



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO DE ESTILOS DE
LIDERAZGO EN LA EMPRESA AVIASERVICE, C.A.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

YOLIANA C. BENÍTEZ C.

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Pedro Navarro

Caracas, Julio de 2014

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por la oportunidad de mejorar mi formación profesional y la fuerza que me ha brindado para continuar adelante hasta culminar con éxito esta etapa.

A mis padres, a quienes debo mi continuo interés en formarme profesionalmente, muy especialmente a mi madre por todo el apoyo que me ha proporcionado y que me ha permitido dedicar mayor tiempo y foco a mis estudios de cuarto nivel.

A mi esposo, por su respaldo, paciencia y confianza tan importantes para mí durante la realización de este Trabajo Especial de Grado.

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Ana Teresa Albella, por sus atenciones y continuo interés en brindarnos lo mejor de la Especialización y en desarrollar al máximo nuestro potencial como futuros consultores.

Al cuerpo profesoral de la Especialización en D.O. por sus esfuerzos por brindarnos lo mejor de sus conocimientos y experiencia profesional.

A mi compañera de clases, Angelina Manstretta por la motivación inyectada en los momentos que fue necesaria y el apoyo brindado durante la realización de este Trabajo Especial de Grado.

A Aviaservice, C.A., muy especialmente a su Gte. Corporativa de Gestión del Talento Humano y a su Director de Operaciones, por la importancia que le han conferido a esta investigación y la confianza que tienen en que agregará valor a la organización.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	4
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Planteamiento del Problema	12
1.2. Justificación de la Investigación.....	15
1.3. Objetivos de la Investigación	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.3.2.1. Evaluar los posibles modelos de intervención existentes y seleccionar una aproximación adecuada a las necesidades reales de Aviaservice, C.A.	17
1.3.2.2. Diseñar una estrategia de intervención que permita generar un cambio en los Estilos de Liderazgo presentes en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A.	17
1.3.2.3. Determinar la factibilidad de la intervención diseñada para generar el cambio de los Estilos de Liderazgo presente en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A.	17
CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL	18
2.1 Historia de Aviaservice, C.A.	18
2.2 Misión y Visión de Aviaservice, C.A.....	19
2.2.1 Misión.....	19
2.2.2 Visión.....	19
2.3 Valores de Aviaservice, C.A.	19
2.4 Estructura de Aviaservice, C.A.	20
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	22
3.1. Antecedentes	22
3.2. Bases Teóricas	24
3.2.1. Liderazgo	24
3.2.2. Modelo del Liderazgo Situacional ®	27

3.2.3. Desarrollo Organizacional.....	36
3.2.4. El Cambio en las Organizaciones.....	40
3.2.5. Aprendizaje	44
3.2.6. Diseño Instruccional.....	48
3.2.6.1. Modelo Genérico de Diseño Instruccional.....	49
3.2.6.2. Aprendizaje en Adultos	52
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	54
4.1. Tipo de Investigación	54
4.2 Técnicas e Instrumentos	55
4.3. Población y Muestra	56
4.4. Procedimiento a seguir	56
4.5. Operacionalización de las variables	58
CAPÍTULO V. RESULTADOS.....	60
5.1. Selección de una aproximación adecuada a las necesidades reales de Aviaservice, C.A.	60
5.2. Diseño de una intervención para generar el cambio de los Estilos de Liderazgo presentes en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A.	60
5.3. Análisis de Factibilidad	62
5.3.1 Recursos Humanos.....	62
5.3.2 Recursos Materiales.....	63
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
6.1. Conclusiones	64
6.2. Recomendaciones.....	65
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distintos niveles de Madurez de los seguidores (Blanchar, Zigarmi y Zigarmi (2001)	32
Tabla 2. <i>Operacionalización de las Variables</i>	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Organigrama de Aviaservice, C.A. (Aviaservice C.A, 2014).</i>	21
Figura 2. <i>Modelo del Liderazgo Situacional® (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).</i>	35
Figura 3. <i>Estilos de Aprendizaje según Kolb (Davies y Lowe, 2009, c.p. Jimeno y Rodríguez, 2009).</i>	47

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS	71
Anexo 1. Planificación del Taller	71
Anexo 2. Detalle de Actividades	84
Anexo 3. Formatos para Ejercicios	105
Anexo 4. Presentación del Taller	111



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

Autor: Yoliana C. Benítez C.

Asesor: Prof. Pedro Navarro

RESUMEN

El presente proyecto tiene por objetivo desarrollar una estrategia de cambio organizacional con el fin de generar 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 con base en los resultados del diagnóstico previo, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard. Se encuentra enmarcado dentro el Modelo General de Cambio Planificado, combinando el contenido del Modelo de Liderazgo Situacional® de Hersey y Blanchard (1969), la técnica del Modelo Genérico de Diseño Instruccional ADDIE y consideraciones del Modelo de Estilos de Aprendizaje de Kolb. Se trata de una investigación de tipo Aplicada (Padrón, 2006, c.p. Vargas, 2009), específicamente de Desarrollo (Moreno, 1987, c.p. Araque et al., 2012), bajo el diseño de un Proyecto Factible (UPEL, 2009), dirigida a los únicos 4 líderes de Aviaservice, C.A. que pudieron ser completamente evaluados a través del diagnóstico previo. La técnica utilizada fue, como se mencionó, el Modelo Genérico de Diseño Instruccional ADDIE, tomando en cuenta los principios del Aprendizaje para Adultos. Como toda investigación dentro del Desarrollo Organizacional, busca lograr un verdadero cambio, elevando la medida en la cual los líderes de Aviaservice, C.A. alcanzan los objetivos organizacionales e incrementan con ella la competitividad de la empresa en el mercado de la industria aeronáutica en Venezuela.

Palabras clave: Liderazgo Situacional, Modelo General de Cambio Planificado, Proyecto Factible, Diseño Instruccional, Estilos de Aprendizaje.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo puede ser definido 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 y Vázquez, 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 (Baquero y Sánchez, 2000).

Visto así, el Liderazgo Situacional parece ser un elemento fundamental para las organizaciones en cuanto al cumplimiento de sus objetivos. Bajo esta premisa, la empresa Aviaservice, C.A., representada por su Gerente Corporativo de Gestión del Talento Humano, planteó la necesidad de revisar y mejorar la manera en la cual sus líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales.

En función de ello, y con base en un estudio diagnóstico previo (Manstretta, 2014), en el presente proyecto se diseña una estrategia de cambio organizacional que genere una correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los líderes diagnosticados y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard.

Dicho proyecto se encuentra enmarcado dentro del Modelo General de Cambio Planificado, reflejando las actividades necesarias para una intervención eficaz desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional y sigue las pautas de un Proyecto Factible. Además, combina los elementos de otros modelos como el de Diseño Instruccional ADDIE y el de Estilos de Aprendizaje de Kolb.

Se encuentra estructurado por distintos capítulos o secciones. En capítulo I se plantea la necesidad de intervenir sobre los Estilos de Liderazgo Situacional 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 III 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. En el capítulo IV se describe la metodología a seguir para el diseño de la estrategia de cambio, tomando como base las etapas de Proyecto Factible y del Modelo General de Cambio Planificado. En el capítulo V se muestran los resultados, de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos planteados. Finalmente, en el capítulo VI se presentan conclusiones sobre los resultados obtenidos y algunas recomendaciones a tomar en cuenta al momento de ejecutar la estrategia diseñada.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.Planteamiento del Problema

El recurso humano resulta un elemento fundamental dentro de cualquier tipo de organización para poder desarrollar su proceso productivo. Es por ello que gana relevancia el contar con un recurso humano capacitado, así como con una figura que se encargue de conjugar las necesidades de estas personas con los objetivos organizacionales, siendo esta figura el líder (Betancourt y Marval, 2006).

En este sentido, 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.

Muchas han sido las teorías y modelos desarrollados sobre este tema. Uno de los más conocidos es el Modelo del Liderazgo Situacional® (MLS) propuesto por Hersey y Blanchard en 1969, según el cual, el grado de madurez del subordinado hacia la tarea 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: Ordenar (E1), Persuadir (E2), Participar (E3) y Delegar (E4).

Si se trata de un subordinado que 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).

En situaciones donde 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).

Entre algunas de las investigaciones basadas en el MLS se encuentra la realizada por Benavides y Delgado (2004), quienes 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), encontraron en una compañía de tráfico aéreo, que la situación tuvo un fuerte impacto en la dirección en la cual el comportamiento de líder era más orientado a la relación en situaciones

grupales y en situaciones individuales, siendo la adaptabilidad de liderazgo un factor muy importante para obtener resultados exitosos.

En Venezuela, 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.

También en Venezuela la empresa Aviaservice, C.A, se mostró interesada por evaluar los estilos de sus líderes. Se trata de una organización dedicada desde hace más de 30 años a la venta y mantenimiento de aviones privados. De acuerdo a sus informes de gestión, en los últimos 5 años, los objetivos organizacionales no se han alcanzado cabalmente, lo que a consideración de su Gerente Corporativo de Gestión del Talento Humano, se debe a que 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.

En función de la situación antes planteada, se realizó un estudio diagnóstico con el objetivo de 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 (Manstretta, 2014).

Los resultados evidenciaron poca correspondencia entre sus Estilos de Liderazgo y el Nivel de Madurez de cada uno de sus subordinados, así como poca Flexibilidad y Adaptabilidad de Estilo (Manstretta, 2014).

En función de lo antes expuesto se planteó la siguiente pregunta de investigación:
¿Cómo desarrollar una estrategia de cambio organizacional ajustada a la realidad corporativa de Aviaservice C.A. que permita generar correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los supervisores, jefes y

gerentes de la empresa y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados con base en los resultados de un diagnóstico previo, y de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard?

1.2. Justificación de la Investigación

En Venezuela, la legislación laboral vigente exige a las organizaciones contar con un enfoque de gestión humana basado en el desarrollo de un vínculo de compromiso e identificación con los colaboradores, lo que supone que los líderes deben tener conductas que les permitan ejercer influencia sobre los colaboradores, a la vez que se desarrolle una relación sólida y sustentable.

Dado este panorama y considerando el impacto que el liderazgo tiene sobre los procesos productivos de las organizaciones y sus resultados, en particular de la empresa Aviaservice, C.A., se realizó un estudio diagnóstico con el objetivo de evaluar la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los supervisores, jefes y gerentes de dicha empresa, y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard (Manstretta, 2014).

La principal limitación de dicho estudio consistió en recopilar la información correspondiente a todos los líderes a evaluar, ya que se necesitaba tanto de su autoevaluación, como de la evaluación por parte de cada uno de sus subordinados. Asimismo, fue necesario evaluar el nivel de madurez presentado por cada uno de sus subordinados directos.

Sólo cuatro de los líderes pudieron ser evaluados completamente, evidenciándose poca correspondencia entre sus Estilos de Liderazgo y el Nivel de Madurez de cada uno de sus subordinados, así como poca Flexibilidad y Adaptabilidad de Estilo.

Producto de los resultados mencionados en el párrafo anterior, surgió la necesidad de desarrollar una estrategia de cambio organizacional con el fin de generar

correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los cuatro líderes evaluados y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados.

En tal sentido, se diseñó un plan de cambio para esos cuatro líderes basado en el Modelo General de Cambio Planificado, enfocado en la eficacia de la gestión que se pretende emprender en la organización. Dicho plan tiene como elemento central el diseño de un programa de formación grupal sobre el Modelo de Liderazgo Situacional® (MLS).

De acuerdo con Blanchar, Zigarmi y Zigarmi (2001), el MLS puede ayudar a canalizar las emociones, el ánimo, la energía y las habilidades en apoyo de la visión y los valores de la organización. Como consecuencia del aprendizaje para convertirse en líderes situacionales, los líderes y las personas a quienes dirigen e influncian mejoran sus habilidades, capacidad de adaptación y disposición para hacer frente a nuevos desafíos.

En vista de la poca disponibilidad que los líderes en cuestión tienen actualmente para participar en el plan de cambio, producto entre otras razones, de la situación político-social que vive Venezuela en el presente, la presente investigación se llevó a cabo bajo el enfoque de Proyecto Factible.

1.3.Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar una estrategia de cambio organizacional con el fin de generar 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 con base en los resultados del diagnóstico previo, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard (Manstretta, 2014).

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1.3.2.1. Evaluar los posibles modelos de intervención existentes y seleccionar una aproximación adecuada a las necesidades reales de Aviaservice, C.A.
- 1.3.2.2. Diseñar una estrategia de intervención que permita generar un cambio en los Estilos de Liderazgo presentes en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A.
- 1.3.2.3. Determinar la factibilidad de la intervención diseñada para generar el cambio de los Estilos de Liderazgo presente en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A.

CAPÍTULO 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 HawkerBeechcraftCorporation y DiamondAircraft Industries GMBH. Igualmente, centro de servicio autorizados por HawkerBeechcraftCorporation, DiamondAircraft Industries GMBH y PolskieZakladyLotnicze para Venezuela y centro de servicio satélite para Colombia (Aviaservice C.A, 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 (Aviaservice C.A, 2014).

En 1983 Istvan von Fedak, hijo de Stefan, junto con la conocida fábrica alemana de aviones DornierGmbHReparaturwerft, 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 (Aviaservice C.A, 2014).

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 constitución familiar para organizar el grupo de empresas y definir el plan estratégico, estructuras, líderes de cada área, entre otros. De esta manera, Aviaservice, C.A. recibe apoyo directo en materia de Finanzas,

Contabilidad, Sistemas, Procesos y Gestión del Talento Humano (Aviaservice C.A, 2014).

Cuenta actualmente con 52 colaboradores, entre personal operativo y administrativo, ubicados en el Aeropuerto Oscar Machado Zuloaga (Charallave, Edo. Miranda).

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 (Aviaservice C.A, 2014).

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 (Aviaservice C.A, 2014).

2.3 Valores de Aviaservice, C.A.

De acuerdo con el Manual de Normas y Procedimientos de Aviaservice, C.A. (2014), sus valores son:

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”.

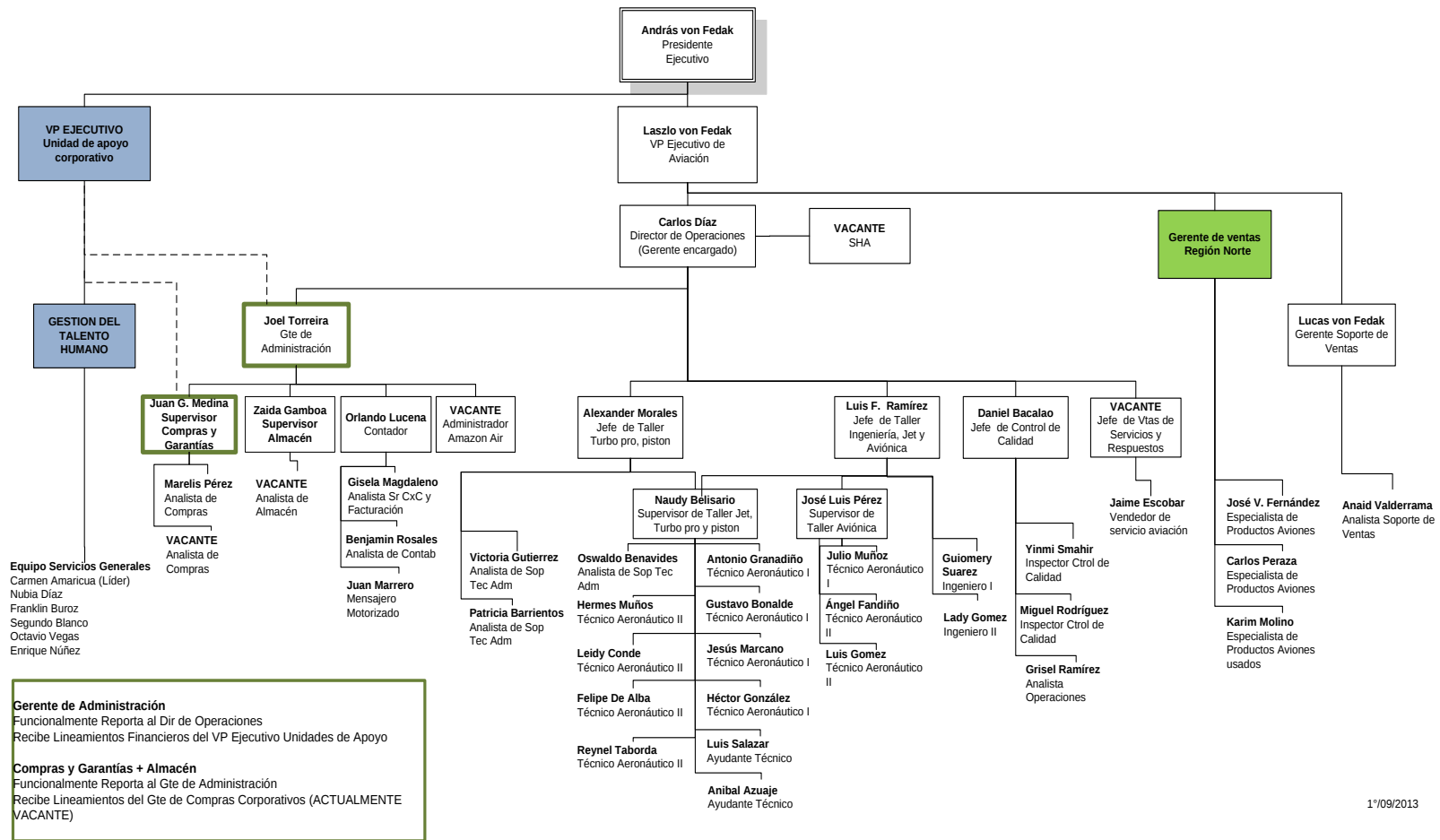
2.4 Estructura de Aviaservice, C.A.

Aviaservice, C.A. es una de las empresas que conforman el Grupo SVF, dependiendo estructuralmente de la Presidencia Ejecutiva del Grupo (Aviaservice C.A, 2014).

Actualmente, Aviaservice, C.A. está conformada por un total de 52 colaboradores, distribuidos entre la Vicepresidencia Ejecutiva de Aviación, la Dirección de Operaciones, la Gerencia de Administración, la Gerencia Regional de Ventas y la Gerencia de Soporte de Ventas (Mercadeo).

Adicionalmente, cuentan con el soporte de las Unidades de Apoyo pertenecientes al Grupo SVF, entre las cuales se encuentran las siguientes Gerencias Corporativas: Gestión del Talento Humano, Sistemas y Procesos, Legal, Contabilidad e Impuestos, y Finanzas (Aviaservice C.A, 2014).

En la Figura 1, se aprecia el organigrama de la empresa.



1°/09/2013

Figura 1.Organigrama de Aviaservice, C.A.(Aviaservice C.A, 2014).

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Antecedentes

De acuerdo con Hersey, Blanchard y Johnson, (1998) 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.

Para que un líder sea efectivo, éste debe ser capaz de adaptarlo o modificar su estilo cuando la situación lo requiere y ajustarse al nivel de madurez o preparación de los miembros del equipo (Hersey y Blanchard, 1982 c.p. Sánchez y Rodríguez, 2010). Asimismo, numerosas investigaciones respaldan la tesis de que los estilos básicos de comportamiento del líder son eficaces o no, de acuerdo con la situación (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

En su libro “Administración del Comportamiento Organizacional”, Hersey, Blanchard y Johnson, (1998) afirman que Korman descubrió que la Consideración y la Estructura, dimensiones de comportamiento presente en investigaciones anteriores, carecen de valor predictivo significativo en términos de eficacia del liderazgo; sugiriendo que como las situaciones varían, también el comportamiento de líder debe cambiar.

Actualmente, existen diversos modelos que describen el constructo liderazgo, siendo uno de los más populares aplicados en el mundo organizacional, el Modelo del Liderazgo Situacional®, propuesto por Hersey y Blanchard. Estos autores han fundamentado numerosas investigaciones en el mundo organizacional con el propósito de 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 y Delgado (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, Johansson, Ek yAkselsson, (2007), estudiaron el proceso de liderazgo en ambientes de alto riesgo como el control del tráfico aéreo en Suecia, encontrando que el liderazgo en sus diferentes niveles desempeña cierto papel en el establecimiento, promoción y mantenimiento de la cultura de seguridad. Además, investigaron 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, estructuras de liderazgo y las actividades de trabajo en los ajustes del tráfico aéreo. Los resultados mostraron que la situación tuvo fuerte impacto en la dirección en la cual el comportamiento del líder 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.

En otro estudio, Aldape, Pedrozo, Castillo y Velásquez (2011) revisaron la influencia del tipo de liderazgo en la Efectividad Total de la Supervisión con el 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. Encontraron que el uso del índice de efectividad total de la supervisión permite establecer una diferencia entre los estilos de liderazgo empleados.

Como consecuencia de estos resultados, los investigadores recomendaron a la empresa, entre otras cosas, 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.

En Venezuela, específicamente en la población de Sanare, Edo. Lara, Rojas, (1998) realizó una investigación basada en el Modelo de Hersey y Blanchard, con el propósito de determinar el estilo de liderazgo prevaleciente en la alta dirección de la alcaldía del municipio Andrés Eloy Blanco. Como resultado de este estudio se evidenció que el líder (Alcalde), 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 está acorde con el grado de madurez de los subordinados de la alta dirección.

3.2.Bases Teóricas

3.2.1. Liderazgo

Son muchas las teorías, modelos y definiciones relacionadas con el liderazgo, a continuación se mostrarán algunas definiciones.

Para George R. Terry, se trata de la actividad de influir en otros para que tengan buena disposición a seguir los objetivos del grupo (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Asimismo, Tannenbaum, y Schmidt (1958, c.p.Hersey, Blanchard y Johnson, 1998) conceptualizan el liderazgo como la influencia persona ejercida en una situación, dirigida mediante la comunicación, a lograr determinadas metas.

De acuerdo con Rodríguez y Vázquez (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, el líder por su autoridad personal, comportamiento e influencia, adquiere verdaderos colaboradores; eleva la energía de los mismos para el logro de los objetivos, 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.

El liderazgo como tema de investigación y la existencia de múltiples concepciones en torno a éste han dado lugar a una vasta literatura. Una de las maneras más útiles de clasificar dicha literatura es considerar la variable principal: Características del líder, características de los seguidores y características de la situación (Yukl, 2008).

En la mayoría de las teorías de liderazgo destaca una de esas características más que las otras como base para la explicación. Las más recientes se centran en las características del líder, entre las que se encuentran: el Enfoque de los Rasgos, el Enfoque Conductista, el Enfoque Poder-Influencia, el Enfoque Integrador y el Enfoque Situacional (Yukl, 2008).

Tal como afirma Yukl (2008), el Enfoque de los Rasgos destaca como característica del líder la personalidad, los motivos, los valores y las competencias, todo esto bajo el supuesto de que algunas personas son líderes naturales dotadas de rasgos que no poseen otras.

El Enfoque Conductista analiza la manera en que los líderes dividen su tiempo y las pautas típicas de sus actividades, responsabilidades y funciones, así como las conductas más eficaces de liderazgo (Yukl, 2008).

En el Enfoque Poder-Influencia el análisis se centra en los procesos que se desarrollan entre los líderes y otras personas. A través del poder, el líder influencia a

sus subordinados, iguales superiores y agentes externos a la organización (Yukl, 2008).

El Enfoque Integrador combina en su análisis distintas variables del liderazgo, por ejemplo: rasgos, conductas, procesos de influencia, entre otros (Yukl, 2008).

Por su parte, el Enfoque Contingente o Situacional resalta la importancia de factores contextuales en los procesos de liderazgo, tales como las características de los seguidores, la naturaleza del trabajo realizado por la unidad del líder, el tipo de organización y la naturaleza del entorno (Yukl, 2008).

Dentro del Enfoque Situacional existen diversos modelos y teorías, tales como el Modelo del Compañero Menos Preferido, la Teoría del Camino-Metas del Liderazgo y el Modelo de Liderazgo Situacional®

En el Modelo del Compañero Menos Preferido propuesto por Fiedler, se describe la manera en la cual la situación modera la relación entre la eficacia del liderazgo y una medida de rasgos denominada Puntuación del Compañero Menos Preferido. La variable situacional se denomina Favorabilidad Circunstancial, la cual consiste en el grado en el cual la situación otorga al líder el control sobre sus subordinados (Yukl, 2008).

Por su parte, la Teoría del Camino-Metas desarrollada por House propone que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización (Yukl, 2008).

Uno de los modelos contingentes que más se ha destacado en el mundo organizacional, es la propuesta por Kenneth Blanchard y Paul Hersey, denominada Modelo de Liderazgo Situacional®, el cual plantea, que los líderes deben utilizar varias formas de liderazgo, dependiendo de la situación y sus colaboradores.

3.2.2. Modelo del Liderazgo Situacional®

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

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

Pese a que se conocen otras orientaciones situacionales sobre el liderazgo, el Modelo del Liderazgo Situacional® cuenta 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, Pedroso, Castillo y Velázquez, 2011).

Según el Modelo del Liderazgo Situacional®, el estilo del líder está definido por la combinación de dos dimensiones, denominadas “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación” (Yukl, 2008).

Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder especifica y hace seguimiento a los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo, explicando el qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por qué (Yukl, 2008).

Por su parte, 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 (Yukl, 2008).

Yukl (2008) afirma que este modelo se basa en el supuesto de que no existe un estilo único de liderazgo sino más bien un estilo óptimo para cada situación y que las características de cada colaborador son cambiantes, por lo que requieren diferentes estilos de conducción.

De acuerdo con Hersey y Blanchard (1982, c.p. Adalpe, Pedroso, Castillo y Velázquez, 2011) los principales factores de la situación que influyen en la eficacia del liderazgo son: 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 al 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 denominan Madurez. (Benavides y Delgado, 2004).

3.2.2.1. Madurez de los Seguidores

El Modelo de Liderazgo Situacional® hace especial énfasis en la madurez o preparación de los subordinados, entendida 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).

Es importante resaltar que en el MLS® la madurez 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 hace referencia a 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 con respecto a ese elemento 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, para cada nivel de madurez, son adecuadas algunas conductas del líder en lugar de otras, 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 Blanchard, 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 Blanchard, 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.

En la Figura 1, se puede apreciar gráficamente los distintos niveles de madurez en los colaboradores y sus principales características.

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

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

3.2.2.2. Estilos de Liderazgo

El Modelo de Liderazgo Situacional® 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. La orientación hacia la tarea está definida 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):** Caracterizado 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 (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

b) **Persuadir (E2):** Según Hersey, Blanchard y Johnson (1998) 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 reconoce por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo; comparte ideas y facilita la toma de decisiones (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). 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 (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

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 (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Baquero y Sánchez (2000) también aclaran que en el Modelo del Liderazgo Situacional®, ninguno de estos estilos es 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:

$$(M1 \leftrightarrow E1; M2 \leftrightarrow E2; M3 \leftrightarrow E3 \text{ y } M4 \leftrightarrow E4)$$

Gráficamente, este modelo se visualizaría de la siguiente manera:

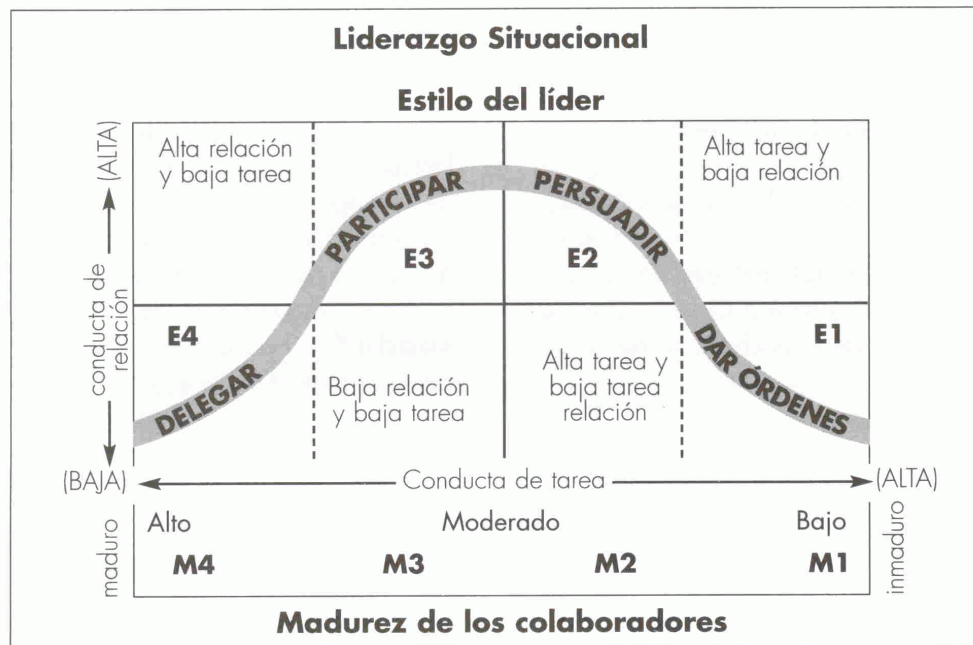


Figura 2.Modelo del Liderazgo Situacional® (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Por su parte, Sánchez y Rodríguez (2010) destacan que la madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente.

En este sentido, 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, Blanchard y Johnson(1998) afirman que, además del estilo *per se*, existen otros dos aspectos del comportamiento del líder a tomar en cuenta: amplitud o flexibilidad del estilo y adaptabilidad del estilo.

La amplitud o flexibilidad del estilo hace referencia al grado en el cual el líder es capaz de modificar su estilo, siendo los líderes flexibles los que tienen mayor

potencial para ser eficaces en numerosas situaciones (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Por su parte, la adaptabilidad del estilo consiste en el grado en el cual el líder es capaz de modificarlo de manera adecuada para las exigencias de cada situación (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Para medir lo propuesto por su modelo, Hersey y Blanchard diseñaron un instrumento (LASI, Leader Adaptability and Style Inventory) que, luego, pasó a denominarse LEAD (Leader Effectiveness and AdaptabilityDescription), 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).

Ahora bien, dado que el objetivo de la presente investigación es generar una estrategia de cambio en los Estilos de Liderazgo Situacional, en las siguientes secciones se abordarán temas relacionados en el Desarrollo Organizacional y el Cambio en las Organizaciones.

3.2.3. Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los —procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard,1969, c.p. French y Bell, 1996).

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

3.2.3.1 Componentes del Desarrollo Organizacional

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

- **Diagnóstico**

Para Beckhard, 1969, c.p. French y Bell, 1996), es necesario hacer un examen actual de la situación para desarrollar una estrategia de mejoramiento. Este análisis se enfoca en dos áreas, la primera el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total, y la segunda se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo.

La situación debe ser previamente identificada y correctamente documentada en un proceso de diagnóstico efectivo, esto permitirá obtener una perspectiva acertada del problema y así desarrollar las acciones más pertinentes dentro de la intervención

- **Acción o Intervención**

Una intervención en Desarrollo Organizacional se realiza cuando los líderes e integrantes de las organizaciones desean encarar, resolver, prevenir o mejorar la situación en la que se encuentran (González, 2004).

El cambio puede verse reflejado como la necesidad de un nuevo rumbo en la estrategia gerencial, generar un clima organizacional más consistente con las necesidades individuales, un entorno dinámico, un cambio estructural de normas, estructura y roles, desarrollar el sistema de comunicación, acoplarse en situaciones de fusión, o bien cambios en la motivación de la fuerza de trabajo y/o de adaptación a un nuevo ambiente general, por lo que las acciones que los líderes ejecuten en representación de la organización podría ser definida como intervención en Desarrollo Organizacional (González, 2004).

En este sentido, cualquier intervención organizacional significa una acción sobre la realidad, acción que necesariamente debe ser planificada, si se desea alcanzar los objetivos planteados (French y Bell, 1996).

De acuerdo con González (2004), Las intervenciones en Desarrollo Organizacional se implementan respetando una estrategia, la cual puede ser planeada con antelación o surgir a medida que se obtiene retroalimentación del medio. Las acciones de planificación, ejecución y la evaluación de las consecuencias son una parte esencial del Desarrollo Organizacional.

En este sentido, French y Bell (1996) proponen una clasificación de 14 diferentes tipos de intervención de DO:

- a) Actividades de diagnóstico: estas actividades están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema o situación actual.
- b) Actividades de formación de equipos: son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema.
- c) Actividades intergrupo: son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes.
- d) Actividades de retroalimentación de encuestas: están relacionadas con las actividades de diagnóstico antes mencionadas y se centran en trabajar de forma activa de los datos producidos por una encuesta y diseñar planes de acción basados en dichos datos.

e) Actividades de educación y capacitación: son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.

f) Actividades tecnoestructurales o estructurales: son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos y grupos.

g) Actividades de consultoría de procesos: son las actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y actuar conforme a ellos.

h) Actividades de desarrollo organizacional del grid: Son actividades inventadas y privilegiadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases.

i) Actividades de conciliación de terceras partes: son las actividades que lleva a cabo un consultor hábil (la tercera parte), que están diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal.

j) Actividades de orientación y consejo: son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles (a) a definir las metas de aprendizaje, (b) a enterarse de cómo ven los demás sus conductas, y (c) a aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas.

k) Actividades de planificación de la vida y la carrera: estas actividades permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos de su vida y carrera y en la forma en que deben actuar para lograrlos.

l) Actividades de planificación y de establecimiento de metas: estas actividades incluyen teoría y experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización real.

m) Actividades de administración estratégica: son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización.

n) Actividades de transformación organizacional: son actividades que implican cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

3.2.4. El Cambio en las Organizaciones

3.2.4.1. Definición

El cambio en el Desarrollo Organizacional es un cambio planeado e intencional (Robbins, 1996, p. 719).

Por otro lado, Beckhard (c.p. French y Bell, 1996), fue más allá indicando que Cambio Organizacional se refiere a la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Según French y Bell (1996), los cambios se originan por la interacción de fuerzas, internas (proviene de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural), y externas (proviene de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, como los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico).

3.2.4.2. El proceso de Cambio Organizacional

Hay diversos autores que han establecido el proceso de cambio organizacional, en el que se involucran y detallan las distintas fases del proceso, buscando dar claridad al cambio organizacional.

En este sentido, Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. De acuerdo con French y Bell (1996) este proceso de cambio organizacional implica las siguientes fases: Descongelar (haciendo obvia la

necesidad del cambio para todos los elementos de la organización), Cambio (entendiéndose como un agente de cambio entrenado que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso, alimentando nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización), Recongelar (transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma).

Como es de esperar, muchos autores se han dedicado a profundizar en el proceso del cambio; en este sentido, Lippitt, Watson y Westley, proponen un modelo con siete fases que intervienen en el proceso de cambio(French y Bell, 1996, p. 85):

- a) Fase 1: el desarrollo de una necesidad de cambio. Esta fase corresponde a la de descongelamiento de Lewin.
- b) Fase 2: el establecimiento de una relación de cambio. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde fuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.
- c) Fase 3: la aclaración y el diagnóstico del problema del sistema cliente.
- d) Fase 4: el examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción.
- e) Fase 5: la transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases 3, 4 y 5 corresponden a la fase de movimiento de Lewin.
- f) Fase 6: la generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de volver a congelar de Lewin.
- g) Fase 7: llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente-consultor.

Por su parte, Kotter propone un enfoque de ocho pasos, menos asociado a las ciencias del comportamiento pero más cercano a los estudios de negocios y estrategias(French y Bell, 1996):

a) Establecer sentido de urgencia: examina las realidades del mercado y la competencia, así como la identificación y discusión de las crisis potenciales y oportunidades importantes.

b) Formar una poderosa coalición de facilitación: conformar un grupo con suficiente poder para liderar los esfuerzos de cambio.

c) Crear una visión: que permita dirigir la iniciativa de cambio y desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión.

d) Comunicar la visión: comunicar la nueva visión y estrategia, divulgando los nuevos comportamientos a través del ejemplo de la coalición de facilitación.

e) Empoderar a otros para contribuir con la visión: eliminar los obstáculos, cambiar los sistemas y estructuras que obstaculizan la visión. Impulsar el asumir riesgos y el surgimiento de ideas, actividades y acciones no tradicionales.

f) Planificar logros en el corto plazo: planificar e implementar mejoras visibles en el desempeño global de la organización. Reconocer y recompensar a los empleados que se involucran en tales iniciativas de mejora.

g) Consolidar las mejoras y producto aún más cambio: utilizar la credibilidad que se ha obtenido para cambiar sistemas, estructuras y políticas que aún no sustentan a la visión. Contratar, promover y desarrollar a empleados que sean capaces de implementar la visión. Vigorizar los procesos con nuevos proyectos y agentes de cambio.

h) Institucionalizar nuevos enfoques: articular la conexión entre los nuevos cambios y el éxito de la organización.

De acuerdo con (French y Bell, 1996) Burke-Litwin presenta otro modelo que plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un cambio transaccional (de primer orden) y un cambio transformacional (de segundo orden). El primero dirigido a al ambiente de la organización y el segundo, más profundo y complejo, dirigido a la cultura de la misma.

Por otro lado, Kilmann (c.p. Gibson, Ivancevich y Donely, 1996) propone un modelo de Cambio Total compuesto por cinco etapas esenciales para garantizar la gestión de un cambio eficaz:

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

Es importante destacar que, los modelos anteriormente mencionados no son excluyentes, son diferentes maneras de abordar el cambio. Sin embargo, sugieren en conjunto un esquema general de cambio, el cual está representado en el Modelo General de Cambio Planificado.

De acuerdo con Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez (s/f, c.p.González, 2004)), el Modelo General de Cambio Planificado contempla las siguientes etapas:

- a) Detectar la necesidad del cambio: en esta etapa los motivos pueden ser reactivos o proactivos. Serán reactivos si la organización ha de dar respuesta a presiones internas o externas, mientras que, si la organización da respuesta a demandas competitivas futuras, los motivos serán proactivos.
- b) Diagnóstico de la situación: una vez identificada la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre la situación deseada, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio.

c) Planificación del cambio: implica la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización.

d) Implantación del cambio: implica el llevar a cabo todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación.

e) Evaluación y control del cambio: la implantación de los cambios exige ir valorando si se están consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. Cuando no se alcanzan los objetivos esperados, se deberán analizar las causas que lo impide y se rediseñarán las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada, esta información de retroalimentación es muy enriquecedora para conseguir el objetivo previsto con el cambio e incluso para cambios o decisiones futuras, ya que, en esta fase, nuevas contingencias pueden aparecer que pueden amenazar el éxito de la estrategia de cambio.

Dado que una de las estrategias más comúnmente utilizadas para la implementación del cambio organizacional son las actividades de formación en equipo, en las siguientes secciones se abordarán temas relacionados con el aprendizaje y el diseño instruccional.

3.2.5. Aprendizaje

De acuerdo con Gagné (1975, c.p. Bustamante-Ubilla, 2010), el aprendizaje se define como un proceso en el cual ciertas especies de organismos vivos internalizan nuevas prácticas y transponen dicho ejercicio hacia otros escenarios. Es un proceso que capacita a estos organismos para modificar su conducta con una cierta rapidez y en una forma más o menos permanente, de modo que dicha modificación no tiene que ocurrir una y otra vez en cada situación nueva.

Kolb (1981, c.p. González, Marchueta y Vilche, s.f.) supone que el aprendizaje es un proceso que permite deducir conceptos y principios a partir de la experiencia para orientar la conducta a situaciones nuevas. Para este autor el aprendizaje es “el proceso

mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia”.

Pérez (1988) lo define como los procesos subjetivos de captación, incorporación, retención y utilización de la información que el individuo recibe en su intercambio continuo con el medio.

Por su parte, Robbins (1996, p.113) define el aprendizaje como “cualquier cambio relativamente constante en la conducta que se produce como consecuencia de una experiencia”.

Englobando las definiciones anteriores, Palacios (2000, c.p. Bustamante-Ubilla, 2010) conceptualiza el aprendizaje como un proceso psicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y desarrolla o adquiere nuevas formas de actuación).

En general, implica “un cambio en la disposición de un organismo para comportarse de una determinada manera como resultado de la experiencia, el estudio, la instrucción, la observación y la práctica” (Hilgard, 2003, c.p. Bustamante-Ubilla, 2010).

Se han desarrollado distintos modelos y teorías sobre estilos de aprendizaje, los cuales ofrecen un marco conceptual que permite la forma en que las personas aprenden y el tipo de acción que puede resultar más eficaz en un momento dado.

Entre los más conocidos se encuentran: el modelo de los Cuadrantes Cerebrales de Herrmann, el modelo de Felder y Silverman, el modelo de Programación Neurolingüística de Bandler y Grinder, el modelo de los Hemisferios Cerebrales, el modelo de las Inteligencias Múltiples de Gardner y el modelo de Kolb.

Pese a que cada uno de estos modelos contiene una clasificación distinta y surgen de diferentes marcos conceptuales, todos ellos tienen puntos en común que permiten establecer estrategias para la enseñanza a partir de los estilos de aprendizaje.

Para la estrategia de cambio que se diseña en la presente investigación, se ha seleccionado el Modelo de Kolb, el cual se abordará en la próxima sección.

3.2.5.1. Modelo de Aprendizaje de David Kolb

De acuerdo con Siquiera y Magalhaes (2004), Kolb desarrolló un modelo de aprendizaje basado en experiencias que tuvo como base científica teorías e investigaciones provenientes de autores anteriores y con origen en trabajos sobre desarrollo del conocimiento y del pensamiento, tales como los de Goldstein y Scheree (1941), Tolman (1948), Bruner (1960); Harvey, Hunt y Schoreder (1961) y Flavell (1963), incluyendo también aspectos de las teorías de otros autores entre los cuales cabe citar: Lewin (1951); Rogers (1961); Kagan, Moos y Siegel (1963); Guilford (1967); Singer (1968); Piaget (1968); Malow (1965), Jung (1964).

A partir de la teoría del aprendizaje experiencial, Kolb define el estilo de aprendizaje como un estado duradero y estable que deriva de configuraciones consistentes de las transacciones entre el individuo y su medio ambiente (Siquiera y Magalhaes, 2004).

David Kolb identificó dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Decía que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido.

Describe dos formas de percepción, ambas opuestas: se percibe a través de la experiencia concreta, o de la conceptualización abstracta. En el procesamiento encontró, también, dos formas opuestas de cómo se lleva a cabo esta parte: por una parte la experimentación activa y por otra la observación reflexiva (Davies y Lowe, 2009, c.p. Jimeno y Rodríguez, 2009).

A partir de la interacción de las dos formas de percibir y de las dos formas de procesar, Kolb lleva a describir el modelo de cuatro cuadrantes que se muestra a continuación:



Figura 3.Estilos de Aprendizaje según Kolb(Davies y Lowe, 2009, c.p. Jimeno y Rodríguez, 2009).

a) **Estilo Acomodador:** situado en el cuadrante superior izquierdo del diagrama de Kolb, los individuos con ese estilo prefieren aprender con base en la experimentación activa y en la experiencia concreta. Se adaptan bien a las circunstancias inmediatas, aprenden principalmente haciendo cosas, aceptando desafíos, tendiendo a actuar más por lo que sienten que por un análisis de tipo lógico (Siquiera y Magalhaes, 2004).

Los que tienen un excesivo componente Acomodador suelen ser intuitivos, resuelven sus problemas por ensayo o error, se apoyan en otros para buscar información y sus puntos fuertes son los opuestos a los de los asimiladores (Siquiera y Magalhaes, 2004).

b) **Estilo Asimilador:** ubicado en el cuadrante inferior derecho del diagrama, las personas con predominancia de este estilo aprenden básicamente por observación reflexiva y conceptualización abstracta. Según Siquiera y Magalhaes (2004) dichas personas se caracterizan por su razonamiento inductivo y por la habilidad para crear

modelos abstractos teóricos, interesándose más por la resonancia lógica de una idea de que por su valor práctico, pudiendo llegar a ser incapaces de aplicar sus conocimientos en situaciones prácticas.

c) **Estilo Convergente:** se ubica en el cuadrado inferior izquierdo del diagrama, basando el aprendizaje en la conceptualización abstracta y la experimentación activa. De acuerdo con Jimeno y Rodríguez (2009), las personas con este estilo se caracterizan por la aplicación práctica de las ideas utilizando el razonamiento hipotético deductivo, definen bien los problemas y toman decisiones. Cuando presentan dicho estilo en un nivel excesivo, puede que resuelvan problemas equivocadamente o tomen decisiones con excesiva rapidez.

d) **Estilo Divergente:** situado en el cuadrante superior derecho del diagrama de Kolb, es el opuesto al convergente. Las capacidades dominantes en este estilo de aprendizaje son la experiencia concreta y la observación reflexiva (Jimeno y Rodríguez, 2009).

Son individuos que se destacan por su capacidad imaginativa, sus habilidades para contemplar las situaciones desde diversos puntos de vista y organizar muchas relaciones en un todo significativo. Suelen ser creativos, generadores de alternativas, reconocen los problemas y comprenden a las personas pero cuando el nivel de este estilo es excesivo suelen tener dificultad para tomar decisiones (Siquiera y Magalhaes, 2004).

3.2.6. Diseño Instruccional

El diseño instruccional puede ser definido como un proceso intelectual que analiza las necesidades de aprendizaje de las personas y define características sistemáticas para construir opciones estructuradas dirigidas a atender sus necesidades (CUCEI, 1997).

De acuerdo con Orantes (1980, c.p. Brioli, Amaro y García, 2011), constituye un proceso que abarca la concepción, la planificación, la preparación y la validación de productos dirigidos a producir escenarios que faciliten el aprendizaje.

Aún más amplia resulta la definición de Richey, Fields y Foson (2001, c.p. por Belloch, s.f.) según la cual el diseño instruccional se refiere a una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas.

Además, el diseño instruccional, tiene el objetivo de producir una formación eficaz, competente e interesante con base teórica (Williams, Schrum, Sangrà, Guàrdia, s.f.).

3.2.6.1. Modelo Genérico de Diseño Instruccional

Muchos son los modelos de procesos de diseño instruccional que existen actualmente, la mayoría de éstos contienen los elementos básicos conocidos en inglés como ADDIE, un acrónimo de los pasos clave: Analysis (análisis), Design (diseño), Development (desarrollo), Implementation (implementación) y Evaluation (evaluación).

De acuerdo con Williams, Schrum, Sangrà, Guàrdia, (s.f.), estos pasos pueden seguirse secuencialmente, o pueden ser utilizados de manera ascendente y simultánea a la vez y consisten en lo siguiente:

a) **Análisis:** el primer paso es analizar los participantes, el contenido y el entorno. Se realiza un diagnóstico de necesidades que deriva en la descripción del problema y una solución propuesta, el perfil del participante, el alcance necesario del contenido y los recursos disponibles para implementarla intervención.

El resultado de la fase de análisis es un documento resumen que se presenta a la dirección en el que se define el problema y se exponen los descubrimientos, que son los siguientes (Miles, 2003, c.p.Williams, Schrum, Sangrà, Guàrdia, s.f.):

- Perfil del público
- Análisis de tarea, si es necesario
- Identificación de la solución de formación que incluye el método de distribución a los alumnos y de la infraestructura relacionada
- Recursos disponibles incluyendo el presupuesto y los recursos humanos en relación a lo que está disponible y una descripción de las necesidades existentes.
- Tiempo disponible
- Descripción del modo de medición del éxito

b) **Diseño:** implica la utilización de los resultados de la fase de Análisis para planear una estrategia de desarrollo de la instrucción. En esta fase se diseña la manera en la cual se alcanzarán las metas educativas determinadas durante el Análisis (UDO, 2010).

De acuerdo con la UDO (2010), las salidas de esta fase serán las entradas para la fase de Desarrollo:

- Selección del ambiente de aprendizaje (tradicional o virtual) según las destrezas cognitivas necesarias para el logro de las metas instruccionales.
- Señalamiento de los objetivos instruccionales.
- Selección de estrategias pedagógicas.
- Bosquejo de unidades o módulos.
- Diseño del contenido.

c) **Desarrollo:** se estructura sobre las fases anteriores con el propósito de generar los planes de las lecciones o módulos y los materiales necesarios para los mismos (UDO, 2010). El desarrollo de materiales debería incluir como mínimo dos

borradores, pruebas de garantía de calidad, pruebas piloto y debería finalizar con unas revisiones (Williams, Schrum, Sangrà, Guàrdia, s.f.).

Las salidas de la etapa de desarrollo son:

- Trabajo con los productores/programadores para desarrollar los medios.
- Desarrollo de los materiales del facilitador, si conviene.
- Desarrollo del manual del usuario y de la guía del participante si es necesario.
- Desarrollo de las actividades del participante.
- Desarrollo de la formación.
- Revisión y agrupación (publicación) del material existente.

d) **Implementación:** se trata de la ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con los participantes; puede referirse a una implementación del prototipo, una implementación piloto o una implementación total del proyecto didáctico (Williams, Schrum, Sangrà, Guàrdia, s.f.).

Para esta fase, las salidas son:

- Publicar materiales.
- Formar a facilitadores.
- Implementar el apoyo a participantes y facilitadores.

e) **Evaluación:** esta fase consiste en medir la eficacia y la eficiencia de la instrucción. Según la UDO (2010) se llevan a cabo dos tipos de evaluación: Formativa y Sumativa. La evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE (durante y entre las fases) tiene como objetivo mejorar la versión final, mientras que la evaluación sumativa se realiza luego de implementar la versión final con el objetivo de determinar la eficacia total de la instrucción.

3.2.6.2. Aprendizaje en Adultos

En todas las épocas el hombre se ha visto influenciado por la interacción con el mundo social y cultural en el cual se desenvuelve, lo cual demanda de la sociedad alternativas novedosas de formación de los adultos. Según Caraballo (2006, c.p. CUCEI, 1997), la Andragogía es quizás el término de mayor aceptación en la educación de adultos desde su primera explicación realizada por Knowles en 1968.

Knowles sugirió cinco principios del aprendizaje de adultos:

a) **Aprendizaje auto dirigido:** Los adultos se responsabilizan de sí mismos, pero a menudo tienen que romper con viejos hábitos para convertirse en alumnos auto dirigidos (Williams, Schrum, Sangrà, Guàrdia, s.f.).

b) **Base experimental rica:** Las experiencias que han tenido los participantes adultos son la fuente del concepto que cada uno tiene de sí mismo como alumno, mientras más interés tenga la situación para el participante y mientras más próxima esté a su propia experiencia, más aprenderá de esta (Escobar, 1978). El facilitador puede tener una experiencia rica en el aprendizaje si permite a los participantes integrar sus experiencias en el aula.

c) **Tareas de desarrollo que van asociadas con los papeles sociales.** El aprendizaje adulto se basa en el desempeño de tareas asociadas a nuestros papeles sociales, a las etapas de la vida adulta, y a las tareas que deben realizarse en cada etapa (Williams, Schrum, Sangrà, Guàrdia, s.f.).

d) **Centrados en los problemas:** El aprendizaje de adultos se centra en la resolución de problemas o en la elaboración de tareas prácticas. Los problemas proporcionan energía, dirección y fuerza en las actividades del participante adulto, siendo la motivación intrínseca, por lo que él mismo participa en el diseño de su propia experiencia de aprendizaje (Escobar, 1978).

e) **Aplicación inmediata:** La motivación que el adulto tiene para aprender se basa en el reconocimiento y la satisfacción personal. La aplicación del conocimiento debe ser inmediata para que sea adecuada (Williams, Schrum, Sangrà, Guàrdia, s.f.).

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Aplicada, debido a que utiliza teorías científicas previamente validadas a fin de dar solución a un problema práctico (Padrón, 2006, c.p. Vargas, 2009).

En este sentido, por su diseño se trata de una Investigación de Desarrollo, puesto que utiliza los resultados de la investigación aplicada, en este caso el estudio diagnóstico realizado por Manstretta (2014), para diseñar y probar un nuevo programa de acción en el campo del (Moreno, 1987, c.p. Araque et al., 2012).

Se fundamentó en los principios básicos de un Proyecto Factible, en vista de que se diseñó una propuesta viable de acción, cuya aplicación busco atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. Es importante destacar que la elección de la metodología de proyecto Factible, se debió a la poca disponibilidad que la población a estudiar tiene actualmente para participar en el plan de cambio, producto entre otras razones, de la situación político-social que vive Venezuela en el presente.

En tal sentido, el Manual de trabajo de Grado de especialización, Maestría y tesis doctorales de la Universidad Experimental Libertador (UPEL, 2009), indica que la modalidad del Proyecto Factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; refiriéndose así a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos; a su vez resaltan que, este tipo de proyecto debe apoyarse en una investigación de tipo documental de campo.

De acuerdo a Gómez (2000), para llevar a cabo un proyecto factible, deben seguirse las siguientes fases:

1) Diagnóstico de la situación, se refiere a un estudio que permitan identificar las situaciones donde se pongan de manifiesto la necesidad de la organización.

2) Plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a delante la ejecución;

3) Estudio de factibilidad del proyecto, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, considerando la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros y beneficiarios.

4) Diseño y elaboración de la propuesta.

Por otra parte, según el origen de los datos, se trata de una Investigación Secundaria, debido a que los datos provienen de un estudio diagnóstico previo realizado por Manstretta (2014).

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

4.2 Técnicas e Instrumentos

La técnica utilizada para diseñar una estrategia de cambio organizacional ajustada a la realidad corporativa de Aviaservice C.A. que permita generar correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los líderes y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados con base en los resultados de un diagnóstico previo, y de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard, fue el Diseño Instruccional. Éste, se refiere a una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas (Richey, Fields y Foson, 2001, c.p. por Belloch, s.f.).

Específicamente, se utilizó el Modelo Genérico ADDIE, del cual se cubrieron las tres primeras etapas de dicho modelo, a saber: Análisis, Diseño y Desarrollo,

considerando además el Modelo de Estilos de Aprendizaje de Kolby los principios del Aprendizaje en Adultos (andragogía) dentro de los objetivos instruccionales.

4.3. Población y Muestra

El universo de estudio estuvo compuesto por los únicos 4 líderes de Aviaservice, C.A. que pudieron ser completamente evaluados a través del diagnóstico previo, quienes evidenciaron poca correspondencia entre sus Estilos de Liderazgo y el Nivel de Madurez de cada uno de sus colaboradores, así como poca Flexibilidad y Adaptabilidad de Estilo.

Como consecuencia, esta investigación carece de un procedimiento de muestreo y toda estrategia que se desarrolló estuvo planteada para ser aplicada únicamente a este grupo de líderes.

4.4. Procedimiento a seguir

En la presente investigación se diseñó un taller como elemento principal de la estrategia de intervención tomando como guía en el proceso, las etapas identificadas en el Modelo General de Cambio Planificado descrito por Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez (s/f, González, A. (2004), las cuales a su vez guardan correspondencia con las fases establecidas para el Proyecto Factible.

En este sentido, a continuación se indica el procedimiento a seguir:

a) **Detectar la necesidad del cambio:** la Gerencia Corporativa de Gestión del Talento Humano del Grupos SVF, al cual pertenece Aviaservice, C.A., al conocer los resultados del diagnóstico sobre la correspondencia entre los Estilos de Liderazgo del personal supervisorio y el Nivel de Madurez de sus colaboradores, manifestó su necesidad de diseñar y aplicar un plan de acción que permitiera a los supervisores evaluados adecuar sus estilos a la realidad de sus colaboradores.

b) **Diagnóstico de la situación:** como se ha mencionado anteriormente, esta investigación da continuidad al diagnóstico previo en el que se identificó la falta de correspondencia entre el Estilo de Liderazgo presente en los líderes de la empresa Aviaservice, C.A, y el Nivel de Madurez de sus colaboradores, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard (Manstretta, 2014). Esta fase que corresponde con el diagnóstico de la situación establecido en el Proyecto Factible.

c) **Planificación del cambio:** luego de la evaluación de las distintas opciones ofrecidas por la bibliografía, se seleccionó el Modelo General de Cambio Planificado como estructura secuencial para atender a la necesidad de cambio de la organización.

Además, se identificó las actividades de formación de equipos como la herramienta de cambio a utilizar que mejor se ajusta a las necesidades del cliente y por ende a los objetivos del presente de este estudio. Se diseñó un taller presencial de 24 horas de duración, integrado por tres sesiones de trabajo de 8 horas cada uno, basado en el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (ver Anexos 6.1, 6.2 y 6.3).

Para ello se consideró el Modelo de Estilos de Aprendizaje de David Kolb, de manera que se facilitara el aprendizaje del contenido a los participantes, independientemente del estilo predominante en cada uno de ellos (Acomodador, Asimilador, Convergente o Divergente).

Asimismo, se aplicó el Modelo ADDIE para el diseño instruccional de la actividad mencionada, según el cual se siguieron los siguientes pasos:

- Análisis de los participantes, del contenido (Modelo de Liderazgo Situacional®) y del entorno (Aviaservice, C.A. como organización).

Adicionalmente, se determinó la factibilidad del proyecto evaluando la posibilidad de llevar a cabo la actividad en función de la necesidad

identificada, considerando los beneficiarios, los recursos humanos, económicos, técnicos y financieros disponibles.

- Diseño de la instrucción, donde se seleccionó: el ambiente de aprendizaje tradicional como más apropiado en función de los participantes, los objetivos instruccionales específicos, el Modelo de Estilos de Aprendizaje de Kolb como técnica para facilitar el aprendizaje, la distribución del contenido en 3 sesiones de 8 horas cada una y el contenido del Modelo de Liderazgo Situacional a incluir en la actividad (ver Anexo 6.1).
- Desarrollo de cada una de las 3 sesiones, incluyendo la descripción detallada de cada una de las actividades (ver Anexo 6.2), de los materiales (ver Anexo 6.2 y 6.3) y la presentación (ver anexo 6.4).

d) **Implantación del cambio:** esta fase no fue realizada ya implica la ejecución todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación, lo cual excede el alcance del Proyecto Factible.

e) **Evaluación y control del cambio:** al igual que la implementación, esta fase no fue realizada ya implica la ejecución todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación, lo cual excede el alcance del Proyecto Factible. Sin embargo,

4.5. Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables estudiadas se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2.Operacionalización de las Variables

LIDERAZGO SITUACIONAL						EMPRESA: Aviaservice, C.A.
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	HERRAMIENTA
Desarrollar una estrategia de cambio organizacional con el fin de generar 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 con base en los resultados del diagnóstico previo, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard.	1. Evaluar los posibles modelos de intervención existentes y seleccionar una aproximación adecuada a las necesidades reales de Aviaservice, C.A.	Liderazgo Situacional	El Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard define el 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.	Planificación del Cambio	Se refiere a la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización (Ruiz, et. al, s/f; González, A. (2004).).	- Modelo de Estilos de Aprendizaje de Kolb. - Modelo genérico de Diseño Instruccional ADDIE
	2. Diseñar la intervención para generar el cambio de los Estilos de Liderazgo presente en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A.					
	3. Analizar la factibilidad de la intervención diseñada para generar el cambio de los Estilos de Liderazgo presente en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A.			Factibilidad de la intervención	Se define como la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización.(Ruiz, et. al, s/f).	Análisis de Factibilidad

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1. Selección de una aproximación adecuada a las necesidades reales de Aviaservice, C.A.

Considerando que la presente investigación debe estar aplicada dentro del ámbito del Desarrollo Organizacional, se partió de la selección del Modelo General de Cambio Planificado, en vista de que sugiere un esquema general común en otros modelos más específicos, además de que permite manejar el cambio de una manera secuencial y lógica.

Asimismo, tomando en cuenta que una intervención organizacional significa una acción planificada sobre la realidad (French y Bell, 1996), se evaluaron los 14 diferentes tipos de intervención en DO propuestos por French y Bell (1996).

Se decidió trabajar con actividades de formación de equipos en vista de que son diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos de la organización, lo cual corresponde exactamente con la necesidad manifestada por la Gerente Corporativa de Gestión del Talento Humano del Grupo SVF.

Adicionalmente, se consideraron los antecedentes de los participantes en actividades similares aunque sobre temas distintos, siendo estos exitosos.

5.2. Diseño de una intervención para generar el cambio de los Estilos de Liderazgo presentes en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A.

Con base en la fusión de los distintos modelos referenciales seleccionados: Modelo de Estilos de Liderazgo®, Modelo General de Cambio Planificado, Modelo Genérico ADDIE para el Diseño Instruccional y Modelo de Estilos de Aprendizaje de Kolb, se diseñó un taller presencial denominado “Liderazgo Situacional” dirigido a los 4 líderes que fueron completamente evaluados en el diagnóstico previo (Manstretta, 2014).

Dicho taller tiene como objetivo general: Generar 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 con base en los resultados del diagnóstico previo, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard (ver Anexo 1).

La duración estimada es de 24 horas, distribuidas en 3 sesiones de 8 horas cada una. Para cada sesión, se determinó un objetivo general y su respectivo contenido programático (ver Anexo 1).

Adicionalmente, se diseñó cada una de las sesiones con detalle contemplando las 3 grandes etapas de la sesión: Inicio, Desarrollo y Cierre (ver Anexo 1). Para cada etapa se especifica:

- a) Actividad a realizar
- b) Objetivos específicos, incluyendo la atención a distintos estilos de aprendizaje según Kolb.
- c) Contenido a desarrollar enfocado al Modelo de Liderazgo Situacional®.
- d) Recursos materiales y tiempo.
- e) Evaluación del cumplimiento de los objetivos específicos de la actividad en cuestión.

También se describió con detalle cada una de las actividades a realizar (ver Anexo 2), incluyendo:

- a) Nombre de la actividad
- b) Objetivos específicos
- c) Tiempo requerido
- d) Materiales requeridos
- e) Descripción general de la actividad
- f) Instrucciones específicas que leerá el facilitador
- g) La manera en la cual los participantes procesarán el contenido de la actividad.

- h) Riesgos a los cuales estarán expuestos el facilitador y los participantes durante la actividad.

Para complementar el detalle de las actividades, se diseñaron los formatos o formularios (materiales) que los participantes utilizarán en los ejercicios propuestos (actividades prácticas) con el objetivo de consolidar los conocimientos adquiridos mediante las presentaciones teóricas y atender a otros estilos de aprendizaje (ver Anexo 3).

5.3. Análisis de Factibilidad

La estrategia propuesta es completamente viable de ser aplicada con los recursos solicitados y los medios y condiciones existentes en la empresa Aviaservice, C.A.

Los recursos requeridos son: humanos y materiales.

5.3.1 Recursos Humanos

- Una figura con suficiente autoridad e influencia dentro de Aviaservice, C.A., responsable de comunicar a los participantes la necesidad de cambio e incentivar su participación activa en las actividades diseñadas. En este caso, se cuenta con la disposición tanto de la Gerente corporativa de Gestión del Talento Humano, como con el Director de Operaciones.
- Un integrante de la organización Aviaservice, C.A., responsable de coordinar los aspectos logísticos. En este caso, se cuenta con la disposición de la Coordinadora de Capacitación y Desarrollo del Grupo SVF.
- Un facilitador calificado para impartir el Taller de Liderazgo Situacional, rol que desempeñaría la investigadora del presente estudio.

5.3.2 Recursos Materiales

- Disponibilidad de una sala perfectamente acondicionada con capacidad de al menos 6 personas, preferiblemente en las instalaciones del cliente. Aviaservice, C.A. cuenta con una sala de conferencias que cumple con las condiciones necesarias para la facilitación de las actividades.
- Equipos audiovisuales para las presentaciones (Video Beam, laptop, etc.), los cuales están disponibles en la sala de conferencias antes mencionada.
- Manual Impreso para los participantes, contentivo de los distintos formularios diseñados para el taller. Con relación a esto, Aviaservice, C.A. puso a disposición sus equipos de reproducción (fotocopiadoras, scanners, etc.).
- Material de oficina como: lápices, marcadores, bolígrafos, hojas blancas, libretas de anotaciones, entre otros dispuestos igualmente por la organización.
- Refrigerios y almuerzo para facilitador y participantes, los cuales serán coordinados y cubiertos por Aviaservice, C.A.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Luego de diseñar una estrategia de intervención que permita generar un cambio en los Estilos de Liderazgo presentes en los supervisores, jefes y gerentes de la empresa Aviaservice, C.A., para el cual se consideraron distintos modelos referenciales, se generaron diversas conclusiones.

En primer lugar, tanto el Modelo de Estilos de Liderazgo®, Modelo General de Cambio Planificado, Modelo Genérico ADDIE para el Diseño Instruccional y Modelo de Estilos de Aprendizaje de Kolb son perfectamente compatibles al momento de aproximarse a la necesidad de cambio manifestada por la Gerencia de Gestión del Talento del Grupos SVF, en cuanto a la correspondencia entre los estilos de los líderes de Aviaservice, C.A. y el nivel de madurez en la tarea de sus seguidores.

El Modelo General de Cambio Planificado resulta de suma utilidad como estructura rectora de la propuesta de cambio, respondiendo a la realidad de la organización.

Adicionalmente, el Modelo Genérico para el Diseño Instruccional ADDIE resulta una técnica poderosa para diseñar una propuesta de cambio como la requerida para los líderes de Aviaservice, C.A., permitiendo integrar el Modelo de Estilos de Aprendizaje de Kolb y el Modelo de Estilos de Liderazgo® al determinar los objetivos instruccionales. En consecuencia, es altamente probable que los líderes participantes, sea cual sea su manera de aprender, pueda asimilar los elementos, utilidad y puesta en práctica del modelo de Hersey y Blanchard.

Por otra parte, como se indicó en el apartado correspondiente al análisis de factibilidad, la ejecución de la propuesta realizada en la presente investigación es

perfectamente viable, en vista de que Aviaservice, C.A. cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para ello, además de figuras de autoridad tales como la Gerente Corporativa de Gestión del Talento Humano y el Director de Operaciones, quienes han mostrado interés y disposición para llevar a cabo la implementación de dicha intervención.

Si este proyecto factible se lleva a ejecución, Aviaservice, C.A. podría generar en los líderes participantes, el inicio del cambio de sus estilos de liderazgo rígidos a estilos flexibles y adecuados al nivel que cada uno de sus colaboradores muestra hacia las tareas que realizan. En este sentido, Aviaservice, C.A. podría elevar la medida en la cual alcanzan los objetivos organizacionales, incrementando con ello su competitividad en el mercado la industria aeronáutica en Venezuela, a través de factores como la disminución de sus índices de rotación de personal, aumentando la efectividad en el desempeño de sus procesos y logrando una mayor cohesión dentro de los equipos de trabajo que la componen.

6.2. Recomendaciones

En función de la literatura revisada y de los elementos considerados en el diseño de la estrategia de cambio organizacional para generar correspondencia entre los Estilos de Liderazgo Situacional presentes en los líderes de Aviaservice, C.A., y el nivel de madurez mostrado por sus subordinados, se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

Es de suma importancia que la alta dirección de la organización esté verdaderamente comprometida con la estrategia propuesta para que los participantes se involucren en una implementación exitosa. Asimismo, es fundamental dedicar el tiempo y esfuerzo necesario para lograr que los participantes comprendan y compartan la necesidad de cambio.

Pese a que el diseño de la estrategia está dirigido a los únicos 4 líderes que fueron totalmente evaluados en el diagnóstico previo, sería recomendable replicar el taller a los líderes de los cuales no se obtuvieron resultados completos pero que han evidenciado conflicto con sus subordinados.

Además, es imperativo garantizar que el facilitador del taller posea las competencias necesarias para el manejo del grupo y de las actividades diseñadas.

Por último, sería valioso que luego de 6 meses de impartido el taller, los participantes respondan nuevamente el Test para el Diagnóstico de Estilos de Liderazgo que respondieron durante el diagnóstico, de manera que puedan comparar sus resultados y evidenciar objetivamente el cambio.

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*, 2 (1), 11-22.

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). Situational Leadership in Air Traffic Control. *Journal of Air Transportation*, 12 (1), 67-86.

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

Baquero, C. y Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología*, 16 (2), 167-175.

Beckard, R. (1969). *Organization Development Strategies and Models*, Addison-Wesley.

Belloch, C. (s.f.). Diseño Instruccional. Universidad de Valencia. Recuperado el 22 de mayo de 2014, de <http://www.uv.es/~bellochc/pedagogia/EVA4.pdf>

Benavides, E. y Delgado, L. (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®)*. San Diego, EEUU: The Ken Blanchard Companies.

Brioli, C., Amaro, R. y García, I. (2011). Referente Teórico y Metodológico para el Diseño Instruccional de Entornos Virtuales de Enseñanza y Aprendizaje (EVEA). *Docencia Universitaria (SADPRO- UCV)*, 2, 2011, 71-100.

Bustamante-Ubila, M. (2010, diciembre). Aprendizaje Personal y Organizacional. *Centro de Gestión de Instituciones de Salud*. Recuperado el 22 de mayo de 2014, de http://www.cegisutalca.cl/docs/publicaciones/N13/N13_APRENDIZAJE_PERSONAL_Y_ORGANIZACIONAL.pdf

Centro Universitario de Ciencias Exactas e Inexactas (CUCEI). (1997). Diseño y Actualización Curricular.

Escobar, F. (1978). Principios del aprendizaje del adulto en programas de educación continua. *Educación Médica y Salud*, 12 (2), 135-148.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México, México: Pearson-Prentice Hall.

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

González, A. (2004). Intervención de Desarrollo Organizacional en una empresa de artículos de Hierro Forjado. Trabajo de Posgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León.

González, M., Marchueta, J. y Vilche, E. (s.f.). Modelo de aprendizaje experiencial de Kolb aplicado a laboratorios virtuales en Ingeniería en Electrónica. UNITEC (Unidad de Investigación y Desarrollo para la Calidad de la Educación en Ingeniería con orientación al uso de TIC). Recuperado el 22 de mayo de 2014, de http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/modelo_de_aprendizaje_experiencial_de_kolb_aplicado_a_laboratorios_virtuales_en_ingenieria_en_electronica_gonzalez_y_otros_.pdf

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

Jimeno, M. y Rodríguez M. (2009). 2do. *Encuentro Nacional de Tutoría*. Chiapas, México: Universidad Autónoma de Chiapas. Recuperado el 22 de mayo de 2014, de <http://www.sistemas.unach.mx/tutoria/ENCUENTROS/UNACH%202/Ponentes/17-Aprendizaje.pdf>

Manstretta, A. (2014). Liderazgo Situacional en los Supervisores de Aviaservice, C.A. Trabajo de Grado para optar a la Especialización en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello.

Pérez, A. (1988). *Análisis didáctico de las Teorías del Aprendizaje*. Málaga, España: Universidad de Málaga.

Pizano, G. (2010). Propuesta de Proyecto Factible de Diseño Organizacional para la Fundación de Educación e Industria (FUNDEI). Trabajo de Posgrado, Universidad Católica Andrés Bello.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. (8va. Edición). México, México: Prentice Hall.

Rodríguez, C. y Vázquez, L. (2004). Liderazgo Contemporáneo., Programa de actualización de habilidades directivas. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Rojas, Y. (1998) Estilo de liderazgo prevaleciente en la alta dirección de la alcaldía del municipio Andrés Bello 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 la Teoría de Liderazgo Situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 29-39.

Siquiera, T. y Magalhaes, M. (2004). 1er. *Congreso Internacional de Estilos de Aprendizaje*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Universidad de Oriente (UDO). (2010). Modelo Instruccional ADDIE. Curso de Formación y Actualización Docente.

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

Vargas, Z. (2009). La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con Evidencia Empírica. *Revista Educación*, 33 (1), 155-165.

Williams, P, Schrum, L, Sangrà, A, Guàrdia, L. (s.f.). Fundamentos del diseño técnico-pedagógico en e-learning. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado el 22 de mayo de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/64296620/Modelo-de-Diseño-Instruccional>

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

ANEXOS

Anexo 1. Planificación del Taller

Tema: Liderazgo Situacional

Fechas: A convenir con la organización

Duración: 24 horas distribuidas en 3 sesiones de 8 horas c/u.

Número de participantes: 4 (diagnosticados previamente) + cualquier otro interesado.

Objetivo general: Generar 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 con base en los resultados del diagnóstico previo, de acuerdo con el Modelo de Hersey y Blanchard.

Planificación general de las sesiones

Nº Sesión	Duración	Objetivo General	Contenido Programático
1	8 horas	Analizar la importancia del líder en una organización que cambia aceleradamente, comprendiendo el impacto que el Liderazgo Situacional puede tener sobre los resultados empresariales.	-Introducción -Importancia del Liderazgo en las organizaciones. -Resultados del diagnóstico previo de los participantes

			-Modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. -Habilidades del Líder Situacional: - Diagnóstico
2	8 horas	Desarrollar habilidades para elegir y aplicar el Estilo de Liderazgo adecuado a cada colaborador.	-Habilidades del Líder Situacional: - Flexibilidad - Alianza para el desempeño de las funciones -Adecuación del Estilo de Liderazgo al nivel de madurez de los colaboradores.
3	8 horas	Facilitar herramientas para desarrollar las habilidades del Líder Situacional y fomentar el compromiso en el desarrollo y aplicación de acciones críticas que generen resultados positivos en la organización.	-Práctica sobre las habilidades del Líder Situacional -Plan de acción

Sesión N° 1.

INICIO				
Actividad	Objetivos específicos	Contenido	Recursos	Evaluación
Tres verdades y una mentira	- Romper el hielo para iniciar la sesión. - Inducir a los participantes a la importancia de las diferencias individuales. - Atender a los participantes con distintos estilo de aprendizaje.	Diferencias Individuales	- 1 hoja de papel por cada participante - 15 min.	Conclusiones de los participantes
Dinámica del Post-it	- Conocer las expectativas de los participantes. - Atender a los participantes con distintos estilo de aprendizaje.	Expectativas	- 1 pliegue de papel bond - 5 Post-it por cada participante - 10 min.	Conclusiones de los participantes
Presentación: Cómo aprovechar al máximo este taller	- Dar recomendaciones para que los participantes aprovechen al máximo el taller. - Atender a los participantes con distintos estilo de aprendizaje.	Recomendaciones	- Presentación - Laptop - VideoBeam - 5 min.	Comentarios de los participantes

DESARROLLO				
Actividad	Objetivos específicos	Contenido	Recursos	Evaluación
Ejercicio: Reflexiones sobre el Liderazgo	- Introducir a los participantes en las características de los líderes. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Divergente.	Liderazgo	- 1 Formato “Reflexiones sobre el liderazgo” por cada participante - 1 lápiz por cada participante - 15 min.	Comentarios de los participantes
Ejercicio: Influencia de un líder en una experiencia de éxito	- Introducir a los participantes en las características de los líderes. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Convergente.	Liderazgo	- 1 hoja de papel por cada participante - 1 lápiz por cada participante - 20 min.	Conclusiones de los participantes
Presentación: Definiciones de Liderazgo	- Dar a conocer a los participantes distintas conceptualizaciones de Liderazgo. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Asimilador.	Liderazgo	- Presentación - Laptop - VideoBeam - 15 min.	Conclusiones de los participantes

Resultados del Diagnóstico	- Dar a conocer a los participantes los resultados del diagnóstico sobre Estilos de Liderazgo Situacional.	Liderazgo Situacional	- Hoja de vaciado L-1 - 1 lápiz por cada participante - 15 min.	-----
Presentación: Modelo de Liderazgo Situacional	- Dar a conocer a los participantes el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Asimilador.	Liderazgo Situacional: - Liderazgo. - Madurez de los Seguidores - Estilos de Liderazgo	- Presentación - Laptop - VideoBeam - 60 min.	Comentarios de los participantes
Ejercicio: Diferencias entre Estilos de Liderazgo	- Reforzar las diferencias entre los comportamientos correspondientes a cada uno de los Estilos de Liderazgo Situacional. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Convergente.	Estilos de Liderazgo Situacional	- 1 Formato “Diferencias entre los Estilos de Liderazgo” por cada participante - 1 lápiz por cada participante - 15 min.	Comentarios de los participantes
Presentación: Habilidad de Diagnosticar y Madurez de los colaboradores	- Definir el nivel de desarrollo como una medida de la competencia de una persona frente una meta o tarea. - Describir la habilidad para Diagnosticar acertadamente el nivel de desarrollo. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Asimilador.	- Niveles de madurez - Habilidad para diagnosticar	- Presentación - Laptop - VideoBeam - 45 min.	- Preguntas a los participantes - Comentarios de los participantes

Ejercicio: Diagnóstico de un colaborador	- Practicar la habilidad para Diagnosticar acertadamente el nivel de desarrollo de un colaborador. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.	- Niveles de madurez - Habilidad para diagnosticar	- 1 Formato “Nivel de desarrollo” por cada participante - 1 lápiz por cada participante - 20 min.	Preguntas a los participantes
Ejercicio: Caso de la gerente excepcional	- Practicar la habilidad para Diagnosticar acertadamente el nivel de desarrollo de un colaborador. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.	- Niveles de madurez - Habilidad para diagnosticar	- 1 Formato “Caso: La gerente excepcional” por cada participante - 1 lápiz por cada participante - 20 min.	Preguntas a los participantes

CIERRE				
Actividad	Objetivos específicos	Contenido	Recursos	Evaluación
Instrucciones para Ejercicio: Diagnóstico de los otros colaboradores (para la próxima sesión)	- Estimular el compromiso de los participantes hacia su aprendizaje - Practicar la habilidad para Diagnosticar acertadamente el nivel de desarrollo de un colaborador - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.	- Niveles de madurez - Habilidad para diagnosticar	10 min.	En la siguiente sesión
Con una palabra	Sintetizar el aprendizaje obtenido durante la sesión	Todo el contenido de la sesión	5 min	Respuesta de los participantes

Sesión N°2.

INICIO				
Actividad	Objetivos específicos	Contenido	Recursos	Evaluación
Mapa mental	- Recordar los contenidos de la sesión anterior. - Atender a los participantes con estilo de aprendizaje Divergente.	Todo el contenido de la sesión N° 1	- 1 Pliegue de papel bond para cada equipo - Marcadores de colores para cada equipo - Tirro - 40 min.	Presentación del mapa mental
Revisión de la Actividad “Para la próxima sesión”	- Estimular el compromiso de los participantes hacia su aprendizaje - Practicar la habilidad para Diagnosticar acertadamente el nivel de desarrollo de un colaborador	- Niveles de madurez - Habilidad para diagnosticar	30 min.	Lectura de cada diagnóstico

DESARROLLO				
Actividad	Objetivos específicos	Contenido	Recursos	Evaluación
Presentación: Comportamientos de tipo Directivo y de Apoyo	- Identificar los comportamientos de los distintos Estilos de Liderazgo Situacional. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Asimilador.	Flexibilidad	- Presentación - Laptop - VideoBeam - 45 min.	- Preguntas a los participantes - Comentarios de los participantes

Ejercicio: ¿Qué hace usted?	- Identificar las habilidades necesarias para adaptar el Estilo de Liderazgo de cada participante de una situación a otra. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Convergente.	Flexibilidad	40 min.	- Preguntas a los participantes
Ejercicio: Flexibilidad de estilo	- Reforzar los comportamientos que necesitan desarrollar los participantes en función del su Estilo predominante. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Divergente.	Flexibilidad	- 1 Formato “ Hoja de trabajo sobre flexibilidad de estilo” por cada participante - 1 lápiz por cada participante - 20 min.	- Preguntas a los participantes
Presentación: Alianza para el desempeño de funciones	- Dar a conocer a los participantes los comportamientos que pueden servir para establecer alianzas para el desempeño de las funciones. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Asimilador.	Alianza para el desempeño de funciones	- Presentación - Laptop - VideoBeam - 30 min.	- Preguntas a los participantes - Comentarios de los participantes

Ejercicio: Práctica de la alianza para el desempeño de las funciones	- Reforzar los comportamientos que pueden servir para establecer alianzas para el desempeño de las funciones. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.	Alianza para el desempeño de funciones	- 1 Formato “ Práctica de la alianza para el desempeño de las funciones ” por cada participante - 1 Lápiz por cada participante - 40 min.	Preguntas a los participantes
--	--	--	---	-------------------------------

CIERRE				
Actividad	Objetivos específicos	Contenido	Recursos	Evaluación
Instrucciones para Ejercicio: Reunión de alianza (para la próxima sesión)	- Estimular el compromiso de los participantes hacia su aprendizaje. - Practicar la habilidad para establecer alianzas para el desempeño de las funciones. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.	Alianza para el desempeño de funciones	10 min.	En la siguiente sesión
Con una palabra	Sintetizar el aprendizaje obtenido durante la sesión	Todo el contenido de la sesión	5 min.	Respuesta de los participantes

Sesión N° 3.

INICIO				
Actividad	Objetivos específicos	Contenido	Recursos	Evaluación
Presentación creativa	- Recordar los contenidos de la sesión anterior. - Atender a los participantes con estilo de aprendizaje Divergente.	Todo el contenido de la sesión N° 2	- 1 pliegue de papel bond para cada equipo - Marcadores de colores para cada equipo - Tirro - 45 min.	Presentación del contenido
Revisión de la Actividad “Para la próxima sesión”	- Estimular el compromiso de los participantes hacia su aprendizaje. - Practicar la habilidad para establecer alianzas para el desempeño de las funciones. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.	Alianza para el desempeño de funciones	45 min.	Lectura de respuestas a la asignación

DESARROLLO				
Actividad	Objetivos específicos	Contenido	Recursos	Evaluación
Ejercicio: Dramatización de los Estilos de Liderazgo y Niveles de Madurez	- Reforzar los comportamientos asociados a los distintos Estilos y Niveles de Madurez. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.	- Estilos de Liderazgo Situacional - Nivel de Madurez de los colaboradores	60 min.	Conclusiones de los participantes
Ejercicio: La Historia de Pedro Pérez	- Reforzar los comportamientos asociados a las habilidades del Líder Situacional. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Convergente.	Habilidades del Líder Situacional	20 min.	Comparación y validación de respuestas.
Ejercicio: Plan de acción	- Estimular en los participantes el compromiso hacia acciones críticas en la aplicación de las habilidades del Líder Situacional. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Divergente.	Plan de acción	20 min.	Conclusiones de los participantes

Ejercicio: Cinco signos visibles	- Estimular en los participantes el compromiso hacia acciones críticas en la aplicación de las habilidades del Líder Situacional. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Divergente.	Plan de acción	20 min.	Conclusiones de los participantes
----------------------------------	--	----------------	---------	-----------------------------------

CIERRE				
Actividad	Objetivos específicos	Contenido	Recursos	Evaluación
Reflexiones sobre lo aprendido	- Estimular la reflexión sobre la importancia de practicar el Liderazgo Situacional. - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Divergente.	Todo el contenido del taller	30 min.	Conclusiones de los participantes
Revisión del cumplimiento de expectativas	Corroborar el cumplimiento de expectativas manifestadas por los participantes al inicio del taller.	Expectativas iniciales	- Lámina con Post-it de expectativas. - 10 min.	Respuesta de los participantes

Entrega de certificados	Certificar a los asistentes al taller		- Certificados - 10 min.	
Evaluaciones reactivas	Evaluar la percepción de los participantes sobre el taller.		- 1 Formato de Evaluación Reactiva para cada participante - 10 min.	

Anexo 2. Detalle de Actividades

1) Tres verdades y una mentira

- *Objetivos:*
 - Romper el hielo para iniciar la sesión
 - Inducir a los participantes a la importancia de las diferencias individuales
 - Atender a los participantes con distintos estilos de aprendizaje.
- *Tiempo:* 15 min.
- *Materiales:* 1 hoja de papel por cada participante
- *Descripción:* Todos escriben sus nombres y tres cosas verdaderas y una falsa acerca de sí mismos en una hoja de papel. Luego los participantes circulan con sus hojas de papel. Enseñan sus papeles a cada uno y tratan de adivinar cuál información es mentira.
- *Instrucciones:*
 - Entregaré a cada uno de ustedes un lápiz y una hoja de papel
 - Por favor identifiquen la hoja con su nombre
 - Escriban tres cosas verdaderas y una falsa acerca de sí mismos, por ejemplo: “Me gusta cantar, me encanta el fútbol, tengo cinco esposas y me encanta la ópera. Para eso cuentan con 2 min.
 - Sentémonos formando un círculo.
 - Por favor muestren sus hojas.
 - Ahora, trataremos de adivinar
- *Procesamiento:* Al finalizar se realizará una breve discusión entre los participantes contemplando: ¿Cómo se sintieron antes de la actividad?, ¿Cómo se sienten ahora?, etc.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de alguno de los miembros a participar en la actividad.
 - Desvío de los objetivos de la actividad (poca seriedad).

2) **Dinámica del Post-it**

- *Objetivos:*
 - Conocer las expectativas de los participantes
 - Atender a los participantes con distintos estilo de aprendizaje.
- *Tiempo:* 10 min.
- *Materiales:*
 - 1 pliegue de papel bond con el título “Expectativas”
 - 5 Post-it por cada participante
- *Descripción:* Todos escriben sus expectativas sobre el taller, utilizando 1 Post-it para cada expectativa y luego la pegan en el papel bond.
- *Instrucciones:*
 - Entregaré a cada uno de ustedes un taco de Post-it.
 - Por favor escriban las expectativas que tienen con respecto a este taller, utilizando 1 Post-it para cada expectativa, tienen 3 min.
 - Ahora, por favor lean en voz alta sus expectativas, al tiempo que la pegan en el papel bond.
 - ¿Quién quiere comenzar?
- *Procesamiento:* el facilitador resaltaré las expectativas repetidas y reenfochará aquellas que no correspondan con el objetivo del taller.
- *Riesgos:*
 - Incongruencia entre las expectativas de los participantes y los objetivos del taller.

3) **¿Cómo aprovechar al máximo este taller?**

- *Objetivos:*
 - Dar recomendaciones para que los participantes aprovechen al máximo el taller.
 - Atender a los participantes con distintos estilo de aprendizaje.

- *Tiempo:* 5 min.
- *Materiales:*
 - Presentación
 - Laptop
 - VideoBeam
- *Descripción:* El facilitador se apoya en la presentación para dar algunas recomendaciones que los participantes pueden tomar en cuenta para saquen el mayor provecho del taller.
- *Instrucciones:*
 - Bien, ahora que conocemos sus expectativas, veremos algunas recomendaciones para poder alcanzarlas y sacar el mayor provecho del taller.
 - Por favor presten mucha atención.
- *Riesgos:*
 - Indiferencia por parte de los participantes.

4.Ejercicio: Reflexiones sobre el Liderazgo

- *Objetivos:*
 - Introducir a los participantes en las características de los líderes.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Divergente.
- *Tiempo:* 15 min.
- *Materiales:*
 - 1 Formato “Reflexiones sobre el liderazgo” por cada participante
 - 1 lápiz por cada participante
- *Descripción:* Los participantes escriben sus ideas con respecto a la comparación entre el conductor de una orquesta Vs. el director de una banda de jazz, luego sobre su experiencia como líder.

- *Instrucciones:*
 - Unas veces es difícil dejar de pensar en el trabajo y concentrarnos en nuestra participación en un taller como este.
 - Para ayudar a hacer la transición, escriba sus ideas con respecto a estas preguntas o a las reflexiones contenidas en los formatos que le entregaré a continuación.
- *Procesamiento:* Luego de que los participantes escriban sus respuestas, el facilitador los estimulará para que compartan sus ideas y las relacionará con los objetivos del taller.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información de sus experiencias.
 - Desvío de los objetivos de la actividad (poca seriedad).

5. Ejercicio: Influencia de un líder en una experiencia de éxito

- *Objetivos:*
 - Introducir a los participantes en las características de los líderes.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Convergente.
- *Tiempo:* 20 min.
- *Materiales:*
 - 1 hoja de papel por cada participante
 - 1 lápiz por cada participante
- *Descripción:* Los participantes escriben sus ideas sobre las características de un líder exitoso que conocen.
- *Instrucciones:*
 - En la hoja que les estoy entregando, por favor escriban el nombre de un líder que conozcan que sea exitoso. Puede ser alguien famoso o no.
 - Ahora, escriban los logros de esa persona, tienen 3 min.

- En este momento, enumeren las características que en su opinión, hicieron de esa persona un líder exitoso, tienen igualmente 3 min.
 - ¿Quién quiere comenzar compartiendo lo que escribió?
- *Procesamiento:* El facilitador guiará la elaboración de definiciones de Liderazgo por parte de los participantes.
- *Riesgos:*
 - Falta de atención por parte de los participantes.

6. Presentación: Definiciones de Liderazgo

- *Objetivos:*
 - Dar a conocer a los participantes distintas conceptualizaciones de Liderazgo.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Asimilador.
- *Tiempo:* 15 min.
- *Materiales:*
 - Presentación
 - Laptop
 - VideoBeam
- *Descripción:* El facilitador se apoya en la presentación para introducir diferentes definiciones del constructo Liderazgo.
- *Instrucciones:*
 - Ya tenemos nuestra propia definición sobre el Liderazgo, ahora veremos como lo han definido algunos autores.
- *Procesamiento:* El facilitador hará énfasis en los aspectos más relevantes de las definiciones y las relacionará con las definiciones elaboradas por los participantes previamente.

- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información de sus experiencias.
 - Desvío de los objetivos de la actividad (poca seriedad).

7. Resultados del Diagnóstico

- *Objetivo:*
 - Dar a conocer a los participantes los resultados del diagnóstico sobre Estilos de Liderazgo Situacional.
- *Tiempo:* 15 min.
- *Materiales:*
 - 1 hoja de vaciado L-1 por cada participante
 - 1 lápiz por cada participante.
- *Descripción:* Los participantes vaciarán los resultados de su autoevaluación con Test para el Diagnóstico del Liderazgo.
- *Instrucciones:*
 - En la hoja que les estoy entregando, por favor escriban sus datos de identificación.
 - Les entregaré a cada uno el instrumento de autoevaluación que llenaron hace unas semanas.
 - Ahora, por favor sumen los puntos que tienen en cada columna.
 - Transcriban los subtotales de cada columna en la hoja de vaciado
 - Vean cuál estilo tiene predominancia.
- *Procesamiento:* Luego de que los participantes escriban sus respuestas, el facilitador los invitará a conocer el significado de sus resultados, luego de atender a la presentación que verán a continuación.
- *Riesgos:*
 - Indiferencia por parte de los participantes al no conocer el significado de sus resultados.

- Error de transcripción y/o cálculo por parte de los participantes al vaciar los resultados.

8. Presentación: Modelo de Liderazgo Situacional

- *Objetivos:*
 - Dar a conocer a los participantes el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Asimilador.
- *Tiempo:* 60 min.
- *Materiales:*
 - Presentación
 - Laptop
 - VideoBeam
- *Descripción:* El facilitador se apoyará en la presentación para dar a conocer el modelo y responder a las dudas de los participantes con respecto a los resultados de su autoevaluación.
- *Instrucciones:*
 - Ya tenemos los resultados de sus autoevaluaciones, ahora conoceremos el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, para poder comprender esos resultados.
- *Procesamiento:* El facilitador guiará una discusión en torno a los Estilos de Liderazgo Situacional y los resultados del diagnóstico.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información de sus experiencias.

10. Ejercicio: Diferencias entre Estilos de Liderazgo

- *Objetivos:*
 - Reforzar las diferencias entre los comportamientos correspondientes a cada uno de los Estilos de Liderazgo Situacional.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Convergente.
- *Tiempo:* 15 min.
- *Materiales:*
 - 1 Formato “Diferencias entre los Estilos de Liderazgo” por cada participante
 - 1 Lápiz por cada participante
- *Descripción:* Con base en la información vista en la presentación, los participantes llenan el cuestionario sobre las diferencias entre los distintos Estilos de Liderazgo Situacional.
- *Instrucciones:*
 - Ya que conocemos los distintos Estilos de Liderazgo Situacional, respondamos las preguntas que se encuentran en el formulario que les entregaré a continuación.
- *Procesamiento:* El facilitador guiará una discusión en torno a los Estilos de Liderazgo Situacional.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información.

11. Presentación: Habilidad de Diagnosticar y Madurez de los colaboradores

- *Objetivos:*
 - Definir el nivel de desarrollo como una medida de la competencia de una persona frente una meta o tarea.

- Describir la habilidad para Diagnosticar acertadamente el nivel de desarrollo.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Asimilador.
- *Tiempo:* 45 min.
- *Materiales:*
 - Presentación
 - Laptop
 - VideoBeam
- *Descripción:* El facilitador se apoyará en la presentación para dar a conocer los elementos que deben tomarse en cuenta para diagnosticar a los colaboradores en cuanto a su nivel de madurez.
- *Instrucciones:*
 - Ahondemos en los niveles de los colaboradores y en la manera en la cual podemos diagnosticarlos.
- *Procesamiento:* El facilitador guiará una discusión en torno al contenido de la presentación.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información.

12. Ejercicio: Diagnóstico de un colaborador

- *Objetivos:*
 - Practicar la habilidad para Diagnosticar acertadamente el nivel de desarrollo de un colaborador.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.
- *Tiempo:* 20 min.
- *Materiales:*
 - 1 Formato “Nivel de desarrollo” por cada participante
 - 1 Lápiz por cada participante

- *Descripción:* Los participantes llenan el formulario pensando en uno de sus colaboradores.
- *Instrucciones:*
 - Piensen en uno de sus colaboradores.
 - Pregúntense a sí mismos: ¿ese colaborador posee conocimientos y habilidades específicas y transferibles para alcanzar la meta o realizar la tarea sin necesitar mucha supervisión?
 - Ahora, llenen el formulario que les estoy entregando.
- *Procesamiento:* El facilitador guiará una discusión en torno las respuestas de los participantes.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información.

13. Ejercicio: Caso de la gerente excepcional

- *Objetivos:*
 - Practicar la habilidad para Diagnosticar acertadamente el nivel de desarrollo de un colaborador.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.
- *Tiempo:* 20 min.
- *Materiales:*
 - 1 Formato “Caso: La gerente excepcional” por cada participante
 - 1 Lápiz por cada participante
- *Descripción:* Los participantes leen el caso y diagnostican el nivel de desarrollo.
- *Instrucciones:*
 - Lean el siguiente caso.
 - Diagnostiquen el nivel de madurez de Mónica en cada una de las situaciones, tienen 10 min.
 - Ahora compararemos las respuestas.

- *Procesamiento:* El facilitador guiará una discusión en torno las respuestas de los participantes.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información.
 - Agotamiento mental por la cantidad de actividades realizadas.

14. Ejercicio: Diagnóstico de otros colaboradores

- *Objetivos:*
 - Estimular el compromiso de los participantes hacia su aprendizaje.
 - Practicar la habilidad para Diagnosticar acertadamente el nivel de desarrollo de un colaborador.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.
- *Tiempo:* 10 min.
- *Materiales:* ninguno.
- *Descripción:* Para la próxima sesión, los participantes deben presentar el diagnóstico del resto de sus colaboradores, siguiendo los pasos del ejercicio anterior.
- *Instrucciones:*
 - Para la próxima sesión, deben presentar el diagnóstico del resto de sus colaboradores, siguiendo los pasos del ejercicio anterior.
- *Procesamiento:* En la siguiente sesión el facilitador guiará una discusión en torno al diagnóstico realizado por los participantes.
- *Riesgos:*
 - Falta de cumplimiento de la asignación.
 - Resistencia de los participantes a compartir información de sus colaboradores.

15. Con una palabra

- *Objetivo:* Sintetizar el aprendizaje obtenido durante la sesión
- *Tiempo:* 5 min.
- *Materiales:* ninguno.
- *Descripción:* Para cerrar la sesión, cada participante describe lo que consideró más relevante de todo lo aprendido en el día, utilizando sólo una palabra.
- *Instrucciones:*
 - Para cerrar la sesión, les pido que resuman en una sola palabra lo que consideran más relevante de todo lo aprendido en el día.
 - ¿Quién quiere comenzar?
- *Procesamiento:* El facilitador resaltará los puntos comunes y los reforzará con un breve resumen de su parte.
- *Riesgos:*
 - Falta de cumplimiento de la instrucción “con una sola palabra”.

16. Mapa mental

- *Objetivos:*
 - Recordar los contenidos de la sesión anterior.
 - Atender a los participantes con estilo de aprendizaje Divergente.
- *Tiempo:* 40 min.
- *Materiales:*
 - 1 Pliegue de papel bond para cada equipo
 - Marcadores de colores para cada equipo
 - Tirro
- *Descripción:* Los participantes se dividen en dos grupos. Cada grupo realiza un resumen del contenido de la sesión anterior a través de un mapa mental.
- *Instrucciones:*
 - Divídanse en dos grupos.

- Cada grupo debe realizar un resumen del contenido de la sesión anterior a través de un mapa mental.
- Pueden disponer del papel bond y los marcadores que tienen en sus mesas.
- *Procesamiento:* Los participantes harán una presentación de su mapa mental.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a participar en actividades gráficas.

17. Presentación: Comportamientos de tipo Directivo y de Apoyo

- *Objetivos:*
 - Identificar los comportamientos de los distintos Estilos de Liderazgo Situacional.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Asimilador.
- *Tiempo:* 45 min.
- *Materiales:*
 - Presentación
 - Laptop
 - VideoBeam
- *Descripción:* El facilitador se apoyará en la presentación para dar a conocer los comportamientos de los distintos Estilos de Liderazgo Situacional.
- *Instrucciones:*
 - La sesión pasada conocimos el Modelo de Hersey y Blanchard a nivel general, ahora profundizaremos en los comportamientos de los distintos Estilos de Liderazgo Situacional. .
- *Procesamiento:* El facilitador guiará una discusión en torno al contenido de la presentación.

- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a participar activamente mediante comentarios y preguntas.

18. Ejercicio: ¿Qué hace usted?

- *Objetivo:*
 - Identificar las habilidades necesarias para adaptar el Estilo de Liderazgo de cada participante de una situación a otra.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Convergente.
- *Tiempo:* 30 min.
- *Materiales:* Ninguno
- *Descripción:* Los participantes comentan sobre discursos que han tenido y comportamientos que han mostrado desde su Estilo de Liderazgo situacional predominante. Luego, comentan los comportamientos que tendrían y los discursos que manejarían desde los otros Estilos, en función del diagnóstico que realizaron de sus colaboradores.
- *Instrucciones:*
 - ¿Recuerdan cuál es su estilo predominante?
 - Comenten algunos casos concretos donde han mostrado comportamientos típicos de ese estilo y las palabras que han usado.
 - Ahora, piensen en el resto de los Estilos (los no predominantes). ¿Qué comportamientos podrían tener y qué palabras pudieran decirle a sus colaboradores, tomando en cuenta el diagnóstico que les hicieron?
- *Procesamiento:* El facilitador guiará una discusión en torno las respuestas de los participantes.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información personal.

19. Presentación: Alianza para el desempeño de funciones

- *Objetivos:*
 - Dar a conocer a los participantes los comportamientos que pueden servir para establecer alianzas para el desempeño de las funciones.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Asimilador.
- *Tiempo:* 30 min.
- *Materiales:*
 - Presentación
 - Laptop
 - VideoBeam
- *Descripción:* El facilitador se apoyará en la presentación para dar a conocer los comportamientos que pueden servir para establecer alianzas para el desempeño de las funciones
- *Instrucciones:*
 - Conocemos el nivel de madurez de sus colaboradores y los comportamientos asociados al estilo que debemos adoptar al tratar con cada uno de ellos, pero ¿cómo logramos efectivamente que desempeñen sus funciones?
 - A continuación veremos que podemos establecer ciertas alianzas para alcanzar este objetivo.
- *Procesamiento:* El facilitador guiará una discusión en torno al contenido de la presentación.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información personal.

20. Ejercicio: Práctica de alianza para el desempeño de funciones

- *Objetivos:*
 - Estimular en los participantes el compromiso hacia acciones críticas en la aplicación de las habilidades del Líder Situacional.

- Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.
- *Tiempo:* 30 min.
- *Materiales:*
 - 1 Formato “Práctica de la alianza para el desempeño de las funciones” por cada participante.
 - 1 Lápiz por cada participante
- *Descripción:* Los participantes completarán el Formato “Práctica de la alianza para el desempeño de las funciones”.
- *Instrucciones:*
 - Divídanse en los grupos que formaron anteriormente.
 - Supongan que Juan Pérez conoce el modelo de Liderazgo Situacional.
 - Lean las dos Metas Motivadoras para Pedro.
 - Redacten un guión como si fueran Elisa para una reunión de alianza para el desempeño de las funciones de Pedro sobre la meta B.
 - Utilicen la lista de comprobación de reunión de alianza para el desempeño de funciones incluida en el formato, para evaluar lo que prepararon. Hagan los cambios que consideren necesarios.
 - Utilizando su guión, representen la reunión de alianza.
- *Procesamiento:* El facilitador estimulará observaciones del equipo contrario con respecto a los comportamientos representados. Luego el equipo que dramatizó hará sus comentarios.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a participar en la dramatización.

21. Ejercicio: Reunión de alianza para el desempeño de funciones

- *Objetivos:*
 - Estimular el compromiso de los participantes hacia su aprendizaje.
 - Practicar la habilidad para establecer alianzas para el desempeño de las funciones.

- Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.
- *Tiempo:* 10 min.
- *Materiales:* Ninguno.
- *Descripción:* Se le asigna a los participantes que tengan una reunión de alianza con alguno de sus colaboradores, siguiendo las pautas del ejercicio anterior y presenten los resultados en la próxima sesión.
- *Instrucciones:*
 - Luego de que terminemos esta sesión, preparen una reunión de alianza con alguno de sus colaboradores, siguiendo las pautas del ejercicio anterior.
 - En la próxima sesión revisaremos cómo les fue.
- *Riesgos:*
 - Falta de cumplimiento de la asignación.
 - Resistencia de los participantes a compartir información de sus colaboradores.

22. Presentación creativa

- *Objetivos:*
 - Recordar los contenidos de la sesión anterior.
 - Atender a los participantes con estilo de aprendizaje Divergente.
- *Tiempo:* 45 min.
- *Materiales:*
 - 1 Pliegue de papel bond para cada equipo
 - Marcadores de colores para cada equipo
 - Tirro
- *Descripción:* Los participantes se dividen en dos grupos. Cada grupo realiza un resumen del contenido de la sesión anterior a través de una presentación creativa.

- *Instrucciones:*
 - Divídanse en dos grupos.
 - Cada grupo debe realizar un resumen del contenido de la sesión anterior a través de una presentación creativa.
 - Pueden disponer del papel bond y los marcadores que tienen en sus mesas.
- *Procesamiento:* Los participantes muestran y explican su presentación creativa.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a participar en actividades gráficas.

23. Ejercicio: Dramatización de los Estilos de Liderazgo y Niveles de Madurez

- *Objetivos:*
 - Reforzar los comportamientos asociados a los distintos Estilos y Niveles de Madurez.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Acomodador.
- *Tiempo:* 60 min.
- *Materiales:* Ninguno.
- *Descripción:* Los participantes se dividen en dos grupos. Un grupo realiza un guión sobre 2 colaboradores con algún nivel de madurez (a su escogencia). El otro grupo elabora un guión sobre 2 líderes con algún Estilo (a su escogencia). Luego una persona del primer grupo dramatiza al colaborador y uno del segundo grupo dramatiza al líder. Lo mismo se repite con el resto de los participantes.
- *Instrucciones:*
 - Divídanse en dos equipos.
 - El equipo A elaborará 2 guiones, cada uno sobre un colaborador con determinado nivel de madurez (a su escogencia).

- El equipo B elaborará 2 guiones, cada uno sobre un líder con determinado estilo (a su escogencia).
- Luego, un miembro del equipo A representa al colaborador y un miembro del equipo B al líder en una dramatización.
- Lo mismo se repite con el resto de los participantes.
- *Procesamiento:* Los participantes reflexionan sobre las situaciones planteadas y la manera como los líderes la asumieron.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a participar en dramatizaciones.

24. Ejercicio: Plan de acción

- *Objetivos:*
 - Estimular en los participantes el compromiso hacia acciones críticas en la aplicación de las habilidades del Líder Situacional.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Divergente.
- *Tiempo:* 30 min.
- *Materiales:*
 - 1 Hoja de papel por cada participante
 - 1 Lápiz por cada participante
- *Descripción:* Los participantes redactarán un plan de acción para poner en práctica el cambio deseado en cuanto a su actuación como Líder Situacional.
- *Instrucciones:*
 - Ahora que ya tenemos información suficiente sobre Liderazgo Situacional, ¿cómo la pondrán en práctica?
 - Redacten un plan de acción donde contemplen actividades, objetivos, tiempos, recursos, etc.
- *Procesamiento:* El facilitador estimulará comentarios asociados a los planes de acción elaborados.
- *Riesgos:*

- Resistencia de los participantes a compartir información.

25. Ejercicio: Cinco signos visibles

- *Objetivo:* Estimular en los participantes el compromiso hacia acciones críticas en la aplicación de las habilidades del Líder Situacional.
- *Tiempo:* 20 min.
- *Materiales:* Ninguno.
- *Descripción:* Los participantes comentarán sobre signos visibles que permitirán a los demás saber que ellos formaron parte del taller.
- *Instrucciones:*
 - Ahora que ya tenemos estamos cerrando este taller, ¿Cuáles serían al menos cinco signos visibles que permitirán a los demás saber que ustedes formaron parte del taller?
- *Procesamiento:* El facilitador estimulará reflexiones por parte de los participantes.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información.

26. Ejercicio: Reflexiones sobre lo aprendido

- *Objetivos:*
 - Estimular la reflexión sobre la importancia de practicar el Liderazgo Situacional.
 - Atender a los participantes con Estilo de aprendizaje Divergente.
- *Tiempo:* 30 min.
- *Materiales:* Ninguno.
- *Descripción:* Los participantes reflexionaran sobre todo lo que aprendieron a lo largo del taller.
- *Instrucciones:*

- ¿Qué reflexión se llevan de lo aprendido en todo este taller?
- *Procesamiento:* El facilitador estimulará reflexiones por parte de los participantes.
- *Riesgos:*
 - Resistencia de los participantes a compartir información.

27. Ejercicio: Revisión del cumplimiento de las expectativas.

- *Objetivo:* Corroborar el cumplimiento de expectativas manifestadas por los participantes al inicio del taller.
- *Tiempo:* 10 min.
- *Materiales:* Lámina con Post-it de expectativas.
- *Descripción:* Los participantes verifican si sus expectativas iniciales sobre el taller fueron satisfechas.
- *Instrucciones:*
 - ¿Recuerdan las expectativas que colocaron en la lámina al inicio del taller?
 - Por favor diríjanse hacia éstas y recojan aquellas que consideran que fueron satisfechas.
- *Procesamiento:* Si queda alguna expectativa en la lámina, el facilitador explicará la razón por la cual no fue cubierta.
- *Riesgos:*
 - Insatisfacción de los participantes con respecto al taller.

Anexo 3. Formatos para Ejercicios

1) Reflexiones sobre el Liderazgo

Opción N°1: *El conductor de una orquesta frente al director de una banda de jazz*

¿Qué imágenes viene a su mente al pensar en un director de orquesta?

¿Qué imágenes viene a su mente al pensar en el director de una banda de jazz?

¿Qué hace un director de una banda de jazz?

¿Por qué una banda de jazz podría ser un buen símbolo para las organizaciones y líderes del futuro?

Opción N°2: *Reflexión*

Tómese unos segundos para pensar acerca de una experiencia de liderazgo de la que se sienta orgulloso. Haga algunas anotaciones sobre la manera en la que esa experiencia hizo sentir a sus colaboradores y por qué se siente orgulloso de ella .

2) Diferencias entre los Estilos de Liderazgo

¿En qué se diferencia el E1 del E2?

¿En qué se diferencia el E2 del E3?

¿En qué se diferencia el E3 del E4?

3) Nivel de Desarrollo

Nombre uno de sus colaboradores: _____

¿Posee ese colaborador conocimientos y habilidades específicas y transferibles para alcanzar la meta o realizar la tarea sin necesitar mucha supervisión?

¿Cómo me doy cuenta de que tiene esos conocimientos y habilidades?

¿Ese colaborador está motivado a alcanzar la meta sin mucha supervisión?

¿Cómo me doy cuenta de que está motivado?

¿Ese colaborador se siente confiado de poder alcanzar la meta sin mucha intervención o ayuda de mi parte?

¿Cómo me doy cuenta de que siente esa confianza?

4) Caso de la gerente excepcional

Mariela es una brillante y enérgica gerente de nivel medio en una empresa dinámica y de tamaño mediano, quien ha decidido trabajar arduamente y ofrecer su mayor capacidad. Posee grandes habilidades interpersonales y para la planificación de proyectos, por lo que se le considera muy diligente. Todos la aprecian y a ella le agrada el trabajo en equipo. Ella sabe cómo motivar a las personas para que cooperen y se unan aunque inicialmente no quieran hacerlo.

Ahora le han pedido a Mariela que se haga cargo de nuevas tareas con el objetivo de prepararla para una promoción.

Situaciones:

1. A Mariela se le ha pedido elaborar un presupuesto para un proyecto muy complejo e importante para la empresa. Para concluir dicho proyecto, necesitará invertir mucho tiempo durante los fines de semana y, actualmente, ella no ha podido dedicar mucho tiempo a su familia. Esta nueva responsabilidad la hace sentir abrumada. Su superior le ha pedido que se encargue del presupuesto sola. A ella le preocupa la posibilidad de no tener una visión suficientemente clara del proyecto en general.

Mariela desea tener mayor dirección por parte de su supervisor o más ayuda de los demás, pero ya no hay tiempo y se siente frustrada.

Nivel de desarrollo: _____

2. A Mariela se le ha solicitado formar un equipo multinacional para aumentar los negocios de la organización en determinados mercados. Esta es una muy buena oportunidad para ella y se siente entusiasmada, sin embargo, no posee contactos en varios de estos mercados y no ha trabajado a nivel internacional. No está segura por dónde comenzar.

Nivel de desarrollo: _____

3. El supervisor de Mariela desea que ella realice una evaluación de las capacidades y aspectos a mejorar de cada uno de sus colaboradores. Uno de ellos será seleccionado para tomar el lugar de Mariela cuando sea ascendida a otra posición. Hasta ahora, sus colaboradores han percibido sus evaluaciones escritas como justas y coherentes. La empresa respeta su opinión y sabe que ella ha realizado un magnífico trabajo en el desarrollo de sus colaboradores. Mariela desea la oportunidad de influir en la elección de su sucesor.

Nivel de desarrollo: _____

4. Mariela aprecia la oportunidad que la organización le dio para asistir a un programa externo de formación para ejecutivos. Ella ha completado varios instrumentos de evaluación y ha solicitado a algunos colegas y colaboradores que también lo hagan. Está muy interesada en obtener retroalimentación de ellos. Mariela ha utilizado este tipo de evaluación en otros cargos y sabe lo valiosas que pueden ser para mejorar el desempeño en el trabajo. Está muy entusiasmada con su participación en el programa de formación, pero a la vez está un poco nerviosa. Espera que no haya ninguna sorpresa. Dado que su supervisor querrá ver los resultados, está algo preocupada e inquieta ante la posibilidad de que puedan afectar su promoción.

Nivel de desarrollo: _____

5) Hoja de trabajo sobre Flexibilidad de Estilo

Mis estilos primario y secundario de liderazgo son:

Estilo primario: _____ **Estilo secundario:** _____

Los colaboradores con quienes utilizaría mis estilos primario y secundario, así como las tareas o metas correspondientes son:

Colaborador	Tarea o Meta

¿Cuáles estilos requiero desarrollar?

E:_____ **y E:**_____

¿Cuáles habilidades necesito utilizar en esos estilos?

¿Qué puedo hacer para desarrollar esas habilidades?

Anexo 4. Presentación del Taller

Liderazgo Situacional



Facilitadora: Yoliana Benítez

¿Cómo aprovechar al máximo este taller?

- Consolida y registra
- Demuestra respeto por los demás
- Conéctate con tu propia experiencia
- Pregunta
- Asume la responsabilidad por el aprendizaje
- Respira
- Bebe abundante agua y aliméntate bien



Liderazgo

- Actividad de influir en otros para que tengan buena disposición a seguir los objetivos del grupo (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).
- 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 (Rodríguez y Vázquez, 2004).

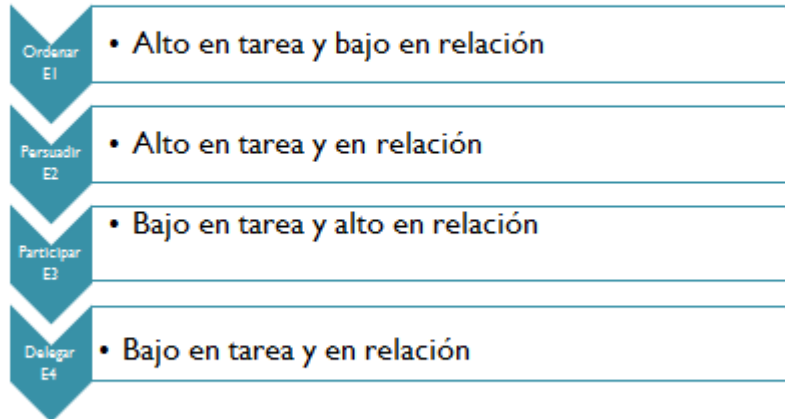
Modelo de Liderazgo Situacional®

Líder= Comp. de Tarea + Comp. de Relación

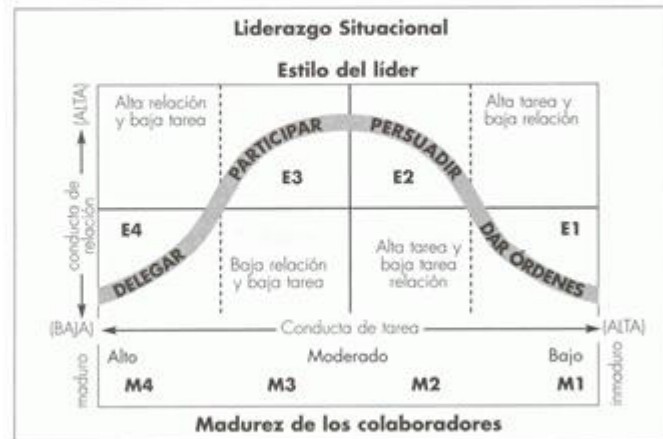
Comportamiento de Tarea: Qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por qué.

Comportamiento de Relación: Escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores

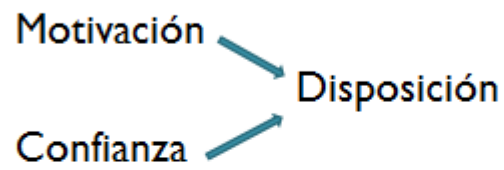
Modelo de Liderazgo Situacional®



Modelo de Liderazgo Situacional®



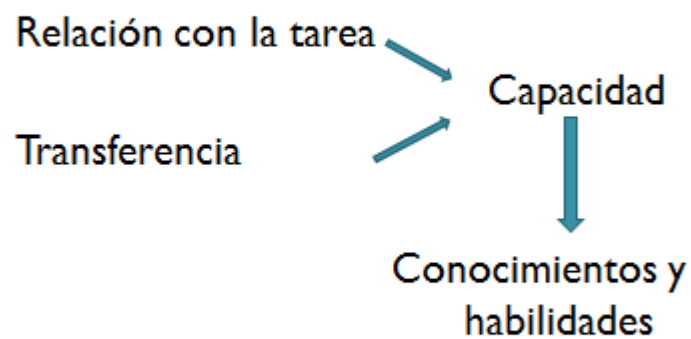
Habilidad de Diagnosticar



Motivación: interés, entusiasmo hacia la tarea.

Confianza: sentimiento de capacidad de alcanzar la meta.

Habilidad de Diagnosticar





Niveles de Madurez

M1 necesita:

- 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.



Niveles de Madurez

M2 necesita:

- 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.



Niveles de Madurez

M3 necesita:

- 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.



Niveles de Madurez

M4 necesita:

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

Alianza para el Desempeño de Funciones

- Preparación:
 - Enseñe el MLS a sus colaboradores

Alianza para el Desempeño de Funciones

- Paso 1- acuerdo sobre metas:
 - Motivadoras
 - Específicas y medibles
- Paso 2- Acuerdo sobre Nivel de Madurez
 - Diagnostica el nivel de madurez de los colaboradores
 - Determina Competencia y motivación demostradas
 - Identifica tendencias de desarrollo
- Paso 3- Acuerdo sobre Estilo de Liderazgo
 - Identifique el actual y el requerido



Alianza para el Desempeño de Funciones

- Paso 4- Identifique comportamientos de liderazgo requeridos:
 - Determinar necesidad.
 - Identificar y proporcionar comportamientos adecuados
- Paso 5- Acuerdos sobre seguimiento:
 - Forma del contacto
 - Frecuencia del contacto

