AA+0797

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
INTERVENCIÓN SOBRE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO DEL NIVEL SUPERVISORIO DE LABORATORIOS BROLAB C.A

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MERY SOTO PARAMO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Abril 2015

DEDICATORIA

De tu mano inicié esta nueva meta, la compartimos y la luchamos juntos, partiste en la mitad del camino pero tu huella ya estaba en mí, así continúe en este transitar confiando en Dios y en ti.

Por eso te dedico el presente trabajo Papá por tu fortaleza, amor incondicional y apoyo, eres mi fuente de inspiración y mi motivo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios y la vida por este logro.

Este hermoso sueño inició hace dos años y son muchas las personas que me han acompañado para apoyarme a cumplirlo, en especial mi Madre quien es pilar e inspiración día a día para conseguir mis metas.

A ti que siempre estás en la cercanía y en la distancia…

Mis amigos con sus bromas y cariño me regalaron su optimismo para continuar avanzando y nunca desmayar.

A mi tutor Ricardo Petit por su paciencia y dedicación sin su apoyo no hubiese sido lo mismo.

A mis cómplices de historias Runi Molina, Elimar Peñalver y Pedro González, su energía es única y su entusiasmo inigualable.

Por último, quiero agradecer a todos los que han contribuido de forma directa o indirecta en la realización de este trabajo.

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS vi
INDICE DE FIGURAS vii
RESUMEN.....viii
INTRODUCCIÓN.....9
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....12
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION 12
2. JUSTIFICACION 15
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17
3.1. OBJETIVO GENERAL 17
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 17
CAPÍTULOII:MARCO ORGANIZACIONAL.....18
1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN 18
2.1. MISIÓN.....19
2.2. VISIÓN.....19
2.3. VALORES.....19
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....19
CAPÍTULO III: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL 22
3.1. INTERVENCIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....22
3.2. MODELOS DE DISEÑO INSTRUCCIONAL.....26
3.3. METODOS INSTRUCCIONALES.....29
3.4. ACCION O INTERVENCION 30
3.5 LA ESTRUCTURA EN LAS ORGANIZACIONES 34
3.6 LIDERAZGO 38
3.6.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO 39
3.6.2 RASGOS DEL LIDER. 40
3.6.3 TEORÍAS CONTINGENTES SOBRE EL LIDERAZGO.....43
3.6.4 MODELO FIEDLER.....44

3.6.5 TEORÍA CAMINO - META 44
3.6.6 MODELO LIDER PARTICIPATIVO.....45
3.6.7 TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL.....46
3.7.EL CAMBIO COMO PROCESO EN LAS ORGANIZACIONES.....51
3.7.1 PROCESO DE CAMBIO..... .. 52
3.7.2 CAMBIO PLANIFICADO.....53
3.7.3 LOS AGENTES DEL CAMBIO.....55
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO 58
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....58
4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....59
4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 59
4.4. POBLACION Y MUESTRA 59
4.5. PROCEDIMIENTO INVESTIGACIÓN 60
4.6. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES 61
CAPITULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....62
5.1. CRONOGRAMA PROPUESTO 62
5.2. ESTRUCTURA DE LA INTERVECIÓN 62
5.3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 63
5.3.1. DIAGNÓSTICO.....64
5.3.2. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN 65
5.3.3. DESARROLLO.....66
5.3.4. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN 66
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 67
6.1CONCLUSIONES.....67
6.2 RECOMENDACIONES.....68
REFERENCIAS 69
ANEXOS 71
1.FORMATO REUNIÓN GERENCIAL.... 73
2.TALLER DE LIDERAZGO SITUACIONAL 76

INDICE DE TABLAS

TABLA **PÁG.**

Tabla 1. LOS PAPELES DE DIRECCIÓN DE MINTZBERG 35

Tabla 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 61

Tabla 3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 62

INDICE DE FIGURAS

FIGURA **PÁG.**

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE LABORARIOS BROLAB .....21.

FIGURA 2. MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSHEY Y BLANCHARD 48

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO INTERVENCIÓN SOBRE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO DEL NIVEL SUPERVISORIO DE LABORATORIOS BROLAB C.A

Autora: Mery Soto

Asesor: Ricardo Petit

RESUMEN

El presente trabajo planteó como objetivo general desarrollar una intervención para coadyuvar a la mejora de las habilidades de liderazgo del equipo supervisorio de la empresa Laboratorios Brolab, C.A., como específicos diseñar y ejecutar un actividad de formación para mejorar las habilidades de liderazgo y realizar una reunión grupal con el equipo para reforzar la propuesta de liderazgo planteada. El enfoque inicial del presente estudio contó con la información suministrada por la organización sobre la reciente medición de clima organizacional donde se evidenció como punto de mejora las habilidades de liderazgo; por lo tanto, tomaremos el enfoque de Hersey – Blanchard (1977), quienes plantean que los líderes muestran dos (2) dimensiones fundamentales: 1. preocupación por la gente y 2. preocupación por el trabajo, relacionándose directamente con la madurez de las personas. En el marco teórico se desarrolló la disciplina del Desarrollo Organizacional (DO) a través del estudio de fenómenos de cambio en las organizaciones, así como también la dimensión de liderazgo como manifestación del comportamiento humano. La investigación será de tipo Aplicada bajo el diseño de investigación – acción ya que estuvo basada en una recopilación sistemática de datos. Se utilizó como método de recolección de información la realización de un taller de liderazgo situacional; posterior a esto, se efectuó una reunión grupal para reforzar el estilo propuesto, se utilizó el diseño instruccional ya que permite analizar y visualizar los elementos estructurales del programa de formación, aportando soluciones y estrategias óptimas a cada proceso formativo y La muestra estuvo conformada por los cuatro (4) supervisores de la organización.

Palabras claves: clima organizacional, desarrollo organizacional, líder, diseño instruccional, cambio organizacional.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones deben ser asertivas con relación a las dinámicas de los mercados, permitiéndole esto ser competitivas y de esta forma posicionarse adaptándose a las exigencias en tiempo real, para lograr esto es indispensable contar con líderes que respondan de forma oportuna y se anticipen a las necesidades consiguiendo así el éxito y garantizando que su equipo sea el protagonista.

En tal sentido el presente trabajo se realizó en la organización Laboratorios Brolab, C.A, la cual funge como un laboratorio de ensayos físico-químicos y microbiológicos en alimentos, aguas y productos cosméticos, así como la inspección y certificación de productos en el área de alimentos. La iniciativa para la realización del presente estudio se basó en atender las necesidades de formación y orientación en cuanto al desarrollo de habilidades de liderazgo para el personal supervisorio. Basados en un estudio previo de diagnóstico donde se midió el clima organizacional y surgió la necesidad de intervenir la variable sobre liderazgo ya que este factor es determinante para la mejora de muchos procesos.

Por lo tanto, la variable identidad se trató a través del indicador de liderazgo orientado al nivel supervisorio. Cabe destacar que el objetivo principal de esta investigación fue diseñar una estrategia de intervención con la finalidad de desarrollar en sus líderes las competencias relacionadas con el estilo de liderazgo.

Un insumo fundamental en el desarrollo del presente trabajo será la información suministrada por la encuesta de clima organizacional realizada en la empresa, la cual reveló que las variables presentan una baja ponderación y pudiera conllevar a la falta de identidad de los miembros de la organización con la empresa y pudiera estar determinado por el tipo de liderazgo del personal supervisorio de la organización, el impacto en el comportamiento del equipo y la percepción que tienen los miembros sobre él.

La importancia de este trabajo radicó en la posibilidad de trabajar directamente con el nivel medio de la organización y la forma como su estilo de liderazgo afecta la conducta grupal e individual de la organización.

Para lograr el objetivo de la investigación, se diseñó e implementó un adiestramiento dirigido a coadyuvar al personal supervisorio sobre el manejo del liderazgo en la organización como herramienta fundamental en la consecución de las tareas y la coordinación de actividades. En sentido se propuso realizar un taller dirigido al personal supervisorio, con la finalidad de tallar líderes para que los subordinados evidencien los cambios implementados en el estilo de actuación y se identifiquen de forma positiva con la organización.

Este trabajo se estructuró en cuatro (4) capítulos, los cuales abarcan lo siguiente:

Capítulo I: "Planteamiento del Problema", definirá y describirá el problema de la organización en estudio, se planteará la interrogante sobre una realidad concreta del problema, su justificación e importancia, se resaltarán los aspectos positivos que podrían derivarse y por último se definirán los objetivos generales y específicos, donde se delimitará el alcance y el propósito del estudio.

Capítulo II: "Marco Organizacional", abarcará la información fundamental e importante de la empresa en estudio, se describirán los datos referenciales de la organización considerados en la investigación.

Capítulo III: "Marco Teórico y Referencial", se expondrá la información que sustenta la investigación, se indicarán los antecedentes históricos y referentes teóricos que

avala el trabajo de estudio, así como las investigaciones previas que sirven como referencia y apoyo al desarrollo.

Capítulo IV: "Marco Metodológico", estará constituido por los elementos metodológicos que sustentan y guían el desarrollo del proyecto. En este capítulo se detallará la metodología empleada, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procesamiento de los datos, población y muestra, adicional a esto, se operacionalizarán las variables objeto de estudio y el cronograma de actividades.

Capítulo V: "Análisis de Resultados" constituye el eje central de la investigación ya que expone la situación real que se está estudiando. En este capítulo se plantean las acciones que se desarrollaron en los objetivos y se da respuesta a las interrogantes de la investigación con el análisis de los resultados obtenidos.

Capítulo VI: "Conclusiones y Recomendaciones" contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de los objetivos de la investigación, a realizar en búsqueda de mejora de la situación actual.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

La variable liderazgo ha sido una de las más estudiadas en el campo de aplicación de una organización, los investigadores siempre han querido conocer el impacto que refleja y que tiene sobre la población, la forma como puede influenciar de forma positiva o negativa el clima, cultura y hasta el comportamiento de los miembros de cualquier empresa.

La medición de clima organizacional busca reconocer e identificar los niveles de satisfacción que los individuos tienen hacia la empresa donde laboran. Algunos factores que inciden en el logro de la satisfacción son: el tipo de actividades que realizan, el reconocimiento a su desempeño, el salario, las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo y el estilo de liderazgo. Siendo este último el objetivo de estudio del presente trabajo, ya que la supervisión puede definirse como: la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades, de tal manera que se realicen de forma satisfactoria, a su vez esto involucraría la habilidad de comunicación, de integración del equipo y de modelaje.

En tal sentido, conocer el diagnóstico sobre clima permite que la empresa identifique la personalidad de la organización y a su vez contribuye a la validación que tienen los empleados sobre su imagen, con esto también nos referimos a la evaluación sobre el ambiente donde un individuo desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal y la empresa, esto incluye también a los clientes y proveedores, todo esto forma parte del clima organizacional.

Stringer (2002) concluye que el clima organizacional puede ser descrito en seis dimensiones: estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.

De igual forma el autor refiere que el determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de la organización, y aunque es casi imposible cambiar el ambiente externo o la historia de la organización, no es menos cierto que resulta difícil cambiar las estrategias y modificar el sistema formal de la organización, pero un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo.

En tal sentido, se orientó el planteamiento de intervención hacia el estilo de liderazgo del personal supervisorio, se reflejó un malestar grupal por la capacidad y destrezas manejadas por estos, ya que centran su atención en los aspectos negativos del desempeño y no en los aspectos positivos de sus supervisados, trayendo como consecuencia el sentimiento de desvalorización y la falta de información acerca de los objetivos de la organización, lo cual no les permite estar presentes en la actividades e involucrarse en las metas que pretende alcanzar la organización.

Laboratorios Brolab, C.A., evidenció que últimamente ha tenido que realizar diferentes cambios o movimientos con el personal, estos se han visto afectados por las decisiones tomadas por la organización, en tal sentido, la Junta Directiva en pro de mejorar las condiciones detectó la importancia de revisar las condiciones y ahondar en los resultados del estudio que realizaron sobre clima organizacional.

El modelo de Stringer (2002) concluye que el clima organizacional puede ser descrito en términos de seis (6) dimensiones, mencionadas por Gurley y Fernández (2002):

- **Estructura:** Refleja la percepción que los individuos tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.

- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.

- **Responsabilidad:** refleja el sentimiento que tienen los trabajadores de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.

- **Reconocimiento:** indica el sentimiento que tienen los individuos de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Apoyo:** manifiesta el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.

- **Compromiso:** se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas.

Al realizar el contraste de las seis (6) categorías se revelaron factores importantes que afectaron el clima organizacional. Evidenciándose en los resultados arrojados en la encuesta de medición del clima que estas impactaban de forma directa.

En compañía del cliente se procedió a la revisión y establecimiento de los objetivos de intervención, por supuesto; con base al diagnóstico presentado por Laboratorios Brolab, C.A., donde pudo evidenciarse la baja ponderación sobre las variables anteriormente expuestas.

En el cuadro anexo pueden apreciarse los resultados del estudio encontrándose lo siguiente:

Dimensión	*Puntuación*
Estándares de Desempeño	*2,2*
Identidad	*2,2*
Estructura	*2,3*
Responsabilidad	*2,4*
Cooperación	*2,5*
Relaciones	*2,5*
Riesgo	*2,6*
Recompensa	*2,6*
Conflicto	*2,6*
Promedio General	*2,2*

Fuente: Estudio de Clima Organizacional realizado por la empresa DO Consultores

Con la información recaba en la fase de diagnóstico se procedió a promover con el cliente un intercambio de ideas con la finalidad de determinar entre las variables estudiadas cuales se encontraban en sus niveles más bajos para profundizarlas en la intervención, siendo la orientación del cliente hacia la variable identidad.

Ahora bien, la variable identidad está asociada a la dimensión liderazgo, entendiéndose como el individuo que sabe cómo conducir a su equipo para que se comprometa y desarrolle su mejor esfuerzo. Por lo tanto, todo gerente, jefe o directivo tiene el compromiso ineludible de conocer las características de un líder para desarrollarlas, de lo contrario sus esfuerzos serán infructuosos.

2. Justificación

De acuerdo a investigadores como Litwin y Stringer la vida y el comportamiento organizacional ha sido objeto de estudio debido a la necesidad de tratar de comprender

determinadas conductas de los miembros de una organización y sus constantes cambios dentro de la misma.

Según la teoría de Frederick Hezberg (1993) las habilidades supervisorias forman parte de los factores higiénicos o factores extrínsecos que inciden sobre la satisfacción, por consiguiente, en el presente estudio se evidenció la identificación que los individuos pueden tener con su organización, ya que los factores higiénicos son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando son pésimas provocan que sea mayor.

Las habilidades supervisorias acompañadas del estilo de liderazgo, forman parte fundamental dentro de la empresa, puesto que mantiene a todos los componentes de la organización unidos y funcionando adecuadamente. Es evidente que el liderazgo es una competencia importante para el manejo del talento humano, por lo que debe desarrollarse en un ambiente óptimo donde dichos integrantes sientan una afiliación e identificación hacia la organización donde laboran ya que ahí comparten la mayor parte del tiempo.

Por lo expuesto anteriormente, se hace necesario para abordar trabajar los aspectos determinados a las habilidades supervisorias, y así fortalecer la gestión de liderazgo que tiene la organización Laboratorios Brolab C.A., lo cual trajo impliaciones positivas en la eficacia y logro de los objetivos organizacionales. Adicional a esto, facilitó el trabajo de dirección que debe realizarse, trayendo consigo un clima más armonioso.

Al centrar la atención sobre el personal supervisorio se espera demostrar la importancia del estilo de liderazgo que debe existir en cualquier organización, ya que éste repercute directamente sobre el personal a cargo.

Se espera con la presente investigación fortalecer el nivel de identificación que tienen los empleados con la organización y así maximizar el impacto en el buen desempeño y con esto mejorar el nivel de eficacia del grupo de trabajo.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Desarrollar una intervención para coadyuvar a la mejora de las habilidades de liderazgo del equipo supervisorio de la empresa Laboratorios Brolab, C.A., según el enfoque de Hersey – Blanchard (1977).

3.2. Objetivos específicos

- Diseñar y ejecutar un actividad de formación para mejorar las habilidades de liderazgo del equipo supervisorio de Laboratorios Brolab, C. A., según el enfoque de Hersey – Blanchard (1977).

- Realizar una reunión grupal con el equipo supervisorio para reforzar el estilo de liderazgo según el enfoque de Hersey – Blanchard (1977).

CAPITULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

1. Historia de Laboratorios Brolab C.A.

La empresa Laboratorios Brolab, C. A., fue establecida en el año 1986 y se encuentra dirigido por la Dra. Olgamar Franceschi, funciona como un laboratorio de tercera parte de ensayos físico-químicos y microbiológicos en alimentos, aguas y productos cosméticos, así como la inspección y certificación de productos en el área de alimentos.

En 1990 recibió la aprobación N° 2-27-1290 para laboratorios por parte del *Ministerio de Fomento* y la *Comisión Venezolana de Normas Industriales* (Covenin), Laboratorios Brolab, C. A. participa desde el año 1993 con la *Fundación CIEPE* en Programa de Comparación de Resultados Inter-laboratorios. Cuenta con el registro N° 01-023 como *Laboratorio Ambiental* del *Ministerio del Poder Popular para el Ambiente* para la Captación y el Análisis de Vertidos Líquidos (efluentes) a nivel nacional.

El 21 de Mayo de 2001 se recibió del *Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos* SENCAMER, Organismo Nacional de Acreditación, el reconocimiento oficial como Laboratorio de Ensayos Acreditación, bajo el Registro N° LE-05/01-AR, con 15 métodos de ensayos acreditados.

En el año 2004, se obtuvo la ampliación de la acreditación a 22 ensayos. Para el año 2008 la acreditación fue nuevamente ampliado su alcance a 63 ensayos. Desde esta fecha hasta el 2011se mantiene el alcance de la acreditación

Actualmente se mantiene la acreditación N° LE 07/12-02 otorgada por SENCAMER con 65 métodos de ensayos acreditados y mantiene participación en programas de

comparación inter-laboratorios a nivel internacional con LGC *Estándar Proficiency Testing* en el campo de ensayos de microbiología y NRC/QS *Laboratory Perfomance Group* en el campo de ensayos físico químico.

2. Misión, visión y valores

2.1. Misión

Ofrecer servicios de óptima calidad de los ensayos de alimentos, con resultados confiables y rápidos para lograr la total satisfacción del cliente.

2.2. Visión

Ser visto como la mejor opción del mercado en los ensayos físico-químicos y microbiológicos de alimento y en la orientación y asesoría al cliente en la búsqueda de soluciones óptimas a sus problemas e inquietudes técnicas.

2.3. Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo

3. Estructura

Actualmente la estructura de Laboratorios Brolab, está conformada por la Dirección que contempla a los socios de la organización. Luego viene la Gerencia Técnica la cual es

responsable de todas las áreas de la organización y de allí se desprenden los departamentos de microbiología, fisicoquímicos y administrativos que laboran en las diferentes áreas de la organización.

Haciendo referencia a los modelos de estructura de Mintzberg (1979), él define como funciona la organización basándose en que toda actividad humana organizada plantea dos requisitos, a su vez fundamentados y opuestos: la división del trabajo en diferentes tareas que se han de ejecutar y la coordinación de las mismas.

En tal sentido precisaremos la estructura de la organización Laboratorios Brolab, siendo una empresa regida por la supervisión directa ya que existe énfasis en la fiscalización de las tareas controladas a través de instrucciones de la alta gerencia. A su vez, se identifica con el sistema de autoridad formal pues tiene una estructura donde la comunicación y los procesos surgen siguiendo patrones de jerarquía como parte del funcionamiento de los sistemas organizados de los diferentes departamentos.

El diseño de la organización está enfocado a la estructura de puestos focalizados cuya especialización es horizontal puesto que una persona puede es responsable de ejecutar una tarea específica y cada unidad refleja un proceso independiente del otro. Mediante el proceso de agrupación de unidades se establece el sistema de autoridad formal y constituye la jerarquía de la organización.

El tamaño de la organización se concentra en dos grandes unidades: microbiología y fisicoquímicos, ambos dependen directamente de la Gerencia Técnica, y estos departamentos se encuentran integrados de manera dispersa al equipo de administración, quienes también dependen de la misma gerencia.

En cuanto al diseño de toma de decisiones el poder se encuentra centralizado de manera horizontal dentro de la estructura a través de un sistema burocrático, ya que el poder está en manos de una sola gerencia y cae en forma de cascada al resto de los miembros de la organización.

El entorno puede definirse como un sistema burocrático estable y simple donde existen procesos mecanizados y estandarizados. Una organización de tipo maquinal a través de la normalización de procesos, tecnoestructura y una agrupación funcional, sistema de planificación y control ancho abajo y estrecho arriba, con pocos dispositivos de enlace, de tamaño medio, con gran antigüedad de procesos y estructura que funciona desde hace años de la misma forma a través de un entorno sencillo y estable.

Organigrama general

Figura 1. Organigrama General de la empresa Laboratorios Brolab, C.A.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Con la finalidad de dar soporte a este estudio, se indicarán algunos conceptos y aspectos importantes relacionados con las intervenciones a nivel organizacional.

Según lo expuesto por Beckard (1969) se define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

3.1 Intervenciones del Desarrollo Organizacional

Según Cummings y Worley (2007) las intervenciones identifican una serie de acciones o hechos secuenciales planificados, cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su nivel de eficiencia.

Se pueden definir las intervenciones organizacionales según French & Bell (1996) como actividades planificadas donde tanto los consultores como los clientes participan en una programa de DO.

Las intervenciones pretenden llevar a las organizaciones de un estado real a un estado deseado para mejorar su eficiencia.

Cummings y Worley (2007) proponen tres (3) criterios para definir la buena intervención:

a) Su compatibilidad con las necesidades de la organización.
b) El grado en que se basa en el conocimiento de las causas a los resultados deseados.
c) Transferencia de las competencias en la administración del cambio a los empleados.

Las intervenciones del DO 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, las acciones de ejecución y la evaluación de las consecuencias de las acciones son una parte esencial del DO.

French y Bell (1996) separan las intervenciones de DO en grandes cinco (5) grupos:

a) Intervenciones de equipo:

Un equipo de trabajo se compone de determinado número de personas que tienen una interacción constante y que persiguen un objetivo en común, por lo cual guardan cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas. Las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, de manera que las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar el trabajo en equipo para alcanzar su meta. Sin embargo en ocasiones se requiera la intervención del consultor en DO para conformación e integración de equipos de trabajo coordinados para alcanzar el objetivo organizacional.

b) Intervenciones Conciliatorias Intergrupo y de terceras partes:

Las intervenciones de terceras partes en situaciones de conflicto tienen el potencial de controlar o detener el conflicto. Una característica básica de la intervención de terceras partes en la confrontación. La tercera parte debe ser capaz de diagnosticar las situaciones de conflicto.

c) Intervenciones globales:

Este tipo de intervenciones se refieren al grado hasta cual está involucrado la organización o la profundidad del cambio que se efectuará.

d) Intervenciones estructurales:

Las intervenciones estructurales buscan un perfeccionamiento conjunto de los sistemas social y técnico de las organizaciones, modificando los sistemas y procesos que interfieren en la consecución de las metas organizacionales.

e) Experiencias de entrenamiento:

Se refieren a todas aquellas actividades de entrenamiento diseñadas para el mejoramiento de los individuos, para que éstos puedan contribuir exitosamente en un proceso de cambio determinado.

Todas las intervenciones del DO buscan influir en el Comportamiento Organizacional, el cual se ve influenciado por todos los individuos, grupos y la estructura existente dentro de las organizaciones. Las variables dependientes del Comportamiento Organizacional son: Productividad, Ausentismo y Satisfacción en el trabajo.

A su vez, el Comportamiento Organizacional se ve afectado por las variables:

Variables de nivel individual: son aquellas que posee el individuo, como sus valore, actitud y personalidad.

Variables de nivel grupal: se refieren a los factores que se desprenden de la interacción grupal e influencian el comportamiento del grupo.

3.2 Diseño Instruccional

Según Berger y Kam (1996) el Diseño Instruccional es:

> "La ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación y mantenimiento de situaciones que facilitan en aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenido, en diferentes niveles de complejidad"

Por su parte Ojeda (2008) señala que el Diseño Instruccional:

> "Es una metodología de planificación pedagógica para la producción de material didáctico por medios de teorías de aprendizajes, que sirve de referencia para producir una variedad de materiales educativos, los cuales deben estar orientados a las exigencias y necesidades del alumnado, asegurándose así la calidad del aprendizaje. El Diseño Instruccional proporciona una marco de referencia para la planeación, desarrollo y adaptación de la instrucción, sustentado en las necesidades de los estudiantes y los requerimientos del contenido."

Para Bruner (1969) el diseño instruccional se ocupa de la planeación, la preparación y el diseño de los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje.

Reigeluth (1983) define al diseño instruccional como la disciplina interesada en prescribir métodos óptimos de instrucción, al crear cambios deseados en los conocimientos y habilidades del estudiante.

Mientras que según Broderick (2001) el diseño instruccional es el arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas.

Un buen diseñador instruccional es aquél que sabe analizar y visualizar todos los elementos estructurales del programa formación, aportando las soluciones y estrategias optimas a cada proceso formativo.

3.2 Modelos de Diseño Instruccional

Los modelos de diseño instruccional se fundamentan y planifican en la teoría de aprendizaje que se asumía en cada momento.

1. Década 1960. Los modelos tienen su fundamento en el conductismo, son lineales, sistemáticos y prescriptivos; se enfocan en los conocimientos y destrezas académicas y en objetivos de aprendizaje observables y medibles. Las tareas a seguir para el diseño instruccional son:

- Una secuencia de pasos a seguir.
- Identificación de las metas a lograr.
- Los objetivos específicos de conducta.
- Logros observables del aprendizaje.
- Pequeños pasos para el contenido de la enseñanza.
- Selección de las estrategias y la valoración de los aprendizajes según el dominio del conocimiento.
- Criterios de evaluación previamente establecidos.
- Uso de refuerzos para motivar el aprendizaje.
- Modelaje y práctica para asegurar una fuerte asociación estímulo respuesta, secuencia de la práctica desde lo simple a lo complejo.

2. Década 1970. Estos modelos se fundamentan en la teoría de sistemas, se organizan en sistemas abiertos y a diferencia de los diseños de primera generación buscan mayor participación de los estudiantes.

3. Década 1980. Se fundamenta en la teoría cognitiva, se preocupa por la comprensión de los procesos de aprendizaje, centrándose en los procesos cognitivos: el pensamiento, la solución de problemas, el lenguaje, la formación de conceptos y el procesamiento de la información. Sus principios o fundamentos son:

- Énfasis en el conocimiento significativo.
- La participación activa del estudiante en el proceso de aprendizaje.
- Creación de ambientes de aprendizaje que permitan y estimulen a los estudiantes a hacer conexiones mentales con material previamente aprendido.
- La estructuración, organización y secuencia de la información para facilitar su óptimo procesamiento.

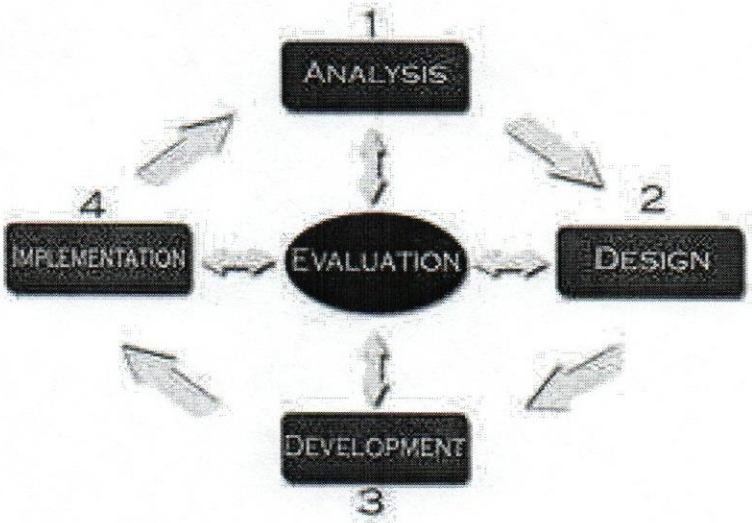
4. Década 1990. Se fundamentan en las teorías constructivistas y de sistemas. El aprendizaje constructivista subraya el papel esencialmente activo de quien aprende, por lo que las acciones formativas deben estar centradas en el proceso de aprendizaje, en la creatividad del estudiante y no en los contenidos específicos. Las premisas que guían el proceso de diseño instruccional son:

- El conocimiento se construye a partir de la experiencia.
- El aprendizaje es una interpretación personal del mundo.
- El aprendizaje debe ser significativo y holístico, basado en la realidad de forma que se integren las diferentes tareas.
- El conocimiento conceptual se adquiere por la integración de múltiples perspectivas en colaboración con los demás.
- El aprendizaje supone una modificación de las propias representaciones mentales por la integración de los nuevos conocimientos.
- Las metodologías constructivistas deben tener en cuenta, por tanto:
- La importancia de los conocimientos previos, de las creencias y de las motivaciones de los alumnos.
- La importancia de la búsqueda y selección de la información relevante y el desarrollo de procesos de análisis y síntesis de la misma que les permita a los estudiantes la construcción de redes de significado. Estas redes establecerán las relaciones entre los conceptos.

- La creación de entornos y ambientes de aprendizajes naturales y motivadores que orienten a los estudiantes en la construcción de nuevos conocimientos, experiencias y actitudes.
- Fomentar metodologías dirigidas al aprendizaje significativo en donde las actividades y conocimientos sean coherentes y tengan sentido para el estudiante, fundamentalmente porque desarrollan competencias necesarias para su futuro personal y/o profesional.
- Potenciar de aprendizaje colaborativo, utilizando las redes sociales que les permitan el intercambio de información y el desarrollo de competencias sociales (responsabilidad, empatía, liderazgo, colaboración) e intelectuales (argumentación, toma de decisiones, etc.).

Modelo ADDIE

El modelo ADDIE es un proceso de diseño Instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase. ADDIE es el modelo básico de DI, pues contiene las fases esenciales del mismo.



ADDIE es el acrónimo del modelo, atendiendo a sus fases:

a) **Análisis:** El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
b) **Diseño:** Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
c) **Desarrollo:** La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
d) **Implementación:** Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
e) **Evaluación:** Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

3.3 Métodos Instruccionales

Según Bernárdez (2009) los métodos Instruccionales son aquellos que se centran en el aprendizaje individual. El aprendizaje según Robert Mayer (Citado por Bernárdez en 2009) puede ser definido como:

> "La modificación estable del repertorio de comportamiento o competencias, conocimientos, habilidades y actitudes y destrezas que el individuo puede utilizar a voluntad".

3.4 Acción o intervención

A través del Desarrollo Organizacional se pueden llevar a cabo procesos de mejoramiento mediante intervenciones las cuales están orientadas a actividades estructuradas en las cuales las diferentes unidades de la organización se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas siendo la meta el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados (French y Bell, 1996, pp.128 y 129)

En realidad existen muchas variantes de intervenciones que pueden realizarse a efectos de ver trascender el cambio que ha sido orientado dentro del proceso de desarrollo organizacional. Para lograr el objetivo planteado es necesario que el diagnóstico también lo sea, ya que este provee la información real sobre el problema y permite aplicar las acciones más pertinentes dentro de la intervención.

En este margen de ideas, French y Bell (1966, pp. 166, 167 y 169) proponen una clasificación de catorce (14) tipos de intervención en Desarrollo Organizacional:

1.- Actividades de diagnóstico: Permiten indagar y están diseñadas para conocer el estado del sistema o problema, se refiere a la forma como están las cosas.

2.- Actividades de formación de equipos: Están diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema.

3.- Actividades intergrupo: Diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes.

4.- Actividades de retroalimentación de encuestas: Se relacionan con las actividades de diagnóstico antes mencionadas y se focalizan a trabajar de forma activa sobre los datos producidos por una encuesta, posterior a esto, se diseñan planes de acción basados en los resultados obtenidos.

5.- Actividades de educación y capacitación: Son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.

6.- Actividades tecnoestructurales o estructurales: Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que perturban a los individuos o grupos.

7.- Actividades de consultoría de procesos: Se desarrollan diversas actividades a través del consultor con la finalidad de coadyuvar al cliente a percibir y comprender lo que ocurre en el ambiente de trabajo y actuar conforme a ello.

8.- Actividades de desarrollo organizacional del grid: Robert Blake y Jane Mouton constituyeron un modelo de cambio orientado en seis (6) fases que desarrollan diversas actividades.

9.- Actividades de conciliación de terceras partes: Son realizadas por el consultor y están diseñadas para ayudar a manejar las situaciones de conflicto interpersonal con dos (2) miembros de la organización.

10.- Actividades de orientación y consejo: El consultor debe orientar a los miembros de la organización a trabajar sobre la definición de metas, su conducta y aprender nuevos modos de conducta para ayudarlos a alcanzar sus objetivos.

11.- Actividades de planificación de la vida y la carrera: Permiten que los individuos enfoquen sus objetivos de vida y carrera y la forma en que deben actuar para lograrlo.

12.- Actividades de planificación y establecimiento de metas: Utiliza modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la real.

13.- Actividades de administración estratégica: Ayuda a quienes crean las políticas a reflexionar de forma sistemática en la misión y metas básicas de la organización.

14.- Actividades de transformación organizacional: Implican cambios a gran escala en el sistema, las actividades están diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

Orientado en los mecanismos causales fundamentales de las intervenciones tenemos otro esquema de clasificación, con la finalidad de ajustar los resultados deseados, se refiere a la propuesta por Blake y Mouton (citado por French y Bell, 1996, p. 163) el cual plantea nueve (9) variantes:

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

2.- Intervención de teoría: la cual se utiliza los conocimientos de las ciencias de la conducta y la teoría buscando explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.

3.- Intervención procesal: representa una crítica sobre la forma en la cual se está haciendo algo, con la finalidad de determinar si se emplean los mejores métodos.

4.- Intervención de relación: está enfocada en la atención de las relaciones interpersonales (donde se evidencien sentimientos negativos) y hace que afloren los problemas, para su exploración y posible resolución.

5.- Intervención de experimentación: se someten a una prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome una decisión final.

6.- Intervención de dilema: se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para orientar las posibles elecciones involucradas y las hipótesis que las sustentan.

7.- Intervención de perspectiva: desvía la atención de las acciones inmediatas exigiendo y permitiendo los antecedentes históricos, el contexto y objetivos futuros con la finalidad de evaluar si las acciones se orientan al objetivo real.

8.- Intervención de la estructura de la organización: requiere un examen y evaluación de las causas estructurales de la inefectividad de la organización.

9.- Intervención cultural: examina tradiciones, precedentes y prácticas en un enfoque directo y concentrado.

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

1.- Aumentar al máximo los datos del diagnóstico: las intervenciones proporcionarán datos son necesarias para las decisiones de intervención y estas deben ocurrir en primer lugar, esto es cierto cuando los agentes de cambio no dan muchos indicios sobre la situación.

2.- Aumentar al máximo la efectividad: las intervenciones deberían seguir una secuencia, de forma tal que las primeras intervenciones incrementen la efectividad de las subsiguientes.

3.- Aumentar al máximo la eficacia: las intervenciones deben seguir un orden para conservar los recursos de la organización, como tiempo, dinero y energía.

4.- Aumentar al máximo la rapidez: es similar al ítem anterior, las intervenciones deben seguir una secuencia para aumentar al máximo la rapidez con la que se logra el mejoramiento de la organización.

5.- Aumentar al máximo la pertinencia: se deben realizar en primer lugar las intervenciones que la gerencia considera son las más pertinentes para solucionar los problemas inmediatos.

6.- Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional: Es importante seguir una secuencia de intervenciones que tengan menos probabilidades de crear efectos disfuncionales como ansiedad, inseguridad, desconfianza, expectativas frustradas o algún

daño psicológico sobre las personas y efectos no anticipados o indeseados en el desempeño de la organización.

3.5 La estructura en las organizaciones

La estructura debe reflejar la situación de la organización, con esto nos referimos a su tamaño, antigüedad, sistema de producción, grado de complejidad y dinamismo con entorno tanto interno como externo.

Las organizaciones están conformadas por personas que desempeñan un trabajo que puede ser fabricar productos o proveer servicios, estas constituyen el núcleo de las operaciones. A su vez, requieren de un administrador que ocupe el ápice estratégico, donde se observa la totalidad del sistema, conforme crece se van requiriendo más recursos y se genera la línea intermedia, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

Evidentemente que al volverse más compleja se requiere de otro grupo de apoyo que lo conformarán los analistas, los cuales desarrollarán tareas administrativas y se les denominará staff. Estos se encuentran fuera de la línea de autoridad, por lo cual serán la tecnoestructura. Las unidades de apoyo estarán conformadas por unidades administrativas de servicios internos.

Lo expuesto anteriormente no es más que los papeles de Mintzberg (1973), quien utilizó la técnica de observación para profundizar en el contenido de las actividades de dirección y desarrolló una taxonomía que permitía la codificación del contenido de las actividades observadas en su estudio de los ejecutivos

Los papeles de dirección de Mintzberg	
Los papeles interpersonales	Líder Enlace Cabeza visible
Papeles informativo	Monitor Difusor Portavoz
Papeles decisores	Emprendedor Directivo de anomalías Asignador de recursos Negociador

Tabla 1: Los papeles de dirección de Mintzberg

- El papel del líder: debe asegurar que su departamento o unidad trabaje de manera integrada en la realización de su función básica. Por ende, es responsable de las directrices de sus subordinados, motivación y crear condiciones favorables para realizar el trabajo.
- El papel de enlace: está orientado a la creación y el mantenimiento de una red de relaciones interpersonales con otros individuos o grupos que se encuentran fuera de la unidad de la organización del directivo
- El papel de cabeza visible: está inmerso en una serie de actividades de carácter social o legal y se debe a su autoridad formal dentro de la organización.

- El papel del monitor: se refiere a la búsqueda de información sobre una gran variedad de fuentes, esto puede incluir la lectura de informes o notas, asistir a reuniones, entre otras.
- El papel de difusor: acceso a fuentes de información de las que no disponen los subordinados y parte de esta debe ser transmitida en su forma original o después de su interpretación y depuración.
- El papel del portavoz: transmitir información y expresar juicios de valor tanto dentro como fuera de la organización.
- El papel del emprendedor: es garante de explotar las oportunidades de mejora para cambiar su situación actual.
- El papel de controlador de anomalías: esta orientado a controlar las crisis repentinas que exigen una respuesta inmediata.
- El papel de asignador de recursos: tiene la potestad sobre la asignación de recursos financieros, humanos, materiales y físicos.
- El papel de negociador: situaciones donde se comprometan los recursos de la organización, por ejemplo: la adquisición de otra empresa.

Mintzberg (1973) en su libro La estructuración de las organizaciones plantea su hipótesis de configuración, detallando que las organizaciones efectivas logran una consistencia interna entre sus parámetros de diseño así como compatibilidad entre sus factores situacionales, a continuación se describen:

- La organización empresarial: estructura sencilla, parecida a una unidad grande que consiste en uno o pocos gerentes ejecutivos, de los cuales uno es quien dirige, a su vez cuenta con un grupo de operadores que desempeñan el trabajo básico. El comportamiento es formalizado y el uso de la planeación, capacitación o de los dispositivos de enlace son mínimos. Falta de estandarización lo que conlleva a una estructura orgánica y con poca necesidad de analistas staff. Existen pocos gerentes de línea intermedia debido a la centralización y el personal de apoyo es mínimo, esto permite mantener una estructura ligera y la organización flexible.

- La organización maquinal o burocracia maquinal: sus inicios se los debe a la revolución industrial cuando los puestos se volvieron altamente especializados y el trabajo altamente estandarizado. Requiere una gran tecnoestructura para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización, aquellos que formalizan sus comportamientos y planean sus acciones. En virtud de la dependencia en esos sistemas, la tecnoestructura gana bastante poder informal, lo que resulta en un grado limitado de descentralización horizontal que se refleja en el impulso hacia la racionalización. Posee una amplia jerarquía de gerentes de líneas intermedias para controlar el trabajo altamente especializado (siendo estructurada y sobre una base funcional), la estructura tiende a ser centralizada.
- La organización profesional o burocracia profesional: es completamente diferente a la anterior ya que esta depende de la estandarización de las habilidades y no de los procesos de trabajo, predomina el impulso hacia la profesionalización. Depende de un equipo de profesionales altamente especializados con un control considerable sobre su trabajo para desempeñar sus tareas operativas, a su vez la organización cede gran parte de su poder, no solo a los profesionales, sino también a las asociaciones e instituciones que los seleccionaron y capacitaron. Su estructura es horizontal y altamente descentralizada, el poder desciende sobre muchas decisiones, tanto operativas como estratégicas, hacia los niveles jerárquicos de los profesionales del núcleo de operaciones.
- La organización diversificada o forma divisional: Se parece a la profesional, pero en lugar de individuos está conformada por unidades de línea intermedia, comúnmente llamadas divisiones, ejerciendo un impulso dominante hacia la fragmentación. Esta configuración difiere de las otras en cuanto a un aspecto importante, no es una estructura completa, sino parcial y que impone sobre las otras ya que cada división tiene su estructura.
- La organización innovadora o adhocracia: es una estructura orgánica que para su funcionamiento depende de la adaptación muta entre expertos altamente capacitados y especializados, lo cual estimula, el uso extensivo de los dispositivos de

enlace, a los gerentes de integración, las comisiones permanentes, temporales y la estructura matricial. Por razones de funcionamiento interno, los expertos son agrupados en unidades funcionales, pero movilizados en equipos basados en los mercados para el desempeño de su trabajo. El poder es delegado en ciertos aspectos, de esta manera la estructura es selectivamente descentralizada, tanto vertical como horizontalmente, o sea que el poder es distribuido inequitativamente en toda la estructura, de acuerdo a la experiencia y necesidades.

- La organización misionera: cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos, y por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos. Se mantiene unida por la estandarización de normas, el hecho que sus miembros compartan los mismos valores y creencias. La clave para asegurar esto es su socialización, efectuada mediante el diseño de parámetros de adoctrinamiento.
- La organización política: su aspecto predominante es el poder, siendo propensa a la desunión por no poseer ninguna forma estable de descentralización o centralización, es muy factible que tenga dificultades en el manejo de conflictos internos.

El planteamiento de Mintzberg nos permite guiar el diseño de las organizaciones a través de la clasificación y el diagnóstico, permitiéndonos comprenderlas para orientarlas ha enfrentar exitosamente el desafío de la eficacia y la eficiencia.

3.6 Liderazgo

3.6.1 Definiciones de Liderazgo

El concepto de liderazgo tiene innumerables definiciones entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

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

- El liderazgo es un intento de utilizar tipos de influencia no coercitiva para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo (Gibson, Ivancevich y Donelly, 1996, p. 451)
- El trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo (Ginnett citado por Hughes, Ginnett y Curphy, 2007, p.7)
- Habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas (Robbins, 1996, p.413)
- Es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficiencia y el éxito de la organización (House, citado por Yukl, 2007, p.3)

El liderazgo es uno de los aspectos más significativo de las organizaciones, ha sido estudiado ampliamente con la finalidad de profundizar en las variables que ejercen influencia sobre las personas logrando así que lleven a cabo iniciativas de cambio e innovación para garantizar los logros que se requieren para el cumplimiento de metas.

Es importante resaltar el papel fundamental que tiene el líder dentro de las organizaciones, ya que a través de su capacidad para generar influencia sobre otros se puede obtener un desempeño superior y resultados trascendentales.

En tal sentido Gary Yurkl (2007, pp. 13, 14 y 15) clasifica a través de su propuesta cinco enfoques sobre las múltiples teorías e investigaciones científicas que han surgido en torno al liderazgo:

1. Enfoque sobre los rasgos: está orientado a resaltar los atributos como la personalidad, motivos, valores y competencias.
2. Enfoque conductista: se puede dividir en dos subcategorías. La primera analiza la forma como los directivos dividen su tiempo, actividades, responsabilidades y funciones. La segunda se basa más en el comportamiento de los líderes.
3. Enfoque poder-influencia: estudia el liderazgo desde la perspectiva de medir cuanta influencia y dirección es capaz de generar un líder sobre las personas a su cargo.

4. Enfoque situacional: destaca la importancia de los factores del contexto y como estos pueden afectar la conducta del líder de forma positiva o negativa. Algunos autores llaman a estas teorías enfoques de contingencia.
5. Enfoque integrador: supone el análisis de más de un tipo de variable, por ejemplo, el componente situacional asociado a las conductas y los rasgos.

3.6.2 Rasgos del líder

Uno de los primeros enfoques utilizados para estudiar el liderazgo fue basado en los rasgos, entendidos como características personales y habilidades que predecir si una persona alcanzará cargos de liderazgo y si será eficaz en los mismos (Yurkl, 2007, p.187)

El término habilidades hace mención a la capacidad de hacer algo de forma eficaz. Tanto estas como los rasgos vienen determinadas de forma conjunta por la herencia y el aprendizaje. A continuación anexaremos la taxonomía para clasificar las habilidades de dirección utiliza tres (3) categorías propuestas por Katz (1955) y Mann (1965) citadas por (Yurkl, 2007, p.188)

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

analizar los acontecimientos y percibir las tendencias, anticipar cambios y reconocer oportunidades y problemas potenciales (razonamiento inductivo y deductivo)

A su vez, existen ocho (8) rasgos asociados a comportamientos directivos los cuales son propuestos por el autor (Yurkl, 2007, p. 196)

- Nivel de energía y tolerancia a las crisis
- Confianza en uno mismo
- Orientación del locus de control interno
- Estabilidad emocional y madurez
- Integridad personal
- Motivación de poder socializado
- Orientación de consecución moderadamente elevada
- Baja necesidad de afiliación

Se busca que los líderes ejerzan un papel trascendental y básico en los trabajos de dirección. Las investigaciones realizadas en este campo han arrojado datos que han permitido identificar los patrones de actividad común en los directivos y esto ha permitido analizar el reflejo de las exigencias que deben manejarse según la situación y la conducta presentada.

En la década de 1950 y 1960 se realizaron diversos estudios sobre la conducta de liderazgo y fueron llevados a cabo por psicólogos, adicional a esto, en las últimas cinco (5) décadas han establecido pautas por los programas de investigación pioneros de la Universidad de Ohio State y la Universidad de Michigan (Yurkl, 2007, pp.54)

Un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio State se dedicó a efectuar encuestas sobre el comportamiento con el propósito de identificar las categorías relevantes sobre el liderazgo y así desarrollar cuestionarios para medir la frecuencia con la cual un líder incurre a dichas conductas. Con esta información lograron clasificar ciento cincuenta (150) conceptos que representan las funciones más importantes del liderazgo. Adicional a esto,

aplicaron un cuestionario tomando como muestra varias organizaciones e instituciones para recabar la descripción de sus conductas (Yurkl, 2007, p. 54)

El análisis factorial de las respuestas indicó que los subordinados percibieron la conducta de sus superiores principalmente en términos de dos categorías ampliamente definidas como de "consideración" y de "iniciación de estructuras". A su vez, estos tipos de conducta resultaron ser totalmente independientes ya que el líder no empleaba necesariamente una de la misma forma que la otra (Yurkl, 2007, p. 54)

La consideración se refiere a al preocupación por las personas y las relaciones interpersonales. Muestra preocupación por el bienestar, comodidad, estatus y satisfacción de sus seguidores. Podría decirse que un líder bien calificado en esta categoría le gusta ayudar a sus subordinados en sus problemas personales. (Robbins, 1996, p.416)

Ahora bien con respecto a la iniciación de estructuras está orientada al grado en el cual un líder define y estructura su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta, esto incluye el comportamiento que procura organizar el trabajo, las relaciones en él y las metas.

También la podemos definir como la preocupación del líder por completar la tarea. Define y estructura su propio papel y los de sus subordinados hacia la consecución de las metas (Yurkl, 2007, p.54)

Un segundo programa importante de investigación de la conducta de liderazgo fue desarrollado por investigadores de la Universidad de Michigan y fue más o menos en paralelo con la realización de los estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio State. (Yurkl, 2007, p. 57)

Los investigadores de la Universidad de Michigan encontraron dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, una orientada al empleado y la otra a la producción. Con relación a la primera los líderes ponían énfasis en las relaciones interpersonales, mostraban un interés sobre las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias

individuales entre los miembros. Ahora bien, el líder orientado a la producción tendía a enfatizar los aspectos técnicos o de la tarea, su orientación se centraba en el desarrollo de las actividades del grupo y sus miembros solo eran vistos como un medio para ese fin (Katz y Kahn, citados por Robbins. Pp. 417)

Cabe destacar que estos estudios identificaron una tercera dimensión "El Liderazgo Participativo", la cual está definida como predisposición de los directivos eficaces a recurrir más a la supervisión del grupo que al control individual. Garantizando con esto la participación en la toma de decisiones, mejor comunicación, fomento de la cooperación y resolución de conflictos (Yurkl, 2007, p.55)

Para finalizar los investigadores de la Universidad de Michigan concluyeron favoreciendo a los líderes que se encontraban orientados al comportamiento de sus subordinados, obteniéndose una mayor productividad y satisfacción del puesto. A su vez se tendía a asociar a los líderes orientados a la producción con una menor satisfacción con el puesto y baja producción. (Robbins, 1996, p. 417)

3.6.3 Teorías contingentes sobre el liderazgo

Este enfoque sobre las teorías contingentes añadió la variable de las condiciones del ambiente a los elementos que ya eran relevantes en las teorías basadas en al relación existente entre los rasgos del líder y los indicadores de eficacia en sus labores directivas.

Dentro de las principales variables situacionales se incluyen las características de los seguidores, la naturaleza del trabajo realizado por la unidad del líder, el tipo de organización y el entorno. Este enfoque se divide en dos (2) subcateogorías, la primera es la línea de investigación y pretende determinar hasta qué punto los procesos de liderazgo son generales o propios en las distintas organizaciones y la segunda identifica aquellos aspectos de la situación que "moderan" la relación entre los atributos del líder y la eficacia (Yurkl, 2007, pp.15)

3.6.4 Modelo Fiedler

Este modelo propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento que lo llamó cuestionario del compañero menos preferido (CMP), el cual pretende medir si un individuo está orientado a la tarea o las relaciones. Adicional a esto, aisló tres (3) criterios situacionales (relaciones-líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto) ya que él creía que se podían manipular a fin de crear la vinculación correcta con la orientación del comportamiento del líder (Robbins, 1996, pp.421)

Con base en lo anterior podemos mencionar que Fiedler va más allá del enfoque de rasgos y comportamientos al tratar de aislar situaciones, relacionando la medida de la personalidad con su clasificación situacional, y luego la predicción de la eficacia del liderazgo como función de las dos (Robbins, 1996, pp.421)

3.6.5 Teoría camino - meta

La teoría del camino – meta se desarrolló para explicar cómo influye la conducta del líder sobre la satisfacción y el rendimiento de los subordinados. La función motivadora consiste en incrementar los resultados personales que obtienen los subordinados por alcanzar las metas y hacer que el recorrido para llegar a tal fin sea más fácil obteniéndose una satisfacción personal en el camino (House, citado por Yurkl, 2007, pp227)

En la medida que los subordinados consideren que la conducta del líder es aceptable o una fuente inmediata de satisfacción o en su defecto una fuente instrumental para la satisfacción futura será aceptada por estos. (House y Dessler, 1996, p.227)

Como tal la esencia de la teoría establece que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas y así proporcionar las instrucciones o el apoyo necesario para asegurar que estas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. A su vez, el término trayectoria-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la

trayectoria para ayudar a sus subordinados, de forma tal que estos pasen de donde están hasta el logro de sus metas y se vuelva más fácil el tránsito a lo largo de la trayectoria al reducir los obstáculos y trampas que pudieran surgir (Robbins, 1996, pp.427)

Existen cuatro (4) comportamientos de liderazgo (House citado por Robbins, 1996, p.427)

1. El líder directivo es claro y da a conocer a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones sobre la forma en que deben desarrollarse las tareas.
2. El líder apoyador se preocupa por sus subordinados
3. El líder participativo consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. El líder orientado a la realización fija de metas desafiantes esperando de sus subordinados que desempeñen un alto nivel.

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

3.6.6 Modelo líder-participativo

Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de líder participativo que relacionaba el comportamiento en el liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Evidenciándose que las estructuras de las tareas poseen exigencias diferentes para las actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores argumentaban que el comportamiento en el liderazgo debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea. (Robbins, 1996, pp.429)

Los investigadores mencionados anteriormente mostraban que su modelo era normativo ya que proporcionaba un conjunto secuencial de reglas que deberían seguirse para determinar la forma y el nivel de participación en la toma de decisiones, según la situación planteada.

Adicional a esto, el modelo era un complejo árbol de decisiones que incorporaba siete (7) contingencias y cinco (5) estilos alternativos de liderazgo (Robbins, 1996, pp.429)

3.6.7 Teoría de Liderazgo Situacional

Un subordinado con mucha madurez tiene tanto la capacidad como la confianza de hacer una tarea, mientras que un subordinado con baja madurez carece de la capacidad y confianza en sí mismo, así lo propusieron Hersey y Blanchard (1977) con la finalidad de especificar el tipo de conducta sobre el liderazgo adecuado para los diferentes niveles de madurez respecto al trabajo.

El grado de madurez del subordinado determina la combinación adecuada de la conducta del líder orientada a las tareas y a las relaciones. En tal sentido, se distinguen cuatro (4) grados de madurez organizados por cuadrantes que van desde M1 hasta M4, organizándose como segmentos continuos orientados desde la inmadurez hasta la madurez (Yurkl, 2007, pp. 232)

El liderazgo situacional se refiere a la integración de tres (3) conceptos: 1. El estilo de liderazgo, 2. El nivel de madurez del seguidor y 3. Las bases del poder. Nos muestra cómo se comportan los individuos y analiza el estilo adecuado para tratar diversas situaciones en función del desarrollo y madurez del trabajador.

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

El liderazgo situacional expuesto por Hersey y Blanchard (1996) plantea que los líderes muestran dos (2) dimensiones fundamentales: 1. Preocupación por la gente y 2. Preocupación por el trabajo, relacionándose directamente con la madurez de las personas.

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad ya que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Independientemente de la actuación del líder, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. El término preparación adecuada, lo definen Hersey y Blanchard y está orientado al grado sobre el cual los individuos tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica (Robbins, 1996, pp.424)

Por lo antes expuesto podemos decir que las dimensiones guardan relación con la madurez del grupo, en tal sentido se traducen cuatro (4) estilos de liderazgo a saber: 1. Participativo: comparte las ideas y la toma de decisiones, 2. Persuasivo: explica las decisiones y da oportunidad para clarificarlas, 3. Delegativo: descarga responsabilidad para decidir e implementar decisiones y 4. Instructivo: da instrucciones específicas y supervisa la ejecución.

De acuerdo al modelo de liderazgo situacional el nivel de disposición de un subordinado se incrementará con relación al alcance de una tarea específica. El líder tomará una conducta de dirección orientada a la tarea e incrementará de igual forma su orientación a la relación. Esto debería realizarse hasta que el individuo logre alcanzar un nivel de preparación moderado.

Cuando el subordinado comience a moverse en un nivel de disposición por encima del promedio, lo ideal sería que el líder emprenda el proceso de disminuir no solo la conducta orientada a la tarea sino también a la relación. Evidentemente en este punto el individuo estará listo no solo en términos de desempeño sino que también se siente confiado y comprometido. En este nivel de madurez se verá una reducción sobre la cantidad de supervisión cercana de su líder e incrementará la delegación de responsabilidades como un refuerzo positivo de la confianza.

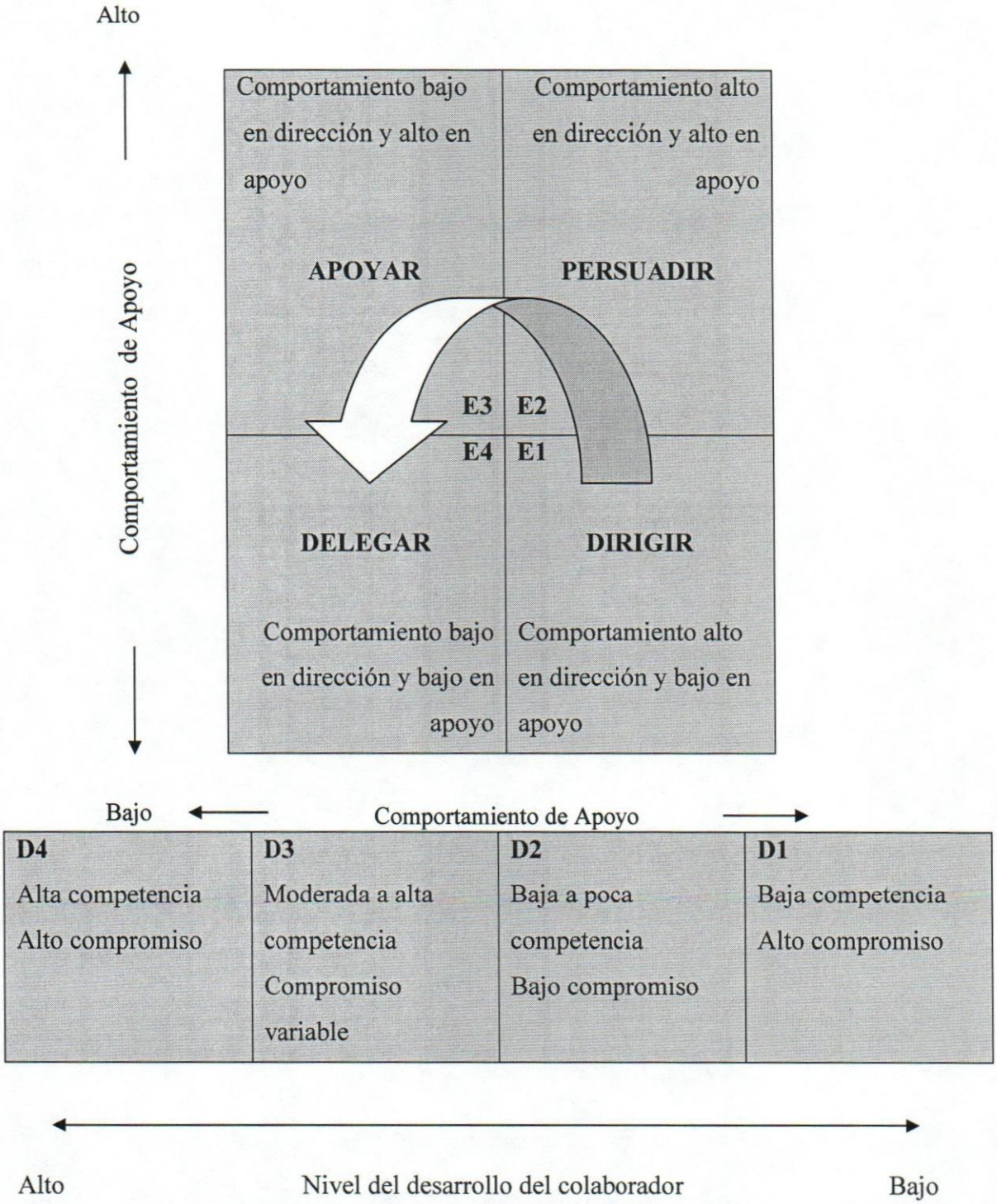


Figura 2: Modelo de Liderazgo Situacional de Hershey y Blanchard

Hershey y Blanchard desarrollaron cuatro (4) tipos de liderazgo los cuales son definidos por la combinación de las variables de orientación de la tarea y la relación.

- E1 (Comunicador): posee una alta orientación a la dirección y baja orientación a la relación. En este caso el líder define los roles necesarios para realizar el trabajo e indica a los seguidores dónde, cómo y cuándo llevarlo a cabo.
- E2 (Vendedor): tiene una alta orientación a la dirección y a la relación. El líder proporciona a los seguidores instrucciones estructuradas, sumando además un alto nivel de apoyo.
- E3 (Participativo): baja orientación a la dirección y alta orientación a la relación. Este tipo de liderazgo está orientado a compartir las decisiones sobre cómo realizar un trabajo de alta calidad.
- E4 (Delegante): se evidencia una baja orientación a la dirección y a la relación. El líder proporciona una mínima dirección y apoyo a los seguidores.

El éxito de la aplicación de esta teoría está determinado por la sensibilidad que puede tener el líder en valorar de forma correcta el grado de madurez de sus colaboradores, a efectos de aplicar el estilo adecuado de liderazgo según cada perfil.

El grado de madurez del subordinado determina la combinación adecuada de la conducta del líder orientada a las tareas y las relaciones. Para esto se distinguen cuatro (4) grados de madurez y son meramente segmentos continuos que van desde la inmadurez hasta la madurez (Yurkl, 2007, p.232)

Por lo tanto cuando un subordinado es muy inmaduro respecto a la tarea (D1), el líder debería utilizar una sustancial conducta orientada a la tarea y ser directivo. Ahora bien, cuando es muy inmaduro respecto a la tarea (M1), el líder deberá utilizar una conducta

sustancial orientada en la tarea y ser directivo en la definición de papeles, clarificando los estándares, procedimientos y supervisando el progreso en la consecución de objetivos. (Yurkl, 2007, pp.232)

Ahora bien a medida que aumenta la madurez del subordinado hasta un nivel moderado (M2y M3), el líder puede reducir la cantidad de conducta orientada a la tarea y mostrar una conducta más situada a las relaciones. Siempre el líder debe actuar de forma alentadora, consultar con el subordinado, alabarlo y prestarle atención. Por último cuando el subordinado es muy maduro (M4), el líder debería mostrar una baja conducta de orientación a la tarea y a las relaciones. En estos casos el subordinado tiene la capacidad de hacer el trabajo sin demasiada dirección o supervisión del líder y la confianza para trabajar sin una excesiva conducta alentadora por parte de este (Yurkl, 2007, pp.232)

Es importante destacar que para ser efectivo en el uso del Liderazgo Situacional el líder debe dominar tres (3) habilidades las cuales son: diagnóstico, flexibilidad en la aplicación del estilo de liderazgo y los acuerdos de funcionamiento (Blanchard, 2007, pp 887 y 88) a continuación las describiremos:

1. Diagnóstico: es importante que el líder determina el nivel de desarrollo de sus reportes directos. La clave para conseguir esto es buscar en dos factores: 1. Las competencias y 2. El compromiso. En tal sentido, el primero es la suma del conocimiento y habilidades que posee un individuo y que las aporta para lograr una meta o ejecutar una tarea. La mejor forma de determinar esto es a través de la observación del desempeño del individuo. Ahora bien, el compromiso está orientado a la motivación y confianza que tiene la persona sobre la meta o tarea.
2. Flexibilidad: la versatilidad del líder sobre la variedad de estilos de liderazgo están orientados a esta habilidad. En la medida que sus reportes transitan de un nivel a otro, el cambiará su estilo de forma concordante.
3. Acuerdos de funcionamiento: están orientados hacia la comunicación del líder y sus reportes incrementando la cantidad y calidad de sus conversaciones. La clave para

el líder está en la obtención del permiso del subordinado para utilizar el estilo de liderazgo apropiado para su nivel de desarrollo

3.7 El cambio como proceso en las organizaciones

Actualmente las organizaciones están expuestas a cambios constantes bien sea por situaciones internas o externas, por ende algunos podrían ser planificados y otros al azar. En tal sentido, el cambio como iniciativa de Desarrollo Organizacional es planeado e intencional, esto implica que las actividades son orientadas a una meta (Robbins, 1996, p.719)

No obstante, a medida que los desafíos han ido aumentando su nivel de complejidad también, donde las organizaciones responden con herramientas más eficaces, lo cual ha inducido al mejoramiento de las mismas tanto desde el ámbito público como privado.

Así mismo, el liderazgo es un tema crucial hoy en día, donde la globalización ha impulsado la competitividad en las organizaciones y en ese orden de ideas estas deben abocarse a ser cada día mejores, lo que ha generado que los individuos sean más eficientes y capaces de dar mucho más en pro del bienestar de su empresa. Evidentemente para llegar a este punto tuvieron que pasar muchos procesos de reajustes o cambios que les permitieran alcanzar los objetivos propuestos y de esta forma seguir en la vanguardia del mercado.

En tal sentido, Kurt Lewin (citado por French y Bell, 1996, p.83), introdujo dos (2) ideas sobre el cambio que han tenido gran influencia desde la época de 1940. La primera afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto del tiempo es una resultante de un campo de fuerzas opuestas.

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje Beckhard (citado por French y Bell, 1996, p.83)

A nivel básico, algunos observadores del cambio han propuesto que los cambios organizacionales pueden ser precisados como un cambio de un estado actual a un estado futuro, moviéndose a través de un estado de transición (Beckard y Harris, 1977)

La interacción de fuerzas es lo que origina los cambios, entonces se pueden clasificar en:

- Internas: provienen de la organización y surgen del análisis del comportamiento organizacional, se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando así la necesidad de cambio de orden estructural; por ejemplo, implementación de un nuevo software
- Externas: son aquellas que emergen fuera de la organización creando la necesidad de realizar cambios de orden interno, por ejemplo, decretos presidenciales, normas de calidad, entre otras.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper el equilibrio actual para transformarlo en algo más provechoso, es por esta razón que interactuarán fuerzas a favor y en contra y es ahí donde se evidencia la resistencia al cambio, por ende cuando una empresa planifica, estructura y determina un proceso de esta índole debe tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

3.7.1 Proceso de cambio

El cambio es una situación que interrumpe el modelo normal de la organización y llama a los participantes a promulgar nuevos modelos, implicando una interacción deliberada de los procesos emergentes que pueden ser sumamente ambiguos (Mintzberg&Waters, 1985)

Evidentemente cambiar no es fácil primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y porque los patrones antiguos permanecerán en funcionamiento por ser conductas aprendidas lo cual siempre volver atrás será una opción, Beckhard (citado por French y Bell, 1996)

Kurt Lewin (citado por French y Bell, 1996) estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es descongelar valores antiguos, cambiar y re congelar los nuevos. A continuación se detallan cada uno:

1. Descongelar: crear la necesidad del cambio a nivel del individuo, grupo o toda la organización para así verlo y aceptarlo con facilidad.
2. El cambio requiere un agente entrenado que liderará a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso.
3. Re congelar: transformar el nuevo patrón en regla general del comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo.

Es importante resaltar que los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso
- Retrocesos a viejas prácticas
- Efectos desfavorables en el clima organizacional
- Desmejoramiento de la cadena de liderazgo

Para evitar este tipo de inconvenientes es importante tener un enfoque situacional, para esto se requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en las gerencias de las diversas organizaciones. Adicional a esto, los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas (Beckhard, 1992)

3.7.2 Cambio planificado

Según Kurt Lewin (citado por French y Bell, 1996, p.83) todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" siendo el corolario de estas fuerzas. Tomando esto como punto de partida podemos entender el cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación sean las

que predominen. A través de una técnica de campo de fuerzas, se puede identificar las principales las cuales constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio de una dirección a otra.

Se describen tres (3) etapas y a continuación se detallan según el modelo de cambio de Lewin (Shein, citado por French y Bell, 1996, p.84)

- Descongelar (etapa 1): fomentar la motivación a través de una disposición favorable para el cambio mediante:
    1. La desconfirmación o falta de confirmación
    2. La creación de culpa o ansiedad
    3. La provisión de una seguridad psicológica
- Cambiar mediante la reestructuración cognoscitiva (etapa 2): coadyuvar al cliente en entender, sentir y reaccionar de una forma diferente, basándose en un nuevo punto obtenido mediante:
    1. Identificación de un nuevo rol
    2. Una exploración del ambiente para encontrar información nueva y pertinente
- Volver a congelar (etapa 3): ayudar al cliente a integrar el nuevo punto de vista en:
    1. La personalidad total y el concepto del yo
    2. Las relaciones significativas

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

Kotter (2007, p. 5) propone un enfoque menos asociado a las ciencias del comportamiento y más cercano a los estudios de negocios y estrategias, para transformar a una organización propone ocho (8) pasos que a continuación se detallan:

1. Establecer sentido de urgencia: examinar las realidades del mercado y la competencia, de esta forma identificar y discutir crisis potenciales y oportunidades importantes.
2. Formar una poderosa coalición de facilitación: Impulsar al grupo para trabajar juntos como equipo.
3. Crear una visión: crear una visión para ayudar a dirigir la iniciativa de cambio y así desarrollar estrategias y alcanzar dicha visión.
4. Comunicar la visión: divulgar los nuevos comportamientos a través del ejemplo de la coalición de facilitación y usar todos los medios posibles para comunicar la nueva visión y estrategia.
5. Empoderar a otros a contribuir con la visión: asumir riesgos con el surgimiento de nuevas ideas, actividades y acciones no tradicionales.
6. Planificar logros en el corto plazo: reconocer y recompensar a los empleados para que se involucren en las iniciativas de mejora.
7. Consolidar las mejoras y producto aun más cambio: utilizar la credibilidad que se ha obtenido para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no sustentan la visión. Contratar, promover y desarrollar a los empleados que sean capaces de implementar la visión. Vigorizar los procesos con nuevos proyectos y agentes de cambio.
8. Institucionalizar nuevos enfoques: desarrollar medios para asegurar el desarrollo y la sucesión de líderes.

Estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del Desarrollo Organizacional. Es importante comprender que no son excluyentes sino más bien corresponden a diferentes formas de abordar la temática del cambio y además todos son referentes a procesos.

3.7.3 Los agentes del cambio

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

En tal sentido las organizaciones hoy en día recurren más a consultores externos temporales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio. Siendo estos más objetivos ya que pueden ofrecer un punto de vista más neutral que los que se encuentran dentro de la organización. Ahora bien, tienen una desventaja con respecto al conocimiento sobre la historia, cultura, procedimientos de operación y personal de la organización. En tal sentido, los consultores externos están dispuestos a iniciar los cambios de segundo nivel esto puede ser un beneficio o una ventaja, porque no tienen que vivir con sus consecuencias, en contraste, los especialistas internos de personal o los administradores, sobre todo los que han pasado muchos años en la organización, a menudo son más cautelosos porque temen ofender a amigos y socios de largo tiempo (Robbins, 1996, p. 720)

En todas las organizaciones existen individuos que no conocen lo suficiente sobre los cambios a implementar y por ende tienden a demorarlo y esto es percibido como resistencia al cambio, esto es ocasionado por:

- Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio
- Visión demasiado parcializada del cambio

Si las personas no tienen suficiente información sobre el cambio pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar, Anderson y Barker (1996) El hecho de no conocer cómo van hacerlo, lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas para manejar la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad y es percibida como resistencia al cambio. Factores que contribuyen con esto:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.

- Falta de capacidad individual que limita el accionar concreto.
- Dificultades para el trabajo en equipo
- Percepción de la falta de recursos ya sea en medios económicos o humanos
- Sensación que el verdadero cambio no puede producirse.

A veces el cambio puede despertar sentimientos negativos en los individuos y estas no desean cambiar ya que consideran que no les conviene o esto las obliga a moverse fuera de su zona de confort. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- Desacuerdo: en algunos casos se basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
- Incertidumbre: los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera falta de confianza en sus resultados.
- Pérdida de identidad: los individuos edifican su identidad sobre lo que hacen, los cambios califican y ofenden, aparecen actitudes defensivas.
- Necesidad de trabajar más: se percibe que deben asumirse simultáneamente dos (2) frentes distintos, continuar con las viejas tareas e iniciar las nuevas rutinas.

Ser líder es una de las responsabilidades más complejas e importantes dentro de las organizaciones, porque son estos quienes operan con el valor más sensible que hacen posible el desarrollo sustentable de una empresa y estamos refiriéndonos a los individuos que impulsan el cambio y contribuyen al éxito.

En tal sentido, es muy importante conocer los rasgos de los líderes para predecir si una persona será eficaz en cargos que requieran de esta habilidad, pues no solo se refiere a los conocimientos técnicos sino a un compendio de taxonomías que conllevan al acertado manejo del equipo y por ende, a la consecución de objetivos.

Conocer a los subordinados garantizará el éxito de un líder situacional pues está determinado por la sensibilidad que pueda tener para valorar el grado de madurez de sus colaboradores y así determinar si debe apoyar, persuadir, delegar o simplemente dirigir.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo los aspectos metodológicos que se establecieron para desarrollar la investigación sobre la intervención para mejorar las habilidades de liderazgo del nivel supervisorio en Laboratorios Brolab C.A.

4.1 Tipo de Investigación

4.1.1 Según su finalidad: La presente investigación es de ***tipo Aplicada*** según Valarino, Yaber y Cemborain (2010), sus bases se fundamentan en el antecedente a esta intervención, obtenida en el diagnóstico organizacional a través del estudio de clima que recientemente realizó la organización. Con base a esos resultados se realizará un taller para la mejora de las habilidades de liderazgo del equipo de supervisores de Laboratorios Brolab, C.A.

4.1.2 Según fuente de datos trabajados: Es una investigación primaria pues utiliza información de primera mano a través de libros, artículos, trabajos, entre otros (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p.24).

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

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

4.2 Diseño de la Investigación

Es de tipo investigación desarrollo Vélez S. (2001), afirma que se refiere al trabajo creativo emprendido de modo sistemático para incrementar el acervo de conocimiento científico y tecnológico y utilizar dicho acervo para invertir en nuevas aplicaciones".

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Hernández, Fernández y Baptista (1994) un instrumento de medición es aquel registro de datos observables que presentan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. Con la finalidad de dar respuesta al planteamiento del presente estudio se diseñó un modelo instruccional el cual se ocupa de la planeación, preparación y diseño de los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje, el mismo se realizó sobre el liderazgo situacional orientado a los supervisores de la empresa Laboratorios Brolab, C.A.

4.4 Población y Muestra

Se define tradicionalmente la población como "el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio" (Latorre, Rincón y Arnal, 2003).

Laboratorios Brolab C.A. cuenta con una población de treinta y ocho (38) trabajadores en su mayoría de sexo femenino y con una antigüedad de quince (15) en adelante y es muy poco el personal menor a tres (3) años. La muestra estuvo integrada por un total de cuatro (4) supervisores.

4.5 Procedimiento de la Investigación

Para la realización de la intervención propuesta en el presente trabajo es importante conocer el detalle de la organización de las actividades que se establecieron para cumplir con los objetivos, por supuesto, que todo esto estructurado en función de la metodología definida para la recolección de datos:

1. Se llevó a cabo una reunión con la gerencia de Laboratorios Brolab, C.A. con la finalidad de conocer los resultados obtenidos sobre la encuesta de clima organizacional y se profundizarán los detalles más predominantes.
2. Se procedió a diseñar el plan de intervención utilizando como instrumento el diseño instruccional
3. Se organizó una reunión con la gerencia para el planteamiento de la intervención.
4. Se ejecutó el plan de intervención.
5. Se realizó una reunión grupal con los supervisores para reforzar el estilo de liderazgo planteado en la intervención.

4.6 Operacionalización de variables

Es importante resaltar que la operacionalización de variables se refiere a un proceso que se inicia con la definición de estas en función de factores estrictamente medibles que se les llama indicadores.

Tabla 1 Operaciónalización de variables

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSION	DEFINICIÓN	INDICADOR	TÉCNICA INSTRUMENTO
Desarrollar una intervención para coadyuvar a la mejora de las habilidades de liderazgo del equipo supervisorio de la empresa Laboratorios Brolab, C.A.	Diseñar actividad de formación sobre las habilidades del equipo supervisorio de Laboratorios Brolab, C.A.	Liderazgo Situacional (enfoque de Hersey y Blanchard)	Apoyar	Comparte las ideas y la toma de decisiones	Comportamiento bajo en dirección y alto en apoyo	**Modelo instruccional Addie**
			Persuadir	Explica las decisiones y da oportunidad para clarificarlas	Comportamiento alto en dirección y alto en apoyo	
	Conocer las impresiones de la actividad a través de entrevistas grupales con el equipo supervisorio de Laboratorios Brolab, C.A.		Delegar	Descarga responsabilidad para decidir e implementar decisiones	Comportamiento bajo en dirección y bajo en apoyo	
			Dirigir	Da instrucciones específicas y supervisa la ejecución	Comportamiento alto en dirección y bajo en apoyo	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Cronograma propuesto

Con la finalidad de estructurar la intervención se elaboró un cronograma de intervención el cual permitió plasmar todas las actividades planteadas dentro del presente trabajo.

Actividades	**Mes 1**				**Mes 2**				**Mes 3**			
	S1	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**
Reunión con gerencia			X									
Diseñar plan de intervención				X	X							
Presentar plan de intervención						X						
Ejecutar plan de intervención							X	X				
Entrevista grupal para el feedback de la intervención									X			

Tabla 3: Cronograma de actividades propuesto

La propuesta del plan de actividades se revisó y acordó con el cliente para así iniciar la fase de intervención de la empresa Laboratorios Brolab, C.A.

5.2 Estructura de la intervención

Se utilizó el modelo Addie para el diseño del taller de formación sobre liderazgo situacional para los supervisores de la organización Laboratorios Brolab, C.A., esto se debió a que cada fase puede conducir a cualquiera de las fases previas, ya que el producto final de una corresponde al inicio de la siguiente. Por consiguiente lo que se buscó fue que los objetivos planteados en el presente trabajo tuvieran una orientación al proceso didáctico, ya que el individuo aprende los contenidos a través del medio utilizado.

La estructura del contenido forma parte del eje central y constituye el medio para desarrollar los objetivos planteados pues lo que se pretendió fue lograr que el individuo a través de la aplicación del conocimiento un cambio de pensamiento en la forma como viene desarrollando sus actividades con su personal supervisado.

Un componente muy importante es la relación de la comunicación ya que se convierte en la propia acción del individuo que aprende, el contenido y la aplicabilidad posterior de la información adquirida.

Otro factor importante en el diseño se refiere a los medios y están asociados al proceso de comunicación y las estrategias que se desarrollaron para alcanzar los objetivos planteados. Simplemente su marco de acción deriva en la transmisión o presentación de la información prevista en los contenidos.

En tal sentido, saber analizar y visualizar todos los elementos estructurales del taller de formación, permitirá aportar soluciones y estrategias óptimas al proceso formativo. Ya que su fin principal está dirigido a la construcción del conocimiento y la aplicación del mismo.

5.3 Recolección de la información

5.3.1 Diagnóstico

Se convocó a una reunión con la gerencia para revisar los resultados de la encuesta de clima organizacional y así delimitar la necesidad del cliente en función de la variable que tuviera una menor ponderación y que pudiera generar un impacto positivo en el resto de las dimensiones al intervenirla directamente. Ver anexo 1.

En virtud de lo antes expuesto se decidió realizar la intervención en la variable liderazgo la cual permitió que los líderes pudieran identificar cómo está orientado su comportamiento según el modelo de la teoría de liderazgo situacional de Hersley y Blanchard.

Por supuesto que para el desarrollo de la intervención del presente trabajo se utilizó el modelo instruccional Addie, siendo el análisis la base primordial ya que define el problema e identifica la fuente y permite identificar las soluciones posibles. Tomando en cuenta que se estudió el diagnóstico inicial de la empresa para delimitar los factores antes expuestos y así generar la variable que sería el diseño de la siguiente fase.

La organización estuvo muy interesada y dispuesta en generar un cambio en sus colaboradores ya que forman parte de la misma desde hace mucho tiempo, por ende, más que supervisores se consideran una gran familia que debe ayudarse para conseguir las mejoras que requiera el equipo para mantener sus estándares de calidad.

5.3.2 Diseño de la intervención

Conociendo los resultados se procedió a la elaboración del taller de intervención el cual se basó según el enfoque que necesitaba el cliente para sensibilizar a su equipo supervisorio y así fomentar el cambio dentro de su personal operativo. Ver anexo 2

El diseño de la intervención se orientó en la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, donde los líderes conocieron la importancia del liderazgo en las organizaciones y cómo influyen en la toma de decisiones; así como también la aplicabilidad en su equipo de trabajo.

Por supuesto que la orientación del diseño se basó en el modelo seleccionado en el presente trabajo como guía para el proceso de enseñanza y aprendizaje. A continuación se detalla el contenido programático del taller el cual tuvo una duración de ocho (8) horas:

1.- Definición de liderazgo: exploración inicial del concepto llevando al equipo a escoger un axioma sobre el mismo.

2.- Antecedentes: se muestran los resultados de los programas de investigación de la Universidad de Ohio State, con la finalidad de exponer los dos comportamientos que luego serán tratados en el modelo de Liderazgo Situacional.

3.- El Liderazgo Situacional:

3.1 Definición: conceptualización del modelo a través de sus cuatro (4) categorías de estilo de liderazgo y sus diferentes niveles de desarrollo, a través de visualización gráfica en la presentación.

3.2 Aportes del modelo: se explican las fortalezas en función al potencial de ajustar el comportamiento del líder a las necesidades de sus subordinados, generando con esto, confianza, autoestima, compromiso y seguridad.

3.3 Competencias: el liderazgo situacional muestra la capacidad de diagnosticar correctamente el nivel de desarrollo del colaborador y así aplicar el estilo correcto y la habilidad de aplicar los cuatro (4) estilos de liderazgo de manera flexible.

3.4 Estilos de liderazgo situacional: se muestran los cuatro (4) estilos así como las características a nivel de comportamiento que ha de tener el líder al momento de aplicar dicho estilo. Ahora bien, se expone el emparejamiento correspondiente entre cada nivel de desarrollo y cada estilo.

5.3.3 Desarrollo

Cabe destacar que se utilizó como mecanismo de aprendizaje una serie de actividades prácticas como videos, preguntas interactivas con la finalidad de afianzar el conocimiento sobre el modelo y así promover su incorporación como práctica común entre los líderes.

5.3.4 Implementación y evaluación

Esta fase se realizó a través de una sesión o entrevista grupal para conocer las impresiones de los participantes sobre la actividad y así generar un aporte individual al resto del equipo, lo cual permitió afianzar los conocimientos adquiridos y desarrollar el sentido de compromiso entre todos los participantes para garantizar la implementación del modelo propuesto sobre liderazgo.

Posterior a esto cada participante tuvo unos minutos para exponer cómo se sintieron con la actividad, en función de su liderazgo actual creen factible su aplicabilidad, cómo creen que su equipo perciba el cambio, sus jefes estarían dispuestos a participar en este taller para liderar el proceso de cambio de liderazgo en Laboratorios Brolab.

Finalmente, el facilitador cerró la actividad con la colocación de un video de reflexión sobre la importancia de tallar las habilidades en los colaboradores y así evidenciar las características primordiales que tiene cada uno para garantizar la aplicación adecuada del modelo de liderazgo situacional.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Actualmente las organizaciones deben cumplir con una serie de normativas y los cambios a nivel legal hace que los directivos, personal medio y de base se encuentren generando estrategias que les permitan cumplir con los objetivos propuestos y a su vez mantener ambientes de trabajo positivos.

En tal sentido es importante adoptar un modelo de liderazgo que sea flexible y que pueda consolidarse en toda la organización, es muy importante que los supervisores logren que sus equipos de trabajo sean de alto desempeño y consigan los objetivos propuestos como plan de acción anual, por supuesto, que será a través del ejercicio de la influencia y no de la coerción o la autoridad.

Alinear los estilos de liderazgo es una tarea difícil pero no imposible simplemente deben orientarse los esfuerzos de manera individual sobre la aplicación adecuada y así se logrará una mayor cohesión, motivación y compromiso, lo cual le permitiría a los supervisores desarrollar de forma personal las competencias de cada subordinado garantizando un progreso avance a través del realimentación continua.

Serían tantos los beneficios que obtendría la organización si mantiene en su nivel supervisorio este estilo de liderazgo que le permitiría incrementar su productividad ya que existiría una baja rotación de personal, mayor cohesión en los equipos de trabajo, espíritu de colaboración, mayor desempeño en el desarrollo de las actividades, mejores relaciones interpersonales, generar confianza en los líderes e incrementar el compromiso son solo algunas de las bondades que puede ganar Laboratorios Brolab, C.A., no solo con tener la iniciativa del presente proyecto sino en la continuidad del mismo.

Para finalizar, es importante resaltar que la motivación a nivel gerencial para el desarrollo del presente trabajo fue valiosa y permitió que el nivel supervisorio sintiera el respaldo para fomentar una cultura de liderazgo orientado en conocer a su personal de base y promover el desarrollo de las habilidades de cada trabajador según sus características individuales.

6.2 Recomendaciones

Enfrentar el reto de mantener el nuevo modelo de liderazgo dentro de la organización hace que los directivos de la organización Laboratorios Brolab, C.A. replanteen sus esfuerzos para mantener el espíritu emprendedor de sus líderes, por lo tanto se sugiere implementar un programa de formación teórico - práctico orientado a los diversos niveles jerárquicos de la organización con la finalidad de reforzar el modelo de liderazgo situacional y así garantizar el compromiso de todas las áreas.

Posterior a esto, sería oportuno realizar una nueva medición de clima organizacional con la finalidad de conocer el impacto de la intervención sobre la dimensión estudiada en el presente trabajo.

REFERENCIAS

Coll, C. Mauri, T. y Onrubia, J. (2008). Los entornos virtuales de aprendizaje basados en el análisis de casos y la resolución de problemas. En Psicología de la educación virtual, editado por C. Coll y C. Monereo. España: Morata.

Cummings, T & Worley, C. (2007), Desarrollo Organizacional y Cambio 8va Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Dorrego, E. (1999). Flexibilidad en el diseño instruccional y nuevas tecnologías de la información y comunicación. Compilación con fines instruccionales.

French y Bell. (1996). Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el comportamiento de la organización. México: Prentice Hall.

Lebow, D. (1993). Constructivist values for instructional systems design: Five principles toward a new mindset. *Educational Technology Research and Development,*

Leshin, Pollock & Reigeluth (1992) Instructional Desing Strategies and Tactics.Educational Technology Publications. Englewood Ciffs, New Jersey.

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University.

Mergel, B. (1998). Diseño instrucccional y teoría de aprendizaje. Occasional Papers in Educational Technology.Disponible en http://www.usask.ca/education/coursework/802papers/mergel/espanol.pdf

Merrill , Zhongmin, y Jones (1990) Second Generation Instructional Desing (DI2) Educational Technology. February.

Merrill & Twitchell (1994) Instructional Desing Theory. Educational Technology Publications. Englewood Cliffs, New Jersey.

Mintzberg, Henry. (1979). La estructuración de las organizaciones.

Nieto, M. (2010). Diseño instrucional: elementos básicos del diseño instruccional. Publicación en línea. Disponible en http://es.scribd.com/doc/33372131/DISENO-INSTRUCCIONAL-TEORIAS-YMODELOS

Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Décima edición.

Yukl, G, (2207), Liderazgo en las Organizaciones, México, Pearson – Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1

Reunión gerencial - entrevista

Nombre y apellido:_____ Cargo: _____

Dpto. / Gcia. _____ Antigüedad en la Empresa: _____

Fecha: _____

Preguntas:

1.- Cantidad de trabajadores – Jornada laboral

- Administrativos:
- Operativos:
- Gerenciales:
- Jornada laboral:

2.- ¿Cuál fue el instrumento aplicado en la medición de clima organizacional?

_____

3.- ¿Cuántos trabajadores participaron?

_____

4.- ¿Cuáles fueron los resultados por cada dimensión?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

5.- Impresiones del estudio

6.- Observaciones

ANEXO 2

Taller de Liderazgo Situacional

Objetivos

- Establecer un modelo de liderazgo que permita al equipo supervisorio identificar las cualidades de sus colaboradores.
- Comprender la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad de los subordinados, mientras se maneja la diversidad y el cambio.
- Entender los cuatro estilos del modelo de liderazgo situacional.

La cinta azul

Una profesora universitaria inició un nuevo proyecto entre sus alumnos. A cada uno le dio cuatro moños de color azul, todos con la leyenda "Eres importante para mí", y les pidió que se pusieran primero.

Luego les dijo de que se trataba el experimento: tenían que darle una cinta a alguna persona que fuera importante para ellos, explicándole el motivo y dándole las otras cintas para que ella hiciera lo mismo.

Todos salieron de esa clase pensando en quiénes les darían sus cintas. Entre aquellos estudiantes, había uno que estaba lejos de casa y no podía darles esa cinta a sus padres o a sus hermanos. Al día siguiente muy temprano tuvo la respuesta: tenía un amigo, un joven profesional que lo había orientado para elegir su carrera y quien muchas veces lo asesoraba cuando las cosas no iban tan bien como él esperaba.

Saliendo de clases se dirigió al edificio donde su amigo trabajaba. A su amigo le extrañó verlo y pensó que algo malo estaba sucediendo. A su amigo le extrañó verlo y pensó que algo malo estaba sucediendo. El estudiante le explicó el propósito de su visita y le entregó tres moños, le pidió que se pusiera uno y le dijo que "al estar lejos de casa, él era el más indicado en portarlo".

La cinta azul

El joven ejecutivo se sintió halagado, no recibía ese tipo de reconocimientos muy a menudo y prometió a su amigo que seguiría con el experimento y le informaría de los resultados. El joven ejecutivo regresó a sus labores y, ya casi a la hora de salida, se le ocurrió una arriesgada idea: le quería entregar los dos moños restantes a su jefe.

El jefe era una persona huraña y siempre muy atareada, por lo que tuvo que esperar que estuviera "desocupado". Cuando consiguió verlo, el jefe gruñó: ¿Qué desea?. El joven ejecutivo le explicó firmidamente el propósito de su visita y le mostró los dos moños.

El jefe, asombrado, le preguntó: ¿Por qué cree usted que soy él más indicado para tener ese moño?. El ejecutivo le respondió que lo admiraba por su capacidad y entusiasmo en los negocios, además que había aprendido mucho de él y estaba orgulloso de estar bajo su mando. El jefe titubeó, pero recibió con mucho agrado los dos moños.

La cinta azul

El jefe, asombrado a estar en la oficina hasta altas horas, esta vez salió temprano. En la solapa llevaba uno de los moños y el otro en el bolsillo de su saco. Cuando su esposa le preguntó si pasaba algo, él respondió que ese día quería estar con su familia. Entonces el hombre preguntó: ¿Dónde está nuestro hijo?. Cuando el hijo bajó de su cuarto, el padre sólo le dijo: "Acompáñame".

Tanto el padre como el hijo se sentaron en el porche de la casa. El padre miró a su hijo, quien a su vez lo miraba casi paralizado. Entonces el hombre empezó a decir que reconocía no ser buen padre y que muchas veces se había perdido de momentos importantes en la vida del niño. Le mencionó que había decidido cambiar, que quería pasar más tiempo con ellos, ya que su madre y él eran lo más importante que tenía. Le mencionó lo de los moños y la actitud de su joven ejecutivo. Añadió que quería darle el último moño a él, porque era una persona muy importante en su casa y el día de su nacimiento había sido el más feliz de su vida, que estaba orgulloso de ser su padre.

Todo esto lo iba diciendo mientras le prendía el moño que decía "Eres importante para mí". El hijo, casi sin reponerse de la sorpresa y con lágrimas en los ojos le contestó:

La cinta azul

"Papá, no sé qué decir con esto. Planeaba irme mañana de la casa porque estaba preocupado por pensar que yo no te importaba para nada. Te quiero papá, perdóname..." Lloraron y se abrazaron.

Y ¿de quién es la culpa? Jaime Lopera y María Bernal 2005

Preguntas:

•¿Qué motivo al joven ejecutivo para entregar el lazo azul a su jefe?

•¿Qué hizo cambiar de actitud al Jefe al recibir el lazo azul?

•¿Qué habría ocurrido con el jefe si no hubiese recibido el lazo azul de parte de su joven ejecutivo?

Liderazgo

Liderazgo

"El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros" (Smirchch y Morgan, 1982, pág. 258)

"El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse" (Drath y Palus, 1994, pág. 2)

"El liderazgo como proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo" (Jacobs y Jaques, 1990, pág. 281)

"El liderazgo es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización " (Katz y Kahn, 1978, pág. 528)

Liderazgo – Práctica 1

Conociendo algunos conceptos sobre liderazgo, construyamos uno para Laboratorios Brolab.

Liderazgo Situacional - Antecedentes

Investigadores de la Universidad de Ohio construyeron un instrumento que permitiera evaluar los estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes más efectivos, logrando definir dos dimensiones esenciales:

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

• **Consideración (apoyo):** conductas que implican amistad, respeto, confianza mutua y calidad humana.

Liderazgo Situacional - Antecedentes

Este modelo de Ohio define cuatro tipos de liderazgo, a continuación se detallan:

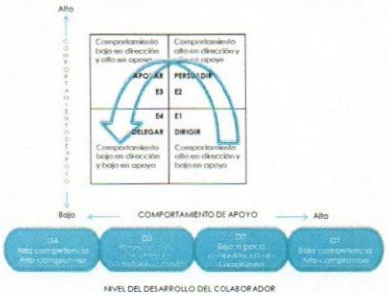
Líder bajo – bajo	Líder alto – bajo
-Poca consideración y bajo nivel de dirección. - Poca motivación - Líderes poco efectivos	-Alta consideración y bajo nivel de dirección - Poca claridad en qué hacer y cómo hacerlo - La efectividad depende de su equipo de trabajo
Líder alto - alto	**Líder bajo - alto**
-Alta consideración y alto nivel de dirección - Lineamientos claros y precisos - Motivación por la consideración y el apoyo que reciben de líder	-Poca consideración y alto nivel de dirección - Lineamientos directos y precisos - Desmotivación por la falta de participación

Liderazgo Situacional

Hersey y Blanchard (1977) propusieron una teoría contingente que especifica el tipo de conducta de liderazgo adecuado para los distintos niveles de madurez del subordinado respecto del trabajo.

Un colaborador con mucha madurez tiene la capacidad como la confianza de hacer una tarea, mientras que otro con poca madurez carece de capacidad y de confianza en sí mismo.

Modelo de Liderazgo Situacional



Liderazgo Situacional

Clasificación de la madurez del colaborador según Hersey y Blanchard

D1:	D2:
-Baja competencia / alto compromiso -Falta de habilidades para realizar el trabajo y carencia de confianza -El colaborador está entusiasmado en la meta o tarea	-Baja a alguna competencia / bajo compromiso -Pocas habilidades relevantes no sera capaz de hacer el trabajo sin ayuda -Quizás la tarea sea nueva para el colaborador
D3:	D4:

Liderazgo Situacional

Estilos de liderazgo según el modelo de Hersey y Blanchar

E1 – DIRIGIR:	E2 – PERSUADIR
-Define las tareas y roles de su colaborador -Supervisión cercana -Toma decisiones y las comunica al líder	- Define roles y tareas pero pide ideas y sugerencias - Las decisiones las toma el líder pero la comunicación es de dos vías
E3 – APOYAR:	E4 – DELEGAR:

Ventajas del Liderazgo Situacional

-Consideran al líder como a un profesional competente

-Perciben al líder que está orientado al cambio y con apertura hacia los aportes de ideas

- Mayor autodirección

- Incremento de la autoestima y moral

- Perciben al líder preocupado por su gente

- Confían en su líder

Liderazgo - Práctica 1

1.- Enumera e identifica a tus colaboradores

2.- Elabora una lista de las características personales de cada uno que incluya grado de compromiso y confianza

3.- Una vez definido cada colaborador según la tabla entregada a cada participante con las características ya observadas en la presentación, ubique en que nivel se encuentran

4.- Con el material de apoyo asignado a cada uno realizar una presentación para mostrar al resto del equipo las características de cada uno de forma anónima

EL líder

Este modelo de liderazgo propuesto por Hersey y Blanchard propone que el líder base su aplicación en dos comportamientos: Dirección y Apoyo.

APOYO	DIRECCIÓN
Hace las funciones de coach, así como de facilitador para promover el aprendizaje	Define la distribución de tareas
Se interesa en los problemas de su equipo y les ayuda a resolverlos	Implanta normas y reglas de funcionamiento
Permite y promueve la toma de decisiones a su equipo	Hace seguimiento constante a lo que hacen sus colaboradores
Escucha y permite el cuestionamiento (crítica)	Define metas y objetivos de manera precisa
Atención a las necesidades de su equipo	Indica qué hacer al igual que cómo y cuándo

Liderazgo situacional

Martín tiene pocas semanas en la organización. Se ha incorporado como mecánico de planta y ya ha tenido varios inconvenientes por actuaciones inadecuadas. Ayer la producción se detuvo por la aplicación de un mantenimiento por parte del colaborador, el cual estaba fuera de programación.

Cuanto ingresó Martín a la empresa tenía mucho entusiasmo y energía, ahora ha comenzado a sentirse desmotivado por los inconvenientes que ha presentado con sus funciones. El gerente del área le ha transferido a Martín para que, dentro de su supervisión, pueda mejorar su desempeño y continuar con su proceso de entrenamiento.

Ahora bien, conociendo el caso por favor responda las siguientes interrogantes:
1.- ¿Cuál pudiera ser la necesidad de Martín?
2.- ¿Cuál estilo de liderazgo situacional debería aplicarse?
3.- ¿Cuál de las acciones del estilo seleccionado debe emprender para solucionar el problema?

Reflexión

Un amigo, gerente comercial de una importante empresa, nos proporcionó, casi sin darse cuenta, una lección muy importante con un bonsái que exhibía con orgullo en el interior de su casa.

Un día advirtió que su mata de plátano bonsái estaba seriamente alicaída y enferma, entonces, en vez de tirarla, decidió sembrarla a la intemperie en el patio de la casa.

¡Oh sorpresa! Al poco tiempo la mata estaba robusta: había crecido como una mata de plátano normal, empezó a florecer y dio su primer racimo.

Nos pusimos a hablar de ello y él, como empresario hizo la siguiente reflexión "¿será acaso lo mismo que pasa con mis empleados, que no los dejo crecer como debiera?

Reflexión

Luego, preguntándose a si mismo añadió: ¿cuándos bonsái trabajarán para mí?

Y ¿de quién es la culpa? Jaime Lopera y Marta Bernal 2005

Identificar las habilidades y saber que hacer con el equipo garantizará los mejores resultados y gente altamente motivada.

Para cerrar compartamos el video "El Jabón"

¡Muchas gracias y éxitos!