Para Beckhard (citado por French y Bell, 1996), muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro con mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas

3.2.2. El proceso de cambio organizacional

Según Beckhard (citado por French y Bell, 1996), cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin (citado por French y Bell, 1996) estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización para poder verla y aceptarla con facilidad.

2. El cambio implica un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el recorrer de este proceso, el agente de cambio irá a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identificarán con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio.

3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido

todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

El desafío en todo este proceso está claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran

efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en las gerencias de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas (Beckhard, 1992).

3.2.3. Cambio Planificado

Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender el cambio. Según Kurt Lewin (citado por French y Bell, 1996, p. 83), todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen. Con una técnica llamada análisis del campo de fuerzas, es posible identificar las principales fuerzas que constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio de una dirección a otra.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial llevar acabo el cambio se basó en la idea de Lewin (citado por French y Bell, 1996, p. 83), todo de "descongelar", "mover" y "volver a congelar". El cambio implica transitar de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio.

A continuación se describen las tres etapas de este modelo de cambio de Lewin (Shein, citado por French y Bell, 1996, p. 84):

Etapa 1 **Descongelar:** crear la motivación una disposición favorable para el cambio mediante:

a. La desconfirmación o falta de confirmación
b. La creación de culpa o ansiedad
c. La provisión de una seguridad psicológica

Etapa 2 **Cambiar mediante la restructuración cognoscitiva:** ayudar al cliente a ver las cosas, sentir las cosas y reaccionar a las cosas de forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista obtenido mediante:

a. Identificación de un nuevo modelo del rol, del mentor, etc.
b. Una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente

Etapa 3 **Volver a congelar:** ayudar al cliente a integrar el nuevo punto de vista en:

a. La personalidad total y el concepto del yo
b. Las relaciones significativas

Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, Lippitt, Watson y Westley (citados por French y Bell, 1996, p. 85), se platearon una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico:

- **Fase 1**: el desarrollo de una necesidad de cambio. Esta fase corresponde a la de descongelamiento de Lewin.
- **Fase 2:** el establecimiento de una relación de cambio. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde fuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.
- **Fase 3:** la aclaración y el diagnóstico del problema del sistema cliente.
- **Fase 4:** el examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción.
- **Fase 5:** la transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases 3, 4 y 5 corresponden a la fase de movimiento de Lewin.

- **Fase 6:** la generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de volver a congelar de Lewin.
- **Fase 7:** llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente-consultor.

Otro autor, Jerry Porras (citado por French y Bell, 1996, p. 86), desarrolló un modelo que se llama el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras (1987) propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

A su vez, Kilmann (citado por Gibson, Ivancevich y Donely, 1996, p. 777) propone un esquema de cinco etapas esenciales para garantizar la gestión de un cambio eficaz:

1. Iniciación del Cambio, que corresponde típicamente a un agente de cambio que puede ser interno o externo en relación con la organización y que puede actuar solo o con un grupo que encabece el programa.
2. Diagnóstico del problema, que identifica las causas específicas y las pruebas de problemas cuya consecuencia es el reconocimiento de los objetivos de cambio.
3. Identificación de la(s) intervención(es), que una vez ejecutadas harán que los objetivos cambien en la dirección deseada.
4. Ejecución de la intervención, que en el momento y el ámbito apropiados garantiza la mayor probabilidad de lograr un cambio satisfactorio.
5. Evaluación de los resultados, que nos permite calibrar la magnitud y la dirección de los cambios producidos en los objetivos.

Por su parte, Kotter (2007, p. 5) propone un enfoque menos asociado a las ciencias del comportamiento y más cercano a los estudios de negocios y estrategias, con ocho pasos para transformar a una organización:

1. Establecer sentido de urgencia: implica examinar las realidades del mercado y la competencia, así como identificar y discutir crisis, crisis potenciales y oportunidades importantes.
2. Formar una poderosa coalición de facilitación: conformar un grupo con suficiente poder para liderar los esfuerzos de cambio. Impulsar al grupo para trabajar justos como un equipo.
3. Crear una visión: crear una visión para ayudar a dirigir la iniciativa de cambio y desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión.
4. Comunicar la visión: usar todos los medios posibles para comunicar las nuevas visión y estrategia. Divulgar nuevos comportamientos a través del ejemplo de la coalición de facilitación.
5. Empoderar a otros para contribuir con la visión: eliminar los obstáculos, cambiar los sistemas y estructuras que obstaculizan la visión. Impulsar el asumir riesgos y el surgimiento de ideas, actividades y acciones no tradicionales.
6. Planificar logros en el corto plazo: planificar e implementar mejoras visibles en el desempeño global de la organización. Reconocer y recompensar a los empleados que se involucran en tales iniciativas de mejora.
7. Consolidar las mejorar y producto aún más cambio: utilizar la credibilidad que se ha obtenido para cambiar sistemas, estructuras y políticas que aún no sustentan a la visión. Contratar, promover y desarrollar a empleados que sean capaces de implementar la visión. Vigorizar los procesos con nuevos proyectos y agentes de cambio.

8. Institucionalizar nuevos enfoques: articular la conexión entre los nuevos cambios y el éxito de la organización. Desarrolle los medios para asegurar el desarrollo y la sucesión de líderes.

Por último tenemos el modelo de Burke-Litwin (citado por French y Bell, 1996, p. 87), que plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un "cambio transaccional" (de primer orden) y un "cambio transformacional" (de segundo orden). El primero dirigido a al ambiente de la organización y el segundo, más profundo y complejo, dirigido a la cultura de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio. Por razones obvias, los cambios planificados de segundo orden, o de carácter transformacional, son las iniciativas más complejas, pues deben estimular la transformación de las creencias, valores y motivaciones de las personas que componen a la organización. Sin embargo, son los cambios transformacionales los que logran cambiar a la organización en su esencia, pues son los que trascienden a los procesos y a la manera como la gente los gestiona.

Respecto a esta clasificación de tipos de cambio, Robbins (1996, p. 719), define al cambio de primer orden como un cambio lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización acera del mundo o de la manera como la organización puede mejorar su funcionamiento. En contraste, el cambio de segundo nivel es un cambio multidimensional, de multinivel, continuo y radical, que implica el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y el mundo en el que opera.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se debe entender que estos modelos no son excluyentes sino más

bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

3.2.4. Agentes del cambio

Tal como se propone en las teorías antes expuestas en relación, el éxito del cambio depende del compromiso de la gerencia y de su conciencia del problema que se enfrenta o de la situación que está generando entropía en algún nivel de la organización. En el entendido que el cambio es una actividad planificada dentro de la disciplina del DO, un elemento importante a tomar en cuenta es la necesidad del empoderamiento de personas como agentes de cambio que sirvan, a la vez, de impulsores y responsables del proceso.

Los agentes de cambio pueden ser administradores o no administradores, empleados de la empresa o consultores externos. Se definen como personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio (Robbins, 1996, p. 720).

El agente de cambio debe maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el efecto de las fuerzas negativas para llevar a cabo con eficacia el proceso de cambio. Todo cambio rompe la rutina e impone una ruptura con el pasado. El proceso de cambio organizacional es un poco más complicado y sigue un estándar común. El cambio surge a partir de un estímulo interno o externo en forma de presión sobre la administración e incentiva la acción de cambio (Chiavenato, 2002).

Para reforzar más el cambio, la gerencia de las organizaciones está acudiendo cada vez más a consultores externos temporales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio. El empleo de consultores como agentes de cambio puede ofrecer un punto de vista más objetivo que el de los que están dentro de la compañía. Por otra parte, están en desventaja en

el sentido de que frecuentemente tienen un conocimiento inadecuado de la historia, cultura, procedimientos de operación y personal de la organización. Los consultores externos están más dispuestos a iniciar cambios de segundo nivel (que puede ser un beneficio o una ventaja), porque no tienen que vivir con sus consecuencias; en contraste, los especialistas internos de personal o en los administradores, en especial aquellos que han pasado muchos años con la organización, a menudo son más cautelosos porque temen ofender a amigos y socios de largo tiempo (Robbins, 1996, p. 720).

Para Robbins (1996, p. 720), las opciones de los elementos que un agente de cambio puede modificar se ubican en cuatro categorías: estructura, tecnología, ambiente físico y personas. El cambio de estructura implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares. El cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma como se procesa el trabajo y en los métodos y el equipo que se utiliza. El cambio del ambiente físico cubre la modificación del espacio y la distribución física en el sitio de trabajo. El cambio de personas se refiere a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamientos de los empleados

3.2.5. Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuáles son los motivos que pueden ocasionarla? Anderson y Barker (1996)

En primer lugar nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente acerca del cambio, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales.

- La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Según Anderson y Barker (1996), si las personas no tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error

- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto

- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio

- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos

- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar, ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo: Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.

- La incertidumbre: Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.

- La pérdida de identidad: A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.

- La necesidad de trabajar más: Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

Por su parte, Robbins (1996, p.725) identificó seis fuentes principales de resistencia al cambio en las organizaciones, el cual se debe a la naturaleza

conservadora de las mismas como manera de mantener estabilidad en el tiempo:

1. Inercia estructural: las organizaciones tienen mecanismos estructurados para alcanzar estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio esta característica surge como contrapeso para mantener el status quo.
2. Enfoque limitado del cambio: las organizaciones están conformadas por subsistemas interdependientes y no se puede cambiar uno sin afectar a los demás. De esta manera, algunos cambios que se generan en un subsistema tenderán a ser anulados en el sistema mayor.
3. Inercia del grupo: aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlos.
4. Amenaza a la habilidad: el cambio de los patrones organizacionales puede amenazar la pericia de los grupos especializados.
5. Amenaza a las relaciones ya establecidas de poder: cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización.
6. Amenaza de las asignaciones de recursos ya establecidas: aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza.

3.3. Liderazgo

3.3.1. Definiciones de liderazgo

Siendo el liderazgo uno de los aspectos característicos de las organizaciones, su estudio ha sido ampliamente profundizado académicamente sobre todo hacia

la segunda mitad del siglo XX. Los líderes suelen ubicarse en aquellas personas que ejercen mayor influencia que otras en la dinámica social de los grupos humanos. Muchos casos de estudio que señalan el éxito de iniciativas de cambio e innovación, tienen en común el surgimiento de un líder que influyó de forma determinante en dichos logros.

Son innumerables las definiciones que se han postulado para conceptualizar el liderazgo. A continuación señalaremos algunas de éstas:

- El liderazgo es un intento de utilizar tipos de influencia no coercitiva para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996, p. 451).

- Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada (Bennis citado por Hughes, Ginnett y Gordon, 2007, p. 7)

- Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo (Merton citado por Hughes, Ginnett y Gordon, 2007, p. 7)

- El trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo) (Ginnett citado por Hughes, Ginnett y Curphy, 2007, p. 7)

- El liderazgo es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización (Katz y Kahn citados por Yukl, 2007, p. 3).

- El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo (Jacobs y Jaques, citados por Yukl, 2007, p. 3)

- El liderazgo es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficiencia y el éxito de la organización (House, citado por Yukl, 2007, p. 3)

- Proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de metas (Roach y Behling, citados por Hughes, Ginnett y Curphy, 2007, p. 7).

- Habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas (Robbins, 1996, p. 413).

- El liderazgo es la capacidad de trascender una cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos (Shein, citado por Yukl, 2007, p. 3)

El papel de un líder en los contextos organizacionales es especialmente preponderante, pues, es a través de su capacidad para generar influencia sobre otros, que se puede obtener un desempeño superior y resultados que trascienden a lo esperado.

Gary Yurkl (2007, pp, 13, 14 y 15), propone la utilización de cinco enfoques para clasificar las múltiples teorías e investigaciones científicas que han surgido en torno al liderazgo:

1. Enfoque sobre los rasgos: en éste se destacan atributos como la personalidad, los motivos, los valores y las competencias. Está tipificado dentro de las teorías de más antigua data.
2. Enfoque conductista: se basa más en el comportamiento de los líderes. Básicamente se centra en la identificación de las conductas de liderazgo más eficaces.
3. Enfoque poder-influencia: analiza los procesos que se desarrollan entre los líderes y otras personas. Pretende estudiar el liderazgo desde la perspectiva de medir cuánta influencia y dirección es capaz de generar un líder sobre las personas a su cargo.

4. Enfoque situacional: destaca la importancia de los factores del contexto y de cómo éstos afectan las conductas del líder de manera positiva y negativa. Estudia principalmente la capacidad del líder para poder adaptarse y ser más o menos efectivo en este rol dependiendo de situaciones cambiantes. Estas teorías también son denominadas por algunos autores como teorías o enfoques de contingencia.
5. Enfoque integrador: supone el análisis de más de un tipo de variable, por ejemplo, el componente situacional asociado a las conductas y los rasgos.

3.3.2. Poder y autoridad

Poder en la capacidad absoluta de un agente individual para influir sobre la consulta o actitudes de una o más personas objetivo predeterminadas en un determinado momento (Yurkl, 2007, p. 152).

En el entorno organizativo, el poder consiste simplemente en la habilidad para obligar a los demás a hacer lo que otros quieren que hagan (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996, p. 417).

Poder es la capacidad que "A" tiene de influir en el comportamiento de "B", de manera que "B" haga cosas que no haría en otro caso (Robbins, 1996, p. 462).

El poder ha sido definido como la capacidad de producir efectos en otros o el potencial para influir en otros (House y Bass, citados por Hughes, Cinnett y Cupphy, 2007, p. 107)

El poder es una parte integral del liderazgo y son varias las fuentes de las cuales puede provenir dicho poder. French y Raven (citados por Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996, pp. 419 y 420) sugieren cinco tipos interpersonales de poder:

1. Poder Legitimado: es la habilidad de una persona para influir sobre las demás por estar en una posición jerárquica de mayor poder dentro de una organización. La persona objetivo debe cumplir porque el agente tiene derecho a hacer la petición y la persona objetivo está obligada a cumplirla.
2. Poder de Recompensa: es la habilidad de una persona para premiar la conducta de los demás. El subordinado cumple con la petición a cambio de recibir alguna recompensa administrada por el agente de poder.
3. Poder Coercitivo: capacidad para castigar la desobediencia de los subordinados. La persona cumple para evitar las sanciones de parte del agente.
4. Poder Experto: poder para influir en los demás en base a una pericia específica. Por ejemplo, un técnico de una calificación muy particular, está en posición de poder en una organización de manera implícita en caso de ser insustituible. La persona cumple por considerar que el agente tiene un conocimiento sobre cuál es la mejor forma de hacer algo.
5. Poder Referencial: es el poder derivado del carisma, basado en la personal o en la conducta. La persona objeto cumple porque admira o se identifica con el agente y quiere obtener su aprobación.

Un precursor en el estudio del poder en las organizaciones y su importancia fue Max Weber (citado por Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996, pp 418). Éste señaló que una forma de poder relevante dentro de las estructuras organizacionales es la autoridad, entendida como el poder formal que tiene una persona como consecuencia de su posición jerárquica. Se trata de un concepto similar al referido en la taxonomía propuesta por French y Raven como Poder Legitimado. De este modo, tenemos que el poder asociado a la autoridad de una persona termina hasta donde llega el alcance de la autoridad de su supervisor inmediato.

La autoridad tienen las siguientes características:

1. Está implícita en el puesto que ocupa una persona Una persona tiene autoridad por la posición que ocupa, no por ninguna característica personal específica.
2. Los subordinados aceptan esa autoridad. El individuo en una posición de autoridad legal ejerce esa autoridad y es obedecido porque tienen un derecho legitimado.
3. La autoridad se utiliza verticalmente y fluye de arriba hacia abajo a lo largo de la jerarquía de una organización.

La autoridad incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones, y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social. La autoridad de un líder. La autoridad de un líder suele incluir el derecho a tomar determinado tipo de decisiones para la organización. Un líder con autoridad directa sobre la persona objetivo tiene derecho a hacer peticiones consistentes con su autoridad, y la persona objetivo tiene la obligación de obedecer (Yurkl, 2007, p. 152).

Los conceptos de liderazgo y poder están íntimamente vinculados. Los líderes utilizan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo. Los líderes alcanzan las metas y el poder es un medio para facilitar su consecución (Robbins, 1996, p. 463).

El poder no requiere de una compatibilidad de metas, sino simplemente que exista dependencia. En cambio, el liderazgo exige cierta congruencia entre las metas del líder y las de las personas lideradas. Por otra parte, el liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre sus propios subordinados. Minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente. El poder no lo hace. Asimismo, otra diferencia entre los dos conceptos es que la investigación sobre el liderazgo enfatiza en el estilo, mientras que la investigación en el poder abarca un área más amplia y se concentra en las tácticas para obtener dependencia (Robbins, 1996, p. 463).

La explicación psicológica de la influencia de una persona sobre otra incluye los motivos y percepciones de la persona objeto sobre las acciones del agente y el contexto en que se produce la relación (Yurkl, 2007, p. 153).

Los intentos de influir pueden tener diferentes tipos de resultado sobre las personas objetivos. A continuación se muestran tres categorías propuestas por Yurkl (2007, p. 153):

- Compromiso: la persona objetivo acepta internamente una decisión o petición del agente, y realiza un gran esfuerzo para cumplir con lo solicitado o implementar eficazmente una decisión. El agente ha influido tanto sobre la conducta de las persona objetivo, como sobre sus actitudes.
- Cumplimiento: la persona objetivo está dispuesta a hacer lo que pide el agente, pero se muestra apático en vez de entusiasta, y sólo realizará un esfuerzo mínimo. El agente logró influir sobre su conducta, mas no sobre sus actitudes.
- Resistencia: la persona objetivo se opone a la propuesta o petición, en lugar de ser sencillamente indiferente, e intenta activamente intentar desarrollarlas. En este caso, el agente no logró influir ni en las actitudes ni en la conducta de la persona objetivo.

3.3.3. Rasgos del líder

Los primeros enfoques para el estudio del liderazgo estuvieron basados en los rasgos, entendidos como características personales y habilidades que pueden hacer predecir si una persona puede alcanzar cargos directivos y si ejercerá un liderazgo eficaz en los mismos (Yurkl, 2007, p. 187).

A continuación se presenta una taxonomía de tres categorías de habilidades de dirección:

- Habilidades técnicas: conocimientos sobre métodos, procesos, procedimientos y técnicas para realizar una actividad especializada, y la capacidad de utilizar las herramientas y equipos relevantes para esa actividad.
- Habilidades sociales: conocimientos sobre la conducta humana y los procesos de relaciones sociales, la capacidad de comprender sentimientos, actitudes y motivaciones de los demás a partir de los que dicen y hacen (empatía, sensibilidad social), capacidad para comunicarse clara y eficazmente (facilidad de palabra, capacidad de persuasión), y la capacidad de crear relaciones eficaces y de cooperación (tacto, diplomacia, capacidad de escuchar, conocimientos sobre la conducta social aceptable).
- Habilidades conceptuales: capacidad analítica general, pensamiento lógico, dominio de la formación de conceptos y conceptuación de relaciones complejas y ambiguas, creatividad en la generación de ideas y resolución de problemas, capacidad para analizar los acontecimientos y percibir las tendencias, anticipar cambios y reconocer oportunidades y problemas potenciales (razonamiento inductivo y deductivo).

De la misma manera, el mismo autor propone una clasificación de ocho rasgos asociados a los comportamientos directivos y la eficacia (Yurkl, 2007, p. 196):

- Nivel de energía y tolerancia a la crisis
- Confianza en uno mismo
- Orientación de locus de control interno
- Estabilidad emocional yitado por madurez
- Integridad personal
- Motivación de poder socializado

- Orientación de consecución moderadamente elevada.
- Baja necesidad de afiliación.

Los dos últimos elementos vistos en el esquema anterior se derivan de una investigación ampliamente divulgada en el contexto de las ciencias sociales, como es la realizada por McClelland (citado por Yurkl, 2007, 190 y 191).

Conocida como la teoría de las necesidades aprendidas, propone que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad. Las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996, p. 178).

De este modo, las necesidades aprendidas del modelo son (Yurkl, 2007, 190 y 191):

- Necesidad de logro: la persona obtiene satisfacción de experimentar el éxito en la consecución de una tarea difícil, alcanzar un nivel de excelencia, desarrollar una mejor forma de hacer algo, o ser la primera persona que logra una hazaña.
- Necesidad de afiliación: la persona está especialmente preocupada por gustar a los demás y ser aceptada, y es muy sensible los indicios que indican rechazo u hostilidad de los demás. Busca la interacción social con amigos y disfruta de trabajar con otras personas en un equipo agradable y cooperativo.
- Necesidad de poder: encuentra gran satisfacción en influir sobre las actitudes, emociones y comportamientos de los demás. Este tipo de persona disfruta cuando sale ganando de una conversación, cuando derrota a un oponente, cuando elimina a un rival o enemigo y cuando dirige las actividades del grupo. En esta última categoría se generan dos subcategorías: orientación al poder socializado y orientación al poder

personalizado. Básicamente esta subcategoría diferencia la orientación al poder en dos perspectivas éticas diferentes: la socialmente aceptada, como la necesidad de acceder a un cargo de autoridad, o la manera egoísta, asociada a deseos hedonistas.

Como ya se indicó, varias teorías (Boyatzis, 1982; McClelland, 1975; McClelland y Boyatzis, 1982; McClelland y Burham, 1976; Varga, 1975; Winter, 1973) relacionan la teoría de las necesidades aprendidas con la eficacia del liderazgo. A nivel general, el perfil que está óptimamente asociado a comportamientos directivos exitosos es el de una fuerte necesidad de poder socializada, una moderadamente necesidad de logro o consecución y una necesidad relativamente baja de afiliación (Yurkl, 2007, 191).

3.3.4. Teorías precursoras del estudio del liderazgo

Las primeras investigaciones sobre el liderazgo tuvieron lugar en las décadas de 1950 y 1960. Gran parte de la investigación realizada posteriormente se basa en las pautas generadas en esos años en los programas de investigación pioneros de la Universidad de Ohio State y la Universidad de Michigan (Yurkl, 2007, p. 54).

3.3.4.1. Estudios de la Universidad de Ohio State

En la década de 1950 un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio State se dedicó a efectuar encuestas sobre el comportamiento con el propósito de identificar las categorías relevantes para el liderazgo y desarrollar cuestionarios para medir la frecuencia con la que un líder recurre a dichas conductas. Después, compilaron 1.800 ejemplos de conductas, que luego clasificaron en 150 conceptos que representan las funciones más importantes

del liderazgo. Finalmente, aplicaron un cuestionario a varias muestras en organizaciones e instituciones para recabar la descripción de sus conductas (Yurkl, 2007, p. 54).

El análisis factorial de las respuestas a las encuestas indicó que los subordinados percibieron la conducta de sus superiores principalmente en términos de dos categorías ampliamente definidas como "consideración" e "iniciación de estructura" o "estructura de inicio" (Yurkl, 2007, p. 54).

La estructura de inicio se refiere al grado en el que probablemente un líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta. Incluye el comportamiento que procura organizar el trabajo, las relaciones en él y las metas. Se puede describir al líder caracterizado como superior en estructura inicial en función de la manera como "asigna tareas específicas a los miembros del grupo", como "espera que los trabajadores mantengan normas definidas de desempeño", y como "enfatiza el cumplimiento de fechas límite" (Robbins, 1996, p. 416).

Iniciación de estructura se refiere a la preocupación del líder por completar la tarea. Define y estructura su propio papel y los de sus subordinados hacia la consecución de las metas (Yurkl, 2007, p. 54).

Por su parte, la otra categoría, Consideración, se describe como el grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo que se caractericen por una confianza mutua, un respeto para las ideas de sus subordinados y una preocupación por sus sentimientos. Muestra preocupación por la comodidad, bienestar, estatus y satisfacción de sus seguidores. Se podría describir a un líder bien calificado en consideración cuando ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, cuando es amigable y se le puede abordar, y si trata a todos los subordinados como a iguales (Robbins, 1996, p. 416).

Consideración se refiere a la preocupación por las personas y las relaciones interpersonales. El líder se comporta con empatía y da muestras de apoyo, haciendo patente su preocupación por las necesidades y sentimientos de sus subordinados (Yurkl, 2007, p. 54).

Una extensa investigación, con base en estas definiciones, encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y consideración (un líder "alto—alto"` tendía a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, con mayor frecuencia que aquellos que tenían baja calificación en consideración, y en estructura inicial o en ambas. Sin embargo, el estilo "alto—alto" no siempre originaba consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del liderazgo que se caracterizaba como alto en estructura inicial llevaba a mayores porcentajes de quejas, ausentismo y rotación de personal, y menores niveles de satisfacción en el puesto para los trabajadores que desarrollaban tareas rutinarias. Otros estudios encontraron que la alta consideración se correlacionaba de manera negativa con las calificaciones de desempeño del líder que le asignaba su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo "alto-alto" por lo general daba resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indicaban que era necesario integrar los factores situacionales en la teoría (Robbins, 1996, pp. 416 y 417).

Estudios relacionados verificaron que existía una fuerte correlación entre las dos categorías y la tasa de rotación en la unidad de una organización. Sistemáticamente se verificó que en la medida que el líder era más considerado, tendía a descender la tasa de rotación. Contrariamente, ante líderes más orientados a la iniciación de estructura, los índices de rotación se incrementaban de manera considerable (Yurkl, 2007, p. 55).

3.3.4.2. Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios sobre liderazgo realizados en el Survey Research Center de la University of Michigan, aproximadamente al mismo tiempo en que se estaban llevando a cabo otros en Ohio State, tenían objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño (Robbins, 1996, p. 417).

El grupo de Michigan encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: el orientado al empleado y el orientado a la producción. Se describía a los líderes orientados a los empleados como sujetos que ponían énfasis en las relaciones interpersonales; tenían un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. En contraste, el líder orientado hacia la producción tendía a enfatizar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo: su preocupación principal se centraba en el desarrollo de las tareas del grupo, y sus miembros eran un medio para ese fin (Katz y Kahn, citados por Robbins. P. 417).

Los estudios identificaron adicionalmente una tercera dimensión denominada "El liderazgo participativo", que está definida como predisposición de los directivos eficaces a recurrir al más a la supervisión del grupo que al control individualizado de cada subordinado. En este sentido, las reuniones de grupo facilitan la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, la mejora de la comunicación, el fomento de la cooperación y la resolución de conflicto (Yurkl, 2007, p. 55).

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían fuertemente a los líderes que estaban orientados en su comportamiento hacia los empleados. Se asoció a los líderes orientados a los empleados con una mayor productividad del grupo y una mayor satisfacción del puesto. Se tendía a

asociar a los líderes orientados a la producción con una baja producción del grupo y con menor satisfacción con el puesto (Robbins, 1996, p. 417).

3.3.4.3. El líder alto-alto

La conjunción de investigaciones sobre liderazgo en torno a las variables de orientación a tareas y orientación a relaciones dio lugar durante la década de 1960 a la idea del surgimiento de un líder alto-alto. Blake y Mourton (citados por Yurkl, 2007, pp. 62 y 63) propusieron la llamada matriz de dirección, un modelo que describe a los directivos en términos de su orientación hacia las personas o hacia la producción. Según este modelo, los directivos eficaces tienen un nivel alto de orientación tanto hacia las personas como hacia la producción. Muchos de los investigadores que se vieron influidos por la matriz de dirección y los estudios pioneros de liderazgo de la Universidad de Ohio State optaron por contrastar la idea de que los directivos eficaces recurren con frecuencia al uso tanto de las conductas orientadas a las tareas como de las orientadas a relaciones.

3.3.5. Teorías contingentes sobre el liderazgo

Las teorías contingentes sobre el liderazgo añadieron la variable de las condiciones del ambiente a los elementos que ya eran relevantes en las teorías basadas en la relación existente entre los rasgos del líder y los indicadores de eficacia en sus labores directivas.

Este enfoque, también denominado situacional, destaca la importancia de los factores contextuales que afectan los procesos de liderazgo. Las principales variables situacionales incluyen las características de los seguidores, la naturaleza del trabajo realizado por la unidad del líder, el tipo de organización y la naturaleza del entorno. Este enfoque se divide en dos subcategorías

principales. Una primera línea de investigación pretende determinar hasta qué punto los procesos de liderazgo son generales o propios de las distintas organizaciones (Yurkl, 2007, pp. 14 y 15).

La segunda subcategoría de la investigación situacional pretende identificar aquellos aspectos de la situación que "moderan" la relación entre los atributos del líder (por ejemplo, rasgos, competencias o conducta) y la eficacia (Yurkl, 2007, p. 15).

3.3.5.1. Modelo de Fiedler

El modelo contingente de Fiedler describo cómo modera la situación a la relación entre la eficacia del liderazgo y una medida de los rasgos personales (Yurkl, 2007, p. 255).

Fiedler desarrolló el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo. El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento al que llamó cuestionario del compañero menos preferido (CMP), que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales —relaciones líder—miembro, estructura de tarea y poder del puesto- que él cree que se pueden manipular a fin de crear la vinculación correcta con la orientación de comportamiento del líder (Robbins, 1996, p. 421).

En cierto sentido, el modelo de Fiedler es un corolario de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario CMP es una prueba psicológica sencilla. Sin embargo, Fiedler va bastante más allá del enfoque de los rasgos y comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando la medida de la personalidad con su clasificación situacional, y luego la predicción de la eficacia del liderazgo como función de las dos (Robbins, 1996, p. 421).

3.3.5.2. Teoría camino-meta

Esta teoría se desarrolló para explicar cómo influye la conducta del líder sobre la satisfacción y el rendimiento de los subordinados. House (citado por robbins, 1996, pp. 426 y 427) desarrolló esta teoría como un modelo de contingencia sobre el liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación de Ohio State sobre la estructura inicial y la consideración. y la teoría de las expectaticas de la motivación.

La función motivadora del líder consiste en incrementar los resultados personales que obtienen los subordinados por alcanzar metas laborales y hacer que el camino para alcanzar estos resultados sea más fácil de recorrer, clarificándolo, reduciendo los obstáculos y contratiempos, y aumentando las oportunidades de obtener una satisfacción personal en el camino (House, citado por Yurkl, 2007, p. 227).

La conducta del líder será considerada aceptable por parte de los subordinados en la medida en que éstos consideren que esa conducta es, o bien una fuente inmediata de satisfacción o bien una fuente instrumental para la satisfacción futura (House y Dessler, 1996, p. 227).

La esencia de la teoría establece que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o la organización. El término trayectoria-rmeta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a que sus seguidores pasen de donde están hasta el logro de sus metas de trabajo, y que vuelvan más fácil el tránsito a lo largo de la trayectoria al reducir los obstáculos y trampas que pudieran surgir (Robbins, 1996, p. 427).

El comportamiento de un líder es motivacional en el grado en que (1) haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa del desempeño

eficaz de este último; y (2) proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz. Para comprobar estas afirmaciones, existen cuatro comportamientos de liderazgo (House citado por Robbins, 1996, p. 427):

- El líder directivo hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
- El líder apoyador es amigable y muestra preocupación por las necesidades de los subordinados.
- El líder participativo consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El líder orientado a la realización fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

En contraste con el punto de vista de Fiedler sobre el comportamiento de un líder, House (citado por Robbins, 1996, p. 427) supone que los líderes son flexibles. La teoría trayectoria-meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera de estos comportamientos, o todos, de acuerdo con la situación.

3.3.5.3. Modelo líder-participación

El modelo líder-participación es una teoría del liderazgo que proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes (Robbins, 1996, p. 429).

Hacia 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo líder-participación que relacionaba el comportamiento en el liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Estos investigadores reconocieron que las estructuras de las tareas plantean exigencias que son diferentes para las actividades rutinarias y no rutinarias, y argumentaban que el comportamiento en

el liderazgo debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton era normativo (proporcionaba un conjunto secuencial de reglas que debería seguirse para determinar forma y nivel deseables de participación en la toma de decisiones, según lo dictaban diferentes situaciones). El modelo era un complejo árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya utilidad podía identificarse al efectuar selecciones de "sí" o "no") y cinco estilos alternativos de liderazgo (Robbins, 1996, p. 429).

3.4. Teoría de Liderazgo Situacional

Siendo el concepto de liderazgo algo tan amplio y complejo, muchos estudiosos se han dedicado a profundizar en el desarrollo de diversas teorías que pretenden explicarlo como un hecho social. Entre las teorías existentes, una de las de mayor divulgación y reconocimiento es la Teoría de Liderazgo Situacional propuesta de Hersey y Blanchard por primera vez en 1969.

La Teoría del Liderazgo Situacional está basada en una interacción entre: la cantidad de dirección (Tarea) que un líder proporciona, la cantidad de apoyo emocional (Relación) que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea (Madurez) que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.

El liderazgo situacional es la integración de tres conceptos: el estilo de liderazgo, el nivel de madurez del seguidor y las bases del poder. Describe cómo se comportan las personas y analiza el estilo adecuado para tratar distintas situaciones en función del desarrollo y madurez del colaborador.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que según Hersey y Blanchard depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores (Robbins, 1996, p. 424).

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Independientemente de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Esta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o no se le ha dado la importancia debida en la mayoría de las teorías de liderazgo. El término preparación adecuada, como lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica (Robbins, 1996, p. 424).

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones de liderazgo identificadas antes por Fiedler; comportamientos enfocados a la tarea y a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso adelante al considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder.

El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1996), plantea que los líderes muestran dos dimensiones fundamentales: preocupación por la gente y preocupación por el trabajo, las cuales se relacionan con la madurez de las personas.

Estas dimensiones cuando guardan relación con la madurez del grupo, se traducen en cuatro estilos de liderazgo, a saber: Participativo (comparte ideas y facilita la toma de decisiones compartidas), persuasivo (explica las decisiones y da oportunidad para clarificarlas), delegativo (descarga la responsabilidad para decidir e implementar decisiones), e instructivo (da instrucciones específicas y supervisa la ejecución).

Estos estilos se relacionan con la madurez del grupo comprendida en dos factores: motivación y competencia. Según la teoría, el grado de madurez del subordinado determina cuál será la combinación adecuada de conducta del líder con orientación a las tareas (competencia) o a la relación (motivación). En tal sentido, se presume que un subordinado con mucha madurez tienen tanto la capacidad como la confianza de hacer una tarea, mientras que un subordinado con poca madurez carece de capacidad y de confianza en sí mismo (Yurkl, 2007, p. 232).

De acuerdo al modelo de liderazgo situacional el nivel de disposición de un seguidor se incrementa en relación con el alcance de una tarea específica. El líder deberá iniciar una conducta de dirección orientada a la tarea e incrementar igualmente su orientación a la relación. Esto debería ser el camino hasta que el individuo o grupo alcance un nivel de preparación moderado.

Una vez que el seguidor comience a moverse en un nivel de disposición por encima del promedio, lo apropiado seria que el líder comience a disminuir no solo la conducta orientada a la tarea sino también la conducta orientada a la relación. En este punto el seguidor no solo está listo en términos de desempeño de la tarea, sino que también se siente confiado y comprometido. Dado que el empleado se encuentra auto motivado por el desempeño alcanzado el apoyo emocional que el líder proporciona no requerirá mantenerse en la misma proporción que antes. El personal en este nivel de madurez verá una reducción en la cantidad de supervisión cercana de su líder y un incremento en la delegación de responsabilidad por parte del líder como una indicación positiva de confianza.

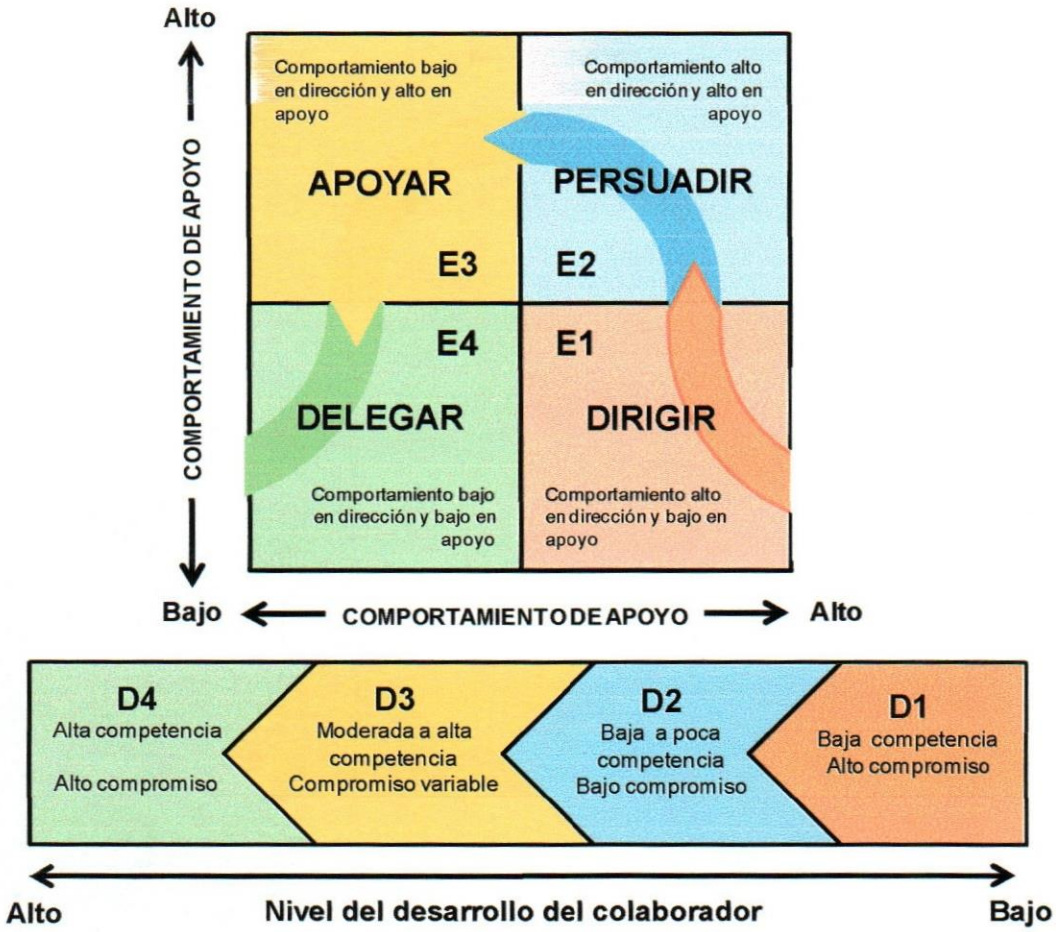


Figura 1: Modelo de Liderazgo Situacional de Hershey y Blanchard

Hersey y Blanchard desarrollaron cuatro tipos de liderazgo definidos por la combinación de las variables de orientación a la tarea y orientación a la relación.

- E1 (Comunicador): Alta orientación a la dirección y baja orientación a la relación. El líder define los roles necesarios para realizar el trabajo e indica a los seguidores dónde, cómo y cuándo llevarlo a cabo.
- E2 (Vendedor): Alta orientación a la dirección y alta orientación a la relación. El líder proporciona a los seguidores instrucciones estructuradas, sumando además un alto nivel de apoyo.

- E3 (Participativo): Baja orientación a la dirección y alta orientación a la relación. El líder y los seguidores comparten las decisiones sobre cómo realizar un trabajo de alta calidad.
- E4 (Delegante): Baja orientación a la dirección y baja orientación a la relación. El líder proporciona una mínima dirección y apoyo a los seguidores.

El éxito de la aplicación de esta teoría, está determinado por la sensibilidad que pueda tener el líder en valorar correctamente el grado de madurez de sus colaboradores, a efectos de aplicar el estilo de liderazgo adecuado.

Según la teoría, el grado de madurez del subordinado determina la combinación adecuada de la conducta del líder orientada a las tareas y a las relaciones. Se distinguen cuatro grados de madurez, a pesar que son meramente segmentos de un continuo que va desde la inmadurez hasta la madurez (nivel de desarrollo) (Yurkl, 2007, p. 232).

Cuando el subordinado es muy inmaduro respecto a la tarea (D1), el líder debería utilizar una sustancial conducta orientada a la tarea y ser directivo.

Cuando el subordinado es muy inmaduro respecto a la tarea (M1), el líder debería utilizar una sustancial conducta orientada a la tarea, y ser directivo en la definición de los papeles, clarificando los estándares y procedimientos, y supervisando el progreso en la consecución de los objetivos. A medida que aumenta la madurez del subordinado hasta un nivel moderado (M2 y M3), el líder puede reducir la cantidad de conducta orientada a la tarea y mostrar una conducta más orientada a las relaciones. El líder debe actuar de forma alentadora, consultar al subordinado, y alabarlo y prestarle atención. Cuando el subordinado es muy maduro (M4), el líder debería mostrar una baja conducta de orientación a la tarea y de orientación a las relaciones. Un subordinado maduro tiene la capacidad de hacer el trabajo sin demasiada dirección o supervisión del

líder, y la confianza de trabajar sin una excesiva conducta alentadora por parte del líder (Yurkl, 2007, p. 232).

Según Hersey Blanchard, se puede influir sobre el grado de madurez de un subordinado con intervenciones de desarrollo. El tiempo necesario para aumentar la madurez de un subordinado depende de la complejidad de la tarea y de la habilidad y confianza en si mismo del subordinado. Los autores admiten que el subordinado también puede retroceder, requiriendo entonces un nuevo ajuste flexible en la conducta del líder (Yurkl, 2007, p. 233).

Para ser efectivo en el uso de Liderazgo Situacional, la persona debe dominar tres habilidades: diagnóstico, flexibilidad en la aplicación del estilo de liderazgo y acuerdos de funcionamiento (Blanchard, 2007, pp. 87 y 88):

1. Diagnóstico, Primera Habilidad: el líder debe determinar el nivel de desarrollo de sus reportes directos. La clave de ellos es buscar en dos factores: las competencias y el compromiso. Las competencias son la suma de conocimiento y habilidades que un individuo aporta para lograr una meta o ejecutar una tarea. La mejor manera de determinar esto es a través de la observación del desempeño de la persona. Las competencias pueden ser obtenidas a través de educación formal, entrenamiento en el trabajo o experiencia, y pueden ser desarrolladas a lo largo del tiempo con apoyo y dirección adecuados. El segundo factor a tomar en cuenta durante el diagnóstico es el nivel de desarrollo del compromiso: la motivación y confianza de una persona acerca de una meta o tarea.
2. Flexibilidad, Segunda Habilidad: cuando el líder puede aplicar la variedad de estilos de liderazgo, habrá dominado esta segunda habilidad. En la

medida que sus reportes transitan de un nivel de desarrollo a otro, el estilo de liderazgo debe cambiar en concordancia.

3. Acuerdos de funcionamiento, Tercera Habilidad: estos acuerdo implican comunicación entre el líder y sus reportes, e incrementa la calidad y la cantidad de sus conversaciones. La clave para el líder está en la obtención del permiso del subordinado para utilizar el estilo de liderazgo apropiado para su nivel de desarrollo.

3.5. Proyecto Factible

3.5.1. Definición

El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (UPEL, 2006).

El Proyecto Factible comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados (UPEL, 2006).

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación:

4.1.1. Tipo de investigación según su finalidad: Aplicada, pues busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se ha adquirido (Vélez, 2001, p. 33)

4.1.2. – Según fuente de datos trabajados: investigación secundaria, pues utiliza información procesada de un estudio diagnóstico previo (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 24).

4.1.3. – Según estrategia teórica metodológica: cualitativa, ya que se basa en registros descriptivos del fenómeno, estudiados mediante técnicas como la observación participante y entrevistas no estructuradas (Mendoza, 2006).

4.1.4. – Según sus objetivos: exploratorio, porque apunta a identificar posibles relaciones entre variables (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 59).

4.1.5. – Por el grado de control de las variables: no experimental, pues se tiene poco o ningún control sobre las variables estudiadas. En este tipo de investigación no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos debido a que la naturaleza de las variables es tal que imposibilita su manipulación (Kerlinger y Lee, 2020, p. 420).

4.1.6. – Por el momento en el que se recogen los datos: transversal (sincrónico) pues las mediciones utilizadas fueron recogidas en un mismo momento, no en momentos diferentes (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 270).

4.2. Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo investigación-acción, porque está basada en una recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción de cambio con base en lo que indican los datos analizados (Robbins, 1996, p. 730)

4.3. Modelo de cambio seleccionado

La técnica a ser aplicada será el diseño de un plan de cambio basado en el modelo de cinco etapas propuesto por Ralph Kilmann, enfocado en la eficacia de la gestión de cambio que se pretende emprender en la organización (citado por Gibson, Ivancevich y Donely, 1996, p. 777):

1. Iniciación del Cambio, que corresponde típicamente a un agente de cambio que puede ser interno o externo en relación con la organización y que puede actuar solo o con un grupo que encabece el programa.

2. Diagnóstico del problema, que identifica las causas específicas y las pruebas de problemas cuya consecuencia es el reconocimiento de los objetivos de cambio.

3. Identificación de la(s) intervención(es), que una vez ejecutadas harán que los objetivos cambien en la dirección deseada.

4. Ejecución de la intervención, que en el momento y el ámbito apropiados garantiza la mayor probabilidad de lograr un cambio satisfactorio.

5. Evaluación de los resultados, que nos permite calibrar la magnitud y la dirección de los cambios producidos en los objetivos.

4.4. Diagnóstico

4.4.1. Modelo

El diagnóstico realizado en Seguridad Roraima 52, C.A., se basó en el siguiente modelo, diseñado específicamente para esta organización, que hace foco en los elementos asociados a la Matriz de Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades. Fortalezas y Amenazas):

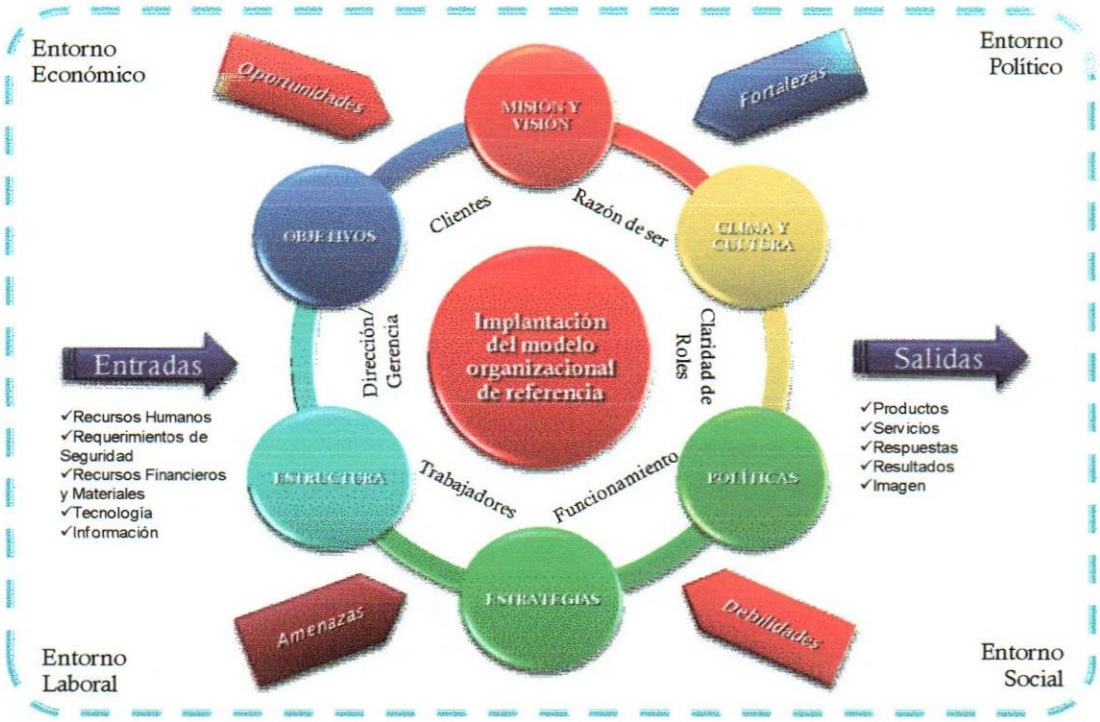


Figura 2: Modelo creado para Seguridad Roraima 52, C.A.

4.4.2. Técnicas de recolección de información

Las técnicas que fueron utilizadas para obtener información

1. Análisis documental de Seguridad Roraima 52, C.A. (historia, estrategia, misión, visión, situación actual y análisis de los entornos): consistió en seleccionar ideas informativamente relevantes de un documento a fin de

expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida.

2. Entrevistas semi estructuradas a los niveles directivos y gerenciales de la organización así como a sus respectivos clientes: se efectuaron entrevistas con una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.

3. Focus Group del equipo gerencial: consistió en la reunión del grupo de líderes de la empresa, con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión, con el propósito de definir áreas de fortalezas y debilidades de la organización.

4.4.3. Conclusiones del diagnóstico

- Se puede decir que la empresa Seguridad Roraima 52, C.A., cuenta con una opinión por parte de sus clientes bastante favorable, ya que en relación a elementos como satisfacción del servicio la mayoría de los entrevistados (80%) consideran que los servicios prestados por ésta empresa cumplen con sus expectativas, de igual manera, la opinión comparativa de los clientes teniendo como referencia empresas internacionalmente reconocidas, contó con un porcentaje importante (60%) dentro de los resultados. En el mismo sentido, un porcentaje muy significativo de sus clientes (90%) creen conveniente la contratación de este tipo de servicio en términos de minimización de riesgos, daños y pérdidas.
- Por otra parte, los clientes identifican como las principales fortalezas de la empresa, el adecuado manejo gerencial de los recursos y un funcionamiento administrativo eficiente, seguido por la alta identificación y compromiso del personal, así como su profesionalismo y formación. Entre

sus debilidades los entrevistados identificaron fallas en la orientación de servicio al cliente, escaso conocimiento y manejo de la tecnología, limitación de recursos y, principalmente, la efectividad de la supervisión sobre los vigilantes. Con respecto a las oportunidades que pudiera capitalizar Seguridad Roraima 52, C.A., nombraron: incremento de la demanda de servicios, expansión a nivel nacional y desarrollo de servicios de asesoría integral en seguridad. Y en cuanto a las amenazas que puedan atentar contra el funcionamiento de la empresa, los clientes consideraron en mayor medida, la oferta cada vez más limitada de personal capacitado, la poca estabilidad económica que actualmente atraviesan las empresas privadas del país, el restringido acceso a permisología gubernamental, la incertidumbre del marco legal vigente y, sobre todo, la conflictividad laboral como elemento potencial de conflictividad entre el personal de base y los niveles de supervisión y dirección.

- Al contrastar éstos resultados con la DOFA generada por los niveles directivos y gerenciales de la empresa, encontramos que existen muchas similitudes en cuanto a fortalezas y oportunidades, aunque no sucede lo mismo en el caso de las debilidades y amenazas, ya que éstas son percibidas de manera bastante diferenciada entre los clientes y los directivos de la empresa.
- Asimismo, al comparar las características de Seguridad Roraima 52, en cuanto a Gestión Humana se refiere, con las características del modelo de referencia de clase mundial, podemos concluir que existen brechas que pudieran afectar las Salidas o Productos del modelo, siendo una de las más relevante la capacidad de influencia de los supervisores y la gerencia sobre el nivel operativo de base.

4.5. Diseño del plan de cambio

A continuación se presenta el procedimiento a seguir en la aplicación del modelo de cambio seleccionado (Kilmann):

4.5.1. Iniciación del Cambio

En esta fase inicial podemos señalar surgen dos agentes de cambio que serán catalizadores del cambio y que darán inicio al proceso, teniendo el consenso de que el mismo es necesario y pertinente. A nivel interno, la gerencia, que ha tomado la decisión de considerar este proyecto factible, y el investigador, que esta circunstancia se desempeña simultáneamente como consultor.

4.5.2. Diagnóstico del problema

Se efectuó un diagnóstico utilizando las técnicas de colección de información ya referidas (focus groups, entrevistas semi estructuradas y análisis documental), con el fin de identificar las causas específicas de los problemas que son percibidos por la gerencia. Es así como el diagnóstico determina, entre otras situaciones, que el estilo de liderazgo que están utilizando los supervisores en la organización posiblemente no sea el más adecuado para lograr que un personal de base, como es el caso del de vigilancia, responda favorablemente a los requerimientos que sus líderes les hacen en el día a día de las operaciones.

4.5.3. Identificación de la intervención

En un trabajo conjunto entre los agentes de cambio internos y externo, en este caso la gerencia y el investigador, definen la necesidad de modificar el estilo de liderazgo del nivel de supervisores, debido a que la manera en la que interactúan con sus subordinados no les permite: 1) Obtener de éstos el mayor rendimiento posible en la ejecución de sus tareas como vigilantes; 2) Infundirles un nivel alto de compromiso hacia la organización, sus procesos, visión y metas; 3) Prestar un servicio óptimo a través del comportamiento y el trato a los

clientes de la empresa de vigilancia y al público en general; y 4) Garantizar un clima de paz laboral que genere cohesión dentro del equipo de trabajo.

A los fines de generar un proyecto factible para abordar este problema dentro de la disciplina del DO, se propone el diseño de una estrategia de cambio del estilo de liderazgo, utilizando como modelo el propuesto por Hershey y Blanchard, denominado Liderazgo Situacional. Las razones que justifican esta selección son las siguientes:

1. El modelo permite al líder ajustar su comportamiento (o estilo de liderazgo) para ajustarlo al nivel de competencias y de compromiso de sus subordinados. Esto es especialmente relevante en el contexto de una empresa de vigilancia, debido a que dentro de un mismo de trabajo la situación de las personas respecto a estas dos últimas variables en muy heterogénea, fundamentalmente por la inestabilidad que le da al grupo la relativa rotación de personal que suelen tener las personas que ocupan este tipo de cargos.
2. Es un modelo que ha sido utilizado por empresas de clase mundial del ramo de la seguridad y la vigilancia, con resultados exitosos a nivel de resultados en su desempeño global como organizaciones (McCrie, 2001, p.132).

4.5.4. Ejecución de la intervención/Evaluación de los resultados

Dado que el carácter de esta investigación es la de proyecto factible, la ejecución de la estrategia de intervención para cambiar el estilo de liderazgo en Seguridad Roraima 52. C.A., dependerá de que el plan de acción sea llevado a cabo por la gerencia de la empresa, contando para ello con apoyo de consultores debidamente facultados. Las acciones a ejecutarse están específicamente definidas en el plan de cambio planificado. Esto aplica, igualmente, a la etapa 5 del modelo de cambio de Kilmann, en lo que respecta a la Evaluación de resultados.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Diseño de la estrategia de cambio

El plan de cambio que se ha diseñado para Seguridad Roraima 52, C.A., basado en la teoría de liderazgo situacional de Hershey y Blanchard, conlleva las siguientes fases, que serán explicadas individualmente en el desarrollo posterior de este capítulo:

1. **Definición de coordinador de enlace y facilitador líder:** el primer paso será la definición de un coordinador de enlace cuya función será el de hacer seguimiento y control sobre los avances del plan de cambio. Asimismo, se deberá definir un facilitador líder que lleve adelante la ejecución de las actividades de medición y formación implícitas de plan del plan. Éste puede ser una persona interna o externa, siempre y cuando tenga experiencia en el área de facilitación de programas de formación y conozca la teoría con suficiencia.
2. **Primera medición de estilos de liderazgo del personal de los niveles de gerencia y supervisión:** este propósito se ejecutaría con la utilización de un instrumento que mide dos variables: a) Amplitud de estilos, que mide la capacidad del líder para utilizar de manera flexible las cuatro variantes de estilo de liderazgo previstas en el modelo; b) Adaptabilidad de estilos, que mide el grado de acierto del líder en diagnosticar correctamente el nivel de desarrollo de su supervisado y, en consecuencia, el estilo de liderazgo aplicar para hacer eficiente su influencia sobre éste.
3. **Aplicación de programa de formación en Liderazgo Situacional:** todo el equipo de gerentes y supervisores ha de participar en una actividad de capacitación de 16 horas en la que se le imparte el conocimiento a

profundidad del modelo, así como las ventajas de su aplicación en el medio organizacional.

4. **Diseño de Plan de Mejoramiento del Liderazgo:** consiste en una sesión en la que el supervisor medido, su jefe directo y el facilitador líder tomar en consideración la información generada por la medición y el programa de formación para construir un plan de mejoramiento orientado a que el supervisor cierre las áreas de oportunidad que pueda tener en la aplicación del modelo de liderazgo situacional.
5. **Sesiones de seguimiento:** el supervisor medido, su jefe directo y el facilitador líder hacen una reunión de seguimiento en un tiempo posterior al diseño del plan de mejoramiento, con el fin de constatar los avances, detectar desviaciones, eliminar obstáculos y potenciar factores de éxito.
6. **Segunda medición de estilos de liderazgo del personal de los niveles de gerencia y supervisión:** un tiempo después de la aplicación de la primera medición, la ejecución del programa de formación y la construcción del plan de mejoramiento, la persona vuelve a ser medidas, a los fines de constatar los avances obtenidos en el desarrollo de sus competencias como supervisor que aplica el modelo de liderazgo situacional.
7. **Sesión de cierre del plan de cambio:** tanto a instancias de la gerencia con el equipo encargado de la implantación del plan de cambio, como a nivel de cada equipo particular, debe realizarse una sesión de cierre tras la segunda medición, para revisar los avances y constatar que el cambio de segundo orden que formaba parte del objetivo de la intervención efectivamente se ha cumplido.

5.1.1. Definición de coordinador de enlace y facilitador líder

Coordinador de enlace:

La gerencia de la organización debe seleccionar a una persona perteneciente a la organización, para que adopte el rol de coordinador de enlace. Este rol se vislumbra como un agente de cambio interno, aunque para garantizar el éxito de la intervención, debe ser uno de muchos con este propósito. Esta persona será la principal responsable del éxito de la intervención y tendrá una función similar a la de un gerente de proyecto.

Este colaborador, además de desempeñarse en las labores asociadas a su cargo en la empresa, deberá realizar las siguientes funciones asociadas al seguimiento del plan de cambio:

a) Definir el listado del personal de gerencia y supervisión que será objeto de la intervención, con datos de relevancia como su antigüedad en la empresa, años que lleva ocupando el puesto actual, nivel de educación formal, personas bajo su supervisión y nivel de cargo de las mismas.
b) Hacer seguimiento y garantizar la ejecución de la medición de cada una de las personas incluidas en la intervención. Esto incluye también asegurarse de que quienes apliquen el instrumento cuenten con los recursos materiales necesarios y la disposición de los sujetos de medición en términos de tiempo.
c) Hacer seguimiento y garantizar la ejecución de los programas de formación en Liderazgo Situacional, así como la asistencia de cada uno de los líderes incluidos en el plan. Esto incluye también asegurarse de que los facilitadores cuenten con los recursos materiales necesarios y la disposición de los participantes para su presencia en las sesiones de formación.

d) Hacer seguimiento y garantizar que cada uno de los líderes que fueron sujetos a la medición reciban los resultados de su retroalimentación al final de su participación en el programa de formación de Liderazgo Situacional.
e) Asegurarse de que todos los líderes participantes en el programa diseñe, junto con su supervisor directo, el plan de mejoramiento de liderazgo, así como que se realice el posterior seguimiento de parte de los mismos actores.
f) Garantizar que las líderes vuelvan a ser objeto de medición para constatar los avances. Señalar y presentar a la gerencia los casos que tuvieron poco o nulo proceso, para revisarlos con un foco especial.

Para que todas estas funciones que ha de realizar el coordinador de enlace sean posibles, la gerencia debe, primero que nada, decretar el compromiso de la organización con el plan de cambio y empoderar al coordinador con la autoridad para poder liderar y controlar los procesos asociados al pan que están bajo su responsabilidad y que requieren de la colaboración de los líderes de la diferentes áreas de la organización

Es recomendable, más no excluyente, que la persona a incorporar en estas funciones ha de pertenecer, al menos, a la gerencia media de la empresa. En caso de que se nombre a una persona del nivel de supervisión, ésta debe tener un alto grado de influencia y reconocimiento dentro de la empresa y, especialmente, entre sus compañeros.

Facilitador líder

El facilitador líder será el encargado de la ejecución del plan de cambio. Se recomienda que sea un consultor externo que esté formado para la impartición de programa de formación y que, además maneje el modelo de Liderazgo

Situacional con propiedad. Sin embargo, puede empoderarse de este rol a un empleado siempre que tenga las competencias antes mencionadas, además de representar un referente en la organización en términos de desempeño y efectividad de liderazgo.

Las funciones a realizar por este facilitador líder dentro del plan de cambio serían las siguientes:

a. Aplicar la medición de cada una de las personas incluidas en la intervención y generar el reporte individual de resultados de cada persona. Del mismo modo, crea la base de datos comparativa con todos los resultados consolidados.
b. Facilitar los programas de formación en Liderazgo Situacional y entregar a cada uno de los participantes el reporte de su medición al finalizar el mismo
c. Facilitar la sesión de diseño del plan de mejoramiento de liderazgo, junto con cada líder y su supervisor directo.
d. Acompañar el proceso de seguimiento con los gerentes en los casos que así lo amerite.
e. Volver a aplicar las mediciones y incorporar los resultados en la base de datos para contrastar los avances de cada uno de los líderes considerados en el plan de cambio.

5.1.2. Primera medición de estilos de liderazgo

Todo el personal de los niveles de gerencia y supervisión ha de ser objeto de una medición con el fin de contrastar su forma de dirigir a sus subordinados en contraste con los postulados de la teoría del Liderazgo Situacional.

Esta medición no es un test psicológico, sino un cuestionario que plantea problemas hipotéticos y las posibles soluciones desde el rol de líder. A través de esta prueba se indaga si la persona toma decisiones de dirección con la flexibilidad característica de los cuatro estilos de liderazgo del modelo, o si se limita sólo a uno o dos de los estilos. De igual forma, también se determina si dichas decisiones son las adecuadas para el nivel de compromiso y habilidades del colaborador.

En así como la medición verifica cuál es el nivel de las dos competencias clave del líder en el modelo de Liderazgo Situacional:

a. Amplitud de estilos (Flexibilidad): mide si la persona utiliza los cuatro estilos definidos en el modelo
b. Adaptabilidad de estilos (Diagnóstico): mide si el líder identifica correctamente el nivel de desarrollo de su colaborador y aplica, en consecuencia, el estilo de liderazgo adecuando.

5.1.3. Aplicación de programa de formación en Liderazgo Situacional

Una parte esencial del proyecto factible a los efectos de la intervención como plan de cambio, fue el diseño de un programa de formación en Liderazgo Situacional. Se trata de un taller de 16 horas, lo cual corresponde a dos jornadas laborales de 8 horas, en el que a los líderes de la organización les será transferido, como conocimiento, el modelo de Liderazgo Situacional.

El contenido programático del programa es el siguiente:

1. Definición de liderazgo: para ir de lo general a lo particular se comienza con una exploración general del concepto de liderazgo.
2. Antecedentes: se presenta la teoría de rasgos que se generó en los programas de investigación de la Universidad de Ohio State, que incorpora

los dos comportamientos que luego serán tratados por el modelo de Liderazgo Situacional como teoría contingente: la Orientación a Dirección (Estructura de Inicio) y la Orientación a Relación (Consideración).

3. Liderazgo situacional:
   3.1. Definición del Liderazgo Situacional: se conceptualiza el modelo, introduciendo de manera independiente las cuatro categorías de estilos de liderazgo (E1, E2, E3 y E4) y los cuatro diferentes niveles de desarrollo (D1, D2, D3 y D4). Se presenta el modelo gráficamente.
   3.2. Ventajas del modelo: se explican las fortalezas del modelo, en cuanto a su potencial para poder ajustar el comportamiento del líder a las necesidades de sus subordinados, generando de esa manera, confianza, seguridad, desarrollo, autoestima y compromiso.
   3.3. Competencias clave del Liderazgo Situacional: se muestran las dos competencias clave que ha de tener un líder situacional, es decir, la capacidad para diagnosticar correctamente el nivel de desarrollo del colaborador para así aplicar el estilo de liderazgo adecuado y la habilidad para aplicar los cuatro estilos de liderazgo de manera flexible.
4. Diagnóstico
   4.1. Variables del diagnóstico: éstas son el nivel de competencias (técnicas y actitudinales) del colaborador y el compromiso.
   4.2. Niveles de desarrollo: se presentan los cuatro niveles de desarrollo (D1, D2, D3 y D4), junto a su definición y las características conductuales del colaborador que se encuentra en el mismo. El conocimiento de estos comportamientos referenciales permitirá al líder en formación poder determinar con claridad en cuál nivel de desarrollo se encuentra cada uno de sus colaboradores
5. Estilos de Liderazgo Situacional: en esta parte se presentan los cuatros estilos de liderazgo definidos por el modelo (E1, E2, E3 y E4), así como las características a nivel de comportamiento que ha de tener el líder al momento de aplicar dicho estilo. Sobre este respecto, se indica del mismo

modo el emparejamiento correspondiente entre cada nivel de desarrollo y cada estilo de liderazgo (por ejemplo, que el Estilo 1 aplica al Nivel de Desarrollo 1).

Vale acotar que como mecanismo de aprendizaje se incorporan en la facilitación un cúmulo de actividades prácticas para afianzar el entendimiento del modelo y acelerar su incorporación como conocimiento entre los líderes en formación. Al final de la sesión y tras haber respondido preguntas y dudas, el facilitador deberá entregar a cada líder el correspondiente reporte de su medición. La misma debe hacerse con no más de dos semanas de anticipación al taller y la razón de que la entrega del reporte se haga en ese momento es porque la persona tendrá el criterio para comprender la información y reflexionar sobre los resultados con la orientación que recibió durante la actividad de entrenamiento. La Figura 3 es un ejemplo del reporte de la medición. En el mismo se presentan las dos variables antes referidas, que son objeto de diagnóstico.

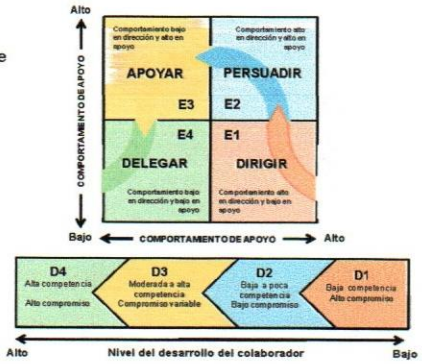
Finalmente, el facilitador debe cerrar la sesión informando a los participantes que el próximo pase del plan de cambio será el diseño de su plan de mejoramiento de Liderazgo Situacional, tarea que deberán acometer dentro de un lapso no mayor a dos semanas.

Prueba Diagnóstico Estilo de Liderazgo Situacional

Análisis de Resultados

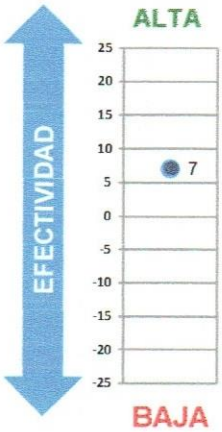
Nombre:	Alberto Gonzalez
Cargo	Gerente de Mantenimiento

1- Amplitud de estilos: este indicador mide la flexibilidad con la que el líder utiliza los cuatro estilos del modelo. En el cuadro se muestra la proporción de estilos que refleja su tendencia. Los dos estilos con un número mayor son los preponderantes, mientras que los dos de menor valor son los secundarios. El resultado óptimo teórico es que todos los estilos tengan la misma proporción (25%), lo cual implica una amplitud simétrica, es decir, la aplicación flexible del modelo.



		Resultado	Proporción
Estilo 1	*Dirigir*	4,00	33,33%
Estilo 2	*Persuadir*	3,00	25,00%
Estilo 3	*Apoyar*	3,00	25,00%
Estilo 4	*Delegar*	2,00	16,67%

2- Adaptabilidad de estilos: mide la efectividad con la cual se utilizan los diferentes estilos, es decir, si el estilo aplicado es el adecuado para el nivel de desarrollo de los colaboradores. El resultado puede oscilar entre -24 (resultado menos efectivo) y +24 (resultado óptimo de efectividad).



Guía para interpretación de resultados:

Una vez definidos los resultados en cada dimensión (Amplitud y Adaptabilidad), pueden generarse varios escenarios combinados. Es posible que una persona tenga mucha flexibilidad de aplicación de estilos, pero que presente baja efectividad por no evaluar correctamente el nivel de desarrollo de sus colaboradores, lo que no le permite seleccionar el estilo adecuado a la situación planteada.

Por otra parte, es posible que un líder tenga uno o dos estilos muy marcados, pero que su Efectividad sea alta, por aplicar dichos estilos en las situaciones correctas.

El resultado óptimo es una Amplitud de 25% en cada estilo, con una Adaptabilidad (Efectividad) de +24. Esto denota que el líder utiliza todos los estilos de manera flexible y en las situaciones adecuadas según el nivel de desarrollo del colaborador.

Figura 3: Ejemplo medición estilos de liderazgo

5.1.4. Diseño de Plan de Mejoramiento del Liderazgo

El objetivo de esta sesión será que el supervisor sujeto de la medición, junto a su supervisor directo, construya un plan de desarrollo orientado a mejorar sus competencias en la aplicación del modelo de Liderazgo Situacional, es decir, su capacidad para poder determinar el nivel de desarrollo en el que se encuentran sus colaboradores y utilizar de manera flexible los cuatro estilos de liderazgo para los niveles de desarrollo adecuados. La sesión será acompañada por el facilitador líder, quien tendrá el rol de consultor durante la sesión, debido a su dominio del modelo.

De este modo, una vez analizado el resultado en cada una de las dos dimensiones, el medido y su supervisor deben definir qué acciones pueden realizar para apoyar el desarrollo de una competencia que se encuentre en un nivel bajo. Las opciones pueden ser la incorporación en un proyecto, la lectura de un libro, la creación de una iniciativa conjunta con un supervisor par cuyo nivel de competencias esté bien desarrollado o cualquier otra estrategia que apoye el cierre de la brecha.

Una vez definidas las acciones, debe ponerse un plazo en el cual las mismas deben ser ejecutadas. Esto es de suma importancia, pues de no ser el caso, el sujeto podrá darle largas al asunto o, simplemente, perderlo de vista y olvidarlo. Igualmente, al final de la sesión, deberá colocarse una sesión de seguimiento, la cual deberá realizarse tres meses después de la sesión actual.

5.1.5. Sesiones de seguimiento

Nuevamente coinciden el supervisor medido, su jefe directo y el facilitador líder para revisar los avances en el plan de mejoramiento. Se constata que las actividades acordadas se estén ejecutando o ya se hayan cerrado, así como la

experiencia de la persona en la aplicación del modelo en el día a día laboral con sus colaboradores.

En tal sentido, debe validarse que las actividades acordadas hayan sido las adecuadas y estén generando el desarrollo esperado. Asimismo, el jefe y el facilitador deberán explorar la experiencia del líder en el despliegue de los estilos. Preguntarle sobre la reacción del equipo ante los cambios en su comportamiento y si hasta los momentos se han visto resultados tangibles en el nivel de desarrollo de los subordinados, en la medida que se ha ido aplicando el modelo en sus operaciones.

Dependiendo de los resultados y los avances, podrá definirse una nueva sesión de seguimiento antes de la próxima medición.

5.1.6. Segunda medición de estilos de liderazgo

Seis meses después del inicio del plan de cambio y de la primera medición, luego de ejecutar la aplicación del programa de formación, crearse los planes de mejoramiento y efectuarse las sesiones de seguimiento, deberá realizarse una segunda medición.

Este nuevo diagnóstico servirá para determinar los avances generales del plan en términos de los progresos realizados por cada líder que fue objeto de la intervención. De igual forma, también podrán analizarse casos particulares o aislados en los cuales pudiesen estarse dando desviaciones inconsistentes con el desempeño general de la organización en el cumplimiento de esta iniciativa.

En esta oportunidad el reporte deberá entregarse a los líderes y sus jefes en un plazo no mayor a dos semanas después de la medición.

5.1.7. Sesión de cierre del plan de cambio

La conclusión del plan de cambio supone un balance final que emana de la segunda medición efectuada tras seis meses de intervención. Los dos agentes de cambio principales, el coordinador de enlace y el facilitador líder, deberán presentar los datos comparativos a la gerencia, para verificar los avances alcanzados en consistencia con los objetivos que se plantearon.

De igual manera, suponiendo que surjan casos en los cuales el progreso no fue el adecuado, se deberán analizar las razones por las cuáles estas personas no lograron un desempeño similar al global y, de ser necesario, aplicar lo correctivos necesarios.

La verificación de avances tangibles en las competencias de los estilos de liderazgo de los líderes de la empresa supondría el éxito de la intervención y, en consecuencia, el logro del cambio transformacional que se planteo en el proyecto factible.

5.2. Análisis de Factibilidad

La intervención propuesta es completamente viable de ser aplicada con los recursos solicitados y los medios y condiciones existentes.

Los recursos requeridos son:

1. Humanos:

- Un persona perteneciente a la empresa responsable de coordinar los aspectos logísticos.
- Un facilitador certificado para impartir el Taller de Liderazgo Situacional.

2. Materiales:

- Disponibilidad de salas perfectamente acondicionadas con capacidad de al menos 12 personas, preferiblemente en las instalaciones del cliente.
- Equipos audiovisuales para las presentaciones (Video Beam, laptop, etc)
- Manual Impreso para los participantes.
- Material de oficina como: lápices, marcadores, bolígrafos, hojas blancas, libretas de anotaciones, etc.
- Refrigerios y Almuerzo para facilitador y participantes.

3. Financieros:

- Costo del Proyecto de Intervención el cual incluye el diseño del Programa de Formación en Liderazgo Situacional = Bs. 18.000,00.
- Costo de las horas/hombre de facilitación para el Taller de Liderazgo Situacional.

5.3. Cronograma de aplicación propuesto

Se propone el siguiente cronograma de aplicación, que despliega el plan de cambio en un periodo de 9 meses (36 semanas):

FASES	*Mes 1*	*Mes 2*
1. Definición de coordinador de enlace y facilitador líder	**Semana 1**	
2. Primera medición de estilos de liderazgo	**Semana 3**	
3. Aplicación de programa de formación en Liderazgo Situacional		**Semana 5**
4. Diseño de Plan de Mejoramiento del Liderazgo:		**Semana 7**

FASES	*Mes 6*	*Mes 9*
5. Sesiones de seguimiento	**Semana 21**	
6. Segunda medición de estilos de liderazgo		**Semana 34**
7. Sesión de cierre del plan de cambio		**Semana 36**

Gráfico 1: Cronograma de aplicación propuesto

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La adopción de un modelo de estilos de liderazgo por parte de la podría suponer la consolidación de una organización más flexible, con menor rotación de personal y más orientada al logro de las metas, pues los supervisores incrementarían su capacidad de generar influencia sobre sus subordinados.
- Sobre la realidad actual venezolana, en los que respecta al manejo de las relaciones laborales, sobre todo con personal de base, es de suma pertinencia la adopción de enfoques que permitan que los supervisores logren los objetivos a su cargo a través del ejercicio de la influencia y no de la coerción o la autoridad.
- La aplicación adecuada de los estilos de liderazgo supondría también lograr mayor cohesión en los equipos de trabajo y un esquema de desarrollo de personal más efectivo, pues los supervisores contarían con la competencia de saber cuál es la manera más acertada para lograr el progreso de cada colaborador.
- Si este proyecto factible se lleva a ejecución, Seguridad Roraima 52, C.A. podría incrementar su competitividad en el mercado de las empresas de vigilancia en Venezuela, a través de factores como una más baja rotación de personal, mayor efectividad en el desempeño de sus procesos y una mayor cohesión dentro de los equipos de trabajo que la componen.

6.2. Recomendaciones

- Los niveles directivos de la empresa deben estar altamente comprometidos con este programa para que todas las áreas de la organización se involucren en una implementación exitosa.
- Además de las mediciones que ofrece el plan y de su contenido teórico, es muy importante que se ejecuten todas las acciones de seguimiento planificadas para que el cambio conductual pueda trascender en el tiempo y el cambio alcanzado sea de carácter transformacional o de segundo orden.
- Es fundamental garantizar que el facilitador líder que se seleccione como agente de cambio cuente con las competencias necesarias para manejar este tipo de actividades, así como un amplio conocimiento en el manejo de la Teoría de Liderazgo Situacional. Dadas las características de la organización, se recomienda la contratación de un consultor externo para el desempeño de este rol.
- Se sugiere asignar dentro de la organización a una persona que ejerza el rol de coordinador de enlace con suficiente autoridad e influencia y que se le haga responsable del logro del plan de cambio, al punto que se considere una de sus principales prioridades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson A.H. y Barker D. (1996). Effective Enterprise and Change Management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, Londres.

Arthur Andersen (1998). Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma, España.

Beckhard R. (1992). Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations. Jossey-Bass, San Francisco

Blanchard, K, (2007). Liderazgo al más alto nivel, Editorial Norma, Colombia

Chiavenato, I., (2007). Administration de Recursos Humanos, McGraw-Hill, Colombia

French, W. y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. Pearson – Prentice Hal, México

French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007). Desarrollo Organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio. McGraw-Hill Interamericana, México

Gibson, J., Ivancevich J., y Donnelly J. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Mc Graw Hill, Bogotá

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista P., (2003). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana, México

Hersey, P, y Blanchard, K,, (1996), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice Hall, New York

Hughes, R., Ginnett, R y Curphy G. (2007), Liderazgo, McGraw-Hill Interamericana, México

Kerlinger, F., Leo, H. (2002), Investigación del comportamiento, McGraw-Hill Interamericana, México

Kotter, J., (2007) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, Harvard Business School, EEUU.

McLean, G., (2009), Organizational Behavior, Berrett Koehler Publishers, EEUU

McCrie, R., (2001), Security Operations Management, Butterworth Heinemann, EEUU

Mendoza, R., (2006), Investigación cualitativa y cuantitativa - Diferencias y limitaciones, Monografías.com, Recuperado el 19 de noviembre de 2010, http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991), Metodología de la Investigación, McGraw Hill, México

Robbins, S. (1996), Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2009), Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2006, Caracas

Velez , C. (2001), Apuntes de metodología de la investigación, Departamento de Ciencias Básicas Universidad EAFIT, Colombia.

Yukl, G, (2007), Liderazgo en las organizaciones, México, Pearson – Prentice Hall, México

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL PROGRAMA FORMACIÓN EN LIDERAZGO SITUACIONAL

LIDERAZGO SITUACIONAL

Objetivos

General

Proporcionar un modelo de gestión que permita al supervisor aplicar un estilo de liderazgo adecuado a la madurez y capacidades de sus colaboradores y equipos, con el fin de alcanzar un alto desempeño.

Objetivos

Específicos

- Comprender la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad en el desarrollo de los seguidores, mientras se maneja la diversidad y el cambio.
- Evaluar el nivel de desarrollo de los seguidores, así como sus competencias y compromiso con respecto a la meta específica.
- Comprender y utilizar los cuatro estilos de liderazgo de manera flexible y asertiva para dirigir, motivar y desarrollar a los colaboradores.

Para reflexionar

Se llamaba Mrs. Thompson

Mientras estuvo al frente de su clase de 5° grado, el primer día de clase lo iniciaba diciendo a los niños una mentira. Como la mayor parte de los profesores, ella miraba a sus alumnos y les decía que a todos los quería por igual. Pero eso no era posible, porque ahí en la primera fila, desparramado sobre su asiento, estaba un niño llamado Teddy Stoddard.

Misis Thompson había observado a Teddy desde el año anterior y había notado que él no jugaba muy bien con otros niños, su ropa estaba muy descuidada y constantemente necesitaba darse un buen baño.

Teddy comenzaba a ser un tanto desagradable. Llegó el momento en que Misis Thompson disfrutaba al marcar los trabajos de Teddy con un plumón rojo haciendo una gran X y colocando un cero muy llamativo en la parte superior de sus tareas.

En la escuela donde Misis Thompson enseñaba, le era requerido revisar el historial de cada niño, ella dejó el expediente de Teddy para el final.

Cuando ella revisó su expediente, se llevó una gran sorpresa. La Profesora de primer grado escribió: "Teddy es un niño muy brillante con una sonrisa sin igual. Hace su trabajo de una manera limpia y tiene muy buenos modales... es un placer tenerlo cerca".

Su profesora de segundo grado escribió: "Teddy es un excelente estudiante, se lleva muy bien con sus compañeros, pero se nota preocupado porque su madre tiene una enfermedad incurable y él ambiente en su casa debe ser muy difícil".

La profesora de tercer grado escribió: "Su madre ha muerto, ha sido muy duro para él. El trata de hacer su mejor esfuerzo, pero su padre no muestra mucho interés y el ambiente en su casa le afectará pronto si no se toman ciertas medidas".

Su profesora de cuarto grado escribió: "Teddy se encuentra atrasado con respecto a sus compañeros y no muestra mucho interés en la escuela. No tiene muchos amigos y en ocasiones duerme en clase".

Ahora Misis Thompson se había dado cuenta del problema y estaba apenada con ella misma. Ella comenzó a sentirse peor cuando ssu alumnos le llevaron sus regalos de Navidad, envueltos con preciosos moños y papel brillante, excepto Teddy. Su regalo estaba mal envuelto con un papel amarillento que él había tomado de una bolsa de papel.

A Misis Thompson le dio pánico abrir ese regalo en medio de los otros presentes. Algunos niños comenzaron a reír cuando ella encontró un viejo brazalete y un frasco de perfume con solo un cuarto de su contenido. Ella detuvo las burlas de los niños al exclamar lo precioso que era el brazalete mientras se lo probaba y se colocaba un poco del perfume en su muñeca.

Teddy Stoddard se quedó ese día al final de la clase el tiempo suficiente para decir: "Misis Thompson, el día de hoy usted huele como solía oler mi mamá".

Después de que el niño se fue ella lloró por lo menos una hora.

Desde ese día, ella dejó de enseñarles a los niños aritmética, a leer y a escribir. En lugar de eso, comenzó a educar a los niños. Misis Thompson puso atención especial en Teddy. Conforme comenzó a trabajar con él, su cerebro comenzó a revivir. Mientras más lo apoyaba, él respondía más rápido. Para el final del ciclo escolar, Teddy se había convertido en uno de los niños más aplicados de la clase y a pesar de su mentira de que quería a todos sus alumnos por igual, Teddy se convirtió en uno de los consentidos de la Maestra.

Un año después, ella encontró una nota debajo de su puerta, era de Teddy, diciéndole que ella había sido la mejor maestra que había

tenido en toda su vida.

Seis años después por las mismas fechas, recibió otra nota de Teddy, ahora escribía diciéndole que había terminado la preparatoria siendo el tercero de su clase y ella seguía siendo la mejor maestra que había tenido en toda su vida.

Cuatro años después, recibió otra carta que decía que a pesar de que en ocasiones las cosas fueron muy duras, se mantuvo en la escuela y pronto se graduaría con los más altos honores. Él le reiteró a Misis Thompson que seguía siendo la mejor maestra que había tenido en toda su vida y su favorita.

Cuatro años después recibió otra carta. En esta ocasión le explicaba que después de que concluyó su carrera, decidió viajar un poco. La carta le explicaba que ella seguía siendo la mejor maestra que había tenido y su favorita, pero ahora su nombre se había alargado un poco, la carta estaba firmada por Theodore F. Stoddard, MD.

La historia no termina aquí, existe una carta más que leer, Teddy ahora decía que había conocido a una chica con la cual iba a casarse. Explicaba que su padre había muerto hacía un par de años y le preguntaba a Misis Thompson si le gustaría ocupar en su boda el lugar que usualmente es reservado para la madre del novio, por supuesto Misis Thompson aceptó y adivinen... Ella llegó usando el viejo brazalete y se aseguró de usar el perfume que Teddy recordaba que usó su madre la última Navidad que pasaron juntos.

Se dieron un gran abrazo y el Dr. Stoddard le susurró al oído, "Gracias Misis Thompson por creer en mí. Muchas gracias por hacerme sentir importante y mostrarme que yo puedo hacer la diferencia".

Misis Thompson con lágrimas en los ojos, tomó aire y dijo, "Teddy, te equivocas, tú fuiste el que me enseñó a mí que yo puedo hacer la diferencia. No sabía cómo educar hasta que te conocí".

Luego de la lectura, responde a las siguientes preguntas:

¿Por qué cambió la forma de actuar de Mrs. Thompson cuando se enteró de las particularidades de la historia de vida de Teddy?

¿Qué habría ocurrido con Teddy si Mrs. Thompson no hubiese modificado su forma de abordarlo como alumno?

El Liderazgo

El estudio del liderazgo como uno de los aspectos intangibles más relevantes en las organizaciones ha sido ampliamente profundizado, sobre todo después de la segunda mitad del siglo XX.

Como líderes suele catalogarse a las personas que ejercen mayor ***influencia*** que otras en la dinámica social de los grupos humanos (organizaciones, familias, salones de clase, instituciones gubernamentales, equipos deportivos, etc).

Muchos casos de estudio que señalan el éxito de iniciativas de cambio e innovación, tienen en común el surgimiento de un líder que influyó de forma determinante en dichos logros.

Definición de liderazgo

Son innumerables las definiciones que se han postulado para conceptualizar el liderazgo. A continuación señalaremos algunas de éstas:

- *El liderazgo es un intento de utilizar tipos de influencia no coercitiva para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996, p. 451).*
- *El liderazgo es el aumento de la influencia por encima del cumplimienot mecánico de las directrices habituales de la organización (Katz y Kahn, 1978, p. 528).*
- *El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo (Jacobs y Jaques, 1990, p. 281)*
- *El liderazgo es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficiencia y el éxito de la organización (House, 1999, p. 184)*

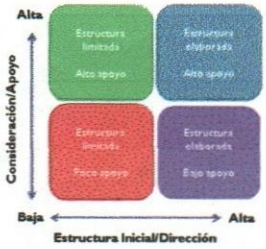
Antecedentes del modelo de Liderazgo Situacional

En 1945, académicos de la Ohio State University emprendieron estudios con el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes más efectivos, logrando definir dos dimensiones esenciales:

Estructura de inicio (Dirección): Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación con ellos, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.

Consideración (Apoyo): Las conductas de liderazgo que implican amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.

Antecedentes del modelo de Liderazgo Situacional



Antecedentes del modelo de Liderazgo Situacional

El modelo de Ohio State define cuatro tipos de liderazgo:

Líder bajo-bajo: poca consideración y bajo nivel de dirección. Los colaboradores se sienten poco motivados, tanto por desconocer que se espera de ellos, como por la poca cercanía e identificación que tienen con su supervisor. Suelen ser líderes poco efectivos

Líder alto-bajo: alta consideración y bajo nivel de dirección. Los colaboradores se sienten tomados en cuenta y bien tratados, pero tienen poca claridad de qué deben hacer y cómo hacerlo. La efectividad de estos líderes depende de las competencias del equipo de trabajo.

Antecedentes del modelo de Liderazgo Situacional

Líder bajo-alto: poca consideración y alto nivel de dirección. Los colaboradores reciben lineamientos claros y precisos, pero pueden tender a desmotivarse por no sentirse apreciados o considerados. Pueden darse resultados en el corto plazo, pero suelen verse afectados por la desmotivación del equipo.

Líder alto-alto: alta consideración y alto nivel de dirección. Los colaboradores reciben lineamientos claros y precisos, y se sienten motivados por la consideración y apoyo que reciben de su líder a nivel personal. Suele ser el estilo que conlleva un liderazgo de mayor eficacia.

Actividad 1: referente de liderazgo

1. Piensa en un supervisor que te haya generado un impacto positivo en términos de motivación, desarrollo y ejemplo profesional.
2. Identifica las características principales de su comportamiento como líder.
3. Clasifica dichas características en alguna de las dos dimensiones antes vistas: Estructura de inicio (Dirección) y Consideración (Apoyo)
4. Valora en qué cuadrante se encuentra esta persona.
5. Comparte con tus compañeros los resultados.

Modelo de Liderazgo Situacional

La Teoría del Liderazgo Situacional , propuesta por Paul Hersey y Ken Blanchard, está basada en el interacción entre tres variables clave en el estudio del liderazgo como hecho social: primeramente, los comportamientos orientados a la **Dirección** y el **Apoyo** en el líder, y en segundo lugar, el nivel de **Madurez** que el grupo de seguidores posee.
La teoría plantea que los líderes muestran dos dimensiones fundamentales: preocupación por la gente y preocupación por el trabajo, las cuales se relacionan con la madurez de las personas.

Modelo de Liderazgo Situacional

El modelo tiene definidos cuatros **estilos** de liderazgo, a saber:

✓ **E1 - Dirigir:** Los líderes definen los roles y tareas de su seguidor y los supervisan de cerca. Las decisiones las toma y las comunica el líder.

✓ **E2 - Persuadir:** El líder define roles y tareas, pero pide ideas y sugerencias a sus seguidores. Las decisiones las toma el líder pero la comunicación es de dos vías.

✓ **E3 - Apoyar:** El líder deja las decisiones del día a día a sus colaboradores. El líder facilita y toma parte de las decisiones pero ejerce el control con el colaborador.

✓ **E4 - Delegar:** Los líderes están involucrados en la resolución de problemas y toma de decisiones pero el control lo ejerce el colaborador. El colaborador decide cuando y como el líder se involucrará.

Modelo de Liderazgo Situacional

Otro elemento clave del modelo es la clasificación de los niveles de madurez de los colaboradores, los cuales se detallan a continuación:

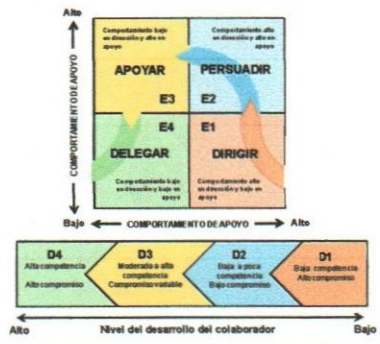
✓ **D1:** Baja competencia/alto compromiso. Falta de habilidades para realizar el trabajo y carencia de confianza. La persona, sin embargo, está entusiasmada e interesada en la meta o tarea.

✓ **D2:** Baja a alguna competencia/Bajo compromiso. Quizás tiene algunas habilidades relevantes pero no será capaz de hacer el trabajo sin ayuda. La tarea o la situación quizás sean nuevas para él.

✓ **D3:** Moderado a alto nivel de competencia/Compromiso variable. Tiene experiencia y es capaz pero quizás le falte un poco de confianza para hacerlo solo o la motivación para hacerlo bien y rápido

✓ **D4:** Alto nivel de competencia/Alto nivel de compromiso. Tiene experiencia en su puesto y se siente cómodo con sus habilidades. Quizás tenga más habilidades que el propio líder

Modelo de Liderazgo Situacional



Ventajas del Liderazgo Situacional

Cuando los líderes tienen la competencia del Liderazgo Situacional sus colaboradores y pares:

✓Sienten menos estrés en la organización.

✓Perciben al líder orientado al cambio y con apertura hacia los aportes e ideas.

✓Demuestran mayor autodirección.

✓Se sienten confiados de sus competencias.

✓Perciben un incremento en su autoestima y moral.

✓Perciben a su líder genuinamente preocupado por su desarrollo en la organización.

✓Consideran al líder como un profesional competente.

Competencias del Líder Situacional

Diagnosticar: Capacidad para analizar el nivel de competencias y compromiso del colaborador, así como sus necesidades de desarrollo.

Aplicación del estilo de liderazgo: Capacidad para emplear el estilo adecuado al nivel de madurez de los colaboradores y el equipo.

Acuerdos de funcionamiento: Capacidad del líder para definir junto con sus colaboradores cuál es el estilo requerido para el éxito del equipo.

LIDERAZGO SITUACIONAL: DIAGNÓSTICO

Diagnóstico

La habilidad para diagnosticar es el primer paso que debe cumplir un líder situacional efectivo. Esta capacidad le permite seleccionar el estilo de liderazgo adecuado a la situación específica de sus colaboradores, permitiéndole así promover el desarrollo de sus competencias, incentivar la motivación en el equipo y garantizar el logro de los objetivos.

Para que el estilo de liderazgo seleccionado sea el correcto, el líder situacional debe estar en capacidad de evaluar el nivel de desarrollo de una persona medido a través de dos variables: su nivel de competencias y el compromiso que tiene hacia el equipo y la organización. Otro elemento importante que debe considerarse en el diagnóstico son las necesidades que tenga la persona dentro de cada una de estas variables.

Variables del Diagnóstico

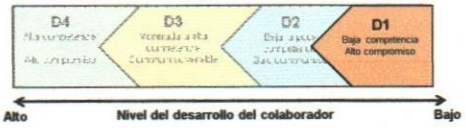
Competencias

- Son los conocimientos y habilidades que poseen las personas para realizar tareas específicas o alcanzar metas. Son transferibles y requieren tiempo para ser desarrolladas.

Compromiso

- Es la motivación y la confianza que tiene el colaborador en relación a las tareas que realiza, las metas asignadas y la organización en general. Se trata de una característica actitudinal y puede verse afectada por los estados emocionales de la persona.

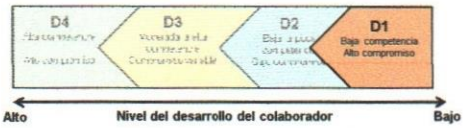
Nivel de Desarrollo D1



D1: Baja competencia/alto compromiso.

Falta de habilidades para realizar el trabajo y carencia de confianza. La persona, sin embargo, está entusiasmada e interesada en la meta o tarea.

Nivel de Desarrollo D1



D1: Baja competencia/alto compromiso.

Algunas características conductuales:

- Normalmente existe entusiasmo y compromiso
- Las competencias están comenzando a ser desarrolladas.
- Los colaboradores pueden sentirse inseguros al realizar las tareas
- La ausencia de competencias puede comprometer los resultados

Nivel de Desarrollo D1

Basándote en lo anterior, indica ¿cuáles son las necesidades de una persona con un nivel de desarrollo D1?

- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____

Necesidades de un colaborador D1

✓ Metas y dirección claros

✓ Seguimiento constante

✓ Indicadores de medición de desempeño bien definidos

✓ Definición de tiempos de entrega de tareas y cumplimiento de metas con exactitud

✓ Información y disponibilidad de conocimiento pertinente para la realización de sus funciones

✓ Retroalimentación consistente

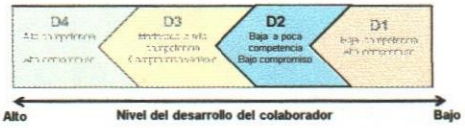
✓ Normas explícitas e implícitas que establezcan las bases de funcionamiento en el equipo

Nivel de Desarrollo D2

D2: Baja a alguna competencia/Bajo compromiso.

Quizás el colaborador tiene algunas habilidades relevantes, pero no será capaz de hacer el trabajo sin ayuda. La tarea o la situación quizás sean nuevas para él. El compromiso se ve disminuido porque frecuentemente el colaborador sentirá insatisfacción, principalmente por su brecha de competencias.

Nivel de Desarrollo D2



D2: Baja a alguna competencia/Bajo compromiso.

Algunas características conductuales:

- La motivación inicial se ve afectada por frustración al no cumplir de manera exitosa con todas las tareas.
- Pueden haber roces con el supervisor si éste se torna muy directivo.
- Comienzan a desarrollarse las competencias clave y así, surgen los primeros logros.

Nivel de Desarrollo D2

Basándote en lo anterior, indica ¿cuáles son las necesidades de una persona con un nivel de desarrollo D2?

- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____

Necesidades de un colaborador D2

✓ Metas claras

✓ Alto nivel de apoyo de parte de su jefe

✓ Retroalimentación permanente

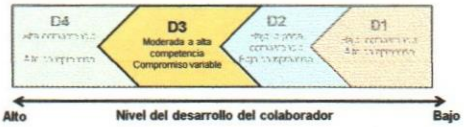
✓ Reforzamiento positivo de los logros y acciones positivas

✓ Asesoramiento y descripción de los tareas y procesos a seguir

✓ Ser comunicado de las razones detrás de las decisiones de mayor relevancia.

✓ Darle la oportunidad de analizar los logros y los fracasos con sentido crítico para obtener aprendizajes.

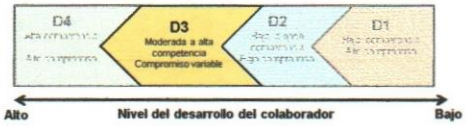
Nivel de Desarrollo D3



D3: Moderado a alto nivel de competencia/Compromiso variable.

Tiene experiencia y es capaz de ejecutar la mayor parte de las tareas de manera efectiva. Sin embargo, aún puede hacerle falta confianza para hacerlo sólo o la motivación para hacerlo bien y rápido.

Nivel de Desarrollo D3

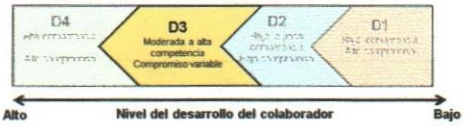


D3: Moderado a alto nivel de competencia/Compromiso variable.

Algunas características conductuales:

- Algunas competencias se han consolidado, mientras que otras están terminando de ser desarrolladas.
- La motivación puede ser variable, debido a que aún se encuentra en periodo de desarrollo las construcción de una relación de confianza con el líder y el resto del equipo.
- El colaborador puede comenzar a desear nuevos retos y que se le deleguen responsabilidades.

Nivel de Desarrollo D3



Basándote en lo anterior, indica ¿cuáles son las necesidades de una persona con un nivel de desarrollo D3?

- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____

Necesidades de un colaborador D3

✓ Refuerzo positivo para darle confianza en el nivel de experticia que está siendo desarrollado

✓ Oportunidades para tomar ciertos riesgos para mejorar los procesos

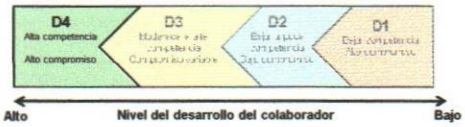
✓ Accesibilidad permanente de parte de su líder para hacerle coaching

✓ Reconocimiento de los niveles de competencia y desempeño superiores

✓ Eliminación de obstáculos que puedan interponerse en el cumplimiento de sus tareas y metas.

✓ Apertura para la formulación de críticas u observaciones dirigidas a mejorar los procesos organizacionales.

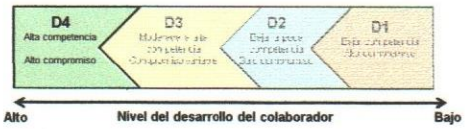
Nivel de Desarrollo D4



D4: Alto nivel de competencia/Alto nivel de compromiso.

El colaborador posee competencias consolidadas para el puesto y además se siente confiado de sus habilidades y destrezas. Ejecuta las tareas con fluidez y eficiencia. Está entusiasmado, comprometido y motivado hacia el equipo, el líder y las metas.

Nivel de Desarrollo D4

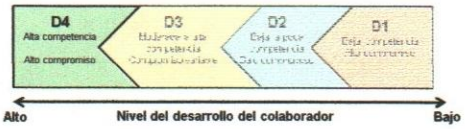


D4:Alto nivel de competencia/Alto nivel de compromiso.

Algunas características conductuales:

- El nivel de desarrollo es el adecuado para el cargo.
- El colaborador se siente cómodo y competente para realizar las tareas y alcanzar las metas.
- La motivación es alta, así como el compromiso.
- Si existen varias personas en este nivel de desarrollo dentro del equipo, suele generarse sinergia y valor agregado.
- El nivel de desarrollo puede implicar que el colaborador requiera la delegación de nuevas responsabilidades mas retadoras.

Nivel de Desarrollo D4



Basándote en lo anterior, indica ¿cuáles son las necesidades de una persona con un nivel de desarrollo D4?

- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____
- ❑ _____

Necesidades de un colaborador D4

- ✓ Actividades retadoras
- ✓ Oportunidades para participar en proyectos (mejora, calidad, etc)
- ✓ Coaching permanente de parte de su jefe.
- ✓ Reconocimiento al desempeño superior
- ✓ Autonomía y autoridad para la toma de algunas decisiones
- ✓ Oportunidades para transferir conocimiento a otras personas del equipo
- ✓ Ser consultado en algunas decisiones de media o alta importancia.

Actividad 2: aplicando el diagnóstico

1. Identifica como ejemplo a 3 de tus colaboradores.
2. Haz una lista de sus características personales, tanto desde el punto de vista de sus habilidades como en cuanto a su compromiso y confianza.
3. Una vez definidas las características de cada colaborador, ubícalo en uno de los cuatro niveles de desarrollo establecidos en el modelo.
4. Prepara una lamina en la que presentarás a tus compañeros el caso de uno de tus colaboradores, explicando cuál es su nivel de desarrollo y las características que fundamentan dicha clasificación. Resérvate el nombre del colaborador a efectos de respetar su confidencialidad.

Actividad 3: casos de Juan y Miguel

1. Lee con atención la situación de dos colaboradores y define el nivel de desarrollo en el que se encuentra cada uno.
2. Comparte con tus compañeros tu elección, con los argumentos que la sustentan para cada caso.

Juan

Juan es un supervisor de planta con un excelente nivel de desempeño. Tiene más de 10 años de servicio y tiene un record intachable en la empresa. El gerente que le supervisa estará ausente por varias semanas debido a la ejecución de un proyecto. A Juan le han nombrado como su sustituto temporal. Se siente motivado, pero hay muchas de las funciones del gerente que le son desconocidas y siente temor en no cumplir correctamente pues ya ha cometido algunos errores.

Miguel

Miguel es un analista de sistemas que tiene ya dos años en el cargo. Durante este tiempo sus competencias técnicas y actitudinales se han ido desarrollando de forma tal que cumple el día con sus tareas y alcanza sus metas. Sin embargo, en ocasiones Miguel puede sentirse inseguro ante un requerimiento de sus clientes que se salga de lo rutinario. Asimismo, en estas situaciones puede llegar a tornarse algo reactivo hacia sus compañeros sin razón aparente.

LIDERAZGO SITUACIONAL: APLICANDO LOS ESTILOS

Comportamientos del líder

Al igual que varios modelos clásicos del estudio del liderazgo que le preceden, el modelo de Hersey y Blanchard propone que el funcionamiento de un líder se basa en la aplicación de dos comportamientos: **Dirección y Apoyo.**

La clave del modelo de Liderazgo Situacional es la utilización de los diferentes estilos de manera flexible y alineada al nivel de desarrollo de cada colaborador

Comportamientos de Dirección

El comportamiento de Dirección en un líder tiene las siguientes características:

- Implanta normas y reglas de funcionamiento claras
- Indica qué hacer, al igual que cómo y cuándo hacerlo
- Define metas y objetivos de manera precisa
- Establece plazos y una planificación estructurada de las tareas con rigurosidad
- Hace seguimiento constante de lo que hacen sus colaboradores
- Define la distribución de tareas y funciones de manera minuciosa

Comportamientos de Apoyo

El comportamiento de Apoyo en un líder tiene las siguientes características:

- Apertura y atención a las necesidades de los colaboradores
- Escucha y permite el cuestionamento y la critica
- Permite y promueve la participación de los colaboradores en la toma de decisiones
- Se interesa genuinamente por los problemas de sus colaboradores y les ayuda a resolverlo dentro de los limites de su influencia
- Hace la función de consejero y coach, así como de facilitador para promover el aprendizaje

Estilo de Liderazgo Situacional E1

El Estilo de Liderazgo E1 normalmente se aplica cuando el colaborador se encuentra en el Nivel de Desarrollo D1

Los comportamientos de este estilo incluyen:

- ❑ Proveer dirección, metas y plazos con claridad
- ❑ Establecer roles y funciones, así como límites
- ❑ Dirigir las reuniones y aplica una planificación rigurosa
- ❑ Servir de ejemplo para la realización de tareas y la toma de decisiones
- ❑ Transferir conocimientos importantes para cumplir con las tareas y metas
- ❑ Hacer seguimiento permanente de las responsabilidades de cada colaborador a su cargo
- ❑ Otorgar reconocimiento al desempeño superior y al desempeño de competencias

Estilo de Liderazgo Situacional E2

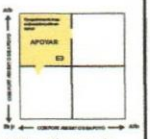
El Estilo de Liderazgo E2 normalmente se aplica cuando el colaborador se encuentra en el Nivel de Desarrollo D2

Los comportamientos de este estilo incluyen:

- ❑ Escuchar e interesarse por las opiniones y puntos de vista de los colaboradores.
- ❑ Tener apertura a las propuestas e ideas
- ❑ Proporcionar una visión de a dónde y cómo debe llegar el equipo
- ❑ Analizar junto con los colaboradores los logros y fracasos para obtener los aprendizajes más importantes de los mismos
- ❑ Ofrecer asesoramiento e ideas para mejorar en las ejecución de las tareas
- ❑ Explicar cuáles son las razones detrás de las decisiones
- ❑ Ofrecer retroalimentación y refuerzos positivos
- ❑ Consultar a sus colaboradores sobre sus opiniones

Estilo de Liderazgo Situacional E3

El Estilo de Liderazgo E3 normalmente se aplica cuando el colaborador se encuentra en el Nivel de Desarrollo D3.



Los comportamientos de este estilo incluyen:

- ❑ Incentivar en el equipo la toma de decisiones compartida, así como la fijación de metas y los planes de trabajo.
- ❑ Otorgar autonomía en la solución de problemas, actuando principalmente como coach o facilitador de ser necesario
- ❑ Transferir competencias y compartir experiencias.
- ❑ Retar el cumplimiento de las metas con un desempeño superior
- ❑ Eliminar obstáculos que puedan afectar el exitoso desempeño de las tareas del equipo.
- ❑ Proporcionar apoyo, confianza y refuerzos positivos
- ❑ Retroalimentación y reconocimiento permanente

Estilo de Liderazgo Situacional E4

El Estilo de Liderazgo E4 normalmente se aplica cuando el colaborador se encuentra en el Nivel de Desarrollo D4.

Los comportamientos de este estilo incluyen:

- ❑ Otorgar autonomía a las personas para que tomen sus decisiones y sean responsables de su desempeño
- ❑ Incentivar en los colaboradores que asuman la responsabilidad en planificar sus metas.
- ❑ Confiar en el criterio de las personas
- ❑ Servir de coach o consultor experto cuando la situación lo requiera
- ❑ Ofrecer reconocimiento y apoyo
- ❑ Incentivar a las personas a desafiarse a sí mismas para alcanzar niveles superiores de desempeño
- ❑ Proporcionar apoyo si se requieren mayores recursos

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Práctica 1 (Parte A)

Reúnete con tres compañeros y lean con atención los casos que se presentan a continuación. Analicen y respondan las preguntas planteadas. Tendrán 35 minutos para esta actividad.

Caso 1

Mariana es una almacenista con cierta experiencia en la empresa. Sus competencias se han ido fortaleciendo en el tiempo y su desempeño ha evolucionado de menos a más. En este momento es una colaboradora muy eficiente en el cumplimiento de sus funciones e inclusive se ha convertido en un referente para sus compañeros, tanto por sus competencias técnicas, cómo por la manera que se interrelaciona con sus compañeros.

En las últimas semanas usted percibe que Mariana ha disminuido la eficiencia de su desempeño y está algo irritable, lo cual no es normal en su caso. Cuando usted le pregunta las razones por las cuales está teniendo esta conducta, ella indica que se siente un poco estresada y que está algo aburrida de las tareas que está haciendo en este momento, pues percibe que ya no está aprendiendo cosas nuevas.

Tomando en cuenta la información anterior. Por favor responde las siguientes preguntas utilizando la metodología aprendida de Liderazgo Situacional:

1. *¿Cuáles parecieran ser las necesidades actuales del colaborador?*
2. *¿Cuál es el nivel de desarrollo del colaborador?*
3. *¿Cuál estilo de Liderazgo Situacional debería usted aplicar en esta situación?*
4. *¿Cuáles de las acciones del estilo seleccionado debes emprender para resolver el problema?*

Caso 2

Enrique tiene pocas semanas en la empresa. Se ha incorporado como mecánico de planta y ya son varios los inconvenientes que se han generado por actuaciones inadecuadas de su parte. En el día de ayer la producción se detuvo por la aplicación de un mantenimiento por parte de Enrique fuera del cronograma de mantenimiento planificado por las áreas de Mantenimiento Mecánico y Producción.

Enrique, que cuando ingresó en la empresa tenía mucho entusiasmo y energía, ha comenzado a sentirse desmotivado por los problemas que ha tenido en sus funciones. El gerente del área le ha transferido a Enrique a su turno para que, dentro de su supervisión, pueda mejorar su desempeño y continuar su proceso de entrenamiento.

Tomando en cuenta la información anterior. Por favor responde las siguientes preguntas utilizando la metodología aprendida de Liderazgo Situacional:

1. *¿Cuáles parecieran ser las necesidades actuales del colaborador?*
2. *¿Cuál es el nivel de desarrollo del colaborador?*
3. *¿Cuál estilo de Liderazgo Situacional debería usted aplicar en esta situación?*
4. *¿Cuáles de las acciones del estilo seleccionado debes emprender para resolver el problema?*

Caso 3

Patricia es una de sus colaboradores en el equipo de analistas de soporte que le corresponde liderar. Técnicamente se encuentra entre los mejores del equipo y ya ha comenzado a transferir parte de sus competencias a otros integrantes más nuevos del grupo de forma natural y proactiva. Cumple con sus tareas al día y resuelve problemas con creatividad y eficiencia.

Sin embargo, a usted le preocupa que cuando Patricia tiene que reunirse con algún gerente o director de la organización, ella se muestra nerviosa e imprecisa, afectando la efectividad de sus respuestas y su credibilidad técnica ante los clientes. Al recibir retroalimentación de su parte sobre esta situación, ella comenta que se siente atemorizada por la posición de estas personas. Teme equivocarse y quedar avergonzada frente a ellos.

Tomando en cuenta la información anterior. Por favor responde las siguientes preguntas utilizando la metodología aprendida de Liderazgo Situacional:

1. *¿Cuáles parecieran ser las necesidades actuales del colaborador?*
2. *¿Cuál es el nivel de desarrollo del colaborador?*
3. *¿Cuál estilo de Liderazgo Situacional debería usted aplicar en esta situación?*
4. *¿Cuáles de las acciones del estilo seleccionado debes emprender para resolver el problema?*

Práctica 1 (Parte B)

1. Elijan uno de los tres ejercicios antes vistos.
2. Preparen, en una hoja de rotafolio una presentación para argumentar las cuatro respuestas correspondientes al caso seleccionado.
3. Expongan a sus compañeros y escuchen sus preguntas y observaciones.

Tendrás para esta actividad 15 minutos para preparar la presentación y 10 minutos para presentarle a tus compañeros

Práctica 2 (Parte A)

1. Reúnete en pares con alguno de tus compañeros. El facilitador les asignará aleatoriamente un nivel de desarrollo y el estilo de liderazgo que le corresponde.
2. Seguidamente, repasando la teoría vista hasta el momento, construyan un caso hipotético, en forma de diálogo, de una conversación entre un líder y un colaborador, en la cual se demuestren las necesidades del subordinado, enmarcadas en el nivel de desarrollo acordado, así como las acciones que el supervisor propone realizar para satisfacerlas como parte de la estrategia fijada para el estilo de liderazgo adecuado.

Tendrás 20 minutos para esta actividad.

Práctica 2 (Parte B)

Dramatice el diálogo construido, frente a todos los compañeros, tras lo cual deberán solicitarle a la audiencia que identifiquen lo siguiente:

a) Cuáles eran las necesidades el colaborador y el nivel de desarrollo en el que se encuentra
b) Cuáles son las acciones que propuso en supervisor y en que estilo de liderazgo se enmarca.

Para la dramatización y el intercambio con tus compañeros dispondrás de 15 minutos.

PLAN DE DESARROLLO

Plan de Desarrollo

Identifica cuáles de los comportamientos que están asociados a cada estilo de liderazgo forman parte de tus competencias y cuáles son áreas de oportunidad.

Fortalezas	Oportunidades
• _____	• _____
• _____	• _____
• _____	• _____
• _____	• _____
• _____	• _____
• _____	• _____
• _____	• _____
• _____	• _____
• _____	• _____

Plan de Desarrollo

Identifica un plan de actividades para fortalecer tus Fortalezas y cerrar las brechas en las oportunidades de mejora.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____

¡Gracias!

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LIDERAZGO SITUACIONAL

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO

(P. Hersey y H. Blanchard)

INSTRUCCIONES

1.- A continuación encontrará doce (12) situaciones hipotéticas, las cuales usted tendrá que enfrentar y resolver como Supervisor. 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 se ajusta más a lo que Ud. haría en caso de presentársele la situación enunciada, para ello encierre con un círculo la letra de la alternativa por usted seleccionada.

4.- Finalizada la selección de los 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 las 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 grupo 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 están al tanto de sus roles y estándares. B. No tome ninguna acción definitiva. C. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado. D. Recalque la importancia de cumplir con las fechas y las tareas.
3. Los miembros de su grupo no puede solucionar un problema por sí solos. Normalmente, usted los ha dejado solos. El rendimiento y relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.	A. Involucre al grupo y juntos participen en la solución de los problemas. B. Deje que el grupo lo resuelva. C. Actúe rápida y firmemente para corregir y redirigir. D. Introduzca al grupo a trabajar en el problema y esté disponible para discutirlo.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
4. Usted está considerando un cambio importante. Sus supervisados tienen muy buenos antecedentes en lograr sus metas. Ellos respetan la necesidad del cambio.	A. Permita al grupo involucrarse en el desarrollo del cambio, pero no los presione. B. Anuncie los cambios y luego impleméntelos con una estrecha supervisión. C. Permita al grupo formular sus propias direcciones. D. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirija el cambio.
5. El rendimiento de su grupo ha decaído en los últimos meses. No se han preocupado en 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 grupo, pero asegúrese de lograr los objetivos. C. Redefina las metas y supervíselas cuidadosamente. D. Permita que el grupo se involucre en la fijación de metas pero no lo presione.
6. Donde usted llegó la eficiencia es constante. El supervisor anterior era muy exigente. Ud. desea mantener la productividad pero en un ambiente más humano.	A. Haga lo que pueda para hacer que el grupo se sienta importante e involucrado. B. Puntualice la importancia de cumplir. C. Preocúpese de no intervenir. D. Haga que el grupo se involucre en la toma de decisión, pero asegúrese de que se cumplan los objetivos.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
7. Usted está considerando cambios importantes en la estructura de su organización. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre cambios requeridos. El grupo ha demostrado flexibilidad en su operación día a día.	A. Defina el cambio y supervise cuidadosamente. B. Consiga que el grupo apruebe el cambio y permítales organizar la implementación. C. Esté dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de implementación. D. Evite confrontación; deje las cosas como están.
8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente un poco inseguro sobre la falta de dirección del grupo.	A. Deje al grupo solo. B. Discuta la situación con el grupo y luego 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 a dirigir un grupo de trabajo que está bastante atrasado en hacer las recomendaciones solicitadas para cambios. El grupo no tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones han sido escasas y se convirtieron en reuniones sociales. Potencialmente, el grupo tiene el talento necesario para ayudar.	A. Deje que el grupo lo resuelva. B. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero asegúrese de lograr los objetivos. C. Redefina las metas y supervíselas cuidadosamente. D. Permita que el grupo se involucre en la

fijación de metas pero no lo presione.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
10. Sus supervisados, que por lo general están capacitados para asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente redefinición de normas.	A. Permita al grupo que se involucre en la redefinición de estándares, pero no los presione. B. Redefina los estándares y supervise cuidadosamente. C. Evite la confrontación por medio de no aplicar presión. D. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero asegúrese de que los nuevos estándares son alcanzados.
11. Usted ha sido promovido a un nuevo cargo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.	A. Tome las medidas para dirigir a los supervisados y que trabajen en una forma bien definida. B. Involucre a sus supervisados en la toma de decisión y refuerce las contribuciones buenas. C. Discuta el desempeño anterior del grupo con ellos y luego examine la necesidad de nuevas prácticas. D. Continúe dejando al grupo por sí solo.
12. Reciente información indica algunas diferencias internas entre los supervisados. El grupo tiene formidables antecedentes de logro. Los miembros han mantenido sus metas a largo plazo con efectividad y han trabajado en armonía durante el año pasado. Todos están bien	A. Someta a prueba su solución con sus supervisados y examine la necesidad para nuevas prácticas. B. Permita a los miembros del grupo solucionarlo ellos mismos. C. Actúe rápida y firmemente para corregir y redirigir.

calificados para la tarea.

D. Hágase disponible para discusión, pero cuide de no herir las relaciones supervisor-supervisado.

ANEXO 3

HOJA DE TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Test diagnóstico estilos de Liderazgo Situacional

Éste instrumento le permitirá diagnosticar la flexibilidad y adecuación de los estilos de liderazgo de una persona, en base al modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Instrucciones:

1. Aplique el cuestionario a la persona a ser medida
2. Tabule las respuestas en la hoja : **2-Tabulación de resultados**, colocando una "x" al lado de la opción seleccionada por la persona
3- Revise e imprima el reporte de resultados que generado en la última hoja: **3- Análisis de resultados**

2-Tabulación de resultados

3-Análisis de resultados

		COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones alternativas							
		1		2		3		4	
SITUACIONES	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	
TOTALES		**1**	**0**	**2**	**0**	**3**	**0**	**4**	**0**

COLUMNA II (Adaptabilidad de Estilos) Acciones alternativas								
(a)		(b)		(c)		(d)		
D		B		C		A		
B		D		C		A		
C		B		A		D		
B		D		A		C		
A		D		B		C		
C		A		B		D		
A		C		D		B		
C		B		D		A		
A		D		B		C		
B		C		A		D		
A		C		D		B		
C		A		D		B		
(a)	**0**	**(b)**	**0**	**(c)**	**0**	**(d)**	**0**	**TOTALES**
Multiplique por								
(a) -2	0	(b) -1	0	(c) +1	0	(d) +2	0	**Sumar=** 0
								TOTAL

Análisis de resultados

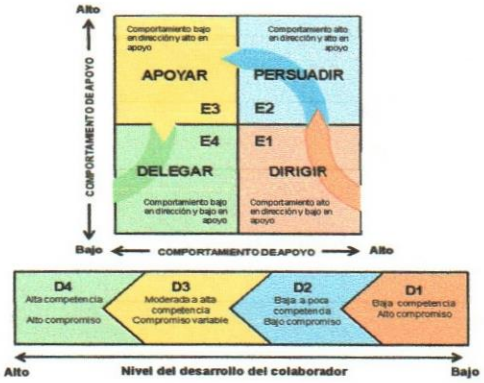
→

2- Tabulación de resultados

Test diagnóstico estilos de Liderazgo Situacional

Análisis de Resultados

Nombre:	
Cargo	

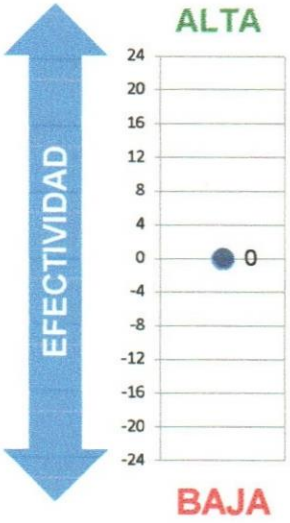


1- Amplitud de estilos: este indicador mide la flexibilidad con la que el líder utiliza los cuatro estilos del modelo. En el cuadro se muestra la proporción de estilos que refleja su tendencia. Los dos estilos con un número mayor son los preponderantes, mientras que los dos de menor valor son los secundarios. El resultado óptimo teórico es que todos los estilos tengan la misma proporción (25%), lo cual implica una amplitud simétrica, es decir, la aplicación flexible del modelo.

Dirigir, Delegar,
0,00% 0,00%

		Resultado	Proporción
Estilo 1	***Dirigir***	0,00	0,00%
Estilo 2	***Persuadir***	0,00	0,00%
Estilo 3	***Apoyar***	0,00	0,00%
Estilo 4	***Delegar***	0,00	0,00%

2- Adaptabilidad de estilos: mide la efectividad con la cual se utilizan los diferentes estilos, es decir, si el estilo aplicado es el adecuado para el nivel de desarrollo de los colaboradores. El resultado puede oscilar entre -24 (resultado menos efectivo) y +24 (resultado óptimo de efectividad).



Guía para interpretación de resultados:

Una vez definidos los resultados en cada dimensón (Amplitud y Adaptabilidad), pueden generarse varios escenarios combinados. Es posible que una persona tenga mucha flexibilidad de aplicación de estilos, pero que presente baja efectividad por no evaluar correctamente el nivel de desarrollo de sus colaboradores, lo que no le permite seleccionar el estilo adecuado a la situación planteada.

Por otra parte, es posible que un líder tenga uno o dos estilos muy marcados, pero que su Efectividad sea alta, por aplicar dichos estilos en las situaciones correctas.

El resultado óptimo es una Amplitud de 25% en cada estilo, con una Adaptabilidad (Efectividad) de +24. Esto denota que el líder utiliza todos los estilos de manera flexible y en las situaciones adecuadas según el nivel de desarrollo del colaborador.

ANEXO 4

HOJA DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

					1- Amplitud de estilos				2- Adaptabilidad de estilos	
Cédula de Identidad	Apellidos, Nombres	Posición	Unidad Organizativa	Antigüedad	Estilo 1 *Dirigir*	Estilo 2 *Persuadir*	Estilo 3 *Apoyar*	Estilo 4 *Delegar*	Efectividad	Fecha medición
12122222	LOPEZ PARRAGA, ALBERTO	Gerente de Compras	Gerencia Logística	6,00	25%	35%	10%	30%	5,00	11/08/2010
8345233	PEREZ ALFONZO, MARIANA	Jefe de Almacén	Gerencia Logística	7,00	25%	15%	27%	33%	7,00	11/08/2010
5432189	DAGUIDO URCELL, ROBERTO	Supervisor Despacho	Gerencia Logística	22,00	50%	22%	15%	13%	-2,00	11/08/2010