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

Trabajo Especial de Grado

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LOS SUPERVISORES DE AVIASERVICE, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

ANGELINA MANSTRETTA C.

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Pedro Navarro

Caracas, Junio de 2014

ÍNDICE

RESUMEN 8
INTRODUCCIÓN 9
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11
1.1 Planteamiento del Problema 11
1.2 Justificación de la Investigación 15
1.3 Objetivos de la Investigación 16
1.3.1 Objetivo General 16
1.3.2 Objetivos Específicos 16
II. MARCO ORGANIZACIONAL 17
2.1 Historia de Aviaservice, C.A. 17
2.2 Misión y Visión de Aviaservice, C.A. 18
2.2.1 Misión 18
2.2.2 Visión 18
2.3 Valores de Aviaservice, C.A. 18
2.4 Estructura de Aviaservice, C.A. 19
2.5 Descripción de Aviaservice, C.A. según al Modelo Estructural de Mintzberg 19
III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL 21
3.1 Antecedentes 21
3.2 Bases Teóricas 24
3.2.1 Liderazgo 24
3.2.2 Modelo de Liderazgo Situacional 24
3.2.2.1 Madurez de los Seguidores 26
3.2.2.2 Estilos de Liderazgo 30
3.2.3 Modelo Estructural de Mintzberg 33
3.2.3.1 Partes Fundamentales 33
3.2.3.2 Mecanismos Coordinadores 34
3.2.3.3 Sistema de Flujos 35
3.2.3.4 Parámetros del Diseño 36

IV. MARCO METODOLÓGICO 37
4.1 Tipo de Investigación 37
4.2 Población y Muestra 38
4.2.1 Población 38
4.2.2 Muestra 38
4.3 Operacionalización de las variables 39
4.4 Técnicas e Instrumentos 41
4.4.1 Test para el Diagnóstico del Liderazgo 41
4.4.2 Preparación de los seguidores 42
4.5 Procedimiento a seguir 43
V. RESULTADOS 44
5.1 Análisis de los Datos 44
5.1.1 Estilo de Liderazgo en los equipos de trabajo evaluados 45
5.1.2 Nivel de Madurez hacia la tarea en los colaboradores 49
5.1.3 Correspondencia entre el Estilo de Liderazgo del líder y el Nivel de Madurez de los colaboradores 52
5.2 Discusión de los Resultados 56
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 59
6.1 Conclusiones 59
6.2 Recomendaciones 61
VII. REFERENCIAS 63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distintos niveles de Madurez de los seguidores.....30

Tabla 2. Operacionalización de las variables.....41

Tabla 3. Nivel de Madurez de los colaboradores evaluados..... 50

Tabla 4. Correspondencia entre el Estilo de Liderazgo del líder y el Nivel de Madurez de los colaboradores en el equipo 1.....53

Tabla 5. Correspondencia entre el Estilo de Liderazgo del líder y el Nivel de Madurez de los colaboradores en el equipo 2.....54

Tabla 6. Correspondencia entre el Estilo de Liderazgo del líder y el Nivel de Madurez de los colaboradores en el equipo 3.....55

Tabla 7. Correspondencia entre el Estilo de Liderazgo del líder y el Nivel de Madurez de los colaboradores en el equipo 4.....55

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comparación entre la percepción de los colaboradores y la autopercepción de los líderes sobre el Estilo de Liderazgo.....45

Gráfico 2. Comparación de la percepción del Estilo de Liderazgo entre los colaboradores y el líder del equipo 1.....46

Gráfico 3. Comparación de la percepción del Estilo de Liderazgo entre los colaboradores y el líder del equipo 2.....47

Gráfico 4. Comparación de la percepción del Estilo de Liderazgo entre los colaboradores y el líder del equipo 3.....48

Gráfico 5. Comparación de la percepción del Estilo de Liderazgo entre los colaboradores y el líder en el equipo 4.....49

Gráfico 6. Nivel de madurez de los colaboradores del equipo 1.....50

Gráfico 7. Nivel de madurez de los colaboradores del equipo 2.....51

Gráfico 8. Nivel de madurez de los colaboradores del equipo 3.....51

Gráfico 9. Nivel de madurez de los colaboradores del equipo 4.....52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Aviaservice, C.A.....19

Figura 2. Modelo del Liderazgo Situacional®.....24

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Test para el diagnóstico del Estilo de Liderazgo aplicado a los líderes de los equipos de trabajo.....65

Anexo 2. Test para el diagnóstico del Estilo de Liderazgo aplicado a los miembros del equipo de trabajo.....70

Anexo 3. Cuestionario para identificar el nivel de madurez de los seguidores para ser contestado por el colaborador.....75

Anexo 4. Cuestionario para identificar el nivel de madurez de los seguidores para ser contestado por el supervisor.....79

Autor: Angelina Manstretta C.
Asesor: Pedro Navarro

RESUMEN

El presente proyecto tiene por objetivo evaluar la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A., y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard. Para esto es necesario identificar el Estilo de Liderazgo de los supervisores, el nivel de madurez hacia la tarea presente en cada uno de los colaboradores, y evaluar la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional en los supervisores y el nivel de madurez de sus colaboradores. Se encuentra enmarcado en el Modelo de Liderazgo Situacional® de Hersey y Blanchard (1969), en el cual el nivel de madurez del subordinado determina la combinación adecuada conducta del líder en relación a la tarea y a las relaciones. Se trata de una investigación de tipo Aplicada (Padrón, 2006, c.p. Vargas, 2009), específicamente de una Investigación-Evaluación (Araque et al., 2012), de nivel Descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) y según el origen de los datos es una investigación Primaria, dirigida a los 4 equipos de trabajo de Aviaservice, C.A. que cumplieron con los criterios establecidos en la población y el muestreo fue No Probabilístico (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) de tipo intencional, por lo que la muestra terminó compuesta por 4 líderes y 11 colaboradores, distribuidos en sus equipos de trabajo naturales. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario LEAD (Lead Effectiveness and Adaptability Description) para medir los Estilos de Liderazgo Situacional y los cuestionarios desarrollados por Betancourt y Marval, (2006) para medir el nivel de madurez de los colaboradores. Los resultados indican que el Estilo de Liderazgo Situacional predominante en los líderes evaluados es el E2 Persuadir, con una amplitud limitada en la mayor parte de los equipos, el nivel de madurez de los colaboradores se encuentra entre M2, M3 y M4, por lo que al analizar la correspondencia entre el estilo del líder y el nivel de madurez de los colaboradores, no se evidencia la amplitud requerida para que el líder adapte su estilo de liderazgo al nivel de madurez de los colaboradores de su equipo.

Palabras clave: Liderazgo Situacional, LEAD (Lead Effectiveness and Adaptability Description), Nivel de Madurez de los Colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Se puede considerar al liderazgo como el establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores, la cual favorece el logro de la visión compartida y de la misión de la organización, en un proceso que conduce a la madurez y a la independencia entre las personas (Rodríguez, C. y Vázquez, L, 2004).

Sobre este tema, uno de los modelos más aplicados en la actualidad es el creado por Hersey y Blanchard, conocido como Liderazgo Situacional®. Dicho modelo reconoce a la situación como la principal variable moderadora de la efectividad del liderazgo, por lo que los esfuerzos del líder para influir serán más eficaces en la medida que el líder adapte su conducta a la situación, entendiéndose como el nivel de madurez de sus colaboradores (Baquero y Sánchez, 2000).

Aviaservice, C.A. es una organización que en la actualidad busca el logro de sus objetivos corporativos a través de la eficiencia del estilo de liderazgo de los supervisores, jefes o gerentes con sus equipos de trabajo. En vista de esta realidad, se manifiesta la necesidad de enfocar esfuerzos en evaluar la manera en la cual sus líderes están contribuyendo al alcance de esos objetivos.

En función de ello, el presente proyecto busca evaluar la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A., y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard.

Se encuentra estructurado por distintos capítulos o secciones. En capítulo I se plantea la necesidad de diagnosticar los Estilos de Liderazgo Situacional ® e identificar los niveles de madurez de sus colaboradores, así como el problema de investigación, seguida de la justificación del mismo y sus objetivos. En el capítulo II se presenta una breve reseña de Aviaservice, C.A. como organización, dando a conocer su historia, misión, visión, valores y estructura. En el capítulo II se presenta

una revisión bibliográfica acerca del Liderazgo como constructo, así como del Modelo de Liderazgo Situacional, el Desarrollo Organizacional y algunos de sus modelos. Finalmente, en el capítulo IV se describe la metodología a seguir para el diseño del estudio diagnóstico.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Dentro de toda organización el recurso humano resulta un elemento fundamental, ya que sin éste sería imposible completar el proceso productivo. Para lograr esto no es suficiente contar con un recurso humano capacitado, resulta necesaria la presencia de una figura que se encargue de conjugar las necesidades de estas personas con los objetivos organizacionales, lo que resalta la función del líder (Betancourt y Marval, 2006).

De hecho, el liderazgo puede ser definido como el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de ciertos objetivos (Fiedler, 1967; Shamir, 2001, c.p. Benavides y Delgado, 2004). Asimismo, Naim (1988, c.p. Rojas, 1998) define al líder como alguien que identifica un objetivo, es capaz de exponerlo convincentemente a otros y está dispuesto a alcanzar las metas salvando cualquier obstáculo.

Pascale y Athos (1984, c.p. Rojas, 1998) afirman que un error común en las organizaciones consiste en prestar mayor atención en los aspectos técnicos y administrativos, menospreciando los aspectos personales y de liderazgo, los cuales pueden resultar verdaderamente característicos y, de cierto modo, diferenciadores competitivos.

Sin embargo, también es cierto que a lo largo de los años, algunas organizaciones se han interesado por aplicar el estilo de liderazgo que les brinde mejores resultados, basándose en modelos y teorías.

Muchas han sido las teorías y modelos desarrollados sobre este tema. Es importante diferenciar los términos Teoría y Modelo: "Una teoría del liderazgo es una hipótesis sobre algún aspecto relacionado con liderazgo" (Lussier y Achua, 2002, p.16, c.p. Betancourt y Marval, 2006). De acuerdo a Hersey, Blanchard y Johnson

(1998), el modelo intenta explicar por qué ocurren los hechos y en consecuencia, no está destinada a recrearlos; mientras que un modelo es un patrón de los hechos que puede ser aprendido y repetido.

Uno de los más conocidos es el Modelo del Liderazgo Situacional® (MLS) propuesto por Hersey y Blanchard en 1969. Según éste, el grado de madurez del subordinado determina la combinación adecuada de la conducta del líder en cuanto a la orientación a la tarea y a las relaciones (Yukl, 2008).

Baquero y Sánchez (2000) señalan que el Modelo de Liderazgo Situacional® (MLS) establece los siguientes estilos:

a) Ordenar (E1): Se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación. Da instrucciones específicas y supervisa de cerca el desempeño.

b) Persuadir (E2): Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio. Explica las decisiones y da la oportunidad de hacer aclaraciones.

c) Participar (E3): Este estilo se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo. Comparte ideas y facilita la toma de decisiones.

d) Delegar (E4): Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio. Cede la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.

Cuando el subordinado tiene baja madurez con respecto a la tarea, lo más adecuado sería que el líder tenga una sustancial conducta orientada a la tarea y sea directivo en la definición de los roles, clarificando los estándares y procedimientos y haciendo un minucioso seguimiento al progreso en el logro de los objetivos, dando muestras del Estilo Ordenar (Yukl, 2008).

En la medida en que la madurez del supervisado se incrementa hasta un nivel moderado, es recomendable que el líder reduzca la cantidad de conducta orientada a

la tarea y muestre una conducta más orientada a las relaciones, pasando por los Estilos Persuadir y Participar (Yukl, 2008).

Cuando el subordinado alcanza un alto nivel de madurez hacia la tarea, es aconsejable que el líder muestre una baja conducta tanto de orientación a la tarea como a las relaciones, en vista de que el subordinado es capaz de ejecutar el trabajo sin demasiada dirección por parte del líder, y la confianza de trabajar sin un aliento constante, mostrando así un Estilo Delegar (Yukl, 2008).

La evidencia de los trabajos de investigación realizados demuestra que no existe un único estilo que promueva el alcance de todos los propósitos, más bien los líderes exitosos son aquellos que pueden adaptar su conducta para alcanzar las demandas de su situación única y especial (Benavides y Delgado, 2004).

Varias han sido las investigaciones basadas en el MLS. Benavides y Delgado (2004) describieron el liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en un grupo de directivos no sindicalizados.

Por otra parte, Arvidsson, Johansson, Ek y Akselsson (2007), investigaron la manera en la cual los estilos de liderazgo, la adaptabilidad del estilo, y una alta o baja tasa de comportamiento de liderazgo difieren a través de las situaciones, condiciones operativas , estructuras de liderazgo y tareas, en centros de control de tráfico aéreo de Suecia. Los resultados mostraron que la situación tuvo un fuerte impacto en la dirección en la que el comportamiento de líder era más orientado a la relación en situaciones grupales y en situaciones individuales. En los escenarios exitosos, la adaptabilidad de liderazgo era superior.

En Venezuela, Rojas (1998) determinó el estilo de liderazgo prevaleciente en el Alcalde del municipio Andrés Eloy Blanco del Estado Lara de acuerdo al Modelo del Liderazgo Situacional®. Sus resultados mostraron que el estilo de liderazgo mostrado por éste está acorde al nivel de madurez de sus subordinados.

También en Venezuela pero esta vez en el ámbito privado, especialmente en la empresa Baker Hughes Incorporated, Betancourt y Marval (2006) estudiaron la relación entre los estilos de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y la capacidad de los líderes para facilitar la satisfacción de las necesidades interpersonales de sus equipos de trabajo, no encontrando correlación significativa entre dichas variables.

Tal como ocurrió en el estudio antes mencionado, existe otra organización en Venezuela interesada por evaluar los estilos de sus líderes. Se trata de Aviaservice, C.A, dedicada desde hace más de 30 años a la venta y mantenimiento de aviones. De acuerdo a sus informes de gestión, en los últimos 5 años, los objetivos organizacionales no se están alcanzando cabalmente. De acuerdo con lo manifestado por su Gerente Corporativo de Gestión del Talento Humano, esta situación podría estar afectada por la excesiva "flexibilidad" mostrada por la mayoría de los líderes con respecto a sus subordinados. En su opinión, el nivel de seguimiento a las tareas y objetivos de la organización ha sido insuficiente por parte de muchas de las personas con responsabilidades de supervisión.

Resulta importante acotar que para atender a esta necesidad expresada por la organización, tomando como base el MLS, es preciso estudiar el comportamiento individual de cada líder en función del nivel de madurez presentado por cada uno de sus subordinados directos.

En función de lo antes expuesto se plantean las siguientes preguntas de investigación: **¿Cuál será el Estilo de Liderazgo presente en cada supervisor, jefe y gerente de la empresa Aviaservice, C.A, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard?.**

¿Cuáles serán los niveles de madurez presentes en los subordinados de los líderes evaluados?

¿Cómo será la correspondencia entre el nivel de efectividad de los estilos de los líderes evaluados y los niveles de madurez de cada uno de sus supervisados?

1.2 Justificación de la Investigación

Muchas organizaciones a nivel general suelen prestar mayor atención en los aspectos técnicos y administrativos relacionados al negocio, menospreciando los aspectos personales y de liderazgo, los cuales pueden resultar verdaderamente característicos y, de cierto modo, diferenciadores competitivos (Pascale y Athos, 1984, c.p. Rojas, 1998).

Lo anterior puede representar pérdidas para la organización, considerando que el liderazgo es un elemento crucial en las empresas de clase mundial, siendo los líderes quienes logran movilizar a los equipos de trabajo para que generen resultados que trasciendan los logros habituales de una organización e impulsan cambios positivos en la cultura organizacional, modificando comportamientos de las personas que están a su cargo.

Dado que son muy variadas las teorías y modelos que abordan los procesos de liderazgo, es necesario seleccionar alguno que presente ventajas prácticas. El Modelo del Liderazgo Situacional® de Hersey y Blanchard presenta la ventaja de contar con una menor cantidad de variables, por lo que ha facilitado tanto su aplicación como el desarrollo de instrumentos basados en éste, lo que ha promovido una amplia aplicación en el ámbito educativo, empresarial y militar (Robbins, 1989 c.p. Baquero y Sánchez, 2000).

Adicionalmente, Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (2001), afirman que el Modelo del Liderazgo Situacional® puede ayudar a canalizar las emociones, el ánimo, la energía y las habilidades en apoyo de la visión y los valores de la organización.

En tal sentido, al evaluar la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa

Aviaservice, C.A., y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard, se tiene la posibilidad de contar con datos que permitan a posterior diseñar estrategias de reforzamiento o de ajuste a dichos estilos.

Por otra parte, la presente investigación podría representar un aporte al proporcionar parámetros válidos por la objetividad del diagnóstico, considerando las técnicas e instrumentos a utilizar.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Evaluar la correspondencia entre el nivel de efectividad de los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los supervisores de la empresa Aviaservice, C.A., frente al nivel de madurez mostrado por sus subordinados, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard.

1.3.2 Objetivos Específicos

1.1.1.1. Identificar el Estilo de Liderazgo Situacional presente en cada uno de los supervisores de la empresa Aviaservice, C.A., de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard.

1.1.1.2. Identificar el nivel de madurez hacia la tarea presente en los subordinados de cada uno de los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A., en función del Modelo de Hersey y Blanchard.

1.1.1.3. Evaluar la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en cada uno de los supervisores de la empresa Aviaservice, C.A., y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados directos, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard.

II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de Aviaservice, C.A.

Aviaservice, C.A. es uno de los más grandes Centros de Servicio Aeronáutico de la región suramericana, con treinta (30) años de experiencia. Representantes exclusivos en Venezuela, Colombia, Bolivia, Ecuador, Perú, Aruba, Curacao, Bonaire, Trinidad & Tobago, de las aeronaves fabricadas por Hawker Beechcraft Corporation y Diamond Aircraft Industries GMBH. Igualmente, centro de servicio autorizados por Hawker Beechcraft Corporation, Diamond Aircraft Industries GMBH y Polskie Zaklady Lotnicze para Venezuela y centro de servicio satélite para Colombia. (Aviaservice, 2014)

Desde 1969 Stefan von Fedak (fundador de Aviaservice, C.A.) de origen húngaro, incursiona en el mundo de los negocios en Venezuela, específicamente con las ventas de concesionarios de Mercedes Benz (vehículos) y la compañía BIZERVA especialistas en los pesos y medidas (balanzas). Desde entonces y a través de los años, desarrolló en conjunto con sus hijos diversos negocios que van desde la industria lechera hasta el suministro de equipos y servicios para los sectores de defensa, naval, ferrocarriles, petróleo y energía.

En 1983 Istvan von Fedak, hijo de Stefan, junto con la conocida fábrica alemana de aviones Dornier GmbH Reparaturwerft, constituyó a AVIASERVICE C.A. siendo actualmente uno de los mayores y más modernos centros de servicios aeronáuticos del país, con representantes exclusivos en Venezuela, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Curacao, Bonaire, y Trinidad &Tobago.

En 2004 se constituye SVF Group, liderado por Andres von Fedak (también hijo de Stefan); quien con la ayuda de la empresa de consultoría Arthur D´Little de Venezuela, desarrolló una corporación familiar para organizar el grupo de empresas y definir el plan estratégico, estructuras, líderes de cada área, entre otros.

2.2 Misión y Visión de Aviaservice, C.A.

2.2.1 Misión

Producir resultados y bienestar asegurando la rentabilidad, satisfacer necesidades y requerimientos; y Crecer como Organización de Aviación General.

2.2.2 Visión

Trascender como la organización más respetada de aviación general en nuestra región, a través de la consolidación, mejoramiento continuo y productividad, ofreciendo productos y servicios de alta calidad.

2.3 Valores de Aviaservice, C.A.

a) Respeto: "Es dar el trato que queremos que nos den a nuestros clientes, compañeros y relacionados, es trabajar en equipo, es actitud positiva".

b) Respuesta: "Implica hacer y/o realizar las tareas que corresponden al cargo, trabajar de forma organizada, dar la mejor atención a nuestros clientes y compañeros".

c) Responsabilidad: "Implica aceptar y hacerse cargo de las consecuencias obtenidas por las decisiones y acciones ejecutadas en el cumplimiento de las responsabilidades, responder oportunamente a nuestros compromisos".

d) Resultado: "Se refiere a producir las respuestas adecuadas. Es diferenciarnos de nuestros competidores por la excelencia y calidad del servicio prestado".

2.4 Estructura de Aviaservice, C.A.

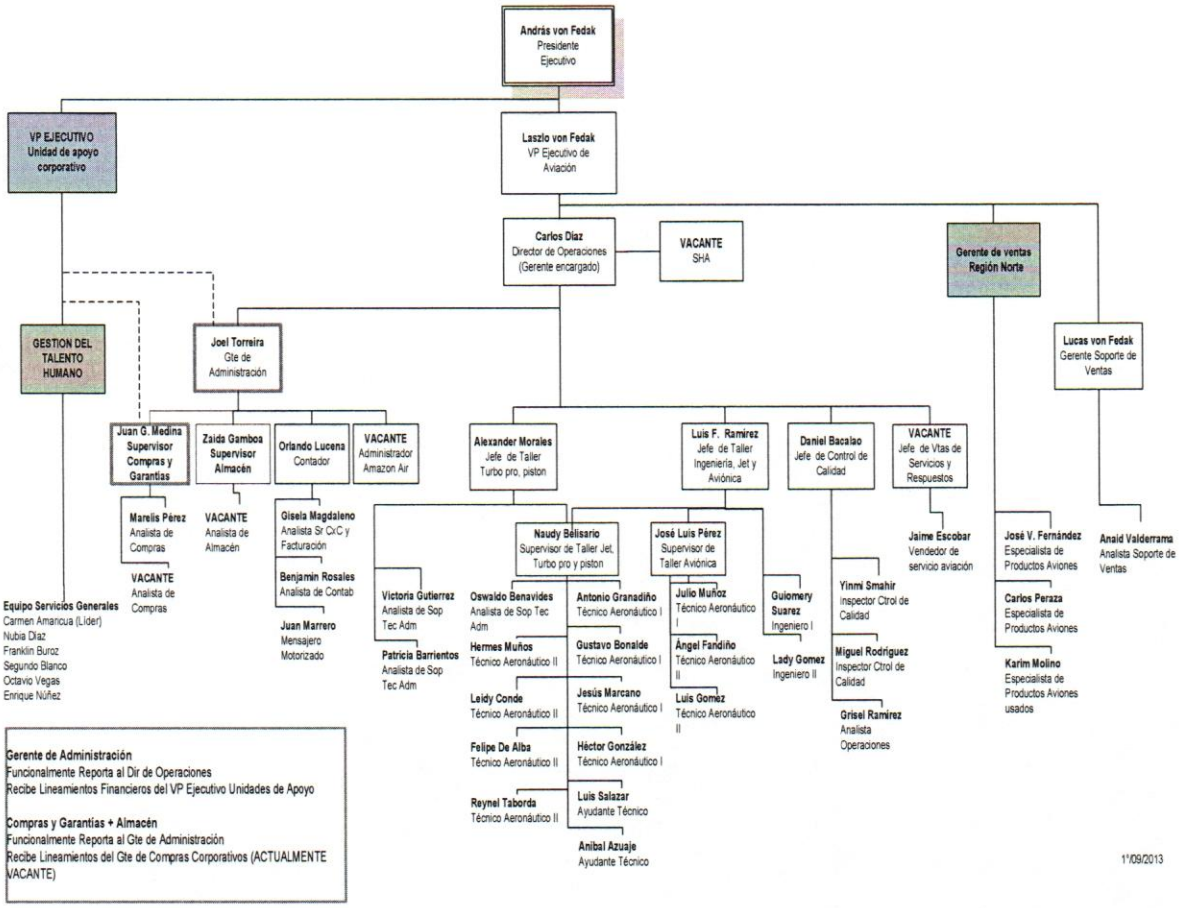

Figura 1. Organigrama de Aviaservice, C.A.

2.5 Descripción de Aviaservice, C.A. según al Modelo Estructural de Mintzberg

En función de los elementos contemplados en el Modelos Estructural de Mintzberg (1998), Aviaservice, C.A. podría ser clasificada como una Organización Profesional o Burocrática Profesional, en la cual se tiene la siguiente estructura:

a) Parte Fundamental: Núcleo de Operaciones

b) Mecanismo de Coordinación: Normalización de Habilidades

c) Especialización del Puesto: Mucha horizontal

d) Preparación: Mucha

e) Formalización del Comportamiento: Poca

f) Agrupación: Funcional

g) Tamaño: Amplio en la base y estrecho arriba

h) Sistema de Planificación y Control: Poco

i) Descentralización: Vertical

j) Sistema Técnico: De acuerdo a este tipo de organización sería poco sofisticado, aunque en la realidad Aviaservice, C.A, en virtud al tipo de actividad a la cual se dedica y a las estrictas regulaciones aeronáuticas por las cuales se rige, presenta un sofisticado sistema técnico.

k) Entorno: Complejo y Estable

l) Poder: De los Profesionales

m) Agrupación: Funcional

n) Tamaño: Amplio en la base y estrecho arriba

III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

El liderazgo puede ser definido como el proceso de influir en las actividades y tareas de un individuo o equipo de trabajo en el proceso para lograr las metas establecidas (Hersey, Blanchard y Jhonson, 1998).

Para Hersey y Blanchard (1982 c.p. Sánchez, E. Y Rodríguez A., 2010) la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere y ajustarse al nivel de madurez o preparación de los miembros del equipo.

Siendo uno de los modelos de liderazgo más populares aplicados en el mundo organizacional, el Modelo del Liderazgo Situacional®, propuesto por Hersey y Blanchard, ha fundamentado diversas investigaciones en el mundo organizacional, siendo su propósito conocer a profundidad el proceso de relación del líder con sus colaboradores y de cómo realizan la tarea que les permite lograr los objetivos de manera eficaz.

En este sentido, Benavides, E. y Delgado, L. (2004) realizaron un análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en un grupo de directivos no sindicalizados. Como resultado de este análisis se evidenció que los líderes tienen estilos de liderazgo caracterizados por alta tarea y alta relación; la disposición hacia las tareas de los seguidores es alta, siendo capaces y confiados; la adaptabilidad de liderazgo es bajo demostrando la necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los subordinados, finalmente se establecen pocas relaciones significativas entre las variables de estudio; entre las recomendaciones destacan la necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los subordinados.

Arvidsson, M., Johansson, C., Ek, Å , Akselsson, R. (2007), realizaron una investigación enmarcada en el proceso de liderazgo en el tráfico aéreo, en la que

exponen que en ambientes de alto riesgo como el control del tráfico aéreo, el liderazgo en sus diferentes niveles desempeña cierto papel en el establecimiento, promoción y mantenimiento de la cultura de seguridad; indagaron cómo los estilos de liderazgo, la adaptabilidad de los mismos, la orientación a la tarea, generan en el líder un comportamiento diferenciado a través de diversas situaciones, condiciones operativas, las estructuras de liderazgo y las actividades de trabajo en los ajustes del tráfico aéreo. El estudio se desarrolló en dos centros de control de tráfico aéreo en Suecia, con diferentes condiciones operativas y estructura de liderazgo, en la dependencia administrativa de la gestión de tránsito aéreo.

Los resultados mostraron que la situación tuvo fuerte impacto en la dirección en la cual el comportamiento de liderazgo está más orientado a la relación en situaciones de equipo y éxito, que en situaciones individuales y de dificultad. La adaptabilidad de liderazgo, fue superior en situaciones individuales y de éxito en comparación con situaciones de dificultad y grupo. Las condiciones operativas, las estructuras de liderazgo y las tareas no se asociaron con el comportamiento de liderazgo.

Por su parte, Aldape, A., Pedrozo, J.; Castillo, V.; Velasquez, S. (2011); realizaron una revisión sobre la influencia del tipo de liderazgo en la Efectividad Total de la Supervisión (ETS) (Rotación, Ausentismo, Productividad y Calidad), esta revisión tuvo como propósito determinar los diferentes estilos de liderazgo que los supervisores de una empresa maquiladora emplean al supervisar a su personal, y el impacto que estos estilos tienen en cuatro indicadores de desempeño, rotación, ausentismo, productividad y porcentaje de aceptación de calidad, estos indicadores se combinaron para plantear uno llamado Efectividad Total de la Supervisión (ETS); como resultados de la investigación los índices de rotación de personal generados por los tres estilos de liderazgo presentes en la compañía son distintos, y se demostró que los índices de ausentismo generados por los estilos no son distintos.

También comprobaron que los índices de productividad obtenidos por los tres estilos de liderazgo son distintos, y se comprobó también que los índices de calidad generados por los estilos de liderazgo no son distintos. Por último, se demuestra que el ETS es distinto en los tres estilos de liderazgo presentes en la compañía.

Los resultados confirman que el uso del índice de efectividad total de la supervisión permite establecer una diferencia entre los estilos de liderazgo empleados.

Tomando en cuenta estos resultados, Aldape y otros (2011) recomiendan a la empresa implantar el indicador de efectividad total de supervisión (ETS) con el fin de manejar un solo índice que muestre el desempeño del supervisor de una manera global o total; desarrollar un programa de capacitación en el cual se imparta un curso de liderazgo situacional a todos sus supervisores y jefes de grupo; llevar a cabo un plan de desarrollo en el cual se incluya la capacitación en liderazgo situacional, para cubrir los cambios que en el futuro pudieran suceder por promociones; y desarrollar una metodología de evaluación de desempeño en la cual se considere el índice de efectividad total de la supervisión como un punto a evaluar.

Por su parte, Rojas, Y. (1998) realizó una investigación basada en el Modelo de Hersey y Blanchard, cuyo propósito fundamental fue determinar el estilo de liderazgo prevaleciente en la alcaldía del municipio Andrés Eloy Blanco en la población de Sanare, Edo. Lara, en el nivel de la alta dirección; como resultado de este estudio se evidenció que el líder, Alcalde del municipio Andrés Eloy Blanco, muestra habilidad para adaptar su estilo de liderazgo a diferentes situaciones, prevaleciendo un estilo E3 caracterizado por baja tarea y alto soporte; el grado de madurez presente en la mayoría de los subordinados fue el M3, caracterizado entre rango moderado-alto; y finalmente el estilo de liderazgo de que exhibe el Alcalde del municipio Andrés Eloy Blanco está acorde con el grado de madurez de los subordinados de la alta dirección.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Liderazgo

Existen diversidad de teorías, modelos y definiciones relacionadas con el liderazgo, sin embargo es importante destacar que hay una enorme diferencia entre un jefe y un líder, pues las organizaciones en la actualidad exigen transformaciones en los líderes emergentes.

Para Rodríguez, C. y Vázquez, L (2004), el liderazgo es el establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores, la que favorece el logro de la visión compartida y de la misión de la organización, en un proceso que conduce a la madurez y a la independencia entre las personas.

En este sentido, indica que el líder por su autoridad personal, comportamiento e influencia, adquiere verdaderos colaboradores; eleva la energía de los mismos para el logro de los objetivos haciendo uso de su influencia personal, comprometiéndolos de esta manera con el alcance de las metas; inspira y faculta a sus colaboradores, desarrolla su talento, les recompensa y reconoce en función de la productividad de cada uno y de sus aportes como equipo, se preocupa por las personas y las relaciones; favorece el cambio y el desarrollo continuo de los procesos, estableciendo metas relacionadas con la innovación y las mejoras.

Una de las teorías que más se ha destacado en el mundo organizacional, es la propuesta por Kenneth Blanchard y Paul Hersey, quienes plantean en su modelo de Liderazgo Situacional, que los gerentes deben utilizar varias formas de liderazgo, dependiendo de la situación y sus colaboradores.

3.2.2 Modelo de Liderazgo Situacional

El Modelo del Liderazgo Situacional® propuesto por Hersey y Blanchard se dio a conocer en 1969 y desde entonces los mismos autores han incorporado nuevos elementos con el fin de mejorar la versión inicial (Sánchez y Rodríguez, 2009).

Dichos autores manifiestan en la primera edición de su libro, Management of Organizational Behavior, que su propuesta pretende concentrar los aportes de distintas disciplinas del conocimiento científico sobre el liderazgo (Sánchez y Rodríguez, 2009).

Baquero y Sánchez (2000) afirman que, pese a que se conocen otros enfoques situacionales sobre el liderazgo, el Modelo del Liderazgo Situacional® presenta la ventaja de contar con una menor cantidad de variables, por lo que ha facilitado tanto su aplicación como el desarrollo de instrumentos basados en éste. De hecho, ha tenido una amplia aplicación en el ámbito educativo, empresarial y militar (Robbins, 1989 c.p. Baquero y Sánchez, 2000).

Como todo modelo situacional, el MLS® reconoce a la situación como la principal variable moderadora de la efectividad del liderazgo. Los esfuerzos del líder para influir serán más eficaces en la medida que el líder adapte su conducta a la situación (Baquero y Sánchez, 2000). En este sentido, Hersey y Blanchard definen liderazgo como un proceso de influencia en las actividades de un individuo o de un grupo hacia los esfuerzos que apuntan al logro de un objetivo en una situación dada (Adalpe y otros, 2011).

De acuerdo con el MLS, el estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman "comportamiento de tarea" y "comportamiento de relación". Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla y hace seguimiento a los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo, implicando el explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.

Este modelo se apoya en el supuesto de que no existe un estilo único de liderazgo, pero hay un estilo óptimo para cada situación y que las características de cada colaborador son cambiantes, por lo que requieren diferentes estilos de conducción.

Hersey y Blanchard (1982, c.p. Adalpe, y otros, 2011) proponen a los siguientes como los principales factores de la situación que influyen en la eficacia del liderazgo: el líder, los seguidores, el superior, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para tomar las decisiones. Este modelo enfatiza la importancia de los subordinados, ya que si estos deciden no seguir al líder, no importa lo que piense el superior o los asociados claves o cuáles son los requerimientos del trabajo.

En otras palabras, el liderazgo situacional se basa en una constante interacción entre a) la cantidad de dirección o seguimiento que un líder proporciona y b) la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga la seguidor y (c) el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo, los que se denomina Madurez. (Benavides y Delgado, 2004).

3.2.2.1 Madurez de los Seguidores

El modelo enfatiza en la madurez o preparación de los subordinados, definida como el grado en el cual el seguidor demuestra la disposición y la capacidad para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta o de cumplir con las tareas (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). La madurez en el MLS® se mide sólo en relación con una tarea concreta desempeñada por un subordinado, es decir, una persona (o un grupo) puede tener distintos grados de madurez para tareas, funciones u objetivos específicos (Hersey, Blanchard y Hambleton, 1977 c.p. Baquero y Sánchez, 2000). Al considerar la madurez simultáneamente como disposición y como capacidad implica dos dimensiones para este constructo: madurez psicológica y madurez para el puesto (Baquero y Sánchez, 2000).

Según Baquero y Sánchez (2000) la madurez psicológica se relaciona con la disposición o motivación para hacer algo, por lo que las personas con una alta

madurez psicológica en un aspecto concreto de su trabajo consideran fundamental su responsabilidad y tienen confianza en sí mismos respecto a ese aspecto del trabajo.

Por otra parte, la madurez para el puesto se relaciona con la capacidad o competencia para realizar algo, por lo que personas que tienen una alta madurez para el puesto en un área particular de su trabajo son aptas para desempeñar las tareas en ese aspecto de su trabajo sin la dirección de otros (Baquero y Sánchez, 2000).

De acuerdo con lo anterior, la labor del líder consiste en evaluar y reconocer el nivel de madurez de los miembros de su equipo, y modificar su estilo aumentando o disminuyendo la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando así la participación y la comunicación bidireccional. El MLS establece que, a cada nivel de madurez, le corresponde más o menos una de las conductas del líder, y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo (Sánchez y Rodríguez, 2010).

Según Hersey, Blanchard y Johnson (1998), existen cuatro combinaciones o niveles de madurez que dentro del MLS pueden servir para describir a los subordinados:

a) **Nivel de Madurez 1 (M1):** indica una madurez baja en ambas dimensiones. Las personas no muestran disposición ni capacidad para asumir la responsabilidad que se les asigna. Pueden existir 2 tipos: incapaz e indispuesto, e incapaz e inseguro (Baquero y Sánchez, 2000).

Un colaborador incapaz e indispuesto además de no poseer conocimientos y habilidades suficientes para realizar la tarea, no está comprometido ni motivado. Un colaborador incapaz e inseguro, tiene pocos conocimientos y habilidades y además carece de confianza (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

De acuerdo con Blanchar, Zigarmi y Zigarmi (2001), un colaborador con M1 tiene las siguientes necesidades:

- Metas claras

- Perspectiva
- Retroalimentación frecuente
- Elogio por el progreso realizado
- Apoyo para analizar los éxitos y fracasos, acompañado de seguridad de que es aceptable cometer errores.
- Explicaciones sobre la importancia de la meta y explicaciones de las maneras de alcanzarla.
- Oportunidades para analizar los motivos de preocupación y compartir sentimientos.
- Participación e influencia en la toma de decisiones y en la solución de problemas.
- Aliento.

b) **Nivel de Madurez 2 (M2):** indica un nivel de moderado a bajo de madurez. Las personas tienen la disposición o la motivación para hacer el trabajo pero no tienen la capacidad suficiente para ello. Pueden existir 2 tipos: incapaz pero dispuesto e incapaz e inseguro (Baquero y Sánchez, 2000).

Incapaz pero dispuesto, se refiere al colaborador que no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza. Incapaz pero confiado, se refiere a la situación en la que el colaborador no tiene la capacidad pero está confiando en tanto el líder esté ahí para dirigirlo y orientarlo (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

De acuerdo con Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (2001), un colaborador con M2 tiene las siguientes necesidades:

- Reconocimiento del entusiasmo y de las habilidades transferibles.
- Metas y funciones claras.
- Estándares de calidad.
- Plazos claros.
- Establecimiento de prioridades.

- Información sobre cómo se obtendrá y compartirá la información sobre el desempeño de funciones.
- Planes de acción.
- Proceso detallado para el aprendizaje de nuevas habilidades y conocimientos.
- Oportunidades para practicar.
- Retroalimentación frecuente sobre los resultados.

c) **Nivel de Madurez 3 (M3):** indica un nivel moderado a alto de madurez. Las personas tienen la capacidad pero no la disposición para asumir la responsabilidad; es aquí donde el colaborador es capaz pero no tiene la motivación o está inseguro (Baquero y Sánchez, 2000).

Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (2001), afirman que un colaborador con M3 tiene las siguientes necesidades:

- Un mentor accesible.
- Oportunidades para probar ideas.
- Oportunidades para expresar los motivos de preocupación.
- Apoyo y estímulo para desarrollar sus habilidades.
- Apoyo para desarrollar la confianza mediante la apreciación objetiva de la experiencia y las habilidades.
- Reconocimiento por niveles superiores de competencia.

d) **Nivel de Madurez 4 (M4):** indica una madurez alta en las dos dimensiones, tanto en madurez psicológica como en madurez para el puesto, esto quiere decir que el colaborador es capaz y está dispuesto, es decir, tiene la capacidad para desenvolverse y sentirse comprometido (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

De acuerdo con Blanchar, Zigarmi y Zigarmi (2001), un colaborador con M4 tiene las siguientes necesidades:

- Variedad y desafío.

- Reconocimiento a sus contribuciones.
- Autonomía y autoridad.
- Confianza.
- Oportunidades para compartir sus conocimientos y habilidades con otros.

	Madurez de los Seguidores				
	Alta	**Moderada**		**Baja**	
Maduro	**M4**	**M3**	**M2**	**M1**	**Inmaduro**
	Puede Quiere	Puede No quiere Inseguro	No puede Quiere	No Puede No Quiere Inseguro	

Tabla 1. Distintos niveles de Madurez de los seguidores (Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (2001)

3.2.2.2 Estilos de Liderazgo

El modelo define el estilo del líder como la combinación de dos dimensiones de la conducta, una orientada hacia la tarea y la otra hacia la relación. Entendiendo la orientación hacia la tarea como el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. A su vez la orientación hacia la relación se refiere al grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. (Sánchez y Rodríguez, 2010).

En cuanto a los estilos del líder, Hersey, Blanchard y Johnson (1998) señalan que el MLS establece los siguientes:

a) Ordenar (E1): Se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación. Da instrucciones específicas sobre el qué hacer, dónde y cómo, supervisando de cerca el desempeño, con pocas demostraciones de apoyo. Este estilo es adecuado cuando el seguidor o grupo tiene poca disposición o capacidad.

b) Persuadir (E2): Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio. Se distingue del estilo Ordenar en que el líder no solamente proporciona las instrucciones sino también la oportunidad de hacer aclaraciones y dialogar para que el seguidor "adquiera" psicológicamente lo que desea el líder. En este estilo, el líder, además de responder al "qué, cómo, cuándo, dónde y quién", agrega el "por qué". El estilo Persuadir es apropiado para un seguidor o grupo inestable pero que está dispuesto o se siente confiado.

c) Participar (E3): Este estilo se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo; comparte ideas y facilita la toma de decisiones. Consiste en brindar mucho diálogo y apoyo pero con pocos lineamientos, la función principal del líder es alentar y comunicar. Es particularmente adecuado para grupos o individuos que acaban de adquirir una capacidad y aún no sienten confianza al practicarla por sí mismo, o para aquellos que son capaces y estaban dispuestos pero por alguna razón han perdido motivación.

d) Delegar (E4): Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio. Cede la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica. Es adecuado para seguidores con altos niveles de capacidad o disposición, quienes han tenido suficientes oportunidades para poner en práctica la tarea y se sienten cómodos sin que el líder deba girar instrucciones.

Baquero y Sánchez (2000) también aclaran que en el Modelo del Liderazgo Situacional®, ninguno de estos estilo óptimo independientemente de la situación, estos cuatro estilos pueden ser efectivos o inefectivos. La efectividad de un estilo de dirección dependerá de la situación en la que se aplique. Así, a cada nivel de madurez le corresponde un cierto estilo de liderazgo:

(M1 ↔ E1; M2 ↔ E2; M3 ↔ E3 y M4 ↔ E4)

Por su parte, Sánchez y Rodríguez (2010) explican que la madurez se mide sólo en relación con la tarea concreta desempeñada por un subordinado; por lo que la madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente.

Gráficamente, este modelo se visualizaría de la siguiente manera:

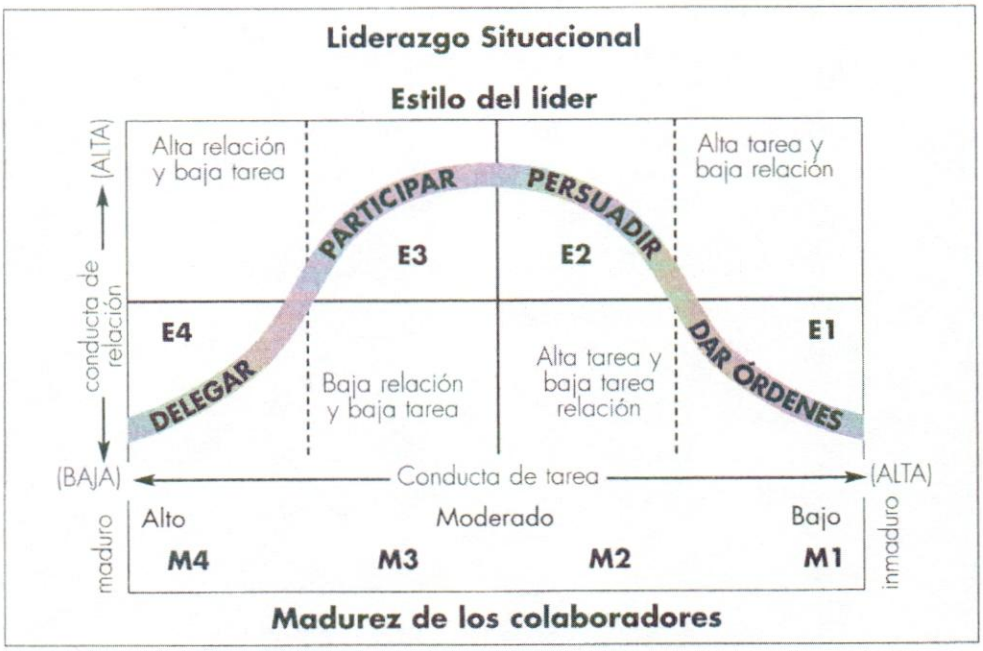

Figura 2. Modelo del Liderazgo Situacional® (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Es importante destacar que, el líder debe estar atento al nivel de madurez o preparación de cada uno de sus colaboradores, esto con el propósito de amoldar su estilo a la situación específica, de esta manera podrá contribuir al desarrollo de la preparación de los miembros de su equipo.

Hersey y Blanchard también diseñaron un instrumento (LASI, Leader Adaptability and Style Inventory) que, luego, pasó a denominarse LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description), el cual evalúa la percepción del comportamiento del líder, especialmente con respecto a tres aspectos del mismo: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo (Sánchez y Rodríguez, 2010).

3.2.3 Modelo Estructural de Mintzberg

Henry Mintzberg en sus publicaciones "La estructuración de las organizaciones", escrita el año 1985, "Mintzberg y la dirección" en 1991 y "El proceso Estratégico" en 1993, plantea un modelo organizacional en el cual el éxito de diferentes negocios se puede explicar, no por el uso de un atributo organizativo cualquiera, sino por la forma en la que se relacionan varios de sus atributos.

Mintzberg, (1998) establece que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, por lo que no presenta armonía natural.

3.2.3.1 Partes Fundamentales

De acuerdo con este modelo, Mintzberg (1988) plantea que las Partes Fundamentales de toda organización son:

a) Núcleo de las operaciones: es la base de la organización. Está constituido por todas aquellas personas que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios.
b) Ápice estratégico: está representado por Los directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y que supervisan la totalidad del sistema.
c) Línea media: es la jerarquía de autoridad situada entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

d) Tecnoestructuras: formada por analistas que planean y controlan de manera formal el trabajo de otros, aunque de diferente naturaleza.
e) Staff de soporte: Son unidades especializadas en proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo de operaciones. Pueden proveer servicios internos, desde cafetería, correo y asesoría legal, hasta relaciones públicas.
f) Ideología: está compuesta por la cultura y las creencias. Es lo que las distingue de otras.

3.2.3.2 Mecanismos Coordinadores

Mintzberg, (1998) distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización, a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura. Estos son:

a) Adaptación mutua: La coordinación del trabajo a todos los niveles, se consigue mediante la simple comunicación informal.
b) Supervisión directa: La coordinación se consigue asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
c) Normalización de procesos: Se logra la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del contenido del trabajo de los miembros
d) Normalización de resultados. La coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se quiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización.
e) Normalización de habilidades: La adquisición de conocimientos, normalmente, tiene lugar fuera de la organización en las escuelas, centros de formación profesional o universidades.
f) Normalización de las normas: Se logra la coordinación compartiendo creencias, valores, normas, reglas, comunes de los trabajadores.

g) Comunicación: Nuevo instrumento de coordinación en las nuevas organizaciones virtuales. La comunicación busca modificar los comportamientos, las actitudes, las presentaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otra u otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente.

3.2.3.3 Sistema de Flujos

Las partes están unidas entre sí mediante flujos, que de alguna manera determinan la coordinación. Estos son:

a) Autoridad formal: divulgada por los primeros teóricos de la gestión. Es la visión tradicional del organigrama.
b) Flujos regulados: divulgada por los defensores de la gestión científica y por los defensores de los sistemas de control.
c) Comunicación informal: las vías reguladas se ven complementadas y, en ocasiones, inclusive, burladas, por fuertes redes de comunicación informal, y los procesos de decisión pasan a través de la organización independientemente del sistema regulado.
d) Sistema de constelaciones de trabajo: la organización adopta la forma de un conjunto, de constelaciones de trabajo, de exclusivos círculos prácticamente independientes, de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su nivel jerárquico.
e) Sistema de procesos de decisión *ad-hoc*: los sistemas explicados anteriormente no representan en sí mismos finalidades de la organización, sino procesos que facilitan los dos flujos fundamentales: la toma de decisiones y la producción de productos y/o servicios.

3.2.3.4 Parámetros del Diseño

La esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación (Ramírez, 1999). Los principales son:

a) Especialización del trabajo: horizontal (pocas o muchas tareas) y verticalmente (se
b) Tiene o no el control sobre las tareas)
c) Formalización del comportamiento o grado de normalizaciones de los procesos de trabajo que imponen instrucciones operativas, descripciones de puestos y reglamentos (mecánicas u orgánicas).
d) Formación o programas que normalizan las destrezas o habilidades requeridas
e) Adoctrinamiento: programas y técnicas por medio de las cuales se normalizan las reglas de los miembros de una organización).
f) La agrupación de unidades o criterios de departamentalización: funciones realizadas o mercados a los cuales se sirve y sus variantes.
g) Tamaño de la unidad: número de puestos; ámbito de control.
h) Sistemas de planificación y control que se usan para normalizar los out puts: planificación de acciones, y los sistemas de control del rendimiento.
i) Dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua entre y dentro de las unidades: puestos de enlace, grupos de trabajo, directivos integradores y estructuras matriciales.
j) Descentralización o difusión del poder para tomar decisiones: vertical y horizontal, selectiva; paralela; vertical y horizontal; vertical y horizontal selectiva y descentralización pura).

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo Aplicada, en vista de que explota teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana (Padrón, 2006, c.p. Vargas, 2009).

Específicamente se trató de una Investigación-Evaluación, en vista de que se pretendía hacer una evaluación formativa para determinar las técnicas que permitieron obtener los resultados que la organización desea (Araque et al., 2012).

De acuerdo al enfoque, se trató de una Investigación Cuantitativa, en la cual se recolectaron datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En cuanto al nivel de la investigación, fue Descriptiva, ya que buscó especificar las propiedades, características y perfiles importantes de los participantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Según el origen de los datos, la Investigación Primaria, en vista de que la investigadora obtuvo los datos al relacionarse directamente con el problema de estudio (Rojas, 2002, c.p. Araque et al., 2012).

De acuerdo al momento en el que se recogieron los datos, se trató de una Investigación de tipo Transversal, dado que estudió un fenómeno en un punto de corte en el tiempo (Arnau, 2007, c.p. Araque et al., 2012).

4.2 Población y Muestra

4.2.1 Población

El universo de estudio estuvo compuesto por 58 colaboradores de Aviaservice, C.A. que cumplen con ciertos criterios. En cuanto a los líderes, éstos debían con todas las condiciones mencionadas a continuación:

a) Contar una antigüedad mayor a tres meses en la actual posición de nivel de supervisión dentro de la organización.
b) Tener bajo supervisión directa a dos o más colaboradores.
c) Tener bajo supervisión directa al equipo actual al menos durante los últimos dos meses.

En cuanto a los seguidores, los criterios a cumplir fueron todos los siguientes:

a) Contar con un supervisor directo con al menos tres meses de antigüedad en la posición actual.
b) Pertenecer a un equipo de trabajo con una cantidad igual o mayor a 2 colaboradores (seguidores).
c) Tener al menos dos meses bajo la supervisión de su actual líder.

4.2.2 Muestra

Se seleccionó una muestra No Probabilística, la cual consiste en un subconjunto de la población descrita anteriormente, donde la selección de los participantes no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Específicamente se utilizó un Muestreo Intencional, donde la selección de los participantes obedece a criterios determinados por la investigadora (Araque et al., 2012). Dichos criterios fueron:

a) Asistir a las instalaciones de la organización en la fecha pautada para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
b) Manifestar interés en participar en la investigación.
c) Tener disponibilidad para responder dichos instrumentos.

Tomando en cuenta los criterios antes establecidos, la muestra quedó conformada por cuatro equipos de trabajo, es decir 4 líderes y 11 colaboradores, es decir cuatro equipos de trabajo completos.

4.3 Operacionalización de las variables

Las variables se operacionalizaron de acuerdo a los planteamientos realizados por Hersey y Blanchard (1998) que fundamentan el desarrollo de esta investigación.

En este sentido, la primera variable es el *Estilo de Liderazgo* y se evidencia a través de los comportamientos del líder de acuerdo a la percepción de los colaboradores.

Las dimensiones que describen el Estilo de Liderazgo son las siguientes:

1) E1 (Ordenar): Se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación. Da instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.

2) E2 (Persuadir): Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio. Explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones.

3) E3 (Participar): Este estilo se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo. Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.

4) E4 (Delegar): Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio. Ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.

La siguiente variable que aporta información valiosa a esta investigación se refiere al *Nivel de Madurez del Seguidor* refiriéndose al grado en el cual el grupo demuestra su capacidad y su disposición para cumplir una tarea.

Las dimensiones que integran la evaluación de la variable *Nivel de Madurez del Seguidor* son las siguientes:

1) Capacidad del grupo para hacer la tarea: Esta capacidad se indica por el conocimiento, experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.
2) Disposición del grupo a hacer la tarea: Se traduce como el grado en el cual el individuo o el grupo muestran su confianza, compromiso y disposición para realizar la tarea.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Items	Nivel
Estilo de Liderazgo: Se define por la combinación de dos dimensiones, la primera comportamiento de tarea y la segunda comportamiento de relación.	**Ordenar (E1)**: Se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación.	1a, 2d, 3c, 4b, 5c, 6b, 7a, 8c, 9c, 10b, 11a, 12c	Se indica por el mayor porcentaje obtenido por el líder en relación a las cuatro dimensiones.
	Persuadir (E2): Se refiere a un comportamiento alto en tarea y alto en relación.	1c, 2a, 3a, 4d, 5b, 6d, 7c, 8b, 9b, 10d, 11c, 12a,	
	Participar (E3): Destaca un comportamiento alto en relación y bajo en tarea.	1b, 2c, 3d, 4a, 5d, 6a, 7b, 8d, 9d, 10a, 11b, 12d	
	Delegar (E4): Ocurre cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio.	1d, 2b, 3b, 4c, 5a, 6c, 7d, 8a, 9a, 10c, 11d, 12b	
Nivel de Madurez de los seguidores: Se refiere al grado en el cual el colaborador demuestra la disposición y la capacidad para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta o de cumplir con las tareas.	**M1** Baja disposición para realizar la tarea - Baja capacidad para realizar la tarea.	Disposición: 1a, 1b, 4a, 4b, 6a, 6b, 7a, 7b, 11a, 11b, 12a, 12b, 14a, 14b.	Disposición: Puntajes entre 7-14
		Capacidad: 2a, 2b, 3a, 3b, 5a, 5b, 8a, 8b, 9a, 9b, 10a, 10b, 13a, 13b, 15a, 15b, 16a, 16b.	Capacidad: Puntajes entre 9-18
	M2 Alta disposición para realizar la tarea -Baja capacidad para realizar la tarea.	Disposición: 1c, 1d, 4c, 4d, 6c, 6d, 7c, 7d, 11c, 11d, 12c, 12d, 14c, 14d.	Disposición: Puntajes entre 15-28
		Capacidad: 2a, 2b, 3a, 3b, 5a, 5b, 8a, 8b, 9a, 9b, 10a, 10b, 13a, 13b, 15a, 15b, 16a, 16b.	Capacidad: Puntajes entre 9-18
	M3 Alta capacidad para realizar la tarea- Baja disposición para realizar la tarea.	Disposición: 1a, 1b, 4a, 4b, 6a, 6b, 7a, 7b, 11a, 11b, 12a, 12b, 14a, 14b.	Disposición: Puntajes entre 7-14
		Capacidad: 2c, 2d, 3c, 3d, 5c, 5d, 8c, 8d, 9c, 9d, 10c, 10d, 13c, 13d, 15c, 15d,16c, 16d.	Capacidad: Puntajes entre 19-36
	M4 Alta capacidad para realizar la tarea - Alta disposición para realizar la tarea.	Disposición: 1c, 1d, 4c, 4d, 6c, 6d, 7c, 7d, 11c, 11d, 12c, 12d, 14c, 14d.	Disposición: Puntajes entre 15-28
		Capacidad: 2c, 2d, 3c, 3d, 5c, 5d, 8c, 8d, 9c, 9d, 10c, 10d, 13c, 13d, 15c, 15d,16c, 16d.	Capacidad: Puntajes entre 19-36

4.4 Técnicas e Instrumentos

4.4.1 Test para el Diagnóstico del Liderazgo

De acuerdo con Sánchez y Rodríguez, (2010), el LEAD (Lead Effectiveness and Adaptability Description) es el instrumento desarrollado por Hersey y Blanchard en 1977, que permite determinar el estilo de liderazgo. El cuestionario consta de doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una. Se describe una situación

para que el líder capte el nivel de madurez de los colaboradores (mayor o menor madurez psicológica y mayor o menor madurez para el puesto). En Las cuatro posibles alternativas de respuesta corresponden a los cuatro estilos de liderazgo definidos por el MLS: E1 (alta tarea y baja relación), E2 (alta tarea y alta relación), E3 (baja tarea y alta relación) y E4 (baja tarea y baja relación). Este instrumento tiene dos versiones, una para ser contestada por el líder, y otra para que los colaboradores determinen esos mismos valores sobre el estilo del líder. (Ver Anexo 1 y 2)

En este sentido, el instrumento mide el estilo preferido del líder así como la frecuencia de las respuestas a los cuatro estilos descritos por modelo, por lo que el estilo de mayor frecuencia describe la preferencia del estilo del líder; en cuanto a la adaptabilidad se evalúa a través del grado de ajuste de la respuesta al modelo, es decir, se asigna un peso de -2, -1, +1 y +2 a cada uno de los cuatro estilos, por lo que las puntuaciones indican un grado de adaptabilidad que puede oscilar entre -24 y +24. Sánchez y Rodríguez, 2010.

Las pruebas de validez y confiabilidad del instrumento fueron realizadas por Hersey y Blanchard (1982 c.p. Rojas Y. (1998) identificando un coeficiente de correlación de 0,69, adicionalmente como resultados indican que los valores obtenidos permanecen relativamente estables en el tiempo, por lo que el usuario puede confiar en la consistencia de los resultados y considerarlo como un instrumento confiable.

4.4.2 Preparación de los seguidores

Para medir el nivel de preparación de los seguidores que se refiere a la capacidad y disposición que tienen los colaboradores para la realización de una tarea, se utilizó el cuestionario desarrollado por Betancourt, A. y Marval, A. (2006) y validado por un grupo de expertos, en el cual se presentan una serie de afirmaciones que permiten determinar el grado en que los colaboradores están dispuestos y son capaces para realizar una tarea; se aplicaron dos cuestionarios uno para los líderes

evaluando a los miembros de su equipo de trabajo y otro para cada uno de los seguidores en el que deben autoevaluar su nivel de madurez. (Ver Anexo 3 y 4).

4.5 Procedimiento a seguir

La aplicación de los instrumentos se realizó en una jornada en la que se aplicaron ambos instrumentos a la muestra previamente seleccionada, tanto a líderes como a colaboradores. Los líderes completaron la evaluación que les corresponde como seguidor y miembro de un equipo, y a su vez evaluará a cada uno de sus colaboradores con el cuestionario de nivel de madurez; por su parte los colaboradores contestaron el instrumento para la evaluación del estilo de liderazgo del supervisor y su autoevaluación sobre su nivel de madurez como parte de un equipo de trabajo.

V. RESULTADOS

5.1 Análisis de los Datos

El punto de partida para el análisis de los datos obtenidos en esta investigación se refiere a la identificación del Estilo de Liderazgo que evidencian los supervisores de la empresa Aviaservice, C.A. de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard (1998).

Los porcentajes que se muestran a continuación, identifican como el estilo predominante entre los líderes el E2 Persuadir con una tendencia del 54% de situaciones en las que el líder manifiesta las conductas asociadas a este estilo; siguiéndole el estilo E3 Participar con un 26 % de ocurrencia de la conducta en las diversas situaciones que enfrentan los líderes; luego el estilo E1 Ordenar se manifiesta en el 17% de las situaciones, y finalmente un 3% de situaciones en el que los líderes manifiestan comportamientos ajustados al estilo de liderazgo E4.

En relación a la autopercepción del líder en cuanto al estilo de liderazgo que aplica en las situaciones cotidianas, se evidenció una tendencia del 59% de las situaciones en las que el líder se comporta de acuerdo al estilo E2 Persuadir, el 23% se inclina al estilo E1 Ordenar, en el 17% de las situaciones prefieren un estilo de liderazgo E3 Participar, y finalmente en solo el 2% de las situaciones manifiesta el estilo E4 Delegar. Por otra parte, los colaboradores consideran que en el 50% de las situaciones su líder manifiesta un estilo de liderazgo con tendencia al estilo E2 Persuadir, en el 34% de las situaciones los colaboradores opinan que el comportamiento de su líder se ajusta al estilo E3 Participar, tanto los colaboradores como los líderes consideran que el estilo menos utilizado es E4 Delegar siendo los porcentajes 2% en los líderes y 4% para los colaboradores. (Ver gráfico 1)

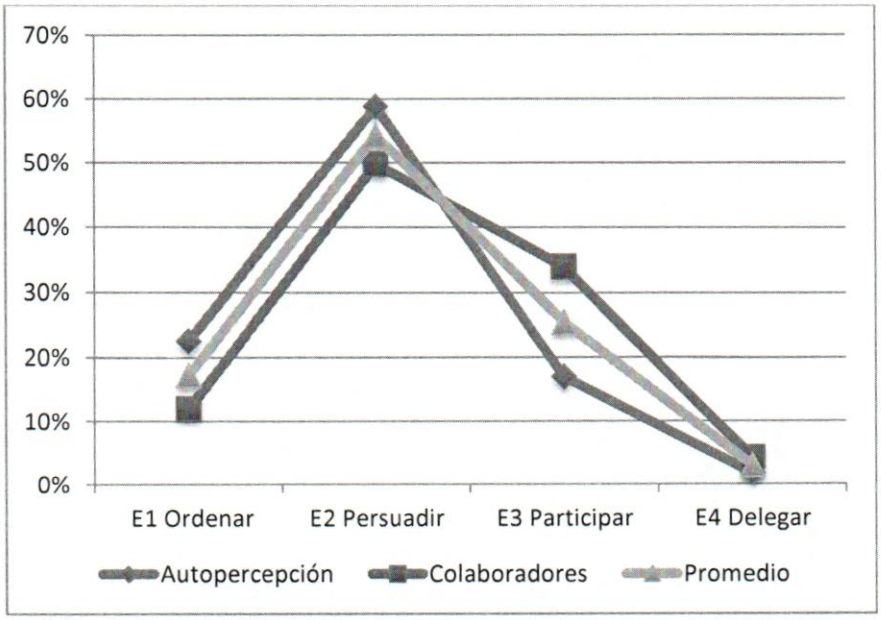

Gráfico 1. Comparación entre la percepción de los colaboradores y la autopercepción de los líderes sobre el Estilo de Liderazgo.

5.1.1 Estilo de Liderazgo en los equipos de trabajo evaluados

En relación a los equipos evaluados, se detallan los resultados de la percepción sobre el estilo de liderazgo de los líderes de sus equipos:

En el equipo 1 los colaboradores observan un 60% de manifestaciones del líder ajustadas al estilo de liderazgo E3 Participar, mientras que el líder se identifica con una tendencia del 58% en el estilo E2 Persuadir; a su vez para los colaboradores en el 33% de las situaciones el estilo del líder es E2 Persuadir; el líder considera que en el 25% de las situaciones su estilo se ajusta al E1 Ordenar, en tanto los colaboradores perciben que el estilo de E1 Ordenar solo se presenta en el 7% de las situaciones; en el 17% de las situaciones, el líder utiliza el estilo E3 Participar, finalmente el estilo de liderazgo E4 Delegar no tuvo ninguna proporción relevante en la percepción de los colaboradores como tampoco en la autopercepción del líder. (Ver gráfico 2)

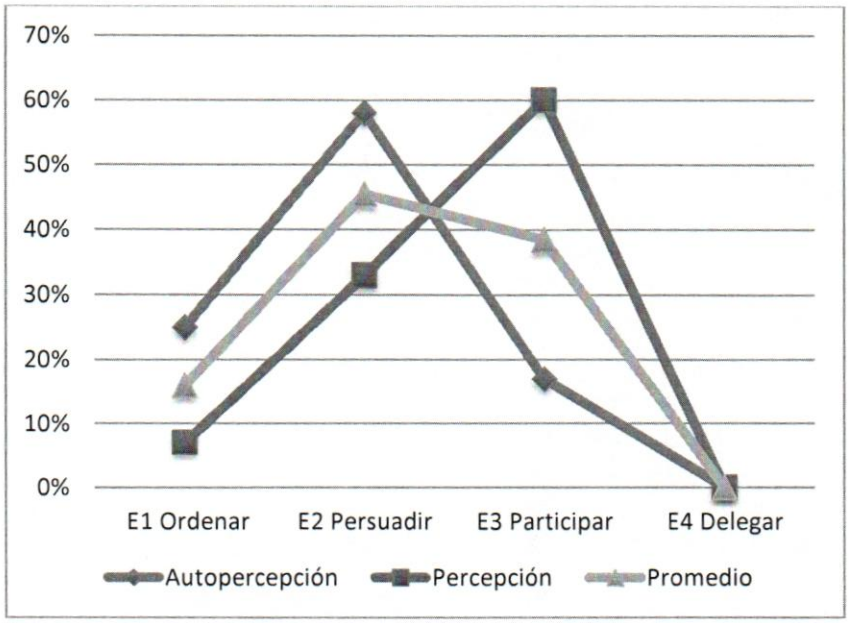

Gráfico 2. Comparación de la percepción del Estilo de Liderazgo entre los colaboradores y el líder del equipo 1.

En el equipo 2, el líder manifiesta que en el 50% de las situaciones su estilo se ajusta al E2 Persuadir; en un 25% de las situaciones evidencia el estilo E1 Ordenar y E3 Participar; a su vez para los colaboradores el líder ajusta su comportamiento en el 39% de las situaciones en un estilo E2 Persuadir y/o E3 Participar; en el 13% de las situaciones la percepción de los colaboradores es que el comportamiento del líder se ajusta al estilo E1 Ordenar y en un 9% de las situaciones refieren que la conducta del líder manifiesta características ajustadas al E4 Delegar. (Ver gráfico 3)

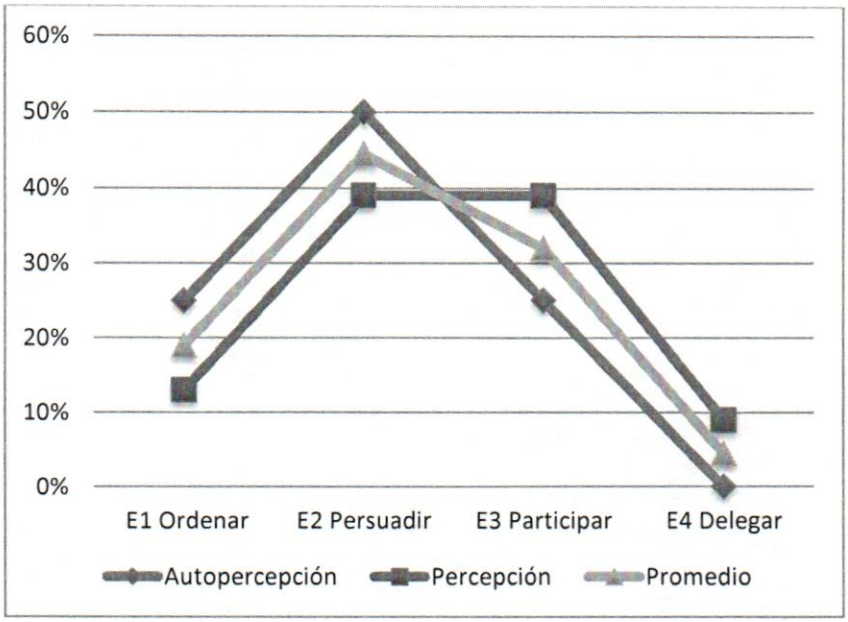

Gráfico 3. Comparación de la percepción del Estilo de Liderazgo entre los colaboradores y el líder del equipo 2.

En el equipo 3 coinciden tanto el líder como los colaboradores, en que el líder utiliza en un 67% de las situaciones el estilo E2 Persuadir, muy cercanas también las puntuaciones relacionadas al porcentaje de ocurrencia en las que el líder utiliza el E1 Ordenar, siendo para el líder un 24% y para los colaboradores un 18% de situaciones en las que el líder ajusta su comportamiento a este estilo; para los colaboradores, el líder manifiesta en un 15% de las situaciones el estilo E3 Participar; sin embargo el líder considera que en el 9% de las situaciones manifiesta un estilo E3 Participar.

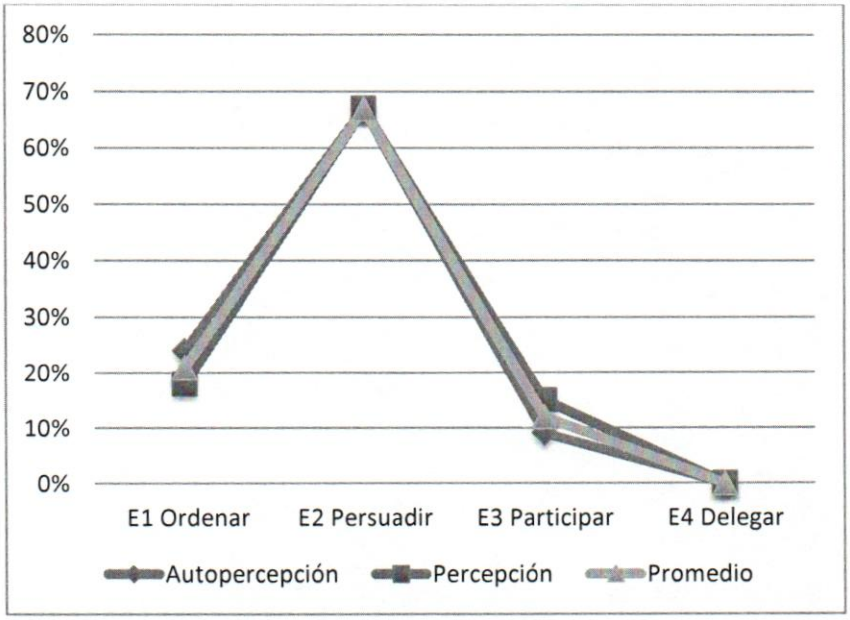

Gráfico 4. Comparación de la percepción del Estilo de Liderazgo entre los colaboradores y el líder del equipo 3.

En el equipo 4, se puede observar coincidencia entre los colaboradores y el líder en que en el 60% de las situaciones el líder evidencia conductas asociadas al E2 Persuadir; en el 17% de las situaciones el líder considera que su comportamiento se ajusta al estilo E3 Participar, y los colaboradores consideran que este estilo se manifiesta en su líder en el 22% de las situaciones, la ocurrencia del E1 Ordenar de acuerdo a los colaboradores es de 10% y de acuerdo al líder de 16%. En relación al estilo de liderazgo E4 Delegar, los colaboradores consideran que las situaciones en las que el líder demuestra este tipo de conductas son del 8%, puntaje de suma coincidencia con la opinión del líder, quien considera que utiliza este estilo en el 7% de las situaciones.

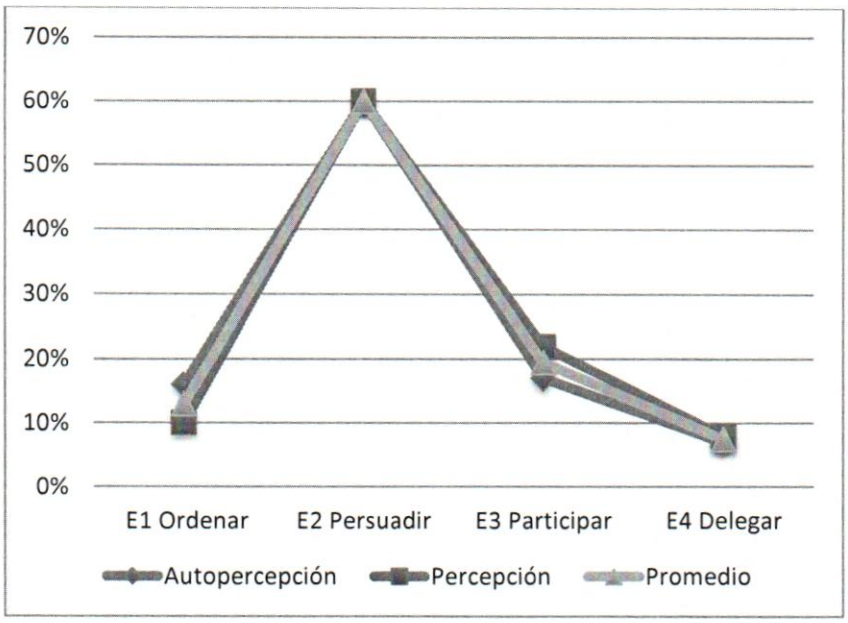

Gráfico 5. Comparación de la percepción del Estilo de Liderazgo entre los colaboradores y el líder en el equipo 4

5.1.2 Nivel de Madurez hacia la tarea en los colaboradores

Por otra parte, en relación al nivel de madurez de los colaboradores los resultados se detallan a continuación:

Se evaluaron once (11) colaboradores de cuatro (4) equipos de trabajo, en los que se evidencia que el 36% de los colaboradores presentan un nivel de madurez M2 que se manifiesta como alta disposición a desempeñar la tarea pero baja capacidad para ejecutarla; otro 36% muestra un nivel de madurez M4 en el que el colaborador tiene una alta capacidad para desempeñar la tarea y alta disposición, por su parte, el 27% de los colaboradores presenta un nivel de madurez M3 quienes manifiestan una alta capacidad pero baja disposición para ejecutar la tarea. (Ver tabla 3)

	Colaboradores											
NM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
2	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	36%
3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	27%
4	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	36%

Tabla 3. Nivel de Madurez de los colaboradores evaluados.

El equipo 1 cuenta con 2 colaboradores, cuyo nivel de madurez es, para el colaborador 1 un nivel de madurez M2, por lo que presenta una alta disposición para realizar la tarea y baja capacidad para llevarla a cabo, y para el colaborador 2 manifiesta un nivel de madurez M4, por lo que tiene una alta capacidad para realizar la tarea y alta disposición para realizarla. (Ver Gráfico 6)

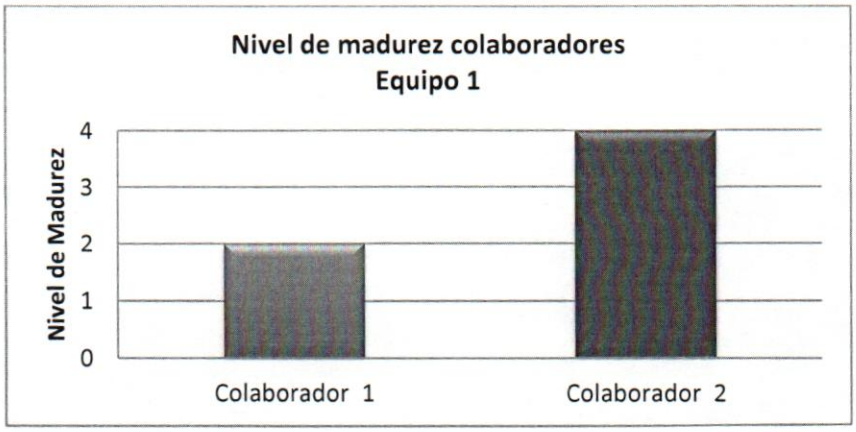

Gráfico 6. Nivel de madurez de los colaboradores del equipo 1.

Por su parte, el equipo 2, cuenta con 4 colaboradores; los colaboradores 1 y 2 presentan un nivel de madurez M2 por lo que tienen alta disposición hacia la tarea y una baja capacidad para realizarla; a su vez, los colaboradores 3 y 4 tienen un nivel de madurez M3 por lo que presentan una alta capacidad para realizar la tarea y una alta disposición para ejecutarla. (Ver gráfico 7)

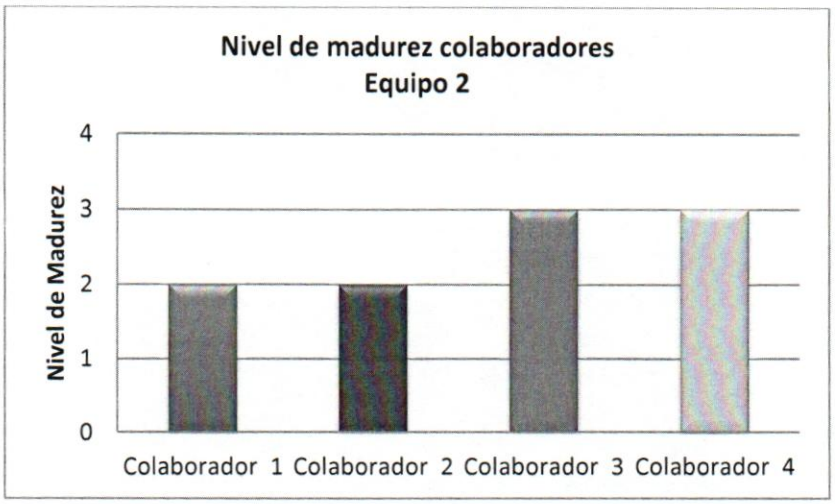

Gráfico 7. Nivel de madurez de los colaboradores del equipo 2.

En el equipo 3, que cuenta con 2 colaboradores, los mismos obtuvieron un nivel de madurez M4 en el colaborador 1, por lo que tiene alta capacidad para ejecutar la tarea y alta disposición para desempeñarla; por su parte, el colaborador 2 evidencia un nivel de madurez de M2, es decir alta disposición para ejecutar la tarea pero baja capacidad. (Ver gráfico 8).

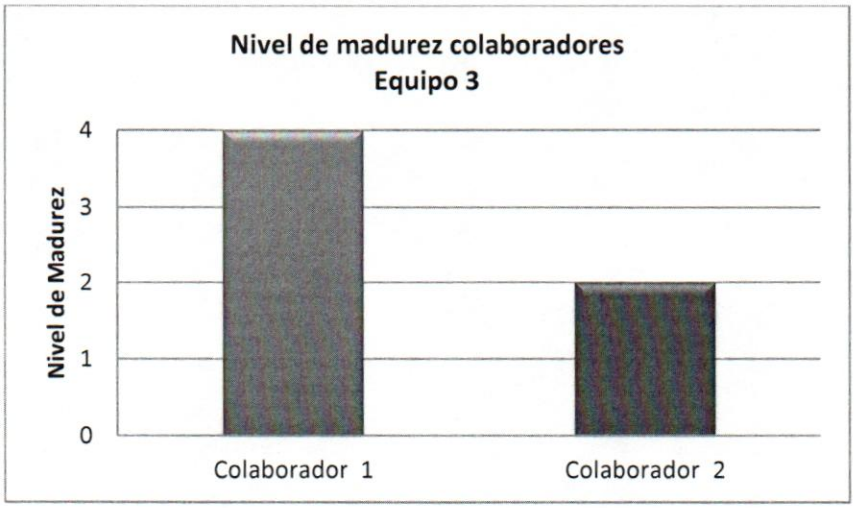

Gráfico 8. Nivel de madurez de los colaboradores del equipo 3.

En el equipo 4, que cuenta con 3 colaboradores, quienes evidencian los siguientes resultados: Colaboradores 1 y 3 nivel de madurez M4 por lo que tienen alta capacidad para desempeñar la tarea y alta disposición para ejecutarla; por su parte en el colaborador 2 el nivel de madurez identificado es M3 alta capacidad para desempeñar la tarea y baja disposición para ejecutarla.

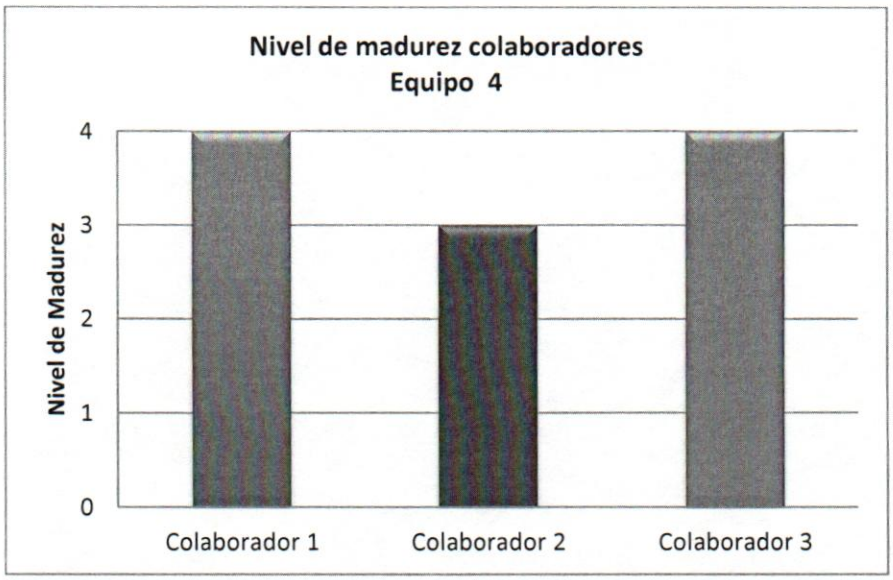

Gráfico 9. Nivel de madurez de los colaboradores del equipo 4.

5.1.3 Correspondencia entre el Estilo de Liderazgo del líder y el Nivel de Madurez de los colaboradores

En el modelo de Hersey y Blanchard es que el líder debe estar atento al nivel de madurez o preparación de cada uno de sus colaboradores, esto con el propósito de amoldar su estilo a la situación específica, de esta manera podrá contribuir al desarrollo de la preparación de los miembros de su equipo, por lo que es esencial evaluar la correspondencia entre el estilo de liderazgo del líder y el nivel de madurez de los colaboradores de cada equipo, con esto es posible identificar si el líder debe hacer alguna modificación en su estilo para lograr las metas que corresponden al área de trabajo.

Por este motivo, se compara la ocurrencia del estilo del estilo de liderazgo del líder con el nivel de madurez de los colaboradores de cada equipo, a continuación se exponen los resultados de cada equipo de trabajo:

Para el equipo 1, en el que se identificó una tendencia en el estilo de liderazgo a E2 Persuadir 46% y en segundo lugar el E3 Participar con un 39%, le siguen E1 Ordenar con un 16% y por último E4 Delegar con 0% de ocurrencia; mientras que el nivel de madurez de los colaboradores en este equipo es, para el colaborador 1 un nivel de madurez M2, por lo que presenta una alta disposición para realizar la tarea y baja capacidad para llevarla a cabo; el colaborador 2 manifiesta un nivel de madurez M4, por lo que tiene una alta capacidad para realizar la tarea y alta disposición para ejecutarla; en este caso puede observarse que el estilo del líder se ajusta en la mayoría de las situaciones al nivel de madurez del colaborador 1; no así para el colaborador 2 que evidencia un nivel de madurez M4 lo que indica que tiene alta capacidad para desempeñar la tarea y alta disposición para ejecutarla. (Ver tabla 4)

Equipo N° 1

Estilo de Liderazgo	E1 Ordenar	E2 Persuadir	E3 Participar	E4 Delegar
	16%	46%	39%	0%

Nivel de Madurez	M1	M2	M3	M4
Colaborador 1		M2		
Colaborador 2				M4

Tabla 4. Correspondencia entre el Estilo de Liderazgo del líder y el Nivel de Madurez de los colaboradores en el equipo 1.

Por su parte, en el equipo 2, el líder evidencia conductas asociadas al estilo E2 Persuadir en el 45% de las situaciones, el estilo E3 Participar en un 32%, E1 Ordenar en un 19% y finalmente E4 Delegar tiene una ocurrencia de 5%; asimismo los colaboradores de este equipo evidencian los siguientes niveles de madurez, los colaboradores 1 y 2 presentan un nivel de madurez M2, por lo que tienen alta disposición hacia la tarea y una baja capacidad para realizarla, a su vez, los colaboradores 3 y 4 tienen un nivel de madurez M3 por lo que presentan una alta

capacidad para realizar la tarea y una alta disposición para ejecutarla; en este sentido el estilo del líder se ajusta a los colaboradores 1 y 2, para los colaboradores 3 y 4 los estilos manifiestos del líder presentan discrepancias en el ajuste al nivel de madurez. (Ver tabla 5)

Equipo N° 2

Estilo de Liderazgo	E1 Ordenar	E2 Persuadir	E3 Participar	E4 Delegar
	19%	45%	32%	5%

Nivel de Madurez	M1	M2	M3	M4
Colaborador 1		M2		
Colaborador 2		M2		
Colaborador 3			M3	
colaborador 4			M3	

Tabla 5. Correspondencia entre el Estilo de Liderazgo del líder y el Nivel de Madurez de los colaboradores en el equipo 2.

En el equipo 3, tanto el líder como los colaboradores consideran que el estilo de liderazgo predominante es el E2 Persuadir (67%) como el estilo de mayor elección por el líder en las situaciones presentadas, el estilo E1 Ordenar se manifiesta en un 21% de las situaciones y E3 Participar en un 12% ; mientras que en el colaborador 1 el nivel de madurez es M4, por lo que tiene alta capacidad para ejecutar la tarea y alta disposición para desempeñarla; por su parte, el colaborador 2 evidencia un nivel de madurez de M2, es decir alta disposición para ejecutar la tarea pero baja capacidad. En este equipo, el estilo de liderazgo del líder E2 Persuadir se ajusta al nivel de madurez del colaborador 2, no así para el colaborador 1, cuyo nivel de madurez es M4 y el estilo E4 Delegar no obtuvo porcentaje alguno, por lo que el líder no ajusta su conducta a este estilo. (Ver tabla 6)

Equipo N° 3

Estilo de Liderazgo	E1 Ordenar	E2 Persuadir	E3 Participar	E4 Delegar
	21%	67%	12%	0%

Nivel de Madurez	M1	M2	M3	M4
Colaborador 1				M4
Colaborador 2		M2		

Tabla 6. Correspondencia entre el Estilo de Liderazgo del líder y el Nivel de Madurez de los colaboradores en el equipo 3.

Para el equipo 4, el estilo de liderazgo evidenciado por el líder en la mayoría de las situaciones presentadas es E2 Persuadir con un porcentaje de ocurrencia de 60%, y en segundo lugar se manifiesta el estilo E3 Participar (20%), E1 Ordenar en un 13% y finalmente E4 Delegar se evidencia en un 8%; en tanto, en los colaboradores el nivel de madurez es, para los colaboradores 1 y 3 nivel de madurez M4 por lo que tienen alta capacidad para desempeñar la tarea y alta disposición para ejecutarla; en el colaborador 2 el nivel de madurez identificado es M3 alta capacidad para desempeñar la tarea y baja disposición para ejecutarla; en este caso el estilo del líder no se corresponde con el nivel de madurez de sus colaboradores. (Ver tabla 7)

Equipo N° 4

Estilo de Liderazgo	E1 Ordenar	E2 Persuadir	E3 Participar	E4 Delegar
	13%	60%	20%	8%

Nivel de Madurez	M1	M2	M3	M4
Colaborador 1				M4
Colaborador 2			M3	
Colaborador 3				M4

Tabla 7. Correspondencia entre el Estilo de Liderazgo del líder y el Nivel de Madurez de los colaboradores en el equipo 4.

5.2 Discusión de los Resultados

Los resultados de este trabajo son analizados en función de los equipos evaluados, para de esta manera proporcionar una información pertinente para la toma de decisiones de la organización, ya que la efectividad del estilo de dirección dependerá de la situación en la que se aplique, pues el aspecto clave es que el líder pueda adaptar su estilo a la situación específica y nivel de madurez de los colaboradores.

En relación a los líderes evaluados, se identifica como estilo predominante el E2 Persuadir con una tendencia del 54% de situaciones en las que el líder manifiesta las conductas asociadas a este estilo; siguiéndole el estilo E3 Participar con un 26 % de ocurrencia de la conducta en las diversas situaciones que enfrentan los líderes; luego el estilo E1 Ordenar se manifiesta en el 17% de las situaciones, y finalmente un 3% de situaciones en el que los líderes manifiestan comportamientos ajustados al estilo de liderazgo E4; en este sentido se puede afirmar que los líderes muestran una amplitud en su estilo del E2 Persuadir en el que se presenta un comportamiento alto en dirección y alto en apoyo, es aquí donde el líder permite participar, brinda asesoramiento e ideas, proporciona información, asesoría y retroalimentación, con una amplitud al estilo E3 Participar demostrando un comportamiento alto en apoyo y bajo en dirección.

Por su parte, en los colaboradores once (11) evaluados de cuatro (4) equipos de trabajo, se evidencia que el 36% de los colaboradores presentan un nivel de madurez M2 que se manifiesta como alta disposición a desempeñar la tarea pero baja capacidad para ejecutarla; el siguiente grupo de colaboradores es representado por un 36% con un nivel de madurez M4 en el que el colaborador tiene una alta capacidad para desempeñar la tarea y alta disposición, por su parte, el 27% de los colaboradores presenta un nivel de madurez M3 quienes manifiestan una alta capacidad pero baja disposición para ejecutar la tarea.

En este sentido, se observa que de acuerdo al modelo de Hersey y Blanchard (1998) al evaluar la amplitud de los líderes y el nivel de madurez de los

colaboradores, se observan las siguientes configuraciones M2-E2 con una frecuencia de aparición mayor, la configuración M3-E3 y M4-E4, ajustadas al modelo; sin embargo, también se observan la presencia de configuraciones como M3-E2; M2-E1; M4-E1; M4-E3, M2-E1, en las que de acuerdo al modelo requieren de una mayor amplitud por parte del líder para el logro de los objetivos del área.

Para el equipo 1, conformado por tres miembros (3) (líder y 2 colaboradores). El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo al E2 Persuadir por lo que su comportamiento está orientado tanto a la relación como a la tarea; en este sentido, no solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera. Los colaboradores por su parte, muestran un nivel de madurez M2- Baja capacidad y alta disposición, y M4- Alta capacidad y alta disposición.

La configuración de este equipo (E2- M2/M4) funciona en el caso del colaborador que tiene un nivel de madurez M2, en el que el líder expresa comportamientos altos en dirección y altos en apoyo, aquí el líder encauza, explica y aclara, proporciona retroalimentación, alienta y elogia; sin embargo no se ajusta para el colaborador cuyo nivel de madurez es M4 para el cual el modelo sugiere que el líder debe demostrar conductas asociadas al estilo E4 Delegar donde su comportamiento estaría enfocado en baja dirección y bajo apoyo, en este sentido el líder debe concentrarse con este colaborador en proporcionar confianza, facultarlo, reconocerlo y proporcionarle retos.

En el equipo 2, conformado por cinco (5) miembros (líder y 3 colaboradores). El líder de este equipo adapta su comportamiento al estilo de liderazgo E2 Persuadir, por lo que su comportamiento es alto en dirección y alto en apoyo, permitiéndole al colaborador opinar, aclarar metas, aunque sea él quien toma las decisiones finales, le brinda asesoramiento, explica razones y proporciona retroalimentación.

A su vez los colaboradores 1 y 2 evidencian un nivel de madurez de M2 Alta disposición y baja capacidad, por lo que el estilo del líder se ajusta al nivel de

madurez de estos colaboradores; en lo que respecta a los colaboradores 3 y 4 ambos manifiestan un nivel de madurez M3 enfocando su comportamiento en alta capacidad para desempeñar la tarea y baja disposición para ejecutarla; en este caso el líder muestra amplitud al estilo E3 Participar donde su comportamiento hacia estos colaboradores debiera estar enfocada en un alto apoyo y baja dirección.

El equipo 3, conformado por tres miembros (3) (líder y 2 colaboradores). El líder de este equipo adopta un estilo de liderazgo al E2 Persuadir por lo que su comportamiento está orientado tanto a la relación como a la tarea; en este sentido, no solo ofrece los lineamientos o pautas necesarias para el cumplimiento de las metas sino que a su vez se encarga de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiera, usa la persuasión para tratar de convencer a los colaboradores, proporciona lineamientos claros.

Los colaboradores por su parte, muestran un nivel de madurez M2 caracterizado por baja capacidad y alta disposición (colaborador 2), y el colaborador 1 con un nivel de madurez M4 con alta capacidad y alta disposición para desempeñar la tarea; nuevamente en este equipo se puede observar que el líder tiene una tendencia al estilo E2 que se corresponde, de acuerdo al modelo de Hersey y Blanchard (1998), con el nivel de madurez del colaborador 2 (M2), para el colaborador 1 quien presenta un nivel de madurez M4 alta capacidad y alta disposición hacia la tarea, el líder debería ampliar su estilo al E4 Delegar, pues este colaborador requiere de una dirección que se enfoque en confiar, delegar, brindar retroalimentación y apoyo al colaborador.

Finalmente, en el equipo 4, conformado por cuatro (4) miembros (líder y 03 colaboradores). El líder de este equipo adapta su comportamiento al estilo de liderazgo E2 Persuadir, por lo que su comportamiento es alto en dirección y alto en apoyo, permitiéndole al colaborador opinar, aclarar metas, aunque sea él quien toma las decisiones finales, le brinda asesoramiento, explica razones y proporciona retroalimentación. Los colaboradores de este equipo demuestran un nivel de madurez M4 y M3, siendo para el colaborador 2 un nivel de madurez M3 que implica alta

capacidad pero baja disposición a la tarea, y para los colaboradores 1 y 3 el nivel de madurez demostrado es M4 por cuanto se manejan con alta disposición y alta capacidad para desempeñar la tarea. En este equipo el líder tiene una amplitud en su estilo de liderazgo de E2 Persuadir y E3 Participar, por lo que en ninguno de los casos el estilo del líder se ajusta al nivel de madurez de los colaboradores.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con el propósito de revisar y mejorar la manera en la cual los líderes de la empresa Aviaservice, C.A. contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales, se definió la necesidad de evaluar la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presente en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A., y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard.

En función de ello, al identificar el Estilo de Liderazgo Situacional presente en cada uno de los supervisores de la empresa Aviaservice, C.A., de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard, los resultados evidencian que los líderes de los cuatro equipos evaluados presentan una tendencia a manifestar en la mayoría de las situaciones un estilo de liderazgo E2 Persuadir en el que se presenta un comportamiento alto en dirección y alto en apoyo, es aquí donde el líder permite participar, brinda asesoramiento e ideas, proporciona información, asesoría y retroalimentación, con una amplitud al estilo E3 Participar demostrando un comportamiento alto en apoyo y bajo en dirección, en el cual el líder alienta al colaborador a tomar la iniciativa, proporciona autonomía al colaborador, manteniéndose en un rol de apoyo, seguridad y ánimo.

Al identificar el nivel de madurez hacia la tarea presente en los subordinados de cada uno de los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A., en función del Modelo de Hersey y Blanchard, obtuvo que el 36% de los colaboradores de los cuatro equipos de trabajo presenta un nivel de madurez M2 alta disposición para realizar la tarea y baja capacidad para desempeñarla; le sigue con un 36% los colaboradores que evidencian un nivel de madurez M4 en el que el colaborador tiene una alta capacidad para desempeñar la tarea y alta disposición y finalmente el 27 % de los colaboradores con un nivel de madurez M3 quienes manifiestan una alta capacidad pero baja disposición para ejecutar la tarea; en este sentido en la mayor parte de los colaboradores existe alta capacidad para realizar la tarea y la disposición requiere de mayor flexibilidad del líder para ajustarse al colaborador en función de lograr los objetivos del equipo de trabajo.

Con el interés de evaluar la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en cada uno de los supervisores de la empresa Aviaservice, C.A., y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados directos, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard, se identificó que hay varias configuraciones presentes en los equipos en la que resalta M2-E2, M3-E3 en las que hay correspondencia con el modelo; sin embargo es necesario destacar la presencia de combinaciones como M3-E2; M2-E1; M4-E1; M4-E3, M2-E1, en las que de acuerdo al modelo requieren de una mayor amplitud por parte del líder para el logro de los objetivos del área.

En el equipo 1 se observa la presencia de la configuración E2- M2/M4 funciona en el caso del colaborador que tiene un nivel de madurez M2, en el que el líder expresa comportamientos altos en dirección y altos en apoyo, aquí el líder encauza, explica y aclara, proporciona retroalimentación, alienta y elogia; sin embargo no se ajusta para el colaborador cuyo nivel de madurez es M4 para el cual el modelo sugiere que el líder debe demostrar conductas asociadas al estilo E4 Delegar donde su comportamiento estaría enfocado en baja dirección y bajo apoyo, en este

sentido el líder debe concentrarse con este colaborador en proporcionar confianza, facultarlo, reconocerlo y proporcionarle retos.

En el equipo 2 se evidencia un líder con la amplitud de estilos requerida para atender el nivel de madurez de los colaboradores, ya que demuestra en las diversas situaciones la capacidad de utilizar todos los estilos que propone el modelo, y aunque sus colaboradores presentan un nivel de madurez que oscila entre el M2 y M3, es necesario que el líder pueda identificar con claridad las situaciones en las cuales debe manifestar cada estilo de liderazgo.

Para el equipo 3, el líder tiene una tendencia al estilo E2 Persuadir que se corresponde, de acuerdo al modelo de Hersey y Blanchard (1998) con el nivel de madurez presente en uno de sus colaboradores, sin embargo la amplitud de estilos del líder en el que se observó la presencia del E1 Ordenar y E3 Participar, no se corresponde con el nivel de madurez del segundo colaborador M4, por lo que debería ampliar su estilo al E4 Delegar, pues este colaborador requiere de una dirección que se enfoque en confiar, delegar, brindar retroalimentación y apoyo al colaborador.

En el equipo 4 el líder presenta una tendencia al estilo E2 Persuadir, con una amplitud que alcanza los otros tres estilos de liderazgo que explica el modelo, pero el nivel de madurez de los colaboradores está entre M3 y M4, por lo que es necesario que el líder identifique adecuadamente la situación y los requerimientos de sus colaboradores en relación al nivel de madurez que su equipo presenta.

Finalmente, al evaluar la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los supervisores de la empresa Aviaservice, C.A., y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard se considera necesario desarrollar un mecanismo de cambio organizacional que permita al líder adecuar su estilo de liderazgo al nivel de madurez de los colaboradores de cada equipo.

6.2 Recomendaciones

En función de la literatura revisada y de los elementos considerados en para evaluar la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los supervisores de la empresa Aviaservice, C.A., y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard, se sugiere a la organización desarrollar una estrategia que atienda las necesidades de cada equipo de trabajo, principalmente en proporcionar a los líderes las herramientas para identificar el nivel de madurez de sus colaboradores y desarrollar flexibilidad y adaptabilidad de los diferentes estilos de liderazgo propuestos por el modelo, para que contribuyan con el desarrollo profesional de las personas e influir de esta manera en la gestión de la diversidad y cambio.

La estrategia de intervención para generar un cambio en los líderes de Aviaservice, C. A. debe incluir a los supervisores a quienes por su disponibilidad no participaron en la muestra.

La intervención podría estar enfocada en un taller de aprendizaje, mesa de trabajo, es decir, actividades que le permitan al supervisor practicar los diferentes comportamientos para ajustar su estilo de liderazgo a su equipo de trabajo, es decir una intervención con actividades prácticas y que incluya en su procedimiento un retest luego de un periodo determinado para comparar los resultados y evidenciar objetivamente el cambio.

VII. REFERENCIAS

Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V. y Velásquez, S. (2011) Influencia del tipo de liderazgo en la efectividad total de la supervisión ETS (Rotación, Ausentismo, Productividad y Calidad). *Revista de Economía, Finanzas y Negocios, Academia Journals*.com. Vol. 2, N° 1, 2011.

Araque, J., Leal, V., Figueroa, A., Rodríguez, C., De Canha, M., y Sánchez, C. (2012). Instructivo Guía para presentación del Proyecto de Grado: Dirigido a los estudiantes de la Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello.

Arvidsson, M., Johansson, C., Ek, A. y Akselsson, R. (2007). Liderazgo situacional en el control de tráfico aéreo. Journal of Air Transportation. Vol. 12, N° 1.

Aviaservice, C.A. (2014). Manuel de Normas y Procedimientos. Caracas, Grupo SVF, Gerencia de Sistemas y Procesos.

Benavides, E. y. (2004). Análisis del Liderazgo Situacional y la Disposición hacia las Tareas en base a la Habilidad y Prestancia. Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomía, Sociedad de Ergonomistas de México, A.C., 180-190.

Betancourt, A. y Marval, A. (2006). Estilos de Liderazgo Situacional y la Satisfacción de Necesidades Interpersonales en Equipos de Trabajo. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

Blanchard, K, Zigarmi, P. y Zigarmi, D. (2001). Liderazgo Situacional II (SLII®). Diego, EEUU: The Ken Blanchard Companies.

Hernández R, Fernández C, Baptista L. 2006. Metodología de la investigación. México: Mcgraw Hill. 150-155p.

Hersey, P., Blanchard, K. Y Johnson, D. (1998) Administración del Comportamiento Organizacional (7ª Edición). México: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1988). La estructuración de las organizaciones. (8ª reimpresión) España: Prentice Hall

Rodríguez, C. y Vázquez, L. Liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas. Instituto tecnológico y de estudios superiores de Occidente (ITESO), 2004

Rojas, Y. (1998) Estilo de liderazgo prevaleciente en la alta dirección de la alcaldía del municipio Andrés Eloy Blanco-Estado Lara de acuerdo al enfoque teórico de Hersey y Blanchard. Trabajo de Posgrado, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

Sánchez, E. y Rodríguez A. (2010) 40 años de El Modelo del Liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 42, N° 1, pp. 29-39.

Vargas Z. (2009). La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con Evidencia Empírica. *Revista Educación*, 155-165.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6ª Edición). Madrid, España: Pearson Educación.

ANEXO 1

Test para el diagnóstico del Estilo de Liderazgo aplicado a los líderes de los equipos de trabajo

INSTRUCCIONES

1. A continuación encontrará doce (12) situaciones hipotéticas, las cuales usted tendrá que enfrentar y resolver como líder de un equipo de trabajo. Para cada una de ellas se plantean cuatro (4) alternativas de posibles soluciones, señaladas con las letras A, B, C y D.

2. Lea detenidamente cada situación y a cada una de las cuatro alternativas de solución.

3. Seleccione siempre y obligatoriamente una alternativa, aquella que usted considere que se ajusta más a lo que usted haría en el caso de presentársele la situación enunciada. Para ello, encierre en un círculo la letra de la alternativa por usted seleccionada.

4. Finalizada la selección de las doce alternativas, espere instrucciones de su facilitador para evaluar los resultados obtenidos.

SITUACIÓN	OPCIONES
1. Sus supervisados no han estado respondiendo a su conversación amistosa y a su interés por su bienestar. Su rendimiento está cayendo rápidamente.	A. Recalque el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplir tareas. B. Hágase disponible para discutir pero sin presionarlos. C. Hable son sus supervisados y luego fije metas. D. Tenga cuidado de no intervenir.
2. El rendimiento visible de su equipo está aumentando. Usted se ha estado asegurando de que todos los miembros estén al tanto de sus roles y estándares.	A. Participe en una interacción amistosa pero continúe asegurándose de que todos los miembros estén al tanto de sus roles y estándares. B. No tome ninguna acción definitiva. C. Haga lo que pueda para que el equipo se sienta importante e involucrado. D. Recalque la importancia de cumplir con las fechas y tareas.
3. Los miembros del equipo no pueden solucionar un problema por sí solos. Normalmente, usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del equipo han sido buenas.	A. Involucre al equipo y juntos participen en la solución de los problemas. B. Deje que el equipo los resuelva. C. Actúe rápida y firmemente para corregir y redirigir. D. Introduzca al equipo a trabajar en el problema y esté disponible para discutirlo.
4. Usted está considerando un cambio importante. Sus supervisados tienen buenos antecedentes en lograr sus metas. Ellos respetan la necesidad del cambio.	A. Permita al equipo involucrarse en el desarrollo del cambio, pero no los presione. B. Anuncie los cambios y luego impleméntelos con una estrecha supervisión. C. Permita al equipo formular sus propias direcciones. D. Incorpora las recomendaciones del equipo, pero dirija el cambio.

SITUACIÓN	OPCIONES
5. El rendimiento de su equipo de trabajo ha decaído en los últimos meses. No se han preocupado por lograr sus metas, necesitando supervisión. En el pasado la revisión de roles ha ayudado.	A. Permítale formular su propia dirección. B. Incorpore las recomendaciones del equipo, pero asegúrese de lograr los objetivos. C. Redefina las metas y supervíselas cuidadosamente. D. Permita que el equipo se involucre en la fijación de las metas pero no los presione.
6. Cuando usted llegó, la eficiencia era constante. El supervisor anterior era muy exigente. Usted desea mantener la productividad pero en un ambiente más humano.	A. Haga lo que pueda para hacer que el equipo se sienta importante e involucrado. B. Puntualice la importancia de cumplir. C. Preocúpese por no intervenir. D. Haga que el equipo se involucre en la toma de decisiones, pero asegúrese de que se cumplan los objetivos.
7. Usted está considerando cambios importantes en la estructura de la organización. Miembros del equipo han hecho sugerencias sobre los cambios requeridos. El equipo ha demostrado flexibilidad en su operación día a día.	A. Defina el cambio y supervíselo cuidadosamente. B. Consiga que el equipo apruebe el cambio y permítale organizar la implementación. C. Esté dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implementación. D. Evite confrontaciones; deje las cosas como están.
8. El desempeño del equipo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente un poco inseguro sobre la falta de dirección del equipo.	A. Deje al equipo solo. B. Discuta la situación con el equipo e inicie los cambios necesarios. C. Toma 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.

SITUACIÓN	OPCIONES
9. Su supervisor lo ha asignado para dirigir un equipo de trabajo que está bastante atrasado en ejecutar las recomendaciones requeridas para llevar a cabo algunos cambios. El equipo tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa y se convirtieron en reuniones sociales. Potencialmente, el equipo tiene el talento necesario para ayudar.	A. Deje que el equipo lo resuelva. B. Incorpore recomendaciones del equipo, pero asegúrese de lograr los objetivos. C. Redefina las metas y supervíselas cuidadosamente. D. Permita que el equipo se involucre en la fijación de las metas pero no lo presione.
10. Sus supervisados, que por lo general están capacitados para asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente redefinición de estándares.	A. Permita que el equipo se involucre en la redefinición de estándares, pero no lo presione. B. Redefina los estándares y supervise cuidadosamente. C. Evite la confrontación no aplicando presión. D. Incorpore las recomendaciones del equipo, pero asegúrese de que los nuevos estándares sean alcanzados.
11. Usted ha sido promovido a un nuevo cargo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del equipo. El equipo ha manejado adecuadamente sus tareas y su dirección. Las relaciones interpersonales son buenas.	A. Tome medidas para dirigir a los supervisados y para que trabajen en una forma bien definida. B. Involucre a sus supervisados en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones. C. Discuta con el equipo su desempeño anterior y examine la necesidad de nuevas prácticas. D. Continúe dejando al equipo por sí solos.

SITUACIÓN	OPCIONES
12. Reciente información indica algunas diferencias internas entre los supervisados. El equipo tiene formidables antecedentes de logro. Los miembros han mantenido sus metas a largo plazo con efectividad y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para la tarea.	A. Someta a prueba su solución con sus supervisados y examine la necesidad de nuevas prácticas. B. Permita que ellos encuentren una solución por sí mismos. C. Actúe rápida y firmemente para corregir y redirigir. D. Esté disponible para discutir el asunto, pero cuídese de no herir las relaciones supervisor-supervisado.

ANEXO 2

Test para el diagnóstico del Estilo de Liderazgo aplicado a los miembros del equipo de trabajo

INSTRUCCIONES

1. A continuación encontrará doce (12) situaciones hipotéticas, las cuales usted tendrá que enfrentar y resolver como líder de un equipo de trabajo. Para cada una de ellas se plantean cuatro (4) alternativas de posibles soluciones, señaladas con las letras A, B, C y D.

2. Lea detenidamente cada situación y a cada una de las cuatro alternativas de solución.

3. Seleccione siempre y obligatoriamente una alternativa, aquella que usted considere que se ajusta más a lo que usted haría en el caso de presentársele la situación enunciada. Para ello, encierre en un círculo la letra de la alternativa por usted seleccionada.

4. Finalizada la selección de las doce alternativas, espere instrucciones de su facilitador para evaluar los resultados obtenidos.

SITUACIÓN	OPCIONES
1. Los supervisados no han estado respondiendo a su conversación amistosa del líder y al interés por su bienestar. Su rendimiento está cayendo rápidamente.	El Líder: A. Recalca el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplir tareas. B. Tiene disponibilidad para discutir pero sin presionarlos. C. Habla son sus supervisados y luego fija metas. D. Tiene cuidado de no intervenir.
2. El rendimiento visible del equipo está aumentando. El líder se ha estado asegurando de que todos los miembros estén al tanto de sus roles y estándares.	El Líder: A. Participa en una interacción amistosa pero continúa asegurándose de que todos los miembros estén al tanto de sus roles y estándares. B. No toma ninguna acción definitiva. C. Hace lo que puede para que el equipo se sienta importante e involucrado. D. Recalca la importancia de cumplir con las fechas y tareas.
3. Los miembros del equipo no pueden solucionar un problema por sí solos. Normalmente, el líder los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del equipo han sido buenas.	El Líder: A. Involucra al equipo y juntos participan en la solución de los problemas. B. Deja que el equipo los resuelva. C. Actúa rápida y firmemente para corregir y redirigir. D. Introduce al equipo a trabajar en el problema y está disponible para discutirlo.

SITUACIÓN	OPCIONES
4. El líder está considerando un cambio importante. Los supervisados tienen buenos antecedentes en lograr sus metas. Ellos respetan la necesidad del cambio.	El Líder: A. Permite al equipo involucrarse en el desarrollo del cambio, pero no los presiona. B. Anuncia los cambios y luego los implementa con una estrecha supervisión. C. Permite al equipo formular sus propias direcciones. D. Incorpora las recomendaciones del equipo, pero dirige el cambio.
5. El rendimiento de su equipo de trabajo ha decaído en los últimos meses. No se han preocupado por lograr sus metas, necesitando supervisión. En el pasado la revisión de roles ha ayudado.	El Líder: A. Les permite formular su propia dirección. B. Incorpora las recomendaciones del equipo, pero asegurándose de lograr los objetivos. C. Redefine las metas y las supervisa cuidadosamente. D. Permite que el equipo se involucre en la fijación de las metas pero no los presiona.
6. Cuando su actual líder llegó, la eficiencia era constante. El supervisor anterior era muy exigente. Usted desea mantener la productividad pero en un ambiente más humano.	El Líder: A. Hace lo que puede para hacer que el equipo se sienta importante e involucrado. B. Puntualiza la importancia de cumplir. C. Se preocupa por no intervenir. D. Hace que el equipo se involucre en la toma de decisiones, pero asegurándose de que se cumplan los objetivos.
7. El líder está considerando cambios importantes en la estructura de la organización. Miembros del equipo han hecho sugerencias sobre los cambios requeridos. El equipo ha demostrado flexibilidad en su operación día a día.	El Líder: A. Define el cambio y lo supervisa cuidadosamente. B. Consigue que el equipo apruebe el cambio y les permite organizar la implementación. C. Esta dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantiene el control de la implementación. D. Evita confrontaciones; deja las cosas como están.

SITUACIÓN	OPCIONES
8. El desempeño del equipo y las relaciones interpersonales son buenas. El líder se siente un poco inseguro sobre la falta de dirección del equipo.	El Líder: A. Deja al equipo solo. B. Discute la situación con el equipo e inicia los cambios necesarios. C. Toma las medidas para que sus supervisados trabajen en una buena forma, bien definida. D. Cuida de no dañar las relaciones supervisor-supervisado por ser muy directo.
9. El supervisor lo ha asignado al líder para dirigir un equipo de trabajo que está bastante atrasado en ejecutar las recomendaciones requeridas para llevar a cabo algunos cambios. El equipo tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa y se convirtieron en reuniones sociales. Potencialmente, el equipo tiene el talento necesario para ayudar.	El Líder: A. Deja que el equipo lo resuelva. B. Incorpora las recomendaciones del equipo, pero asegurándose de lograr los objetivos. C. Redefine las metas y las supervisa cuidadosamente. D. Permite que el equipo se involucre en la fijación de las metas pero no los presiona.
10. Sus supervisados, que por lo general están capacitados para asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente redefinición de estándares.	El Líder: A. Permite que el equipo se involucre en la redefinición de estándares, pero no los presiona. B. Redefine los estándares y los supervisa cuidadosamente. C. Evita la confrontación no aplicando presión. D. Incorpora las recomendaciones del equipo, pero se asegura de que los nuevos estándares sean alcanzados.

SITUACIÓN	OPCIONES
11. El líder ha sido promovido a un nuevo cargo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del equipo. El equipo ha manejado adecuadamente sus tareas y su dirección. Las relaciones interpersonales son buenas.	El Líder: A. Toma medidas para dirigir a los supervisados y para que trabajen en una forma bien definida. B. Involucra a sus supervisados en la toma de decisiones y refuerza las buenas contribuciones. C. Discute con el equipo su desempeño anterior y examine la necesidad de nuevas prácticas. D. Continúa dejando al equipo por sí solos.
12. Reciente información indica algunas diferencias internas entre los supervisados. El equipo tiene formidables antecedentes de logro. Los miembros han mantenido sus metas a largo plazo con efectividad y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para la tarea.	El Líder: A. Somete a prueba la solución con sus supervisados y examina la necesidad de nuevas prácticas. B. Permite que ellos encuentren una solución por sí mismos. C. Actúa rápida y firmemente para corregir y redirigir. D. Está disponible para discutir el asunto, pero se cuida de no herir las relaciones supervisor-supervisado.

ANEXO 3

Cuestionario para identificar el nivel de madurez de los seguidores para ser contestado por el colaborador.

INSTRUCCIONES

1. El siguiente cuestionario le presenta una serie de afirmaciones sobre aspectos relacionados con su comportamiento como miembro del Equipo de Trabajo. Para contestarlo debe marcar con una "X" una y sólo una, de las cuatro alternativas que le presenta la escala a continuación:

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

Ejemplo A:
El trabajo en equipo exige a sus miembros un alto nivel de experticia.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. La persona que indicó marcando con una "X" el número tres (3) significa que está de acuerdo con lo que propone la afirmación pero, sin embargo, no al extremo de compartir totalmente su contenido.

Se trata conocer cuál es su comportamiento u opinión frente a ciertas situaciones que se presentan cuando se es miembro de un Equipo de Trabajo, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas.

Les agradecemos que sea lo más honesto posible. A pesar de que el formato pide que usted se identifique con esta información será de uso exclusivo de los investigadores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. A pesar de las tareas encomendadas sigo manteniendo un continuo contacto comunicativo con mis compañeros Equipo.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. La conducta como miembro de un Equipo de Trabajo responde a lo que el grupo espera de mí.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

3. En la mayoría de los casos respondo a tiempo a las labores encomendadas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

4. Me intereso por buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades encomendadas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

5. En el cumplimiento de las tareas, comparto con el equipo mis conocimientos para lograr un trabajo eficiente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

6. A pesar de pertenecer a un Equipo de trabajo, puedo brindarle apoyo amistoso a un compañero cuando lo necesito.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

7. Al asignarme varias tareas siempre es importante realizarlas todas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

8. Si ciertas labores no están perfectamente definidas intento realizarlas de acuerdo al conocimiento y a la experticia que poseo.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

9. Soy capaz de aportar soluciones para solventar problemas que se presentan en el cumplimiento de las metas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

10. Considero que la red de información que mantengo con mis compañeros de Equipo es eficiente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

11. Me interesa formar parte en la toma de decisiones dentro del Equipo.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

12. Mis metas y objetivos dentro del Equipo son similares a los de mis compañeros.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

13. De acuerdo a la tarea asignada, si poseo los conocimientos y la experticia (en determinada área) puedo guiar a mis compañeros para obtener un desempeño exitoso.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

14. Si uno de mis compañeros del Equipo es designado como Líder, por su conocimiento y experticia para llevar a cabo una tarea, estoy dispuesto a brindarle todo el apoyo para que el grupo cumpla con la meta establecida.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

15. Si estuviera cambiado de un Equipo exitoso a un Exitoso cuyo rendimiento es medio; buscaría las herramientas para que el desempeño de dicho Equipo fuese superior.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

16. Si siempre he trabajado en Equipo y la nueva tarea encomendad requiere que mi desempeño sea individual, necesitaré de un apoyo adicional por parte de mi supervisor para llevarlo a cabo exitosamente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

ANEXO 4

Cuestionario para identificar el nivel de madurez de los seguidores para ser contestado por el supervisor.

EQUIPO DE TRABAJO No. _____

NOMBRE Y APELLIDO DEL SUPERVISADO: _____

INSTRUCCIONES

1. El siguiente cuestionario le presenta una serie de afirmaciones sobre aspectos relacionados con el comportamiento de los miembros del Equipo de Trabajo. Para contestarlo debe marcar con una "X" una y sólo una, de las cuatro alternativas que le presenta la escala a continuación:

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

Ejemplo A:
El trabajo en equipo exige a sus miembros un alto nivel de experticia.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. La persona que indicó marcando con una "X" el número tres (3) significa que está de acuerdo con lo que propone la afirmación pero, sin embargo, no al extremo de compartir totalmente su contenido.

Se trata de saber su opinión con respecto al comportamiento que tienen sus seguidores frente a ciertas situaciones que se presentan en los Equipos de Trabajo.

Les agradecemos que sea lo más honesto posible. A pesar de que el formato pide que usted se identifique con esta información será de uso exclusivo de los investigadores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. El supervisado mantiene un continuo contacto comunicativo entre sus compañeros.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. La conducta como miembro del Equipo de Trabajo responde a lo que se espera de él.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

3. En la mayoría de los casos el supervisado responde a tiempo con las tareas encomendadas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

4. El supervisado se interesa por buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades encomendadas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

5. En el cumplimiento de las actividades, el supervisado comparte sus conocimientos para lograr un trabajo eficiente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

6. El miembro del Equipo de Trabajo es capaz de brindarle apoyo amistoso a un compañero cuando lo necesita.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

7. Al asignarle varias tareas al equipo, para él/ella siempre es importante realizarlas todas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

8. Si ciertas labores no están perfectamente definidas, el supervisado las realiza de acuerdo al conocimiento y a la experiencia que posee.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

9. El seguidor es capaz de aportar soluciones creativas para solventar problemas que se presentan en el cumplimiento de las metas.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

10. La red de información que mantiene el supervisado con los miembros del Equipo es eficiente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

11. El supervisado se ve interesado en formar parte en la toma de decisiones dentro del Equipo.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

12. El supervisado mantiene una similitud en cuanto a las metas y objetivos que persiguen sus compañeros de trabajo.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

13. El supervisado es capaz de tomar el rol del líder, de acuerdo a la tarea que se deba realizar.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

14. Ante cambio de Liderazgo dentro del Equipo, el seguidor realizará sus labores de la misma forma y continuará logrando un desempeño eficiente.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

15. El seguidor puede seguir desempeñándose exitosamente si es cambiado a un Equipo cuyo rendimiento es medio.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

16. Si la tarea asignada es difícil de llevar a cabo por parte del Equipo, el supervisado se retira dejando así la tarea inconclusa.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO