

**UNIVERSIDAD ANDINA  
“SIMON BOLIVAR”  
PROGRAMA DE POSTGRADO**

**Maestría en Recursos Humanos y  
Comportamiento Organizacional**



**ESTUDIO DE CASO**

EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS  
HUMANOS DEL F.F.P. PRODEM S.A.

**Maestrante:**

**Roxana Lina Ramos Cassas**

**La Paz, Febrero de 2014**

**EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU INCIDENCIA EN  
LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS  
DEL F.F.P. PRODEM S.A.**

**INDICE**

<b>1.1</b>	<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3</b>	<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
1.3.1	Fundamentación del problema. ....	5
1.3.2	Definición del Problema. ....	7
1.3.3	Análisis del Problema. ....	7
<b>1.4</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>7</b>
1.4.1	Objetivo general .....	7
1.4.2	Objetivos específicos .....	7
<b>1.5</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>8</b>
<b>1.6</b>	<b>ALCANCES .....</b>	<b>8</b>
1.6.1	Alcance Sectorial e Institucional .....	8
1.6.2	Alcance Temporal .....	11
1.6.3	Alcance Espacial.....	11
<b>2.1</b>	<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>12</b>
2.1.1	Liderazgo. ....	12
2.1.2	Satisfacción laboral.....	26
2.1.3	Liderazgo y Satisfacción con Enfoque Humanista .....	34
<b>3.1</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>39</b>
3.1.1	Características del Estudio de Caso .....	40
<b>3.2</b>	<b>UNIVERSO Y MUESTRA .....</b>	<b>41</b>
3.2.1	Universo y Muestra por Conveniencia .....	41
<b>3.3</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>43</b>

<b>3.4</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>46</b>
3.4.1	LEAD (Autoevaluación) .....	47
3.4.2	Escala de Madurez .....	49
3.4.3	Matriz de Relación Liderazgo/Madurez.....	50
3.4.4	Cuestionario de Satisfacción Laboral.....	50
3.4.5	Programa de Liderazgo Situacional. ....	51
<b>3.5</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
3.5.1	Construcción de resultados. ....	59
3.5.2	Definición de conclusiones específicas.....	81
<b>4.1</b>	<b>Necesidad de Cambio .....</b>	<b>83</b>
<b>4.2</b>	<b>Objetivo de la Propuesta .....</b>	<b>83</b>
<b>4.3</b>	<b>Explicación del Diseño .....</b>	<b>83</b>
4.3.1	1ra. Etapa - Diagnóstico:.....	83
4.3.2	2da. Etapa - Intervención: .....	84
4.3.3	3ra. Etapa - Medición de impacto: .....	84
<b>4.4</b>	<b>Contenido de la propuesta.....</b>	<b>84</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>85</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>87</b>

## 1.1 INTRODUCCION

Los cambios que se han ido presentando en las últimas décadas en el campo de las organizaciones, han llevado a que muchas empresas deban amoldarse para adecuarse a una economía global, donde el competir unas con otras hace que el tema del liderazgo preocupe más a la teoría y práctica organizacional, ya que como expresa Ahumada (2004): "del buen ejercicio de liderazgo se obtendrán mejores resultados en cuanto a productividad y competitividad"

El liderazgo se constituye en una preocupación desde años atrás y como menciona Kenneth. Blanchard, (1991): "Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo con un buen liderazgo, ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?".

Es necesario diferenciar lo que es un líder de lo que es liderazgo, ya que la preocupación expresada en el siglo XX permitió ahondar en las investigaciones y proponer nuevos enfoques sobre el liderazgo, es así que: "Líder está asociado a lo que la persona **es**, Liderazgo, denota algo que la persona **hace**". (Rost, 1993).

Por su parte Idalberto Chiavenato (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

"El liderazgo suscita pasión... porque se ven involucrados nuestros valores" (Heifetz, 1997).

Por su parte Rallph M. Stogdill, (1999) en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto", pero para el presente estudio partiremos la presente definición: "El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas" (Robbins, 2004).

Los primeros modelos sobre el liderazgo fueron expresados en los años 40, donde mencionan que el liderazgo se da por “rasgos” innatos como energía, física, inteligencia y don de gentes, bajo esta concepción se cree que los líderes “nacen”.

Ya por los años 50 y 60 se estudia el liderazgo desde un enfoque del comportamiento, estos estudios nacen en la universidad de Iowa, por Kurt Lewin, quien enfoca el liderazgo en una sola dimensión pudiendo ser el líder autocrático o democrático. En la Universidad estatal de Ohio, Ralph Stogdill, describe al liderazgo en dos dimensiones: Estructura Inicial (tarea) y consideración (personas), estos estudios sugieren que el estilo “alto-alto” por lo general da resultados positivos. En 1964 Blake y Mouton estudian el liderazgo a partir del Grid Administrativo. Es en este periodo que para los estudios de liderazgo lo que cuentan son los actos del líder.

En los años 70 y 80 se analiza el liderazgo con un enfoque de situaciones, en el que en el ejercicio de liderazgo “Todo depende”, es así que en 1967 Fred Fiedler propone un modelo de contingencia, en 1974 Hersey y Blanchard propone el modelo situacional, el cual desarrollaremos en detalle más adelante. George Graen en 1982 propone la teoría de intercambio líder-miembro, Robert House en 1987 propone la teoría de liderazgo Trayectoria-Meta. El modelo de líder-participación de Victor Vroom y Phillip Yetton de 1973, fue revisado por Vroom y Jago en 1988.

A partir de los años 80 hasta la actualidad el nuevo enfoque de liderazgo los propone como gestores de “significado”, donde desarrollan visión, promueven lealtad, se implican emocionalmente.

Esta evolución en el desarrollo de los enfoques de liderazgo, permiten apreciar la importancia del tema y como las organizaciones lo abordan procurando un buen ejercicio, de manera que permita determinar una ventaja competitiva para la organización.

Uno de los modelos más estudiados en las últimas décadas es el Liderazgo Situacional, planteado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey, que describe los cambios que se producen debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, “el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo” (K. Blanchard y P. Hersey, 1974).

Es en este modelo de liderazgo que el presente estudio fundamenta sus bases teóricas para que partir de un Programa de Liderazgo Situacional aplicado a cuatro líderes de la unidad de Recursos Humanos del FFP Prodem SA, se llega a impactar en la satisfacción de sus colaboradores.

La Satisfacción Laboral como menciona Peiró (2000) “se trata de una actitud relacionada con el trabajo, que depende de lo que las personas piensan y sienten sobre su trabajo, que se ve influenciada directamente por las personas que los guían”.

En este sentido Robbins (1998) respalda el impacto del liderazgo sobre la satisfacción ya que considera que: “Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción”.

Por su parte Mc.Neese-Smith (1997) y Foong (2001), veían la influencia que tenía el líder sobre tres resultados organizacionales deseables en los empleados: satisfacción, compromiso, organización y productividad, encontraron que la primera fue la más influenciada por el líder, esto muestra claramente que el ejercicio de liderazgo impacta directamente en las personas que están alrededor y más en los colaboradores.

De esta manera el presente documento para mostrar el estudio de caso realizado se encuentra dividido en cinco capítulos: donde la primera parte contempla el marco general que menciona los elementos que delinear la investigación la justificación, planteamiento del problema y el objetivo, tanto general como específico.

El capítulo dos contempla el marco teórico que fundamenta la investigación, se explican los constructos teóricos, según los diferentes autores y modelos del campo de la ciencia de la producción organizacional y administración laboral en general.

El tercer capítulo muestra el marco práctico que contempla la metodología que le da el marco científico, dónde se determina el método a aplicar, las variables, la población en la que se implementó, los instrumentos que permitieron llevar adelante el estudio, de igual manera describe como se identificó las necesidades psicológicas de la Institución y finalmente este capítulo describe el procedimiento de la implementación y los resultados obtenidos.

Una vez realizado el estudio de caso se describe en el cuarto capítulo la propuesta científica a partir de la experiencia establecida, dentro de un marco propositivo.

El capítulo cinco, permite apreciar la evaluación del estudio, donde se puede observar a través de un análisis cuales son las conclusiones y a partir de ello se proponen recomendaciones.

Para finalizar, encontramos la bibliografía que permite registrar el fundamento de todas las afirmaciones y los documentos anexados que llevan acercar el estudio a mayor detalle para un mejor entendimiento.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio de caso se constituye en aporte social, ya que al identificar el estilo de liderazgo, se pudo trabajar sobre las fortalezas que cada líder tiene e identificadas sus oportunidades de mejora, se establecieron acciones de mejora a partir de un Programa de Liderazgo Situacional, de manera que se potencia el estilo de liderazgo más efectivo, esto repercute directamente en la persona que es el líder y su contribución a la organización y a la sociedad en general.

De igual manera, al identificar el grado de madurez de los colaboradores, se establecieron el estilo de liderazgo más apropiado que permita extraer lo mejor de ellos y les permita crecer como colaboradores, compromiso que cada líder asumió, por lo tanto se procura el desarrollo de personas, buscando dar lo mejor de sí y estar

más satisfechos, cuya satisfacción no solo será evidente en el trabajo directamente, sino también indirectamente repercutirá en los ambientes sociales en los que se desenvuelven cada uno.

El aporte económico del presente estudio de caso, se hace presente al lograr satisfacción en los colaboradores, por un ejercicio apropiado de su liderazgo, potenciando de esta manera los equipos de trabajo, consecuentemente llegarán a ser más productivos, en lo que respecta a los resultados que se esperan como equipos, generando por lo tanto mejor rendimiento en la organización, aspecto que puede replicarse en cualquier equipo de trabajo.

El aporte metodológico se constituye en la propuesta es si misma del presente estudio de caso, que más adelante se detalla de manera específica, de modo que se pueda realizar un replica, a partir de la experiencia comprobada por el sustento teórico y metodológico experimentado en el presente estudio de caso.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 Fundamentación del problema.**

Los últimos años en la ciudad de La Paz, las entidades microfinancieras se han constituido en un semillero de talentos, por el desarrollo que se dio en este rubro y por ende el desarrollo de las personas que hacen que surjan emprendimientos, esto ha hecho que muchas personas crezcan profesional y experiencialmente dentro de estas entidades.

Esto se puede evidenciar en el boletín mensual de ASOFIN (Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas), quien muestra un crecimiento exponencial en cuanto al número de personas en planillas de las 8 entidades financieras de rubro asociadas, siendo la suma un total de 1800 personas a enero de 2003 y a agosto de la presente gestión llevan un total de 11,975 personas, distribuidas en las 7 entidades afiliadas (Banco Sol, Los Andes, FIE, Prodem, Ecofuturo, Fassil, y AgroCapital, y en la presente gestión se añaden Fortaleza y Comunidad, retirándose Fassil de la Asociación).



El FFP Prodem SA no es la excepción, durante los 13 años de vida que tiene la institución, ha dado lugar al crecimiento de talentos, siendo la planilla de personal en el año 2000 un total de 284 personas y a Agosto de la presente gestión, tiene un total de 2707 personas, mostrando un promedio de antigüedad de 5 años en la oficina nacional, donde se realizará la incidencia, muchos de ellos han obtenido un crecimiento en el cargo, por ello personas que en algún momento ocuparon cargos operativos dejaron de ejercerlo para llegar a ocupar cargos con responsabilidad mayor y algunos de ellos en posiciones de liderazgo.

El estar en la posición de líder habitualmente se dio por la experiencia y conocimiento del cargo y no necesariamente por las habilidades de liderazgo, por lo que muchas de las personas en estos cargos, desarrollan este talento de manera empírica buscando sus aciertos cometiendo algunos errores.

Una de las unidades dentro del F.F.P. Prodem S.A. que tuvo este desarrollo dentro de sus miembros es Recursos Humanos (RRHH). Durante la gestión 2011 con una nueva visión estratégica y a la cabeza de la implementación de una Subgerencia, consolida su equipo especializando áreas por las tareas que desempeñan en cuatro:

1. Administración de Pagos al Personal (APP);
2. Comunicación y Cultura (CC);
3. Capacitación y Desarrollo (CD);
4. Planificación y Gestión de RRHH (PGRRHH).

Para asumir la responsabilidad de las áreas se ascendió a personal operativo que en su momento se muestra como especialista en la tarea y con potencial para asumir como Encargado de Área, pasando a ser nuevos líderes cada uno con su equipo respectivo de trabajo con objetivos claros que se encuentran enmarcados en el plan estratégico institucional.

Es estos cuatro líderes con quienes se realizó una mejora en ejercicio de su liderazgo a partir de un Programa de Liderazgo Situacional, para que potencien su ejercicio, de cara a mejorar la satisfacción en sus colaboradores y

consecuentemente potencien los objetivos estratégicos que tienen como unidad de RR.HH. dentro del F.F.P. Prodem S.A.

### **1.3.2 Definición del Problema.**

¿La aplicación de un Programa de Liderazgo Situacional (PLS) permitirá una mejora en los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores de cuatro áreas de la Unidad de Recursos Humanos del FFP Prodem SA?

### **1.3.3 Análisis del Problema.**

El hecho de que los nuevos líderes a cargo de las nuevas áreas de la Unidad de Recursos Humanos del FFP Prodem SA, sean personal que antes estaban trabajando de manera operativa, hizo que en una primera etapa se enfocarán en la consecución de resultados y objetivos, por lo que el cómo alcanzar estos, se constituyó en un ejercicio reflejo de como influenciar en las personas siendo su estilo de liderazgo; empírico, en el que predomina las características de su personalidad.

No se puede eludir, que si bien el liderazgo ejerce un efecto significativo sobre la satisfacción laboral, también es importante evaluar qué estilo de liderazgo es el más eficaz para cada situación, aspectos que son tomados en cuenta en el Programa de Liderazgo Situacional.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Aplicar un Programa de Liderazgo Situacional para mejorar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores de cuatro áreas de la Unidad de Recursos Humanos del FFP Prodem S.A.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Evaluar la práctica del estilo de liderazgo situacional vigente en los cuatro líderes de la unidad de RRHH del FFP Prodem S.A.;

- Evaluar el grado madurez de los empleados de la unidad de RRHH del FFP Prodem S.A.;
- Aplicar un Programa de Liderazgo Situacional a los líderes de la unidad de RRHH del FFP Prodem S.A.;
- Establecer el porcentaje del nivel de satisfacción laboral de los empleados antes y después del Programa de Liderazgo Situacional con del FFP Prodem S.A.

## **1.5 METODOLOGÍA**

### **1.6 ALCANCES**

#### **1.6.1 Alcance Sectorial e Institucional**

Se realizará este estudio de caso en el Fondo Financiero Privado Prodem SA., entidad Microfinanciera de la ciudad de La Paz, Bolivia, específicamente en la unidad de Recursos Humanos de la Oficina Nacional.

El F.F.P. Prodem S.A. tiene sus raíces en la ONG Promoción para el Desarrollo de las Microempresas (PRODEM), institución que al no tener fines de lucro, se orientaba al desarrollo de personas a través del financiamiento de nuevos emprendimientos, los mismos que posterior a sus ingresos podrían hacer que crezcan con una cultura financiera, uno de sus principales productos fue el crédito solidario.

De este emprendimiento es que se desprenden otras instituciones financieras como ser el Fondo Financiero Privado Prodem SA, que posterior a la ley de Fondos Financieros se desprende el 2000 adoptando de la ONG su nombre. Durante los 13 años que viene operando, logra ser un promotor de la cobertura.

Prodem es un Fondo Financiero Privado (FFP) regulado y supervisado por la ASFI Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.

Ofrece Servicios Financieros para las mayorías, la actividad principal es la Intermediación Financiera, a través de las captaciones y depósitos a plazo fijo del

público y la concesión de micro, pequeños y medianos créditos que fomenten actividades productivas y del comercio.

Cuenta también con una serie de productos y servicios específicamente creados y adecuados para atender a las mayorías del campo y las ciudades, de fácil y rápido acceso.

Prodem FFP cuenta con 2707 empleados altamente capacitados para atender satisfactoriamente a más de 600.000 clientes.

Prodem FFP desarrolla tecnología propia, diseñada por bolivianos y para bolivianos, como los Cajeros Automáticos Inteligentes. (Primera Red Rural de Cajeros en Bolivia, 95 en todo el país), la Tarjeta Inteligente, que almacena todos los datos de su titular en un chip y se maneja con huella digital lo que la hace completamente segura.

#### **1.6.1.1 Misión del FFP Prodem S. A.**

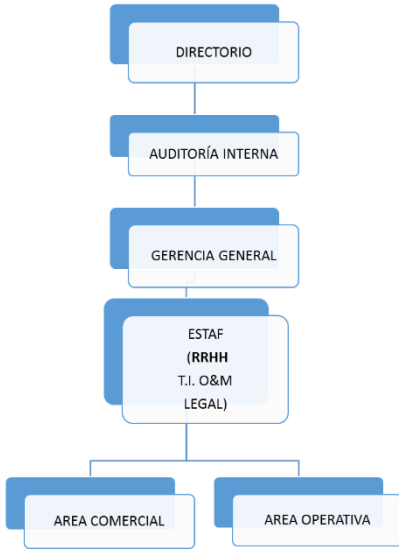
“Aportar al desarrollo y mejora de la calidad de vida de nuestros clientes, brindando servicios principalmente microfinancieros, con responsabilidad social, excelencia y sostenibilidad, respaldado en nuestra amplia cobertura, tecnología de punta y personal comprometido con la eficiencia, la calidad y la innovación”.

#### **1.6.1.2 Visión del FFP Prodem S. A.**

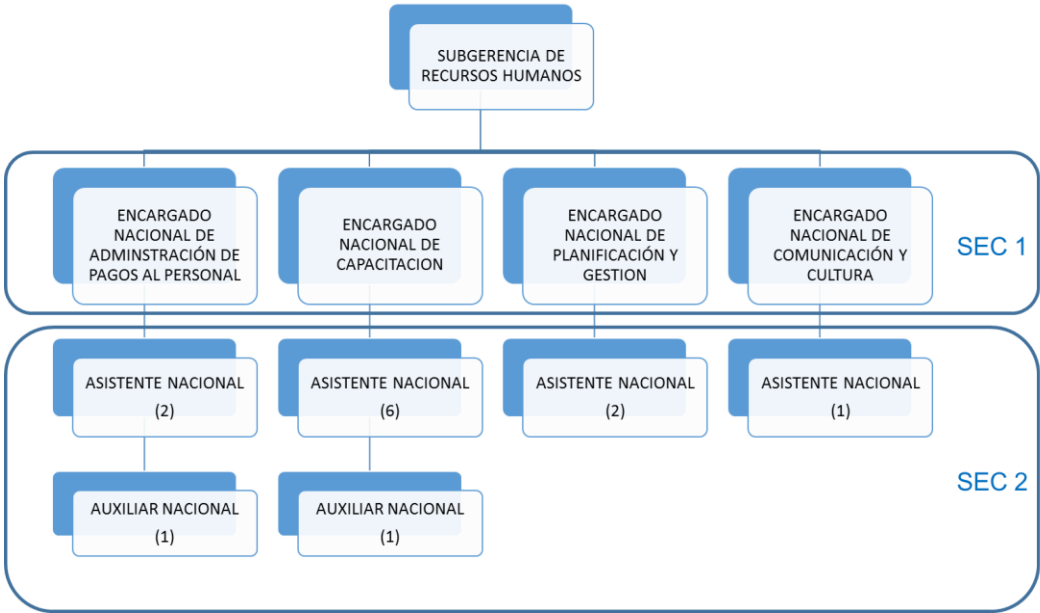
“Ser el referente mundial en microfinanzas.”

#### **1.6.1.3 Ubicación de la Unidad de Recursos Humanos**

El siguiente organigrama muestra la ubicación que tiene la unidad de Recursos Humanos en la estructura del FFP Prodem SA:



El siguiente organigrama muestra la composición de la unidad de Recursos Humanos y los respectivos dependientes:



Si bien esta estructura se fue consolidando en los últimos años en su integridad, permite evidenciar el impacto que esta estructura tiene a nivel de toda la organización, en algunos casos es directo y en otros indirecto.

### **1.6.2 Alcance Temporal**

Este estudio de caso será analizado en la gestión 2013, en los meses de julio, agosto, septiembre y octubre.

### **1.6.3 Alcance Espacial**

La unidad de Recursos Humanos del FFP Prodem SA, se encuentra ubicado en la ciudad de La Paz, Bolivia, sin embargo sus acciones como institución impactan a nivel nacional.

### 2.1 MARCO TEORICO

#### 2.1.1 Liderazgo.

El estudio del liderazgo ha sido un camino largo y controversial cuyos inicios se dieron con Mc. Gregor en los años 60 en un esfuerzo por humanizar las organizaciones, y continuó siendo influenciado por el éxito japonés en la producción y estilo gerencial que cambia la empresa completamente (w. Ouchi, 1980), de igual manera paso por diferentes autores como Stephen R. Covey (1989), habla de siete hábitos que debe tener una persona altamente eficiente.

De acuerdo a Jhohn Adair (1990), “un líder efectivo debe controlar sus emociones, mantener una distancia social apropiada sin tener favoritos en el grupo, ganarse el respeto de los seguidores, ser justo y objetivo en sus apreciaciones, debe saber lo que hace y hacia dónde se dirige y luego comunicar con entusiasmo estas metas a los demás. Debe escuchar consejos y pedir asesoría antes de hacer decisiones importantes, pero será su responsabilidad escoger la conducta y decisión adecuada”.

Por su parte Druker menciona que: “Los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa, estadísticas de los últimos años lo demuestran en forma concreta, la mayoría de los fracasos empresarios pueden atribuirse a un liderazgo ineficaz” (Peter Druker, 2004).

En este sentido, veamos las principales teorías de liderazgo que surgieron en el transcurso de la historia para ahondar sobre su mejor práctica.

##### 2.1.1.1 Teoría de liderazgo “X”

El sociólogo Douglas Mc. Gregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro El lado humano de la empresa (1960). Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de

evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

#### **2.1.1.2 Teoría de liderazgo “Y”**

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el



hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

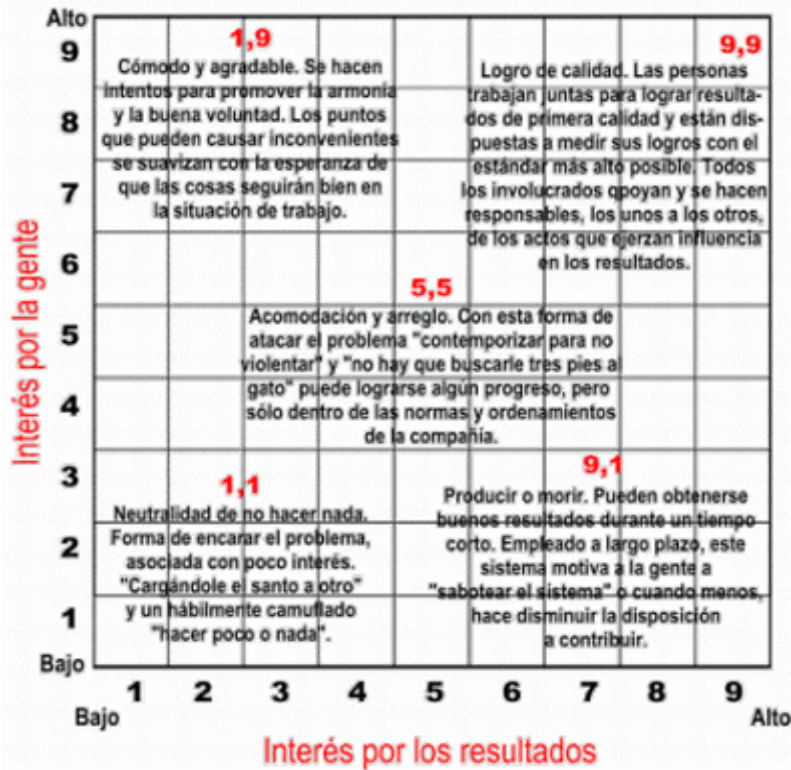
En las condiciones actuales de la vida laboral las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

### **2.1.1.3 GRID Administrativo o Rejilla Gerencial**

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El GRID administrativo o Rejilla Gerencial fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).



El GRID no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

El GRID es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se comparan un estilo con otro. El GRID identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "GRID".

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario). (Oscar Vivar Flores.1996).

#### **2.1.1.4 Teoría de los Sistemas de Likert**

Sugiere que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

##### *2.1.1.4.1 Sistema 1: Autoritario explotador*

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

##### *2.1.1.4.2 Sistema 2: Autoritario, pero paternal*

Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

##### *2.1.1.4.3 Sistema 3: Consultivo con derecho a tener la última palabra*

Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

##### *2.1.1.4.4 Sistema 4: Participativo y democrático*

En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se

ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

Rensis Likert y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4. Las críticas a este sistema se fundan, por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la empresa y por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad.

### **2.1.1.5 Teoría de Contingencia**

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón (Guizar, 1999). Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones

del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización (Soldevilla, 1972).

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye "todo lo demás" además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

- Nivel institucional o nivel estratégico
- Nivel intermedio
- Nivel operacional

#### **2.1.1.6 Intercambio de Graen**

En el modelo de liderazgo de creación de roles Enlace Vertical de Diadas (EVD) de George Graen, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.

En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados.

Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan díada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el "modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)". Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo (G. Graen, 1982).

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. La investigación ha confirmado esta predicción.

El modelo EVD de Graen pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa. Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD Robert Vecchio ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

- Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
- Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.
- Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.
- Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes

### **2.1.1.7 Modelo Camino - Meta**

La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido. (Hellriegel Dom, Jhon W. Slocum, 1998)

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

### **2.1.1.8 Liderazgo Transaccional**

En este modelo el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios por esfuerzos. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado, es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus

seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados para que realicen ciertas tareas. (Héctor J. Varela Rey, 1010).

Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

Los intercambios en el liderazgo transaccional, implican 4 dimensiones:

- **Recompensas contingentes:** Los líderes transaccionales vinculan el objetivo a las recompensas, clarifican las expectativas, proveen de recursos necesarios, establecen objetivos con consenso, y proveen varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso. Establecen objetivos específicos, medibles, realistas y con tiempo determinado.
- **Gestión activa por excepción:** Los líderes transaccionales controlan el trabajo de sus subordinados, verifican desviaciones a las reglas y aplican acciones correctivas para prevenir errores.
- **Gestión pasiva por excepción:** Los líderes transaccionales intervienen solo cuando la performance no es la esperada.
- **Liberalismo:** El líder provee un entorno donde los subordinados cuentan con muchas herramientas disponibles para tomar decisiones. El líder no toma decisiones y el grupo carece de dirección.

#### **2.1.1.9 Liderazgo Transformador**

El liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su



madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño (V. Gallardo 2012)

Otro investigador, Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de (1978 Burn). La medida en que es líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

#### **2.1.1.10 Liderazgo Situacional**

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría señala que los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bi-direccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones (Fiedler, 1982). La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una de las conductas o comportamientos (directivo y apoyo) pueden presentarse tanto alto como bajo y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo que no son mutuamente excluyentes ni uno es mejor que el otro, depende de la situación, estos son:

- **Instruir** (Alta Tarea - Baja Relación) E1: El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- **Persuadir** (Alta Tarea - Alta Relación) E2: El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- **Participar** (Baja Tarea - Alta Relación) E3: El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- **Delegar** (Baja Tarea - Baja Relación) E4: El líder proporciona poca dirección a apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno su nivel de madurez:

#### 2.1.1.10.1 *Nivel de Madurez*

Madurez, capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo), y/o experiencia de un individuo en un grupo.

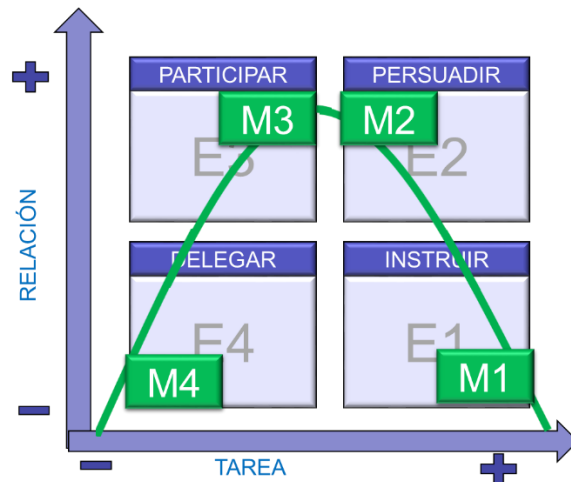
La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad.

La teoría del liderazgo situacional se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica.

La curva se refiere a los líderes exitosos, representa diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los diferentes niveles de madurez del seguidor.

De esta manera, según el modelo hay cuatro conductas del líder diferentes:

- Alta tarea – baja relación (M1) es inmadurez elevada, requiere líder Directivo: La comunicación es unilateral descendente, el líder decide el papel de los seguidores y les dice que tarea realizar, cuando, como y donde.
- Alta tarea – alta relación (M2) es inmadurez moderada, requiere líder Persuasivo: El líder por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional intenta persuadir psicológicamente al seguidor sobre la decisión a tomarse.
- Baja tarea – alta relación (M3) es madurez moderada, requiere líder Participativo: El líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tiene la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.
- Baja tarea – baja relación (M4). es Madurez elevada, requiere líder Delegatorio: El líder delega ya que el seguidor tiene un alto nivel de madurez. Este desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento.



### 2.1.1.10.2 *Como modificar los niveles de madurez*

Para aumentar el nivel de madurez el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de apoyo a medida que los seguidores aumenten la madurez para reforzarlo. Se lo puede ir premiando a medida que recorre la dirección deseada. Al alcanzar la madurez moderada los seguidores son capaces de proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores encuentran el refuerzo positivo del líder cuando tienen éxito, a no sentirse tan vigilados y observar que se los deja más solos.

Cuando los seguidores se comportan con menos madurez que la habitual, el líder debe reajustar su conducta volviendo atrás en la curva hasta que recobre su nivel.

Los cambios de estilo de liderazgo deben ser graduales.

Es importante considerar que existen fuerzas que pueden afectar el liderazgo situacional:

### 2.1.1.10.3 *Fuerzas que afectan al líder*

Son todas aquellas fuerzas que dependen de la formación, experiencia e inteligencia emocional que posea el directivo, su sistema de valores personales, el grado de confianza en sus colaboradores, sus inclinaciones personales sobre

estilos de dirección, los sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas, el tipo de funciones y tareas a desempeñar, la importancia y la urgencia del problema a resolver, los rasgos de su personalidad y carácter conforman estas fuerzas que afectan el desempeño y éxito del directivo. (A. Salazar, 2010).

#### *2.1.1.10.4 Fuerzas que afectan al Colaborador*

Estas fuerzas son aquellas que directamente están relacionadas con el colaborador, en las cuales este podrá influir, existe la necesidad de independencia, disposición a asumir responsabilidades, tolerancia ante lo ambigüedad, formación y experiencia en la toma de decisiones, competencias profesionales, identificación con los objetivos, grado de interés por el problema, nivel de motivación e integración, efectividad del equipo de trabajo. (A. Salazar, 2010)

#### *2.1.1.10.5 Fuerzas que afectan a la situación*

Estos factores son aquellos relacionados con el medio ambiente que rodea al gerente y de la efectividad con que el gerente los asuma dependerá el desempeño y resultados que obtenga. La estructura de la organización, normas y políticas, clima y cultura organizacional, presión del tiempo, importancia y urgencia del problema a resolver y complejidad de la situación, son algunos de los factores internos de la empresa que afectarían la situación de desempeño del liderazgo. El factor situacional más importante, que determinará el comportamiento más eficaz de un líder, para obtener resultados a través de sus colaboradores, poniendo más o menos énfasis en cada una de las dos variables descritas (conducta de tarea y de relación), es el nivel de madurez del colaborador. El estilo de dirección debe acoplarse a la medida de cada colaborador (A. Salazar, 2010).

### **2.1.2 Satisfacción laboral**

Desde el inicio de la historia de la humanidad el hombre tuvo que hacer uso de la naturaleza para satisfacer sus necesidades y para ello tuvo que organizarse, estableciendo funciones y tareas específicas. La efectiva cooperación de las

personas en pequeños o grandes grupos organizados, ha permitido el desarrollo que va desde la misma comunidad primitiva hasta la actualidad.

Lógicamente que todo este proceso condujo al ser humano a formar grupos y esa tendencia dio como resultado que dentro del grupo existiera un líder o dirigente. Cualquiera que sea el grupo, éste debe tener su propia dirección, a través de la cual se determinen, aclaren y efectúen los fines u objetivos.

De modo que para efectuar determinadas labores de forma eficiente es necesario la aplicación de un liderazgo apropiado, en tanto que éste es la base primordial para la ejecución de tareas del recurso humano, a fin de iniciar y desarrollar las actividades de los procesos claves satisfactoriamente. Sin embargo, esos objetivos de la organización sólo pueden alcanzarse si los subordinados los conocen y logran identificarse con ellos.

La dirección es entonces, el proceso que permite afianzar el sistema, conservar su valor cualitativo y su proporción dinámica con el medio ambiente de modo que se asegure el progreso del sistema y se alcancen los diferentes resultados útiles.

Para llevar a cabo la dirección debe ocurrir una interrelación entre el dirigente y el recurso humano que tiene bajo su responsabilidad, en vista de lograr los objetivos de la organización.

Las organizaciones están formadas por personas o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por diversidad de funciones que se intentan que estén coherentemente reguladas y dirigidas. Según Mintzberg, (1995) toda acción humana constituida plantea dos requisitos a la vez esenciales y contradictorios: La división del trabajo en distintas tareas que se deben desempeñar y la coordinación de las mismas.

La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el

bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Una de las actividades más importante dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas armonicen con las necesidades de la misma organización. La satisfacción que tengan los individuos con su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional y la mejor calidad de vida. A lo largo de la historia los estudios sobre la satisfacción han estado vinculados a diferentes aspectos.

En muchas ocasiones la naturaleza de la insatisfacción procede de los propios procedimientos de trabajo a los que se enfrenta el recurso humano, del trabajo en sí, de su grupo y la autoridad de los directivos, elementos éstos que son poco tomados en cuenta en muchas organizaciones.

#### **2.1.2.1 Necesidad de un Diagnóstico de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

Si se parte del hecho de que el buen funcionamiento de la organización depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como objetivo esencial cumplir la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto desde luego lleva a concentrar cada vez más los esfuerzos

en la atención al hombre de manera que se puede alcanzar su satisfacción. Entendida ésta como la sensación que el individuo siente al lograr el equilibrio entre sus necesidades o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Claro está, que algunas veces se pueden encontrar empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Al respecto Gamero, refiere que: "La satisfacción o insatisfacción laboral están relacionados con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad" (Gamero, 2003 p.17).

La satisfacción laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la organización podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la misma, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Una de las actividades más importante dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas armonicen con las necesidades de la misma organización. La satisfacción que tengan los individuos con su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento



organizacional y la mejor calidad de vida. A lo largo de la historia los estudios sobre la satisfacción han estado vinculados a diferentes aspectos.

### 2.1.2.2 Satisfacción Laboral a través de la historia.

La concepción de la satisfacción laboral es muy extensa y dialéctica ha sido examinada desde el punto de vista de muchos autores. Y en ella han tenido influencia de manera importante las teorías de la motivación. A continuación en la tabla se reseña algunos de los principales autores consultados con sus enfoques y las características de los mismos.

AUTORES	ENFOQUES	CARACTERÍSTICAS
Frederick Taylor; Happock job; Henry Gantt; Scacon Plan y Rutter Plan	Satisfacción Laboral relacionada con los incentivos económicos	En la medida que el individuo sea más productivo mayores serían sus beneficios económicos, es decir, predominaba el modelo de pago por unidad de trabajo.
Elton Mayo; James Williams	Satisfacción Laboral Relacionada a los factores sociales	La interacción del individuo con el grupo como el elemento más importante de la satisfacción laboral, situándola por encima de otros factores.
Abraham Maslow; Frederick Herzberg	Satisfacción de las necesidades	Se considera que la satisfacción se mide en la medida que el individuo logra satisfacer desde sus necesidades vitales hasta las de desarrollo personal. A esta se le agrega que las necesidades básicas cuentan si no están cubiertas, mientras que otros factores vinculados al logro, al reconocimiento, al trabajo en sí, aumentan la satisfacción al conseguirlos.
Hannlon; Clayton Aldefer; David Mc. Clelland; Victor Vroom	-Autoactualización -Teoría de la Existencia, Relaciones, Crecimiento -Teoría de las Necesidades - Teoría de las Expectativas	-Equilibrio personal del individuo -Puede estar en operación más de una necesidad -Relacionada con la necesidad de poder -Esfuerzo de obtener alto desempeño

Robbins;	La actitud del trabajador frente a su propio trabajo.	-Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.
Luis Álvarez López	La motivación concreta es satisfacción laboral -La satisfacción laboral radica en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La naturaleza y contenido de trabajo.</li> <li>2. El trabajo en grupo y sus directivos</li> <li>3. Las condiciones de trabajo</li> <li>4. El esfuerzo y los resultados individuales.</li> <li>5. Las condiciones de bienestar.</li> </ol>

Con frecuencia se confunden los términos: Motivación, estimulación y satisfacción. Sin embargo hay que tener claro que no es lo mismo motivar, estimular que satisfacer a una persona. Por eso es importante destacar la diferencia existente entre estas tres categorías. La motivación es lo que mueve al ser humano a buscar la satisfacción de una necesidad, que puede ser mediante la estimulación que no es más que lo que la persona debe recibir para satisfacer su necesidad, la satisfacción es lo que siente después de ver la necesidad resuelta, que puede ser positiva o negativa.

La motivación, es vista como fuerza propulsora, es un componente de importancia en cualquier esfera de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor ventaja; sea cual fuere la actividad laboral que se desempeñe, la labor que ocupa la mayor parte de la vida de los individuos, es necesario que se esté motivado por ella, de modo que no se convierta en una actividad alienada y absolutista; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competente y útil, además mantener la autoestima. Espada (2003), considera que la motivación es “un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional... está directamente relacionada con las necesidades humanas” (p.3)

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr resultados mayores, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la organización.

Álvarez López (2005), considera que el hombre recibe influencia de la sociedad en que vive y de hecho de ella emanan beneficios que brindan o no satisfacción que a la larga influyen en la anterior.

Por su parte se encuentra la estimulación que es la se contempla por medio de recompensas o también llamados estímulos. La mayor parte es por dinero, por afecto o por ciertos métodos de ejercicios, por lo cual se incita a realizar acciones mejor elaboradas ya sea por cuestión laboral, afectiva o física.

Las comparaciones realizadas de los diferentes enfoques sobre la satisfacción laboral del recurso humano, permiten visualizar cada uno de los aportes que han realizado los distintos autores respecto al tema. Se considera que la visión de Robbins (1984) abarca una serie de elementos esenciales como “las habilidades de los individuos, libertad para realizar su trabajo así como la retroalimentación”.

Pero sin embargo Álvarez López (2005) los complementa y agrupa en cinco grupos asociados a variables, a las que se han denominado dimensiones esenciales:

- Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.
- Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus **Líderes**.
- Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.
- Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.
- Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

Para que los recursos humanos estén satisfechos con su organización es necesario que ésta promueva la participación activa de todos los trabajadores en todos sus aspectos. En ese sentido la autora coincide con Álvarez López en cuanto a que la satisfacción del individuo tendrá éxito si se toman en cuenta esos cinco elementos,

es de vital importancia que el recurso humano tenga plena libertad para realizar sus actividades, que cuente con el apoyo de su grupo de trabajo y por ende de su Líder, que le sean reconocido sus esfuerzos; que se tenga claro cuáles son las funciones y responsabilidades del grupo de trabajo, además de contar con una planificación que permita ir evaluando los objetivos que estén en proceso de lograr las metas de la organización.

Crear las condiciones adecuadas por parte de la dirección – los líderes en las organizaciones e influir en los empleados que la integran, implica un gran reto, pero solo así se podrá lograr que las personas se sensibilicen con la importancia de su trabajo, su papel en la organización y sean capaces de afrontar los desafíos que impone el medio en que se desenvuelven. En este sentido la autora considera que la satisfacción laboral se sustenta en cierta medida por lo que cada trabajador tiene estipulado como sus intereses y su compromiso con la organización.

### **2.1.2.3 Enfoques Metodológicos Contemporáneos para medir la satisfacción laboral**

En la década de los 70 en los Estados Unidos cobra un especial interés la preocupación por la calidad de la vida en el trabajo (CVL), donde el Movimiento de la Calidad de Vida Laboral logra un alto reconocimiento gracias a sus actuaciones en reivindicaciones por humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida. Es entonces a partir de ese momento que tanto en EE.UU como en Europa se populariza el tema de la calidad de vida laboral, donde los matices que adquiere se distancian de los planteamientos iniciales ligados al Desarrollo Organizacional (DO);

El estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo, esta con mayor repercusión en EE.UU, fiel a sus orígenes liderada por Walton, (1973); Davis y Cherno, (1975); Suttle, (1977); Nadler y Lawler, (1983); Delamotte y Takezawa, (1984); entre otros. Y en Europa se identifican con la

corriente de la humanización del trabajo la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica CVL, y sus máximos representantes (Davis y Cherns, 1975; Taylor, 1978; Elizur y Shye, 1990; González et al., 1996).

En relación a este tema se puede hacer referencia al trabajo realizado por Álvarez López (1993), el cual se sustenta en los resultados de las investigaciones iniciadas por López (1991, 1993 y 1994) el cual ha sido perfeccionado por el autor al utilizarlo de manera inicial para medir “él querer hacer”, la satisfacción laboral o “motivación concreta” como también fue denominado

### **2.1.3 Liderazgo y Satisfacción con Enfoque Humanista**

El humanismo en la psicología, llamada la tercera fuerza, comenzó a principios de los años cincuenta. Los psicólogos humanistas protestaron contra lo que ellos consideraban la estrechez tanto del psicoanálisis como del conductismo. Sosteniendo que este último dice mucho acerca de la conducta pero poco sobre las personas y que el psicoanálisis dice mucho sobre los perturbados mentales pero nada sobre los sanos. El humanismo intento ampliar los dominios de la psicología para que incluya todas las experiencias humanas que son únicas, que no son abordados de forma científica dado que no pueden ser medidos objetivamente. (Papalia, 1997).

La Psicología humanista es una corriente de la Psicología y de la Psicoterapia, una filosofía de la vida que sitúa al hombre, la humanidad, la naturaleza y el universo como un todo armónico y coherente.

Algunas las principales características de la psicología humanistas son según Martínez (1982):

- La psicología humanista es un movimiento contra la psicología que ha dominado en la primera mitad del siglo pasado (siglo XX) la cual se ha caracterizado por ser mecanicista y reduccionista.
- La persona está constituida por un núcleo central estructurado (que puede ser el concepto de persona), sin el cual resulta imposible explicar la

interacción de los procesos psicológicos. Por ejemplo la memoria influye en la percepción y el deseo en la intención, la intención determina la acción, la acción forma la memoria y así indefinidamente.

- Concibe a la persona como una totalidad en la que se interrelacionan factores físicos, emocionales, ideológicos o espirituales formando el ser real, no una suma de partes. La psicología humanista no disecciona, no separa aspectos de la persona, señalándolos como la causa de la enfermedad. La psicología humanista ve un ser completo y tiene en cuenta cada aspecto y su influencia en el resto.
- El ser humano está impulsado por una tendencia a la autorrealización, es decir se considera al hombre como dotado de todas las potencialidades necesarias para su completo desarrollo. En este aspecto la psicología humanista resulta revolucionaria ya que considera que todos los seres humanos son capaces de cambio y de curación. Actitud que facilita el proceso de recuperación de las personas.
- El trabajo con el síntoma consiste en escucharlo para de esta forma comprender su significado y mensaje más profundo. El síntoma es una ayuda, una señal que nos está hablando de cuál es el problema, expresa aquello que no somos capaces de expresar conscientemente. No se trata de intentar acallar ese mensaje, sino de descifrar su mensaje que nos conduce a la verdadera enfermedad, al auténtico bloqueo, que puede ser emocional. El síntoma es la voz del cuerpo, la alarma que nos indica que algo no está en orden.

En una consideración humanista de la psicoterapia todos estamos necesitados en una y otra medida de encontrar la identidad perdida. La psicoterapia humanista no trata con locos o enfermos mentales, todas las personas sufren una u otra vez crisis de crecimiento, situaciones de emergencia espiritual, situaciones de choque que desestabilizan nuestro equilibrio y que requieren ser abordadas para alcanzar una vida más feliz. Todos andamos en la búsqueda, nadie es más sano que otros, por esto existe una negativa a categorizar a las personas como enfermas o sanas.

Por la posición del terapeuta que lejos de ser la persona sana que cura al enfermo es también un buscador que habiendo recorrido el camino (y estando en ello) conoce y ofrece las herramientas necesarias en el momento que considera más oportuno. En este sentido la psicología humanista, rompió con la distancia entre paciente y terapeuta. El terapeuta es una persona que está al mismo nivel del paciente, con el cual continuamente se encuentra interactuando junto él.

El humanismo en el ámbito laboral origina una revolución conceptual, ya que antes el interés se orientaba hacia la tarea y en la estructura organizacional, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales dan paso a la prioridad de la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

#### **2.1.3.1 Desarrollo del enfoque humanista.**

El enfoque humanístico en el ámbito laboral surge con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

##### *2.1.3.1.1 Primera Etapa.*

Orientado hacia la adaptación del trabajador al ambiente laboral. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo, o psicología industrial, en otros casos era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas

predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga;

#### *2.1.3.1.2 Segunda Etapa.*

Orientación de la adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

En este sentido, se considera valiosa la contribución de la psicología laboral en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las grandes modificaciones ocurridas en las extensiones: social, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración. Mientras que en los demás países el liberalismo económico típico del siglo XIX pasó, a partir de la Primera Guerra Mundial, a ser sustituido por una creciente injerencia del estado en la economía con el surgimiento de algunos gobiernos totalitarios, en los Estados Unidos se reafirmaban y desarrollaban los principios democráticos. Además, con la Primera Guerra Mundial comienza el declive de Europa centro-occidental en el liderazgo del mundo, y el espectacular ascenso de los Estados Unidos como potencia mundial.

El descenso en la economía que sacudió el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se originó en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una nueva elaboración de conceptos y una evaluación de los



principios de administración de recursos humanos hasta entonces aceptados con su carácter dogmático.

El enfoque humanístico dentro del ambiente laboral comenzó poco después de la muerte de Taylor; sin embargo solo encontró enorme aceptación en los Estados Unidos a partir de los años treinta, principalmente por sus características eminentemente democráticas. Su divulgación fuera de este país ocurrió mucho después de finalizada la Segunda Guerra Mundial. (Martinez, 1999).

Siendo Carl Rogers uno de los principales exponentes de esta teoría es importante mencionar que posterior a investigaciones minuciosas estableció algunos principios dentro del ámbito laboral, con elementos particulares que hacen a la persona, donde todos son diferentes, con iniciativa, con necesidades personales de crecer, con potencialidad para desarrollar actividades y solucionar problemas creativamente, ya que su participación dentro de lo organizacional no sólo es positiva sino que también poseen aspectos, intereses y valores particulares, ya que se les debe considerar como persona total .

## Capítulo 3      MARCO PRÁCTICO

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Una vez conocida la naturaleza del problema y las características del objeto de estudio, a continuación se muestra a partir de que método se desarrolló el presente trabajo: Estudio de Caso.

El Estudio de casos “consiste básicamente en investigar un problema concreto recurrente, surgido de las relaciones del hombre con las ciencias, con la realidad o con el mismo hombre. Este problema concreto es denominado caso que representa ser un "ejemplo tipo" o “problema tipo” de ciertos eventos o hechos repetitivos de la vida social y que están orientados hacia el pronóstico de futuros sucesos, para prevenir consecuencias y resultados lamentables o mejorar los ya existentes. Uno de los objetivos que busca este tipo de estudio es “el aprendizaje de conocimientos, situaciones, hechos o fenómenos particulares, así como la comprensión y entendimiento de un problema tipo” (Lexis Arandia, 2006).

“Estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. El Estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”. (Robert Stake E, 2004).

En este sentido en el presente estudio de caso se busca encontrar información que se acerque a la verdad mediante la explicación causal de los hechos, en esencia es un trabajo de investigación de un problema que afecta a una o varias organizaciones, que siguiendo un proceso llegará a construir conclusiones a partir de una propuesta.

### **3.1.1 Características del Estudio de Caso**

Según Lexis Arandia (2006), un estudio de caso debe cumplir las siguientes características:

#### **3.1.1.1 De Aplicación**

Aplicación de un campo del conocimiento adquirido generando la oportunidad de aplicar parte de los conocimientos en la solución de un problema específico de la realidad.

#### **3.1.1.2 De Utilidad**

Tiene una “Utilidad práctica”, es decir, soluciona un problema concreto de una organización pública o privada, local, departamental o nacional.

#### **3.1.1.3 De Respaldo**

El problema identificado tiene responde a una situación concreta de la realidad, es decir, esta sustentando en problemas reales y en el marco de las líneas de investigación del Postgrado.

#### **3.1.1.4 De Calidad**

Tiene una redacción adecuada y sobre todo, claridad y precisión en la exposición de las ideas y de la propuesta de solución.

## 3.2 UNIVERSO Y MUESTRA

### 3.2.1 Universo y Muestra por Conveniencia

Del FFP Prodem SA que cuenta con 7 unidades dentro su estructura, se establece como muestra la unidad de Recursos Humanos de la Oficina Nacional con sede en la ciudad de La Paz-Bolivia compuesto por cuatro áreas:

- Administración de Pagos al Personal (APP).
- Comunicación y Cultura (CC)
- Capacitación y Desarrollo (CD)
- Planificación y Gestión de RRHH (PGRRHH)

Los sujetos de estudio de caso son los cuatro Encargado Nacional de Área de las áreas mencionadas anteriormente y su impacto en los 13 colaboradores.

#### 3.2.1.1 Sujetos de Estudio de Caso (SEC 1)

Se cuenta con 4 personas: Encargado Nacional de Área Administración de Pagos al Personal, Encargado Nacional de Área de Comunicación y Cultura, Encargado Nacional de Área de Capacitación y Desarrollo y Encargado Nacional de Área de Planificación y Gestión de Recursos Humanos, Para poder identificar a los sujetos del estudio de caso (SEC 1), se decidió utilizar como código las iniciales de su nombre y apellidos de las cuales 3 son del sexo femenino y 1 del sexo masculino. De igual manera se puede apreciar que la edad promedio de los SEC1 es de 35 años, donde el mayor cuenta con 39 años de edad y es de sexo masculino, el menor de los sujetos del estudio de caso con 30 años, siendo del sexo femenino, como se muestra en el cuadro adjunto.

Nº	COD.	EDAD	SEXO	
			M	F
1	PAAD	29		1
2	MBMI	36		1
3	RLRC	37		1
4	CRVG	38	1	

<b>PROMEDIO/TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
-----------------------	-----------	----------	----------

### 3.2.1.2 Sujetos de Estudio de caso 2- Colaboradores (SEC 2)

Los siguientes sujetos de estudio de caso denominado SEC2 son los colaboradores de los encargados mencionados líneas arriba, en los que evaluará el grado de satisfacción respecto al liderazgo recibido por sus Encargados antes y después de la intervención de un programa, para identificarlos son codificados por las iniciales de su nombres y apellidos, en este sentido el grupo se llega a constituir por 13 personas de las cuales 6 pertenecen al sexo femenino y 7 al sexo masculino. La edad promedio de los participantes es de 34 años, siendo el mayor de 40 años, sexo masculino y el menor de 26 años del sexo femenino, como se muestra en el cuadro siguiente:

Nº	COD	AREA	EDAD	SEXO	
				M	F
1	IEM	ADPP	31		1
2	SAP	ADPP	26		1
3	FFS	ADPP	40	1	
4	MRMG	CC	32		1
5	CAV	PGRRHH	34		1
6	JPU	PGRRHH	43	1	
7	CPS	CD	33		1
8	OCG	CD	37	1	
9	VBB	CD	38	1	
10	JCM	CD	36	1	
11	EFG	CD	34	1	
12	AFH	CD	31		1
13	ECV	CD	30	1	
<b>PROMEDIO/TOTAL</b>			<b>34</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

El siguiente cuadro permite identificar las variables del presente estudio de caso, las dimensiones en las que se abordaron, que indicadores involucra cada uno, así como su definición conceptual y el ítem que permite identificarlo:

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM
Liderazgo Situacional (V1)	Estilo de Liderazgo Situacional	C 1 = Instruir	Se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación.  Dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.	1A; 2D; 3C; 4B; 5C; 6B; 7A; 8C; 9C; 10B; 11A; 12C.
		C 2 = Persuadir	Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.  Explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones.	1C; 2A; 3A; 4D; 5B; 6D; 7C; 8B; 9B; 10D; 11C; 12A.
		C 3 = Participar	Este estilo se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo.  Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.	1B; 2C; 3D; 4A; 5D; 6A; 7B; 8D; 9D; 10A; 11B; 12D.
		C 4 = Delegar	Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio. Ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.	1D; 2B; 3B; 4C; 5A; 6C; 7D; 8A; 9A; 10C; 11D; 12B.
	Escala de Madurez del colaborador	M 1 = Baja Madurez	Indica una madurez baja en ambas dimensiones.  Las personas ni muestran disposición ni tienen capacidad para asumir la responsabilidad.	1; 2
		M 2 = Moderada Baja	Indica un nivel de moderado a bajo de madurez. Las personas	3; 4

			tienen la disposición o la motivación para hacer el trabajo pero no tienen la capacidad para ello.	
		M 3 = Moderada Alta	Indica un nivel de moderado a alto de madurez. Las personas tienen la capacidad pero no la disposición para asumir la responsabilidad.	5; 6
		M 4 = Alta Madurez	Indica una madurez alta en las dos dimensiones, tanto en madurez psicológica como en madurez para el puesto.	7; 8
Satisfacción Laboral (V2)	Grado de Satisfacción	En la conducta de tarea	El grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea, hace sentir satisfecho al colaborador.	1 Nunca; 2 Casi Nunca; 3 a Veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre.
		En la conducta de relación	El grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional, hace sentir satisfecho al colaborador.	1 Nunca; 2 Casi Nunca; 3 a Veces; 4 Casi Siempre; 5 Siempre.
		Comentarios Adicionales	Menciona Aspectos positivos del líder	Desarrollo
			Menciona aspecto a mejorar en el líder	Desarrollo
Programa de Liderazgo Situacional (V3)	Expectativas	Respuesta a la pregunta ¿Qué espera de la sesión?	Se identifica las expectativas que tiene el líder sobre el Programa de Liderazgo Situacional, de manera que no se generen falsas expectativas.	Lámina 2
	Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer el estilo de liderazgo que te caracteriza y sus implicancias.</li> <li>2. Identificar el estilo según la madurez de sus colaboradores.</li> </ol>	Alinear al líder hacia los objetivos del Programa de Liderazgo Situacional.	Lámina 3

		3. Pautas para potenciar su estilo de liderazgo.		
Contenido del PLS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expectativas</li> <li>2. Objetivo del programa</li> <li>3. Modelo del Liderazgo Situacional</li> <li>4. Resultados sobre el estilo de liderazgo vigente y el grado de madurez de sus colaboradores.</li> <li>5. Desarrollo del líder situacional Comportamiento directivo Comportamiento de apoyo</li> <li>6. Desarrollo del colaborador</li> <li>7. Conclusiones y planes de acción</li> </ol>	Informar al participante el tiempo que se le destinará al programa, las respectivas actividades de manera que conjuntamente se administre el tiempo.	Lamina 4	
Liderazgo Situacional	Teoría del liderazgo situacional.	Conocer los principios del modelo de liderazgo situacional expuesto por Hersey y Blanchard..	Láminas de la 5 a la 7.	
Resultados del estilo de Liderazgo Situacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos Personales.</li> <li>2. Antecedentes</li> <li>3. Resultado</li> <li>4. Interpretación</li> </ol>	Identificar el estilo que obtuvo cada líder por separado de manera que se identifiquen las fortalezas y las oportunidades de mejora	Lámina 8 e Informe personalizado de los resultados obtenidos.	
Madurez del colaborador	Teoría del liderazgo situacional- Madurez del colaborador	Conocer los principios del modelo de liderazgo situacional expuesto por Hersey y Blanchard en cuanto a la madurez de los colaboradores.	Láminas de la 9 a la 11.	
Resultados de la madurez de los colaboradores por equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuadro comparativo de la madurez del equipo</li> <li>2. Interpretación.</li> <li>3. Estilo de Liderazgo Sugerido</li> </ol>	Proporcionar al líder una mirada aguda al equipo de trabajo con el que cuenta y el estilo más apropiado sugerido.	Lámina 12 e Informe personalizado de los resultados obtenidos	
Resultados del nivel de	1. Porcentaje de Satisfacción del	Proporcional al líder una retroalimentación sobre el	Informe personalizado	



	satisfacción de los colaboradores	equipo, respecto al líder. 2. Aspectos positivos del liderazgo 3. Oportunidades de mejora del liderazgo	nivel de satisfacción que tienen respecto al liderazgo ejercido sobre ellos, como punto de partida para la mejora.	de los resultados obtenidos
	Desarrollo del Líder Situacional	1. Comportamiento Directivo 2. Comportamiento de Apoyo	Entrenar en los componentes básicos que respaldan la teoría para desarrollar el liderazgo situacional.	Lamina 13, Video Liderazgo Situacional y líderes empresariales 1 y Video Liderazgo Situacional y líderes empresariales 2.
	Fuerzas que afectan al ejercicio del liderazgo	1. Fuerzas que afectan al líder 2. Fuerzas que afectan al colaborador. 3. Fuerzas que afectan a la situación	Tomar en cuenta que fuerzas internas y externas, afectan el ejercicio de liderazgo para desarrollarlo.	Láminas 14 a la 16
	Desarrollo del colaborador	5 pautas para desarrollar al colaborador	Proporcionar recomendaciones para el mejor ejercicio de liderazgo buscando el desarrollo de los colaboradores.	Láminas 17 a la 20

(Roxana Ramos, 2013)

### 3.4 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los instrumentos que se utilizaron para recopilar datos son:

- LEAD (Autoevaluación)
- Escala de Madurez
- Matriz de Relación Liderazgo/Madurez
- Cuestionario de Satisfacción Laboral
- Programa de Liderazgo Situacional

### **3.4.1 LEAD (Autoevaluación)**

LEAD (Autoevaluación) (Leader Effectiveness and Adaptability Description), Es un instrumento creado por Hersey y Blanchard, que permite determinar el estilo preferido del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo. En el cuestionario se plantean doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una, que corresponden a los cuatro estilos de liderazgo definidos en la Teoría de Liderazgo Situacional: E1 (alta tarea, baja relación); E2 (alta tarea, alta relación); E3 (baja tarea, alta relación) y E4 (baja tarea, baja relación).

La consigna en su aplicación es que deben escoger aquella opción que más se aproxime a su manera de actuar (cuando es el líder quien responde al test).

Por una parte, este instrumento mide el estilo preferido del líder, así como su rango de estilos, es decir, la frecuencia relativa de las respuestas a los cuatro estilos posibles.

Por otra parte, la adaptabilidad se evalúa a través del grado en que las respuestas del líder se ajustan a las prescripciones de la Teoría de Liderazgo Situacional. Para ponderar el grado de ajuste de la respuesta del líder a la prescripción del modelo, la plantilla asigna un peso de -2, -1, +1 ó +2 a cada uno de los cuatro estilos. De este modo, las puntuaciones totales dan un coeficiente total que nos indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo, que puede adoptar valores entre -24 y +24. (Para una descripción más detallada del instrumento y su modo de puntuación, se remite a Rodríguez Estrada, 1988, pp. 54- 59 y Fernández Ríos y Sánchez García, 1997, pp. 115-146).

#### **3.4.1.1 Literatura sobre este instrumento**

El análisis más profundo sobre el LEAD es el realizado por Butler (1993). Su objetivo fue analizar cada una de las doce situaciones en términos de la calidad de sus referencias acerca de la capacidad y disposición de los subordinados, así como de su fiabilidad en responder de manera consistente en dos ocasiones. Entre los resultados obtenidos destaca una alta consistencia interjueces para evaluar el nivel

de capacidad y de disposición que se refleja en cada una de las situaciones, e incluso con un alto nivel de confianza en sus juicios.

### 3.4.1.2 Análisis de los ítems

En la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos de los ítems que componen el LEAD. Concretamente, se incluyen los valores modales, por tratarse de valores discretos, y la varianza, así como la correlación ítem-total.

ITEM	MODA	VARIANZA	CORRELACION ITEM - TOTAL
1	2	0.34	0.26
2	2	0.63	0.13
3	2	0.55	0.15
4	2	0.41	0.30
5	2	0.51	0.21
6	2	0.42	0.12
7	2	0.72	0.38
8	2	0.51	0.20
9	2	0.39	0.17
10	2	0.69	0.10
11	2	0.75	0.27
12	3	0.83	0.31

Los dos procedimientos empíricos utilizados para evaluar la calidad de los ítems son la distribución de las respuestas a los ítems y la discriminación. Para el primer análisis se utiliza la moda y la varianza. Para que un ítem se considere de calidad, el valor del estadístico de tendencia central (en este caso, la moda) debe estar próximo al centro del rango del valor del ítem, es decir, que el valor de tendencia central teórico y empírico de éste coincidan (Nunnally y Bernstein, 1995). El valor modal predominante en el cuestionario es el 2, mientras que el valor central teórico se sitúa entre 2 y 3. No existe, por tanto, igualdad entre ambos estadísticos. Asimismo, cuanto mayor sea la varianza de los ítems, mejor distinguirá entre sujetos diferentes. En este caso, las varianzas oscilan entre 0,34 (ítem 1) y 0,83 (ítem 12).

En este sentido, se ha establecido que se ha probado la fiabilidad de las puntuaciones, entendida como la estabilidad en el tiempo. Se ha obtenido una alta correlación test-retest en los ítems del cuestionario, en los estilos de liderazgo y en la adaptabilidad. Por lo tanto, se puede afirmar que la fiabilidad, medida de este modo, es aceptable.

### **3.4.2 Escala de Madurez**

Este cuestionario permite medir el grado de madurez de los colaboradores o dependientes para que en función de su madurez se pueda establecer el estilo de liderazgo a aplicar, este se identifica a través de la madurez en el trabajo y la madurez psicológica, para cada uno de ellos se establece que cuatro niveles que se encuentran desde una baja madurez (M1) pasando por una moderada baja madurez (M2); seguido por una madurez moderada alta (M3), y finalmente se encuentra una alta madurez (M4).

El grado de madurez en el trabajo a su vez comprende 5 niveles que pasan por la experiencia en el trabajo, el conocimiento del trabajo, la habilidad para resolver problemas, la habilidad para tomar responsabilidades y el cumplimiento de metas en el trabajo.

Por su parte la madurez psicológica toma en cuenta el deseo de tomar responsabilidades, la motivación al logro, la resistencia, la actitud hacia el trabajo y la independencia.

Ambos factores son tomados en cuenta en la función que realizan los colaboradores.

A tiempo de entregar el cuestionario se proporcionó la siguiente instrucción, se encuentran cinco variables en las cuales se espera establecer el grado de madurez de su colaborador, lo que debe realizar es registrar su valoración en un puntaje del 1 al 8 donde 1 es la baja madurez y 8 es la alta madurez, que al final del registro permitirá obtener un puntaje mayor que establecerá el nivel en el que se encuentra su colaborador.

### 3.4.3 Matriz de Relación Liderazgo/Madurez

Al final de la aplicación de ambos instrumentos se utilizó la Matriz de Relación Liderazgo/Madurez, que permite situar el puntaje del colaborador para establecer el estilo de liderazgo que se debe adoptar con el colaborador según su nivel de madurez identificado, se encuentra estructurado por rangos según el puntaje obtenido por separado en madurez en el trabajo y madurez psicológica.

MADUREZ PSICOLÓGICA	M4	E2 Tra 5.a 12 Psi 33.a 40 M2	E2/3 Tra 13.a 22 Psi 33.a 40 M2/3	E3/4 Tra 23.a 32 Psi 33.a 40 M3/4	E2/3 Tra 33.a 40 Psi 33.a 40 M4
	M3	E2 Tra 5.a 12 Psi 23.a 32 M2	E2/3 Tra 13.a 22 Psi 23.a 32 M2	E3 Tra 23.a 32 Psi 23.a 32 M3	E3/4 Tra 33.a 40 Psi 23.a 32 M4
	M2	E ½ Tra 5.a 12 Psi 13.a 22 M2	E2 Tra 13.a 22 Psi 13.a 22 M2	E2/3 Tra 23.a 32 Psi 13.a 22 M2/3	E2/3 Tra 33.a 40 Psi 13.a 22 M2/3
	M1	E1 Tra 5.a 12 Psi 5.a 12 M1	E1/2 Tra 13.a 22 Psi 5.a 12 M1/3	E2/3 Tra 23.a 32 Psi 5.a 12 M2	E2/3 Tra 33.a 40 Psi 5.a 12 M2
		M1	M2	M3	M4
MADUREZ EN EL TRABAJO					

### 3.4.4 Cuestionario de Satisfacción Laboral.

Este cuestionario de un carácter anónimo que se encuentra dividido en tres partes: las Instrucciones la evaluación en sí misma y los comentarios.

La instrucción que se describe en el cuestionario y se proporciona verbalmente es: "A continuación encontrarás un cuestionario anónimo que medirá el grado de satisfacción con el líder, para ello te pido que de las afirmaciones expuestas marques con una "X" en el número que mejor represente a tu percepción".

Ya a tiempo de evaluar se medirán dos factores la conducta de dirección y la conducta de apoyo, que dentro del liderazgo situacional es en lo que se espera

impactar en el colaborador, estas fueron medidas en 5 escalas de frecuencia: 1:nunca; 2: casi nunca; 3: a veces; 4:Casi Siempre; 5:Siempre.

En cuanto a los comentarios se dividieron en dos. Aspectos positivos de mi líder y Aspectos a mejorar en mi líder, ambos dan lugar a una expresión abierta de su real opinión al respecto.

### 3.4.5 Programa de Liderazgo Situacional.

El Programa de Liderazgo Situacional PLS1, se estructura para poder impactar en el estilo de liderazgo de los Sujetos del Estudios de Caso (SEC 1), el contenido se orienta a la realización de actividades a manera de seguimiento personalizado, este se encuentra compuesto por las siguientes partes:

#### 3.4.5.1 Expectativas.

Objetivo	Identificar las expectativas que tiene el líder sobre el Programa de Liderazgo Situacional, de manera que no se generen falsas expectativas.
Material	Lámina 2 de la presentación PPT
Desarrollo	Se presenta la lámina 2 y se le pregunta al líder ¿Qué espera de la sesión?, esperando obtener de él la respuesta autentica, sin limitar su comentario se pasa a la siguiente presentación.

#### 3.4.5.2 Objetivos.

Objetivo	Alinear al líder hacia los objetivos del Programa de Liderazgo Situacional.
Material	Lámina 3 de la presentación PPT
Desarrollo	Se presenta la lámina 3 y se le pide al líder que lea los tres objetivos planteados: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer el estilo de liderazgo que te caracteriza y sus implicancias.</li> </ol>

<sup>1</sup>En el presente estudio de caso se utiliza la sigla PLS para referirse al Programa de Liderazgo Situacional

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Identificar el estilo según la madurez de sus colaboradores.</li> <li>3. Pautas para potenciar su estilo de liderazgo.</li> </ol> <p>Una vez aclarado cada punto se hace una relación con las expectativas que fueron expresadas en la anterior lámina de manera que pueda despejarse dudas con el líder.</p>
--	---

### 3.4.5.3 Contenido del PLS.

Objetivo	Informar al participante el tiempo que se le destinará al programa, las respectivas actividades de manera que conjuntamente se administre el tiempo.
Material	Lámina 4 de la presentación PPT
Desarrollo	<p>Se presenta la lámina 4 y se lee los contenidos del programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expectativas</li> <li>2. Objetivo del programa</li> <li>3. Modelo del Liderazgo Situacional</li> <li>4. Resultados sobre el estilo de liderazgo vigente y el grado de madurez de sus colaboradores.</li> <li>5. Desarrollo del líder situacional</li> <li>6. Comportamiento directivo</li> <li>7. Comportamiento de apoyo</li> <li>8. Desarrollo del colaborador</li> <li>9. Conclusiones y planes de acción</li> </ol> <p>En cada punto se aclara el tiempo estimado que tomará abordar cada tema, para que el líder pueda prestar la atención oportuna a cada uno de los temas de manera que no se sienta preocupado de otras actividades pospuestas por la sesión.</p>

### 3.4.5.4 Liderazgo Situacional

Objetivo	Conocer los principios del modelo de liderazgo situacional expuesto por Hersey y Blanchard.
Material	Láminas de la 5 a la 7.de la presentación PPT

## Desarrollo

Antes de presentar la lámina a manera de relato se presenta un resumen de los hitos que surgieron en el estudio del liderazgo: Ya por los años 50 y 60 se estudia el liderazgo desde un enfoque del comportamiento, estos estudios nacen en la universidad de Iowa, por Kurt Lewin, quien enfoca el liderazgo en una sola dimensión pudiendo ser el líder autocrático o democrático. En la Universidad estatal de Ohio, Ralph Stogdill, describe al liderazgo en dos dimensiones: Estructura Inicial (tarea) y consideración (personas), estos estudios sugieren que el estilo "alto-alto" por lo general da resultados positivos. En 1964 Blake y Mouton estudian el liderazgo a partir del Grid Administrativo. Es en este periodo que para los estudios de liderazgo lo que cuentan son los actos del líder.

En los años 70 y 80 se analiza el liderazgo con un enfoque de situaciones, en el que en el ejercicio de liderazgo "Todo depende", es así que en 1967 Fred Fiedler propone un modelo de contingencia, en 1974 Hersey y Blanchard propone el modelo situacional, el cual desarrollaremos en detalle más adelante. George Graen en 1982 propone la teoría de intercambio líder-miembro, Robert House en 1987 propone la teoría de liderazgo Trayectoria-Meta. El modelo de líder-participación de Victor Vroom y Phillip Yetton de 1973, fue revisado por Vroom Jago en 1988.

A partir de los años 80 hasta la actualidad el nuevo enfoque de liderazgo los propone como gestores de "significado", donde desarrollan visión, promueven lealtad, se implican emocionalmente.

Esta evolución en el desarrollo de los enfoques de liderazgo, permiten apreciar la importancia del tema y como las organizaciones lo abordan procurando un buen ejercicio, de manera que permita determinar una ventaja competitiva para la organización.

Uno de los modelos más estudiados en las últimas décadas es el Liderazgo Situacional, planteado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey, que describe los cambios que se producen debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, "el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo"

A partir de ello se presenta la lámina 5 y se lee el concepto expresado por Hersey y Blanchard y como es que llegan a centrar en dos comportamientos, se recalca el concepto del comportamiento directivo (tarea) y el comportamiento de apoyo (Relación).



	<p>Luego a partir de la lámina 6, se hace énfasis como a partir de la combinación de los factores de tarea y relación se establecen los cuatro estilos de liderazgo:</p> <p>E1: Instruir; Alta tarea – Baja relación. El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.</p> <p>E2: Persuadir: Alta tarea – Alta relación. El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.</p> <p>E3: Participar: Baja tarea – Alta relación. El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.</p> <p>E4: Delegar: Baja Tarea – Baja relación. El líder proporciona poca dirección a apoyo.</p> <p>Posteriormente a partir de la lámina 7 se grafica como se hace presente cíclicamente estos cuatro estilos.</p> <p>Se permite consultas y se aclaran con el fundamento de la teoría propuesta por Hersey y Blanchard.</p>
--	---

### 3.4.5.5 Resultados del estilo de Liderazgo Situacional

Objetivo	Identificar el estilo que obtuvo cada líder por separado de manera que se identifiquen las fortalezas y las oportunidades de mejora
Material	Lámina 8 de la presentación PPT Informe personalizado de los resultados obtenidos
Desarrollo	<p>Una vez realizada la presentación de la lámina se procede a mostrar los resultados obtenidos después del estilo de liderazgo con el cuestionario LEAD (Autopercepción) y con ello se analiza cada uno de los elementos de los que está constituido el informe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos Personales.- En este apartado se detalla los datos de cada participante líder, aclarando el motivo del informe.</li> <li>2. Antecedentes.- En ello se aclara el enfoque de liderazgo situacional que tiene la evaluación en sí misma, dando las pautas del liderazgo situacional.</li> <li>3. Resultado.- En este apartado se grafica el estilo de liderazgo situacional que tiene el líder y según la teoría cual la recomendación para tener probabilidades de éxito.</li> <li>4. Interpretación.- Este apartado describe en detalle que significa cada indicador y en la práctica como es utilizado el estilo y sugerencias para poder potenciarlo.</li> </ol> <p>Se da lugar a despejar dudas de manera que le permita analizar e interiorizar cada uno de los estilos.</p>

### 3.4.5.6 Madurez del colaborador

Objetivo	Conocer los principios del modelo de liderazgo situacional expuesto por Hersey y Blanchard en cuanto a la madurez de los colaboradores.
Material	Láminas de la 9 a la 11.de la presentación PPT
Desarrollo	<p>Apoyado en las láminas se presenta como a partir de la teoría de liderazgo situaciones es importante tomar en cuenta la madurez del colaborador.</p> <p>En este sentido se explica:</p> <p>Madurez, capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo), y/o experiencia de un individuo en un grupo.</p> <p>La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad.</p> <p>La teoría del liderazgo situacional se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica.</p> <p>La curva se refiere a los líderes exitosos, representa diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los diferentes niveles de madurez del seguidor.</p> <p>De esta manera, según el modelo hay cuatro conductas del líder diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tarea – baja relación (M1) es inmadurez elevada, requiere líder Directivo: La comunicación es unilateral descendente, el líder decide el papel de los seguidores y les dice que tarea realizar, cuando, como y donde.</li> <li>• Alta tarea – alta relación (M2) es inmadurez moderada, requiere líder Persuasivo: El líder por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional intenta persuadir psicológicamente al seguidor sobre la decisión a tomarse.</li> <li>• Baja tarea – alta relación (M3) es madurez moderada, requiere líder Participativo: El líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tiene la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.</li> <li>• Baja tarea – baja relación (M4). es Madurez elevada, requiere líder Delegatorio: El líder delega ya que el seguidor tiene un alto nivel de madurez. Este desea y es capaz de</li> </ul>

	<p>responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento.</p> <p>Posteriormente se grafica con el apoyo de la lámina como este grado de madurez va cambiando en las personas y como la teoría de liderazgo situaciones te recomienda un estilo específico para poder abordar el grado de madurez de cada colaborador.</p>
--	---

### 3.4.5.7 Resultados de la madurez de los colaboradores por equipo

Objetivo	Proporcionar al líder una mirada aguda al equipo de trabajo con el que cuenta y el estilo más apropiado sugerido.
Material	Lámina 12 de la presentación PPT Informe personalizado de los resultados obtenidos
Desarrollo	<p>Una vez realizada la presentación de la lámina se procede a mostrar los resultados obtenido en la valoración de madurez de cada uno de los colaboradores y con ello se analiza cada uno de los elementos de los que esta constituido el informe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuadro comparativo de la madurez del equipo.- Se muestra en la gráfica cual es el grado de madurez que tiene el colaborador en cuanto a la madurez en el trabajo y madurez psicológica a partir del concepto de la teoría situacional.</li> <li>2. Interpretación.- Se lee la interpretación registrada en el informe y se aclara cada uno de los puntos altos y oportunidades de mejora de cada colaborador.</li> <li>3. Estilo de Liderazgo Sugerido.- a partir de la teoría de liderazgo situacional se realiza una interpretación de cada estilo y se muestra el estilo de liderazgo situacional sugerido para cada colaborador del líder.</li> </ol> <p>Se da lugar a despejar dudas de manera que le permita analizar e interiorizar el estilo para cada colaborador a partir de ejemplos específicos donde esto se puede hacer presente.</p>

### 3.4.5.8 Resultados del nivel de satisfacción de los colaboradores

Objetivo	Proporcionar al líder una retroalimentación sobre el nivel de satisfacción que tienen respecto al liderazgo ejercido sobre ellos, como punto de partida para la mejora.
Material	Informe personalizado de los resultados obtenidos

Desarrollo	<p>Una vez realizada la recomendación de cada líder se empieza a desmenuzar la tercera parte del informe que consiste en las siguientes partes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de Satisfacción del equipo, respecto al líder.- a partir de las dos conductas que ejerce el líder se ve el promedio identificado por los colaboradores en cuanto a la conducta de la tarea y la conducta de relación.</li> <li>2. Aspectos positivos del liderazgo.- Se llega a leer de manera literal lo que cada uno de los colaboradores en anonimato opinan respecto a las fortalezas del líder.</li> <li>3. Oportunidades de mejora del liderazgo.- Se lee de manera literal lo que cada uno de los colaboradores en anonimato opinan sobre las oportunidades de mejora de su líder.</li> </ol> <p>Se da lugar a despejar dudas de manera que le permita analizar y a nutrirse de cada uno de las opiniones de los colaboradores que tiene el líder.</p>
------------	--

### 3.4.5.9 Desarrollo del Líder Situacional

Objetivo	Entrenar en los componentes básicos que respaldan la teoría para desarrollar el liderazgo situacional.
Material	Lamina 13 Video Liderazgo Situacional y líderes empresariales 1 Video Liderazgo Situacional y líderes empresariales 2.
Desarrollo	A partir de los resultados se les invita a mirar con apertura los videos a partir de la lámina 13 que menciona los dos comportamientos a partir de la teoría de liderazgo situacional ayudar a desarrollar en el líder un comportamiento más efectivo. Al cerrar los videos se puede apreciar como este estilo puede ser desarrollado y a partir de los ejemplos que da el video se pide al líder muestre ejemplos de cómo puede llegar a poner en práctica con sus colaboradores, según el grado de madurez ya identificado.

### 3.4.5.10 Fuerzas que afectan al ejercicio del liderazgo

Objetivo	Tomar en cuenta que fuerzas internas y externas, afectan el ejercicio de liderazgo para desarrollarlo.
Material	Lamina 14 a la 16

A partir de la teoría se lee en detalle cada una de las fuerzas que afectan el ejercicio de liderazgo, estos son:

1. Fuerzas que afectan al líder.- Son todas aquellas fuerzas que dependen de la formación, experiencia e inteligencia emocional que posea el directivo, su sistema de valores personales, el grado de confianza en sus colaboradores, sus inclinaciones personales sobre estilos de dirección, los sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas, el tipo de funciones y tareas a desempeñar, la importancia y la urgencia del problema a resolver, los rasgos de su personalidad y carácter conforman estas fuerzas que afectan el desempeño y éxito del directivo.
2. Fuerzas que afectan al colaborador.-Estas fuerzas son aquellas que directamente están relacionadas con el colaborador, en las cuales este podrá influir, existe la necesidad de independencia, disposición a asumir responsabilidades, tolerancia ante lo ambigüedad, formación y experiencia en la toma de decisiones, competencias profesionales, identificación con los objetivos, grado de interés por el problema, nivel de motivación e integración, efectividad del equipo de trabajo
3. Fuerzas que afectan a la situación.- Estos factores son aquellos relacionados con el medio ambiente que rodea al gerente y de la efectividad con que el gerente los asuma dependerá el desempeño y resultados que obtenga. La estructura de la organización, normas y políticas, clima y cultura organizacional, presión del tiempo, importancia y urgencia del problema a resolver y complejidad de la situación, son algunos de los factores internos de la empresa que afectarían la situación de desempeño del liderazgo. El factor situacional más importante, que determinará el comportamiento más eficaz de un líder, para obtener resultados a través de sus colaboradores, poniendo más o menos énfasis en cada una de las dos variables descritas (conducta de tarea y de relación), es el nivel de madurez del colaborador. El estilo de dirección debe acoplarse a la medida de cada colaborador

En cada uno de las lecturas se pide el líder realizar ejemplos específicos en los que puede ver plasmado cada uno.

### 3.4.5.11 Desarrollo del colaborador

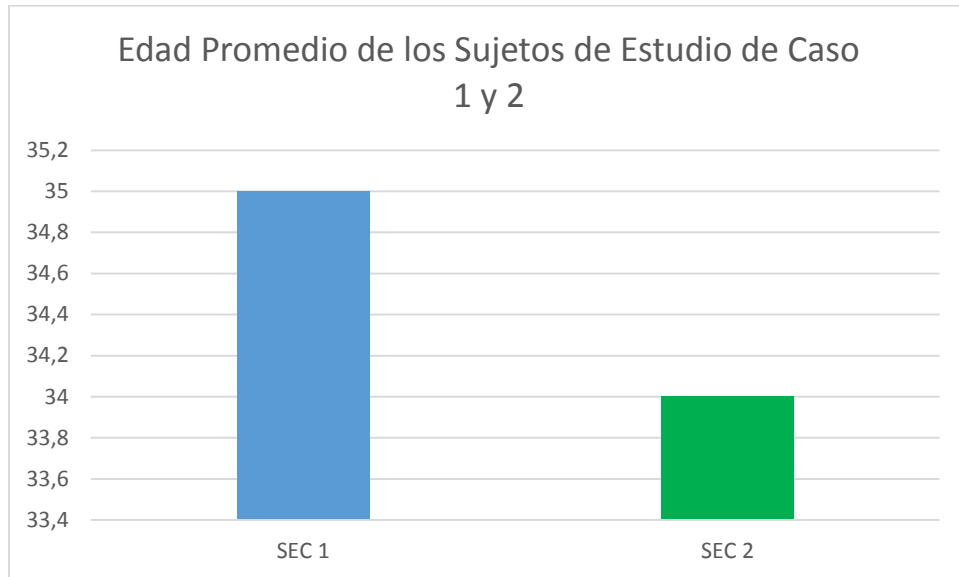
Objetivo	Proporcionar recomendaciones para el mejor ejercicio de liderazgo buscando el desarrollo de los colaboradores.
Material	Lamina 17 a la 20
Desarrollo	<p>A partir de la lectura de cada una de las 5 pautas para desarrollar al colaborador, se hace énfasis en cada uno con ejemplos específicos y partir de ello se empiezan a generar estrategias para que el líder mejore su comportamiento con el colaborador.</p> <p>Se hace énfasis en las siguiente consideraciones: Para aumentar el nivel de madurez el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de apoyo a medida que los seguidores aumenten la madurez para reforzarlo. Se lo puede ir premiando a medida que recorre la dirección deseada. Al alcanzar la madurez moderada los seguidores son capaces de proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores encuentran el refuerzo positivo del líder cuando tienen éxito, a no sentirse tan vigilados y observar que se los deja más solos.</p> <p>Cuando los seguidores se comportan con menos madurez que la habitual, el líder debe reajustar su conducta volviendo atrás en la curva hasta que recobre su nivel.</p> <p>Los cambios de estilo de liderazgo deben ser graduales.</p>

## 3.5 RESULTADOS

### 3.5.1 Construcción de resultados.

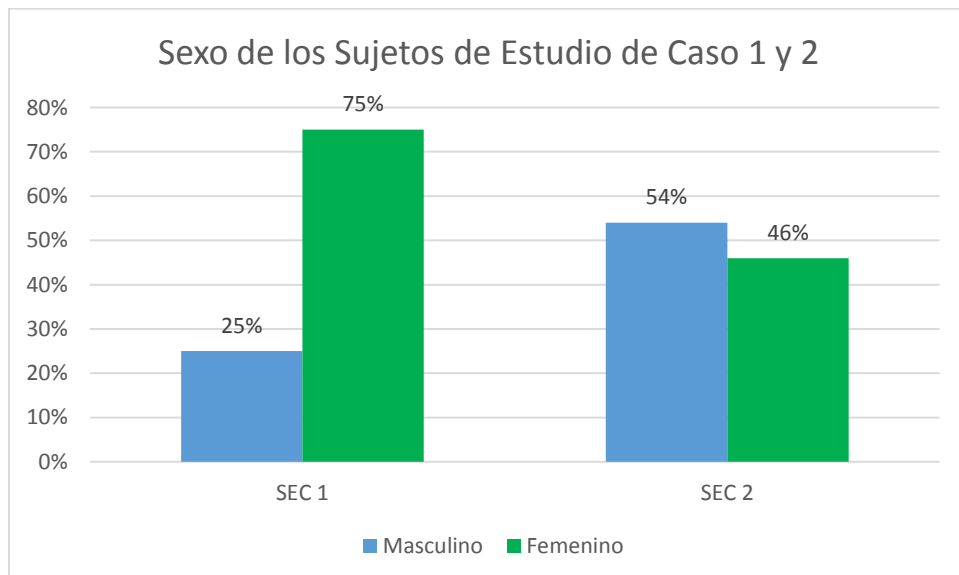
Una vez aplicados los instrumentos se pudo generar los siguientes resultados que permitirán más adelante verter conclusiones específicas:

### 3.5.1.1 CUADRO # 1 Edad de los participantes



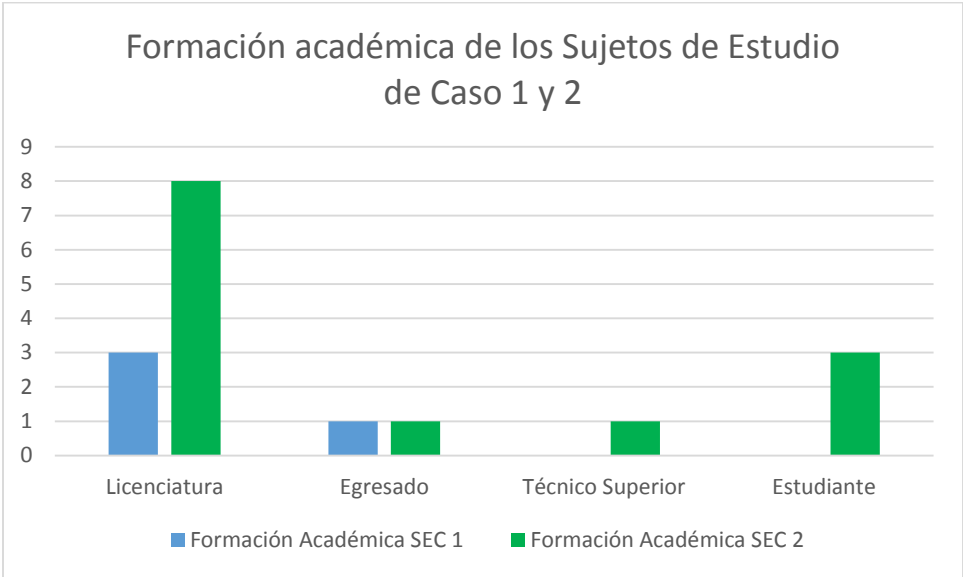
La edad promedio de los participantes en el caso de Sujetos de Estudio de Caso 1 (SEC1) es de 35 años, en el caso de los Sujetos de Estudio de Caso 2 (SEC2), la edad promedio es de 34 años.

### 3.5.1.2 CUADRO # 2 Sexo de los participantes



En la gráfica se puede apreciar que el sexo femenino es el mayor porcentaje en el caso de SEC 1, que son los líderes y en cuanto al SEC 2, que son los colaboradores, predomina el sexo masculino.

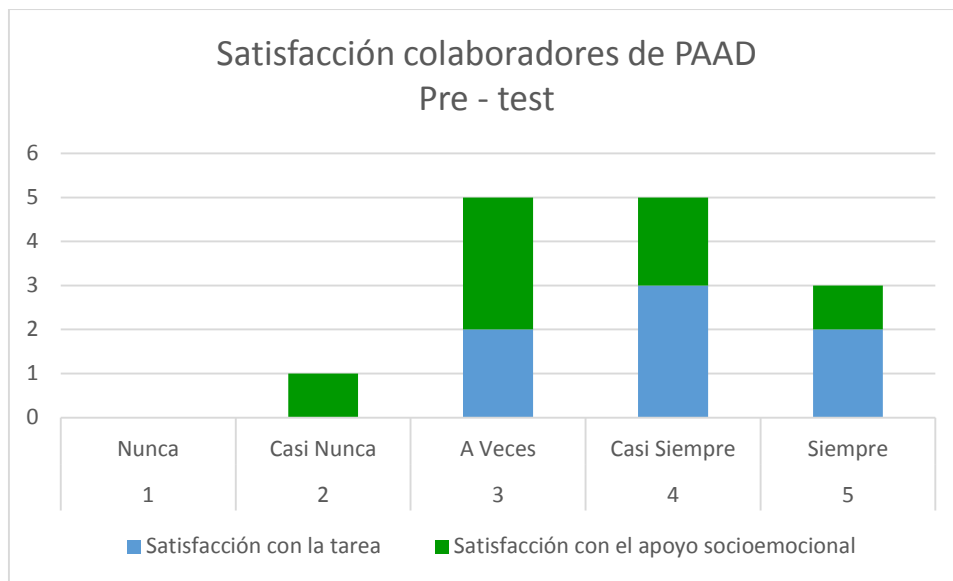
**3.5.1.3 CUADRO # 3 Formación Académica de los participantes**



En cuanto a la formación académica que tienen los sujetos de Estudio 1 y 2 se puede apreciar que la mayoría logro una formación académica a nivel licenciatura, seguido por los estudiantes a nivel superior, que en este caso son de los SEC 2, complementando la muestra se puede apreciar que en similar cantidad tanto en SEC 1 como en SEC 2 se encuentran egresados de una formación universitaria, y una persona a nivel técnico superior.

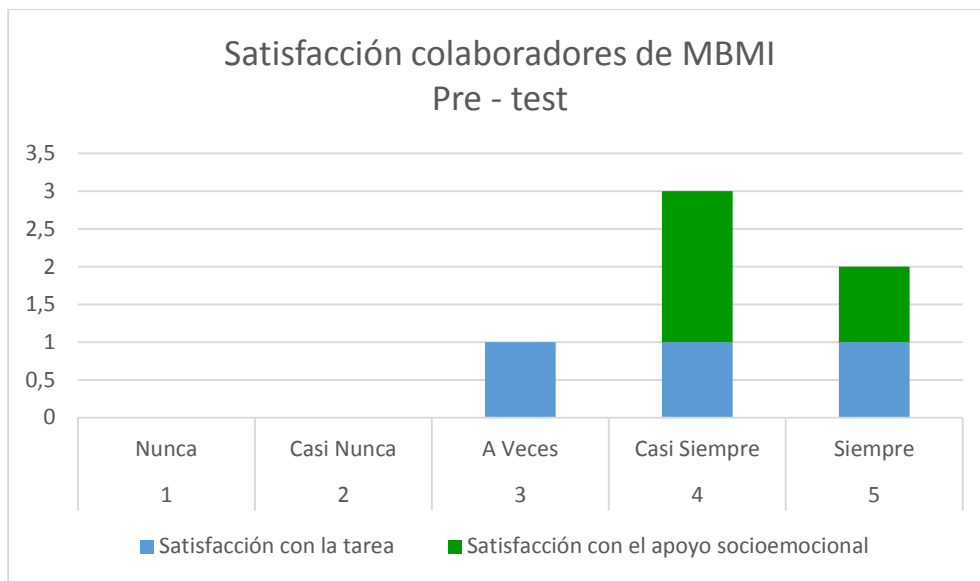


### 3.5.1.4 CUADRO # 4 Sentido de satisfacción laboral Pre Test- Colaboradores de PAAD.



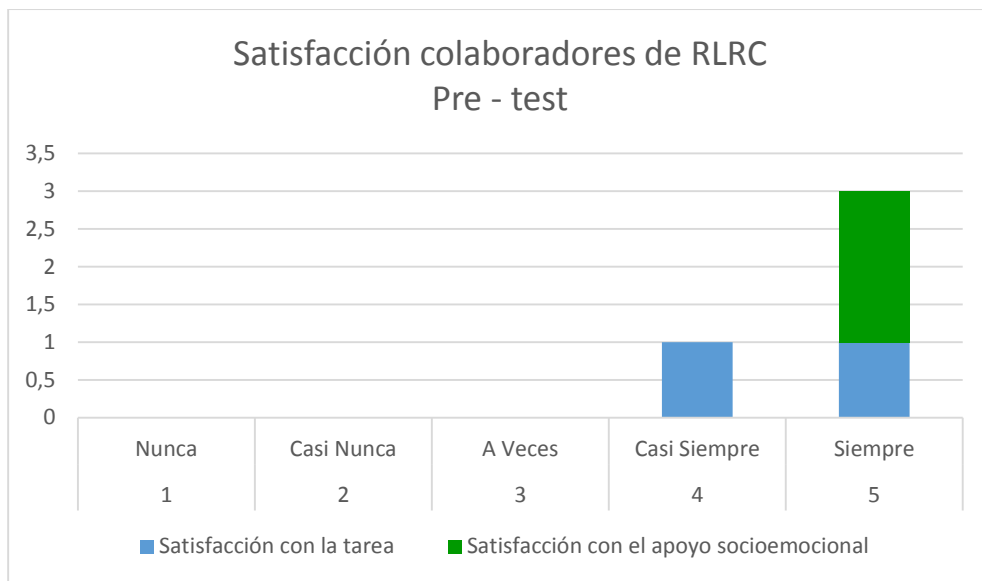
Se puede apreciar que la satisfacción de los colaboradores con el líder PAAD es positiva donde las conductas de apoyo en la tarea y el apoyo socioemocional se hacen presentes a veces y casi siempre en su mayoría, solo una persona menciona que casi nunca recibe un apoyo socioemocional.

### 3.5.1.5 CUADRO # 5 Sentido de satisfacción laboral Pre Test- Colaboradores de MBMI.



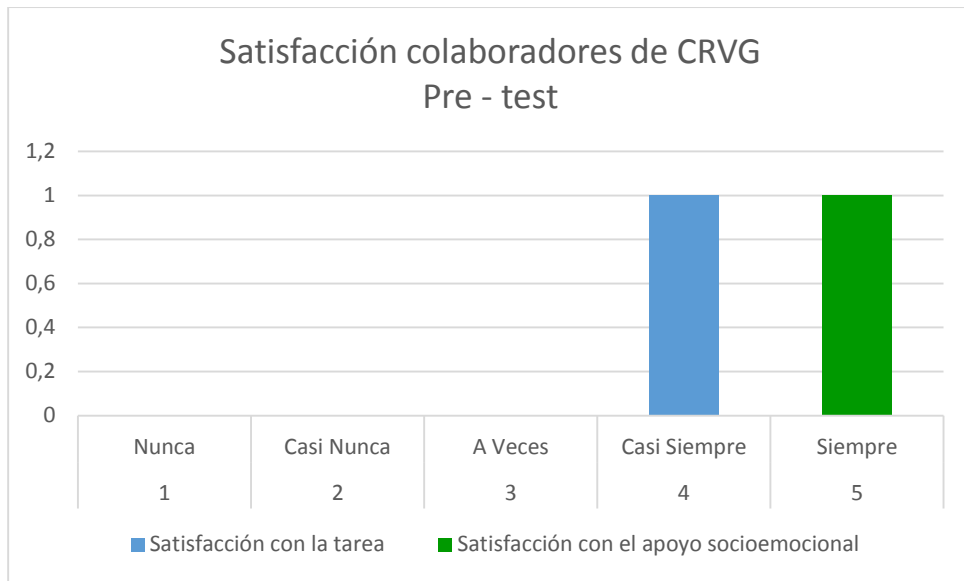
Se puede apreciar que la satisfacción de los colaboradores con el líder MBMI es positiva donde las conductas de apoyo en la tarea y el apoyo socioemocional se hacen presentes casi siempre y siempre en su mayoría, solo una persona menciona que a veces recibe un apoyo en la tarea.

**3.5.1.6 CUADRO # 6 Sentido de satisfacción laboral Pre Test- Colaboradores de RLRC.**



La satisfacción de los colaboradores con el líder RLRC es positiva donde las conductas de apoyo en la tarea y el apoyo socioemocional se hacen presentes casi siempre y siempre.

**3.5.1.7 CUADRO # 7 Sentido de satisfacción laboral Pre Test- Colaboradores de CRVG.**



Se puede apreciar que la satisfacción del colaborador con el líder CRVG es positiva donde las conductas de apoyo en la tarea se hace presente casi siempre y el apoyo socioemocional se hacen presente siempre.

**3.5.1.8 CUADRO # 8 Respuesta del LEAD del Sujeto de Estudio de Caso1 PAAD**

	COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones Alternativas				COLUMNA II (Adaptabilidad de estilos) Acciones Alternativas			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	1	B	D	D	B	1	A
2	D	A	1	B	B	D	1	A
3	1	A	D	B	1	B	A	D
4	B	D	A	1	B	D	A	1
5	1	B	D	A	A	D	B	1
6	B	D	1	C	C	1	B	D
7	A	C	1	D	1	C	D	B
8	C	B	1	A	C	1	D	A
9	C	1	D	A	A	D	1	C
10	B	D	A	1	B	1	A	D
11	A	1	B	D	A	1	D	B

	12	C	A	D	1						
Subcolumnas		(1)	(2)	(3)	(4)		C	A	D	1	
		2	3	4	3		(a)	(b)	(c)	(d)	
							2	4	3	3	
							0	1	3	4	
							0	4	9	12	25

Se puede apreciar que la mayor cantidad de puntajes se presentan en el estilo N° 3 y en cuanto a la adaptabilidad de éxito se encuentra con mayor puntaje el estilo N° 4, siendo 25 la probabilidad de éxito lo que significa que es efectivo.

### 3.5.1.9 CUADRO # 9 Respuesta del LEAD del Sujeto de Estudio de Caso1 MBMI

		COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones Alternativas				COLUMNA II (Adaptabilidad de estilos) Acciones Alternativas				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	
12	1	A	1	B	D	D	B	1	A	
	2	D	1	C	B	B	D	C	1	
	3	C	1	D	B	C	B	1	D	
	4	B	1	A	C	B	1	A	C	
	5	C	1	D	A	A	D	1	C	
	6	B	1	A	C	C	A	B	1	
	7	A	1	B	D	A	1	D	B	
	8	C	1	D	A	C	1	D	A	
	9	C	1	D	A	A	D	1	C	
	10	B	D	A	1	B	1	A	D	
	11	1	C	B	D	1	C	D	B	
	12	C	A	D	1	C	A	D	1	
Subcolumnas		(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)	
		1	9	0	2	1	4	4	3	
						0	1	3	4	
						0	4	12	12	28

El cuadro nos muestra que la mayor cantidad de puntajes se presentan en el estilo N° 2 y en cuanto a la adaptabilidad de éxito se encuentra con mayor puntaje los estilos N° 3 y 4, siendo 28 la probabilidad de éxito, lo que significa que es efectivo.

**3.5.1.10 CUADRO # 10 Respuesta del LEAD del Sujeto de Estudio de Caso1 RLRC**

		COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones Alternativas				COLUMNA II (Adaptabilidad de estilos) Acciones Alternativas			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
Subcolumnas	1	A	1	B	D	D	B	1	A
	2	D	A	C	1	1	D	C	A
	3	C	A	D	1	C	1	A	D
	4	B	D	A	1	B	D	A	1
	5	C	B	D	1	1	D	B	C
	6	B	1	A	C	C	A	B	1
	7	1	C	B	D	1	C	D	B
	8	1	B	D	A	1	B	D	A
	9	C	1	D	A	A	D	1	C
	10	B	D	A	1	B	1	A	D
	11	A	C	B	1	A	C	1	B
	12	C	1	D	B	C	1	D	B
		(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)
		2	4	0	6	4	3	3	2
						0	1	3	4
						0	3	9	8
									20

El cuadro nos muestra que la mayor cantidad de puntajes se presentan en el estilo Nº 4 y en cuanto a la adaptabilidad de éxito se encuentra con mayor puntaje los estilos Nº 3 y 4, siendo 20 la probabilidad de éxito, lo que significa que es inefectivo.

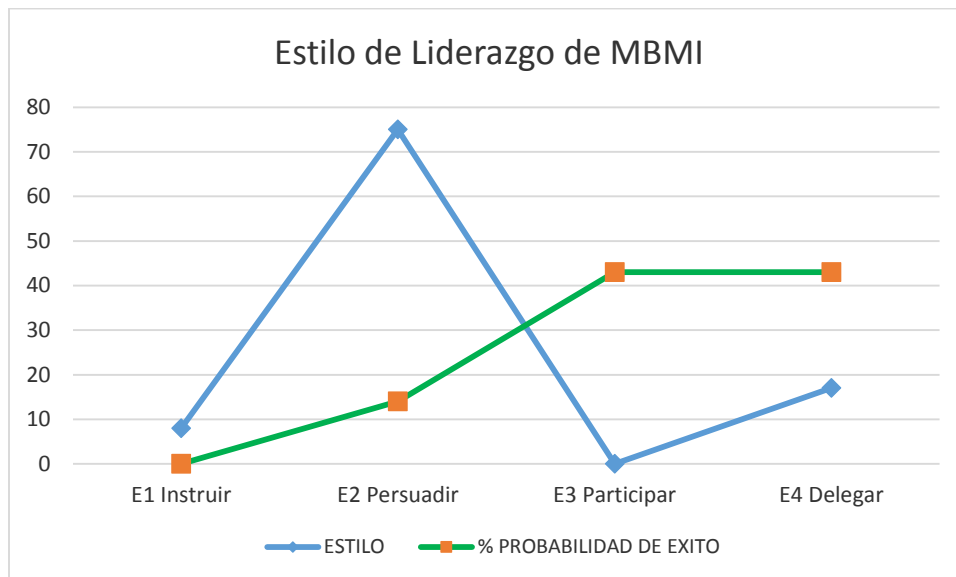
**3.5.1.11 CUADRO # 11 Respuesta del LEAD del Sujeto de Estudio de Caso1 CRVG**

		COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones Alternativas				COLUMNA II (Adaptabilidad de estilos) Acciones Alternativas			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
Subcolumnas	1	A	1	B	D	D	B	1	A
	2	D	1	C	B	B	D	C	1
	3	C	A	1	B	C	B	A	1



También se puede apreciar que si disminuye su estilo E1-Instruir y E2- Persuadir tendrá más probabilidades de éxito.

### 3.5.1.13 CUADRO # 13 Estilo de Liderazgo del Sujeto de Estudio de Caso1 MBMI



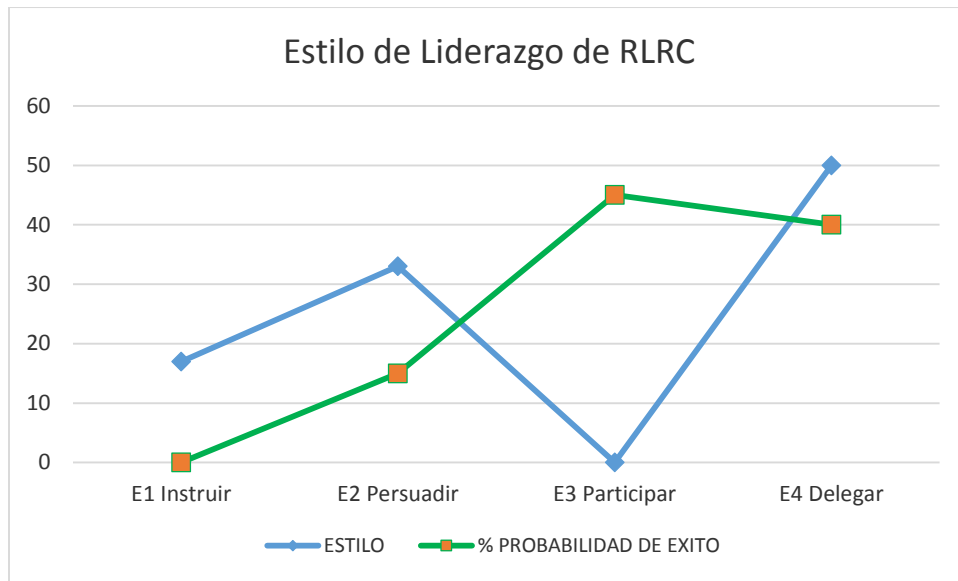
Se puede apreciar que el estilo predominante del MBMI es E2-Persuadir y el estilo de liderazgo de soporte es el E4- Delegar.

De igual manera se puede apreciar que la probabilidad de éxito en el ejercicio de liderazgo se incrementa si fortalece el estilo E3-Participar y E4- Delegar.

También se puede apreciar que si disminuye su estilo E1-Instruir y E2- Persuadir tendrá más probabilidades de éxito.



**3.5.1.14 CUADRO # 14 Estilo de Liderazgo del Sujeto de Estudio de Caso1 RLRC**

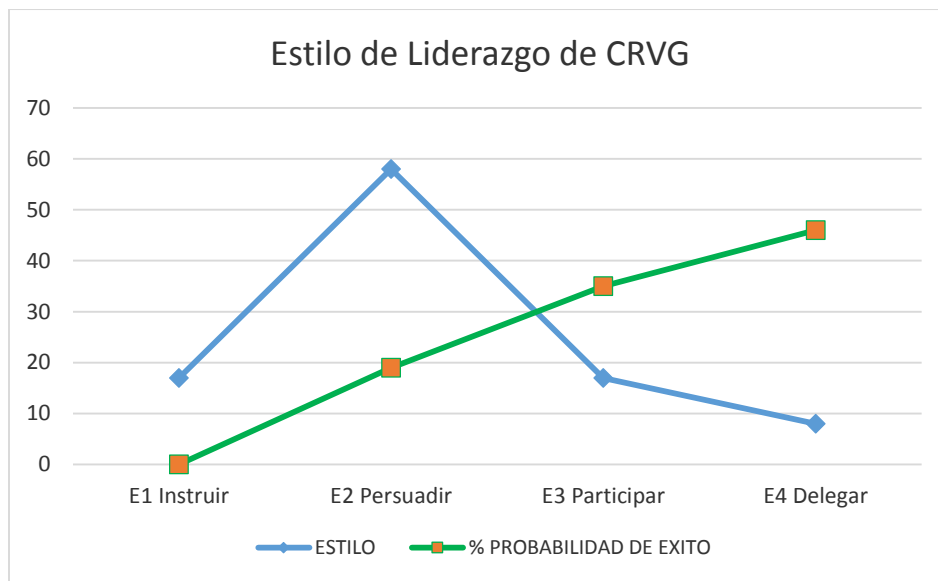


Se puede apreciar que el estilo predominante del RLRC es E4-Delegary el estilo de liderazgo de soporte es el E2- Persuadir.

De igual manera se puede apreciar que la probabilidad de éxito en el ejercicio de liderazgo se incrementa si fortalece el estiloE3-Participar.

También se puede apreciar que si disminuye su estilo E4-Delegar, E2- Persuadir y E1- Instruir tendrá más probabilidades de éxito.

**3.5.1.15 CUADRO # 15 Estilo de Liderazgo del Sujeto de Estudio de Caso1 CRVG**

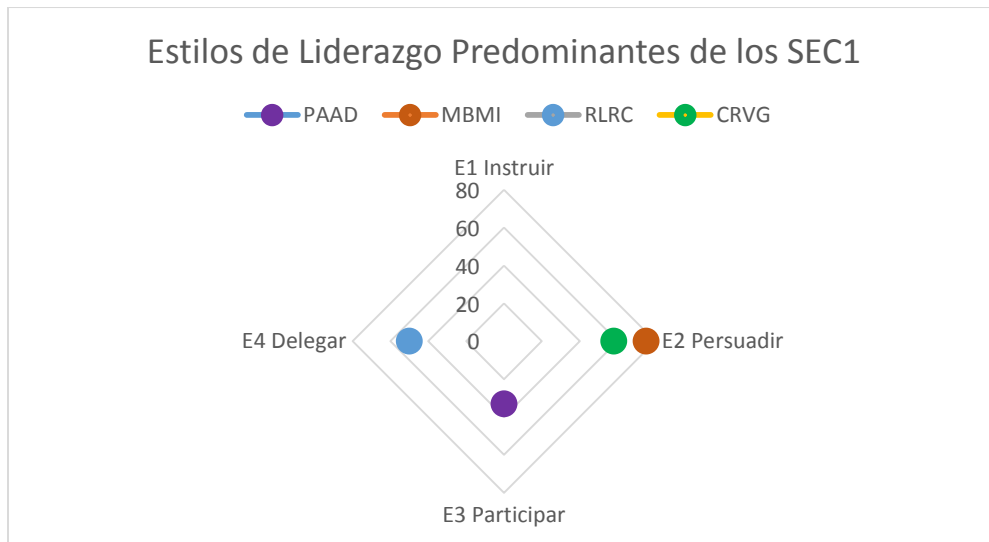


Se puede apreciar que el estilo predominante del CRVG es E2-Persuadir y el estilo de liderazgo de soporte es el E4- Participar y E1 Instruir.

De igual manera se puede apreciar que la probabilidad de éxito en el ejercicio de liderazgo se incrementa si fortalece el estilo E3-Participar y E4- Delegar.

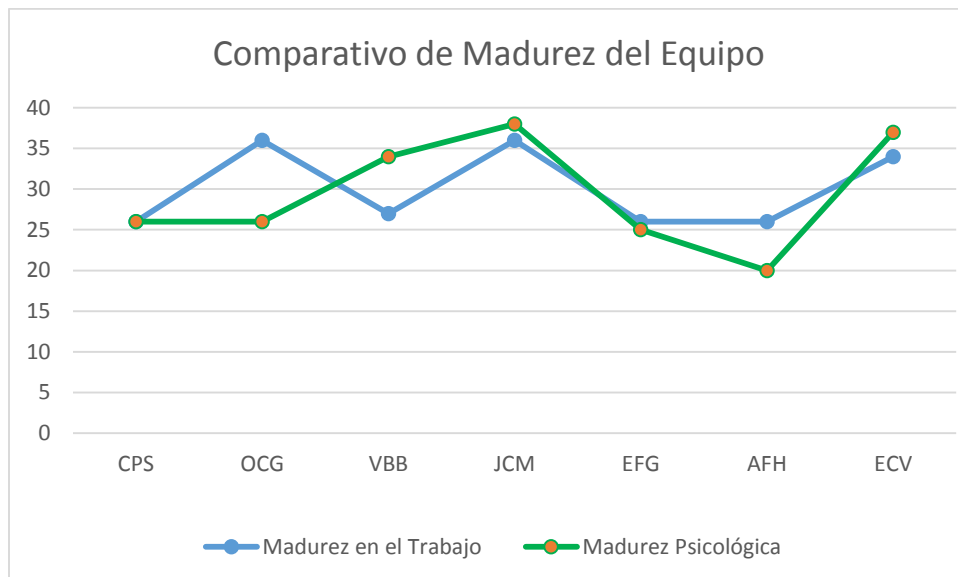
También se puede apreciar que si disminuye su estilo E1-Instruir y E2- Persuadir tendrá más probabilidades de éxito.

**3.5.1.16 CUADRO # 16 Comparativo de los Estilos de Liderazgo de los Sujetos de Estudio de Caso1**



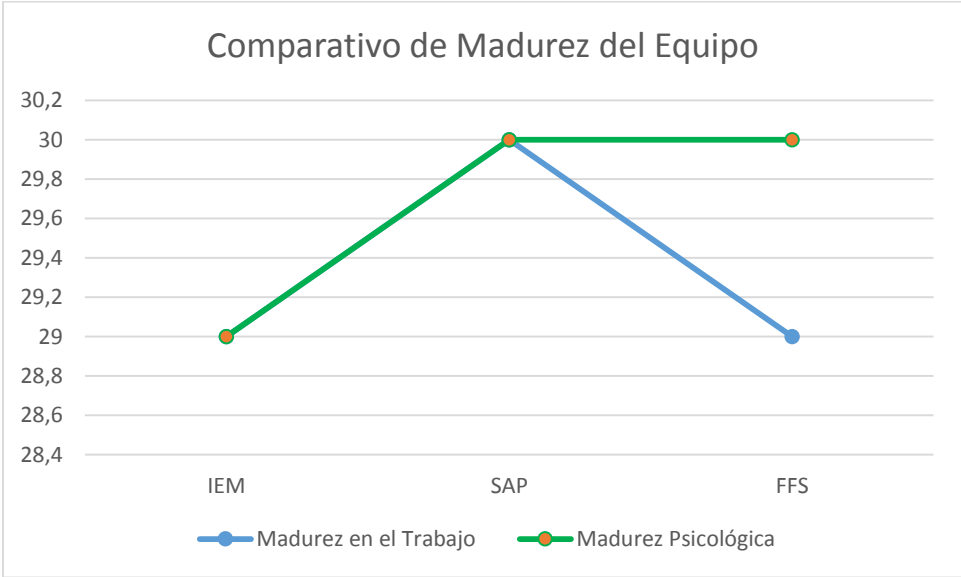
Se puede apreciar en el cuadro que el Estilo de Liderazgo predominante de los SEC1 es E2-Persuadir de dos personas, una E3-Participar y una persona E4-Delegar.

**3.5.1.17 CUADRO # 17 Madurez de los colaboradores de PAAD.**



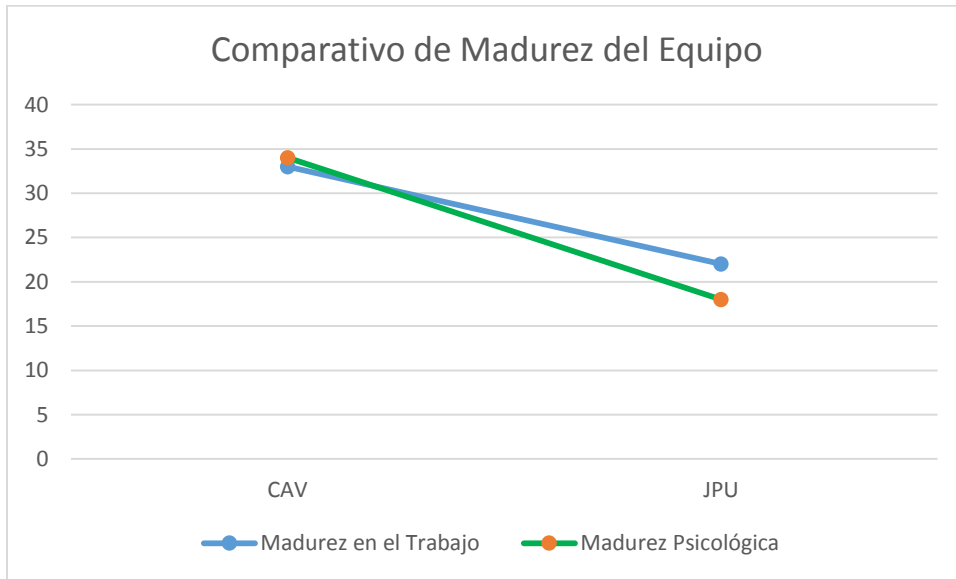
En cuanto al grado de madurez que expresan los colaboradores de PAAD, se encuentran por encima de la media siendo el máximo esperado 40, siendo un colaborador que tiene una madurez medio en cuanto a lo psicológico, sin embargo la mayoría se encuentra entre 25 y 35.

**3.5.1.18 CUADRO # 18 Madurez de los colaboradores de MBMI.**



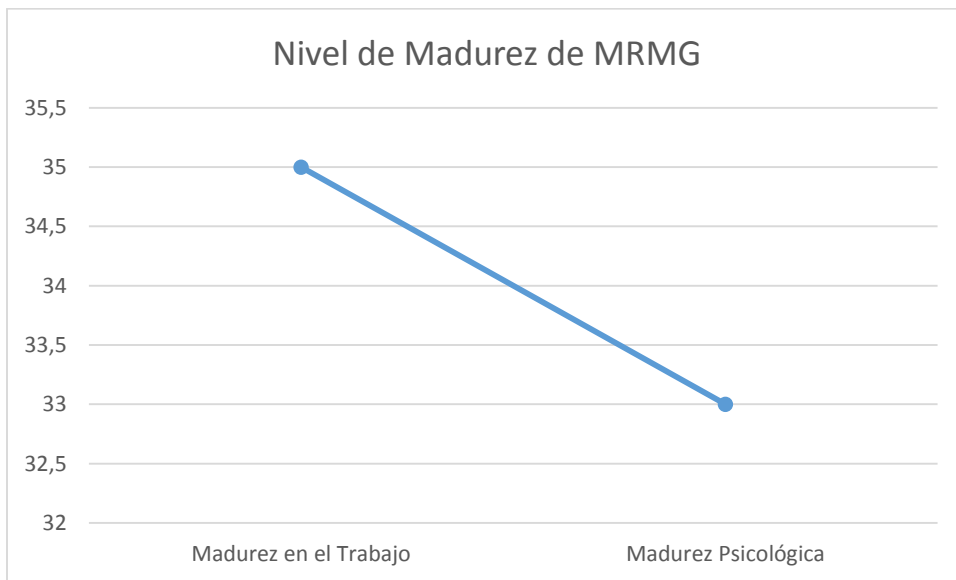
En cuanto al grado de madurez que expresan los colaboradores de MBMI, se encuentran por encima de la media siendo el máximo esperado 40, dos de ellos presentan un equilibrio entre la madurez en el trabajo y psicológica, siendo uno más bajo en cuanto a trabajo y similar en lo psicológico, sin embargo la mayoría se encuentra entre 29 y 30.

**3.5.1.19 CUADRO # 19 Madurez de los colaboradores de RLRC.**



En cuanto al grado de madurez que expresan los colaboradores de RLRC, se encuentran dentro de la media siendo el máximo esperado 40, la diferencia en cada uno es distante pero ambos muestran un equilibrio entre la madurez en el trabajo y una madurez psicológica, sin embargo la mayoría se encuentra entre 18 y 34.

**3.5.1.20 CUADRO # 20 Madurez del colaborador de CRVG.**



En cuanto al grado de madurez que expresan el colaborador de CRVG, se encuentran dentro de la media siendo el máximo esperado 40, se encuentra un brecha entre la madurez en el trabajo y una madurez psicológica, donde el factor de madurez es de 35 y el segundo de 33.

**3.5.1.21 CUADRO # 21 Estilo de Liderazgo Sugerido por el Nivel de Madurez para PAAD.**

COLABORADOR	MADUREZ	INTERPRETACIÓN	ESTILO SUJERIDO	INTERPRETACIÓN
CPS	M2/3	No Capacitado pero dispuesto	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación
OCG	M4	Capaz y con disposición	E3/4	Participar -Baja Tarea - Alta Relación
VBB	M3/4	Capaz pero no dispuesto o falto de confianza	E3/4	Participar -Baja Tarea - Alta Relación
JCM	M4	Capaz y con disposición	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación
EFG	M3	Capaz pero no dispuesto o falto de confianza	E3	Participar -Baja Tarea - Alta Relación
AFH	M2/3	No Capacitado pero dispuesto	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación
ECV	M4	Capaz y con disposición	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación

Se puede apreciar en el cuadro que según el grado de madurez de cada colaborador de PAAD se sugiere un estilo diferente, coincidiendo cuatro colaboradores con el estilo E2/3, dos con el estilo de liderazgo E3/4 y uno con el estilo E3.

**3.5.1.22 CUADRO # 22 Estilo de Liderazgo Sugerido por el Nivel de Madurez para MBMI.**

COLABORADOR	MADUREZ	INTERPRETACIÓN	ESTILO SUJERIDO	INTERPRETACIÓN
-------------	---------	----------------	-----------------	----------------

IEM	M2/3	No capacitado pero dispuesto	E2	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación
SAP	M3	Capaz pero no dispuesto o falta de confianza	E3	Participar -Baja Tarea - Alta Relación
FFS	M3	Capaz pero no dispuesto o falta de confianza	E3	Participar -Baja Tarea - Alta Relación

Se puede apreciar en el cuadro que según el grado de madurez de cada colaborador de MBMI se sugiere un estilo diferente, coincidiendo dos colaboradores con el estilo E3 y uno con el estilo de liderazgo E2.

### 3.5.1.23 CUADRO # 23 Estilo de Liderazgo Sugerido por el Nivel de Madurez para RLRC.

COLABORADOR	MADUREZ	INTERPRETACIÓN	ESTILO SUJERIDO	INTERPRETACIÓN
CAV	M4	Capaz y con disposición	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación
JPU	M2/3	No capacitado pero dispuesto	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación

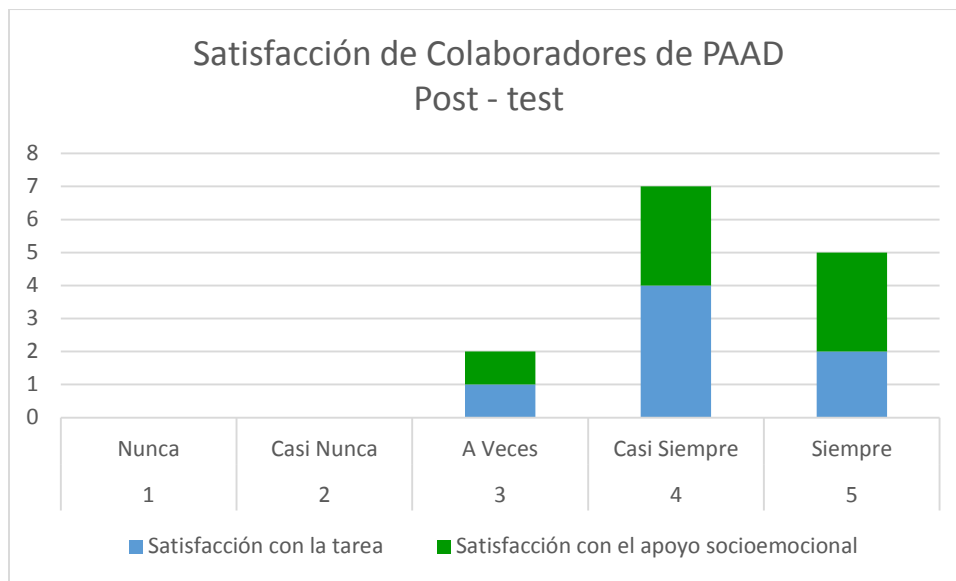
Se puede apreciar en el cuadro que según el grado de madurez de cada colaborador de RLRC se sugiere un estilo similar pese al grado de madurez de cada colaborador, coincidiendo dos colaboradores con el estilo E2/3.

### 3.5.1.24 CUADRO # 24 Estilo de Liderazgo Sugerido por el Nivel de Madurez para CRVG.

COLABORADOR	MADUREZ	INTERPRETACIÓN	ESTILO SUJERIDO	INTERPRETACIÓN
MRMG	M4	Capaz y con disposición	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación

Se puede apreciar en el cuadro que según el grado de madurez del colaborador de CRVG es M4, pero respecto a los puntajes obtenidos se sugiere un estilo E2/3.

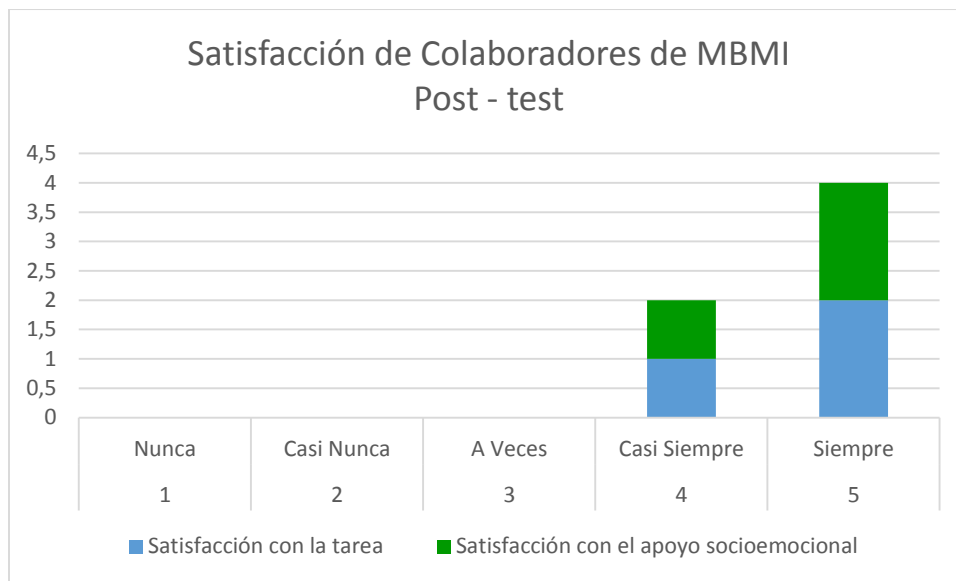
**3.5.1.25 CUADRO # 25 Sentido de satisfacción laboral Post Test- Colaboradores de PAAD**



Se puede apreciar que la satisfacción de los colaboradores con el líder PAAD es positiva donde las conductas de apoyo en la tarea y el apoyo socioemocional se hacen presentes a veces y casi siempre y siempre en su mayoría, a diferencia del pretest, solo dos persona mencionan que a veces reciben un apoyo socioemocional y en la tarea.

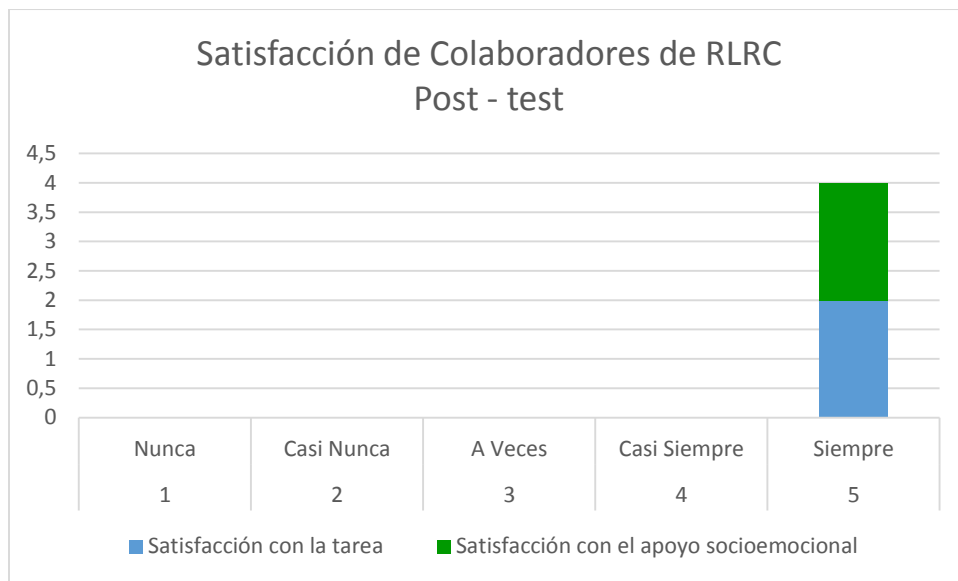


**3.5.1.26 CUADRO # 26 Sentido de satisfacción laboral Post Test- Colaboradores de MBMI**



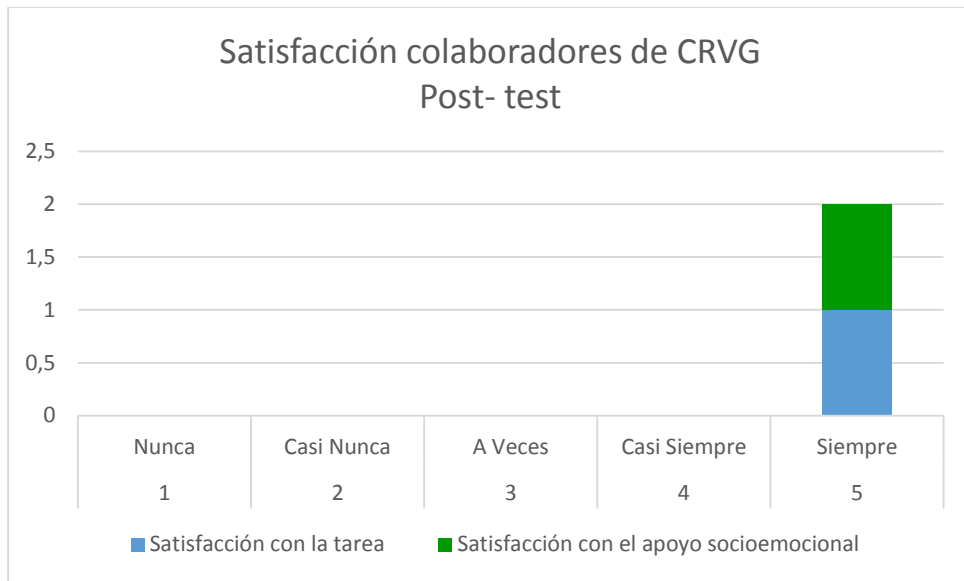
Se puede apreciar que la satisfacción de los colaboradores con el líder MBMI es positiva donde las conductas de apoyo en la tarea y el apoyo socioemocional se hacen presentes casi siempre y siempre en su mayoría, a diferencia del pretest es esta oportunidad ninguna persona a veces recibe un apoyo en la tarea, lo que es favorable.

**3.5.1.27 CUADRO # 27 Sentido de satisfacción laboral Post Test- Colaboradores de RLRC**



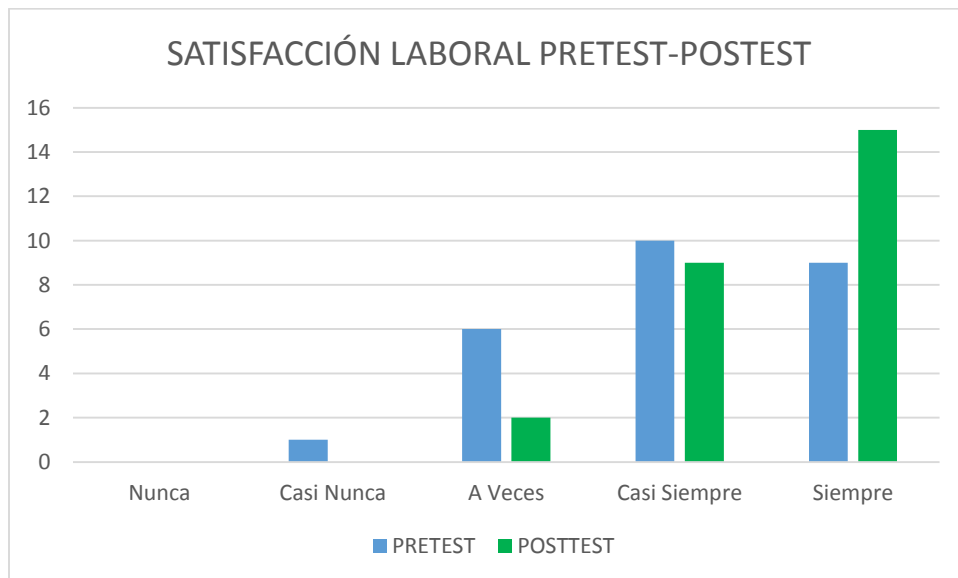
La satisfacción de los colaboradores con el líder RLRC es positiva donde las conductas de apoyo en la tarea y el apoyo socioemocional se hacen siempre en ambos colaboradores tanto en el apoyo en la tarea y socioemocional.

**3.5.1.28 CUADRO # 28 Sentido de satisfacción laboral Post Test- Colaboradores de CRVG**



Se puede apreciar que la satisfacción del colaborador con el líder CRVG es positiva donde las conductas de apoyo en la tarea y socioemocionales se hace presente a diferencia del pretest ahora en igual medida.

**3.5.1.29 CUADRO # 29 Satisfacción laboral Total Pretest - Postest**



Como se puede apreciar en el cuadro la satisfacción se ve incrementada en cuanto a una presencia más frecuente del apoyo en la tarea y socioemocional de a veces estar presente a siempre estar presente estos apoyos.

### **3.5.2 Definición de conclusiones específicas**

Se puede concluir los siguientes hallazgos una vez revisado los resultados graficados en el punto anterior:

- Que el grupo de colaboradores es diverso en edad y sexo, lo que permite apreciar que no todos se encuentran en un mismo rango por lo tanto merecerán un diferente punto de atención, de igual manera la edad y sexo de los SEC1, sin embargo es un rango más estable.
- La formación de los SEC2, si bien no es homogénea responde se compensa con otras características como la edad, lo que permite apreciar que la experiencia dada por la edad podría compensar este factor.
- Los puntajes en los estilos de liderazgo difiere en los radicalmente sin embargo dos de ellos se asemejan siendo MBMI Y CRVG.
- De todos los puntajes obtenidos en el estilo de liderazgo tres de los líderes tienen un puntaje final en cuanto a la probabilidad de éxito de efectivo, por el contrario el estilo de RLRC se encuentra dentro del margen pero al final inefectivo.
- Los estilos de liderazgo pasan de persuadir, participar a delegar, que es la sugerencia a incrementar en tres de los líderes.
- Los colaboradores en su mayoría muestran discrepancias entre la madurez en el trabajo y madurez psicológica, excepto tres colaboradores de toda la muestra de 13 muestran un equilibrio en estos dos factores de la madurez.
- Si bien el grupo se encuentra en un grado de madurez 4 por los puntajes que obtuvieron en cada uno difieren el estilo de liderazgo que se les sugiere para cada colaborador es diferente siendo el más frecuente el E3-Participar,

seguido por E2-Persuadir y por ultimo E4-Delegar que solo dos personas requieren este estilo.

- La mayor satisfacción que los colaboradores reciben como común denominador es el por el apoyo socioemocional de parte de sus líderes.
- Esto explica porque es más necesario un liderazgo más participativo porque ellos son confiables pero no dispuestos, su renuencia para actuar es más problema motivacional que un problema de confianza en este sentido el líder necesita abrir la comunicación a través de una doble vía comunicacional y además con una intensa actividad de escuchar cuidadosamente al colaborador, aparte de que debe soportar los esfuerzos que haga el colaborador por utilizar convenientemente las habilidades que posea. De esta manera, un estilo no directivo, de soporte, tiene la más alta probabilidad de ser efectivo con individuos de este nivel de desarrollo.
- Verificando los resultados globales obtenido en el pre test y el post test, se evidencia un significativo incremento, en cuanto a una presencia más frecuente del apoyo en la tarea y socioemocional, donde en menor cantidad se evidencia que a veces está presente este apoyo en mayor cantidad se evidencia el factor de estar siempre presente estos dos apoyos.
- Se puede evidencia que la intervención del PLS logro incidir positivamente en la satisfacción de los colaboradores de la unidad de Recursos Humanos.

### 4.1 Necesidad de Cambio

Esta propuesta nace por que como funcionaria de la Institución desde hace 11 años he visto el crecimiento de las personas, las carencias en aspectos de liderazgos y la necesidad de ser apoyados en este aspecto dentro de la institución, en este sentido considero que la propuesta realmente responde a una necesidad que se puede replicar a otras áreas.

### 4.2 Objetivo de la Propuesta

La propuesta permite incidir de manera favorable en la satisfacción de los colaboradores a partir de la identificación del estilo de liderazgo, contrastando con la madurez de los colaboradores, partiendo del constructo de que no existe un estilo único, estos diferirán según la madurez de los colaboradores y las situaciones que influyen, siendo este un proceso dinámico y no así estático pudiendo mejorar en el proceso.

### 4.3 Explicación del Diseño

La implementación del diseño pasa por tres etapas:

#### 4.3.1 1ra. Etapa - Diagnóstico:

Se inicia midiendo el estilo de liderazgo que utiliza el líder y se identifica el estilo con el que se siente más cómodo, siendo cuatro posibles E1, E2, E3 y E4, en el resultado se le muestra la brecha con las probabilidades de éxito de un estilo propuesto. De igual manera se mide el grado de madurez de los colaboradores que también son cuatro M1, M2, M3 y M4, para luego cruzando los puntajes obtenidos en una matriz, se identifica que estilo de liderazgo situacional más conveniente. Paralelamente se está midiendo el grado de satisfacción que tienen los colaboradores en cuanto al apoyo en la tarea y el apoyo socioemocional que brinda su líder, vertiendo inclusive sugerencias hacia el líder.

#### **4.3.2 2da. Etapa - Intervención:**

Se hace una intervención con el líder con el Programa de Liderazgo Situacional, la base para este programa son los resultados obtenidos tanto del líder como del colaborador, de manera que retroalimentando su contenido se abordan medidas de mejoramiento, que parten de identificar los aspectos positivos que ya tiene y los que puede fortalecer con cada colaborador en el ejercicio del liderazgo.

#### **4.3.3 3ra. Etapa - Medición de impacto:**

Posterior a la intervención se realiza nuevamente una medición de la satisfacción para evidenciar el impacto.

#### **4.4 Contenido de la propuesta**

La propuesta toma en cuenta:

- En el diagnóstico: Medición del estilo de liderazgo a través del cuestionario LEAD (Autoevaluación), medición de la madurez del colaborador a través de la Escala de Madurez, una vez obtenidos los resultados cruzar datos en la Matriz de Relación Liderazgo/Madurez, aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral a los colaboradores.
- En la intervención: Aplicación del Programa de Liderazgo Situacional que toma en cuenta, la sesión de entrega de resultados, las acciones de reforzamiento, lecturas de apoyo, videos y acompañamiento en su ejercicio.
- En la medición de impacto: Aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral a los colaboradores.

## Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Es una necesidad que las organizaciones que buscan el éxito, fortalezcan a sus líderes de manera que tomen conciencia que sus colaboradores pueden hacer la diferencia y generar competitividad; de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.

Partiendo del hecho de que el recurso humano ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar, para que la gestión sea óptima, es necesario pensar en la parte estratégica de los recursos humanos, que es la etapa en la que se estructuran los equipos y los resultados que ellos generan dependerán de los líderes que los guíen.

El líder es el medio dispuesto para alcanzar atender de una forma coherente, consistente e integrar las necesidades de los colaboradores, de manera que éste perciba que es el activo más importante de su organización y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente en aras de la misión organizacional.

El líder debe adecuarse a las diferentes situaciones que se presentan en una organización así como actuar según el grado de madurez que tenga sus colaboradores, por lo tanto debe mejorar su habilidad para diagnosticar una situación y su flexibilidad personal para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en una situación determinada.

Revisando el objetivo que se planteó a un inicio del estudio de caso se puede concluir que una vez aplicado un programa de estilo de liderazgo situacional se logró incidir positivamente en la satisfacción laboral de los empleados de cuatro áreas de la Unidad de Recursos Humanos del FFP Prodem S.A.



Se logró evaluar el estilo de liderazgo situacional vigente en los cuatro líderes de la unidad de RRHH del FFP Prodem S.A. retroalimentando a cada uno de ellos sobre los hallazgos y generando planes de acción en pro de una mejora continua.

Se logró evaluar el grado madurez de los colaboradores de la unidad de RRHH del FFP Prodem S.A. y según ese hallazgo se recomendó un estilo de liderazgo específico por cada colaborador según cada estilo de liderazgo.

Se logró implementar un programa de estilo de liderazgo situacional a los líderes de la unidad de RRHH del FFP Prodem S.A. reduciendo algunas brechas identificadas en el diagnóstico, que si bien lograron impactar positivamente, se espera continuar con el ejercicio de cara a mostrar impacto a largo plazo.

Se logró establecer el porcentaje de satisfacción laboral de los empleados antes y después del programa de intervención con del FFP Prodem S.A., que permitieron medir el impacto positivo que tuvo el Programa de Liderazgo Situacional.

Los líderes de la unidad de Recursos Humanos del FFP Prodem SA, muestran una gran apertura a seguir mejorando su ejercicio de liderazgo, pese que a tiempo de iniciar el programa no tenían conocimiento preciso sobre el estilo particular y orientación de liderazgo que aplican en sus prácticas directivas diarias y de la efectividad del mismo para impulsar a sus empleados hacia el logro de objetivos específicos.

El efecto de este desconocimiento permitió evaluar los distintos tipos de liderazgo que los líderes aplican para influir, motivar e impulsar los esfuerzos y las acciones de sus empleados, lo cual llevó a analizar cuáles serían los más efectivos de acuerdo con el grado de madurez de cada colaborador.

Se estableció una correlación con las percepciones y calificaciones que asignan los colaboradores a cada uno de sus respectivos encargados en el trabajo diario.

El estilo y orientación de liderazgo que utilizan los SEC1 corresponde a E3-Participar, seguido por E2-Persuadir y con una tendencia a E4-Delegar.

Los colaboradores en su mayoría muestran discrepancias entre la madurez en el trabajo y madurez psicológica, aspecto que al ser evaluado en el PLS se lograron establecer acciones y compromisos de mejora para apoyar este crecimiento con los colaboradores buscando los beneficios que un liderazgo más alineado.

Verificando los resultados globales obtenido en el pre test y el post test, se evidencia un significativo incremento, en cuanto a una presencia más frecuente del apoyo en la tarea y socioemocional, donde en menor cantidad se evidencia que “a veces” está presente este apoyo y en mayor cantidad se evidencia el factor de estar “siempre” presente estos dos apoyos.

La aplicación de estudio de caso en la muestra permite inferir que se puede aplicar en otras unidades de la misma institución u otras entidades microfinancieras que requieran fortalecer el liderazgo de sus equipos.

Se logró identificar una utilidad práctica ya que la intervención a través del programa de liderazgo situacional.

El aporte que deja este estudio de caso, tiene una función social contribuyendo al desarrollo humano a través de la identificación del estilo de liderazgo y como adecuar este al colaborador según su grado de madurez.

Este estudio de caso responde a una situación concreta de la realidad que vive una institución microfinanciera y que contribuye a la solución de un problema real y vigente que en este caso es en el FFP Prodem SA.

La información que se presenta como respaldo del estudio de caso, es vigente ya que es abordado en la presente gestión.

Se considera que el estudio de caso es novedoso ya que en la ciudad de La Paz, no se realizó una investigación con este tema y en este segmento.

## **5.2 Recomendaciones**

Con base en los resultados del presente estudio de caso se sugiere a las empresas:

- Formar líderes que favorezcan la satisfacción laboral de sus colaboradores mediante un ejercicio con su estilo de liderazgo según el grado de madurez que cada uno represente, de manera que genere un desarrollo de su colaborador.
- Desarrollar programas en los que se establezcan lineamiento hacia el logro de metas a través del involucramiento del líder – colaborador, ya que administrando de manera madura esta relación se constituirá en un satisfactor laboral, de cara a una mejor productividad que será representada en utilidades.
- El liderazgo ejercido en las instituciones microfinancieras favorezca la permanencia y competitividad de las mismas en la vida empresarial y productiva de Bolivia.

Se sugiere a los investigadores:

- Realizar una búsqueda más intensa en cuanto a los factores que potencian al líder de manera que se pueda proporcionar acciones más específicas para cada situación que se les presenta en el ejercicio de sus funciones y en el desarrollo de personas.
- Dar continuidad al estudio iniciado con la utilización de los instrumentos existentes con las adecuaciones de los instrumentos que consideren pertinentes para el caso.

Se sugiere al FFP Prodem SA:

- Replicar en otras unidades tanto de la oficina nacional, así como Sucursales y Agencias con los que cuenta la organización ya que se puede alinear a los objetivos estratégicos que tiene la organización.
- El ejercicio de liderazgo es un efecto en cadena por lo que se sugiere enseñar con el ejemplo aspecto que puede darse desde el nivel estratégico, de manera que al potenciarse a ese nivel lo logrará incluso a nivel operativo

considerando que las personas en el tiempo llegarán a ocupar cargos de liderazgo por las oportunidades de desarrollo que proporciona la institución.

## **Bibliografía**

- Ahumada, L (2004). “ Liderazgo de equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional”.
- Andersen Artur (1998), “Prácticas de Gerencia del Siglo XXI.” Editorial La Palma, España.
- Arandia Saravia Lexin (2006) “Métodos y técnicas de Investigación y Aprendizaje”, Edit. Catacora, 4ta Edición, La Paz, Bolivia.
- Boyett Joseph, Byett Jimmie “Lo mejor de los Gurús” Ediciones Gestión 2000 SA Barcelona.
- Chiavenato Idalberto (2002), “Gestión del Talento Humano”. Colombia. Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto (1990) “Gestión de Recursos Humanos”. México. Ed. Mc Graw Hill.
- García Inmaculada (2006) “La Formación del Clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo” Universidad de Granada.
- Martínez M (1999). “La Psicología Humanista” México, Editorial Trillas.
- Mendez Roger (2009) “Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard” Artículo publicado en la web.
- Merani, A.(1979) “Diccionario de Psicología”, Ediciones Grijalbo S.A.
- Peiró (2000), Psicología Organizacional. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional, Ed. Pearson Education. México.
- Sánchez Emilio (2009) “40 años de la teoría del Liderazgo Situacional: Una revisión, Universidad de Granada (España).
- Sheik Edgar H. (1982) “Psicología de la Organización” México, Ediciones Prentice Hall.
- Tobar Edgar “Liderazgo Situacional”, Monografías.com
- Zepeda Herrera Fernando (1999) “Psicología Organizacional” México, Ediciones Addison Wester Longman 1999.

- Stake E. Robert, (2004) “Investigación con estudio de casos”, Ediciones Morata, Madrid España.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## **Anexos**

## ANEXO 1

### LEAD (AUTOPERCEPCIÓN)

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

Suponga que USTED se halla involucrado en cada una de las doce siguientes situaciones. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que usted puede iniciar. Lea cada punto cuidadosamente, PIENSE lo que USTED haría en cada circunstancia. Luego RODEE CON UN CÍRCULO la letra de la alternativa que en su opinión describe con mayor exactitud su comportamiento en la situación que se presenta. Marque sólo *una acción*.

<b>01. SITUACIÓN</b> Los subordinados no están respondiendo últimamente al trato amistoso y preocupación por su bienestar. El rendimiento va en declive.	<i>USTED haría lo siguiente...</i> a) Insiste en el uso de procedimiento uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas. b) Está disponible para tratar los asuntos pero no presiona para participar en la discusión. c) Habla con los subordinados y luego establece los objetivos. d) No interviene intencionalmente.
<b>02. SITUACIÓN</b> El rendimiento observable del grupo está aumentando. El líder ha venido haciendo lo posible para asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y el nivel de rendimiento que de ellos se espera.	<i>USTED haría lo siguiente...</i> a) Inicia una interacción amistosa, pero continúa asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y del nivel del rendimiento que de ellos se espera. b) No realiza ninguna acción determinada. c) Hace lo que puede para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa. d) Recalca la importancia de las tareas y fechas límite
<b>03. SITUACIÓN</b> Los miembros del grupo no pueden solucionar el problema por sí solos. Normalmente el jefe les deja trabajar solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos.	<i>USTED haría lo siguiente...</i> a) Trabaja con el grupo, y trata de solucionar el problema en equipo. b) Deja que el grupo lo resuelva solo c) Actúa rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo. d) Anima al grupo para que trabaje en el problema y está a su disposición para cualquier discusión
<b>04. SITUACIÓN</b> El jefe está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos ven también la necesidad de cambiar.	<i>USTED haría lo siguiente...</i> a) Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no demasiado directivo. b) Anuncia los cambios y luego hace que se cumplan bajo una estrecha supervisión.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Permite al grupo que formule su propia dirección.</li> <li>d) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo el cambio.</li> </ul>
<p><b>05. SITUACIÓN</b></p> <p>El rendimiento del grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.</p>	<p><i>USTED haría lo siguiente...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Permite que el grupo formule su propia dirección.</li> <li>b) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.</li> <li>c) Redefine los roles y responsabilidades y supervisa estrictamente.</li> <li>d) Permite que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no es demasiado directivo.</li> </ul>
<p><b>06. SITUACIÓN</b></p> <p>Entra a ocupar una posición en una organización donde las operaciones son eficientes. El director anterior controlaba de cerca la situación. El quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.</p>	<p><i>USTED haría lo siguiente...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Hace lo que puede para que el grupo se sienta importante e involucrado en sus asuntos.</li> <li>b) Recalca la importancia de las tareas y fechas límite.</li> <li>c) No interviene intencionadamente.</li> <li>d) Hace que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero cuida que se alcancen los objetivos.</li> </ul>

<p><b>07. SITUACIÓN</b></p> <p>Considera un cambio en la estructura organizativa que será nuevo para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad.</p>	<p><i>USTED haría lo siguiente...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Define el cambio y/o supervisa de cerca.</li> <li>b) Participa con el grupo en el desarrollo del cambio pero deja que los miembros organicen la implementación.</li> <li>c) Se muestra deseoso de hacer los cambios recomendados, pero mantiene el control de la implementación.</li> <li>d) Apoya al grupo en la discusión de la situación y no se muestra autoritario.</li> </ul>
<p><b>08. SITUACIÓN</b></p> <p>El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenos. Se siente algo inseguro por falta de dirección del grupo</p>	<p><i>USTED haría lo siguiente...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Deja al grupo solo.</li> <li>b) Discute la situación con el grupo, luego inicia los cambios necesarios.</li> <li>c) Toma medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.</li> <li>d) Apoya al grupo en la discusión de la situación y no se muestra autoritario.</li> </ul>
<p><b>09. SITUACIÓN</b></p> <p>Le han nombrado jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones de cambio. El comité además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han</p>	<p><i>USTED haría lo siguiente...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Deja que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas.</li> <li>b) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciorándose de que se alcancen los objetivos.</li> <li>c) Evita la confrontación no aplicando presión; pero deja la situación sin intervenir.</li> </ul>

<p>convertido casi en tertulias sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>d) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigila que se alcancen los niveles de calidad. al grupo en la discusión de la situación y no se muestra autoritario.</p>
<p><b>10. SITUACIÓN</b></p> <p>Usualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.</p>	<p><i>USTED haría lo siguiente...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Toma medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera bien determinada.</li> <li>b) Hace que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y retuerza las buenas contribuciones.</li> <li>c) Discute el rendimiento previo con el grupo y luego examina la necesidad de nuevas actividades.</li> <li>d) Continúa dejando libre al grupo.</li> </ul>
<p><b>11. SITUACIÓN</b></p> <p>Se le ha ascendido a un nuevo cargo. Su antecesor no se ocupaba de los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>	<p><i>USTED haría lo siguiente...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Permite que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, y supervisa cuidadosamente.</li> <li>b) Redefine los niveles de calidad, y supervisa cuidadosamente.</li> <li>c) Evita la confrontación no aplicando presión; deja la situación sin intervenir.</li> <li>d) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigila que se alcancen los niveles de calidad.</li> </ul>
<p><b>12. SITUACIÓN</b></p> <p>Cierta información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han alcanzado las metas a largo plazo eficazmente. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p><i>USTED haría lo siguiente...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prueba su posición con los subordinados y examina la necesidad de nuevas prácticas</li> <li>b) Permite que los miembros del grupo solucionen los problemas.</li> <li>c) Actúa rápida y firmemente para corregir y dirigir.</li> <li>d) Participa en la discusión de los problemas y al mismo tiempo respalda a los subordinados.</li> </ul>

## ANEXO 2

### ESCALA DE MADUREZ

Nombre \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ Colaborador: \_\_\_\_\_

Formación: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Instrucciones.

Seleccione una persona que se encuentre bajo su responsabilidad. A continuación haga lo siguiente:

1. Califique al empleado en cada una de las variables, usando la siguiente escala de 8 puntos.

<b>M1</b>		<b>M2</b>		<b>M3</b>		<b>M4</b>	
Baja Madurez		Moderada Baja		Moderada Alta		Alta Madurez	
1	2	3	4	5	6	7	8

2. Su calificación deberá ser colocada en las secciones indicadas en la columna de Registro del nivel de madurez.
3. Asegúrese de basar sus calificaciones en sus percepciones de la conducta de esta persona.

<b>N o</b>	<b>VARIABLE DE MADUREZ EN EL TRABAJO</b>	<b>REGISTRO DEL NIVEL DE MADUREZ</b>							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Experiencia en el trabajo	No tiene una experiencia importante para el trabajo				Tiene una experiencia importante para el trabajo			

2	Conocimiento del trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8
		No tiene los conocimientos necesarios para el trabajo				Posee conocimientos necesarios para el trabajo			
3	Habilidad para resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7	8
		Incapaz para resolver problema en forma independiente				Puede resolver problemas en forma independiente			
4	Habilidad para tomar responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7	8
		Necesita supervisión estrecha				Puede ser dejado solo			
5	Cumplimiento de metas en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8
		No termina el trabajo a tiempo				Siempre cumple las metas a tiempo			

Nº	VARIABLE DE MADUREZ PSICOLOGICA	REGISTRO DEL NIVEL DE MADUREZ							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Deseo de tomar responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7	8
		Es muy reacio				Está muy deseoso			
2	Motivación al logro	1	2	3	4	5	6	7	8
		Tiene poco deseo de logro				Tiene alto deseo de logro			
3	Resistencia	1	2	3	4	5	6	7	8
		Se rinde fácilmente				No desiste hasta hacerlo			
4	Actitud hacia el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8
		Tiene una actitud "gracias a Dios que es viernes"				Ve el trabajo como una actividad placentera			

5	Independencia	1	2	3	4	5	6	7	8
		No está deseoso por trabajar por su cuenta				Es deseoso por trabajar por su cuenta			

### ANEXO 3

#### INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás un cuestionario anónimo que medirá el grado de satisfacción con el líder, para ello te pido que de las afirmaciones expuestas marques con una "X" en el número que mejor represente tu percepción.

No.	PREGUNTAS	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
1	El grado en el que mi líder explica lo que debo hacer (cuando, donde y como realizar la tarea), me hace sentir satisfecho.					
2	La cantidad de apoyo socioemocional de mi líder (entender mis problemas, orientarme cuando lo necesito, escucharme), me hace sentir satisfecho.					

#### COMENTARIOS

##### ASPECTOS POSITIVOS DE MI LIDER

--

**ASPECTOS A MEJORAR DE MI LIDER**

## ANEXO 4

### INFORME ESTILO DE LIDERAZGO

#### LEAD (Autopercepción)

##### 1. Datos personales.

- a. Nombre: P A A D
- b. Fecha: 04/10/2013
- c. Motivo: Sujeto de Estudio de Caso para Maestría

##### 2. Antecedentes.

La teoría de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, basa su precepto en dos dimensiones de liderazgo: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones, considerando cada una como al alta o a la baja:

- a. La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.
- b. La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

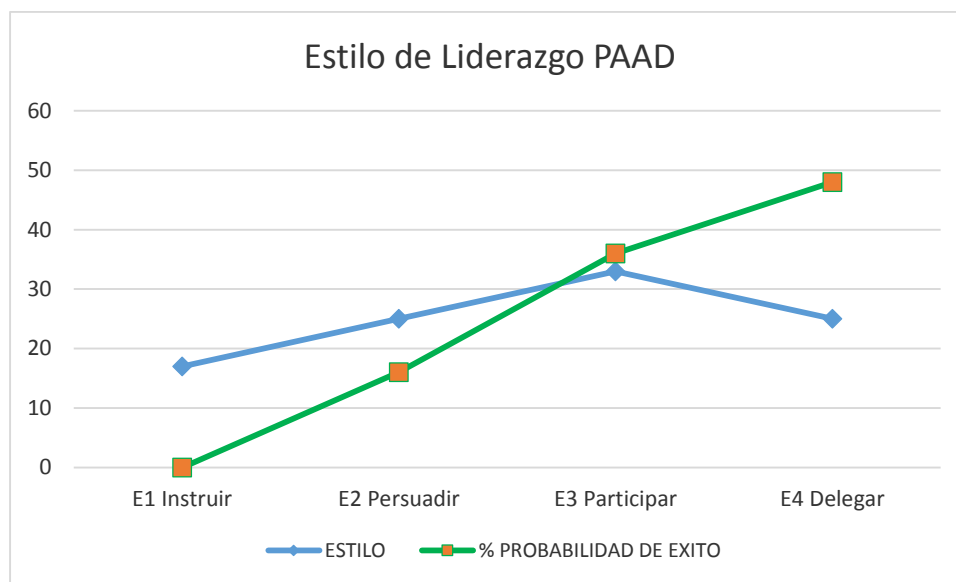
Y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

SIM	ESTILO	COMBINACIÓN	DEFINICIÓN
E1	Instruir	Alta Tarea - Baja Relación	El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
E2	Persuadir	Alta Tarea - Alta Relación	El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
E3	Participar	Baja Tarea - Alta Relación	El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
E4	Delegar	Baja Tarea - Baja Relación	El líder proporciona poca dirección a apoyo.



### 3. Resultados.

El presente cuadro muestra el estilo de liderazgo que predomina en tu ejercicio y como este tendría un porcentaje de posibilidad de éxito, de manera que puedas identificar la brecha.



### 4. Interpretación.

El estilo básico que utiliza es el Participar que implica que tanto usted como sus colaboradores comparten la toma de decisiones, en este sentido el papel principal que usted desarrolla es de facilitar, comunicar, incentivar, estimular, animar y fomentar la colaboración, dedicación y participación en la dirección y control de las actividades que conducen al cumplimiento de la misión. Sin embargo, en este estilo tome en cuenta que usted siempre retiene la autoridad para la toma de decisión, lo que usted debe hacer es simplemente, obtener sugerencias e ideas para la decisión. Este estilo es apropiado para muchas situaciones de liderazgo; nunca piense que obtener buenas sugerencias de los subalternos o poner en práctica un buen plan o

una buena idea que provenga de ellos es un signo o síntoma de debilidad de su parte.

De igual manera se identifica que los estilos de soporte que utiliza son el persuadir y delegar. En cuanto a persuadir implica que usted se caracteriza por medio de la enseñanza, la persuasión, las aclaratorias, la transmisión de ideas y por la explicación de razones, lo cual tiende a establecer cierto grado de comunicación bilateral. Cuando se utiliza este estilo de liderazgo se desea lograr el perfecto entendimiento de la orden o misión que se asigna así como el esclarecimiento de los objetivos que se persiguen. Todo ello se hace con la finalidad de lograr la máxima capacitación posible en el colaborador y provocar un convencimiento razonado sobre la necesidad e importancia de los conocimientos, destrezas y habilidades requeridos por la tarea o misión.

En cuanto al segundo estilo de soporte que usted utiliza que es el delegar, permite a sus colaboradores un despliegue total de iniciativa tanto en el proceso de planificación, como en el proceso de dirección, supervisión y control. Mediante este estilo usted proporciona lineamientos generales para la ejecución y luego se dedica a la observación y verificación para hacer simples sugerencias. Es importante recordar que cuando se utiliza el estilo delegativo, usted delega la autoridad para la toma de decisión a un colaborador o grupo de colaboradores, sin embargo, usted continuará siendo responsable por el resultado de las decisiones que tomen sus colaboradores.

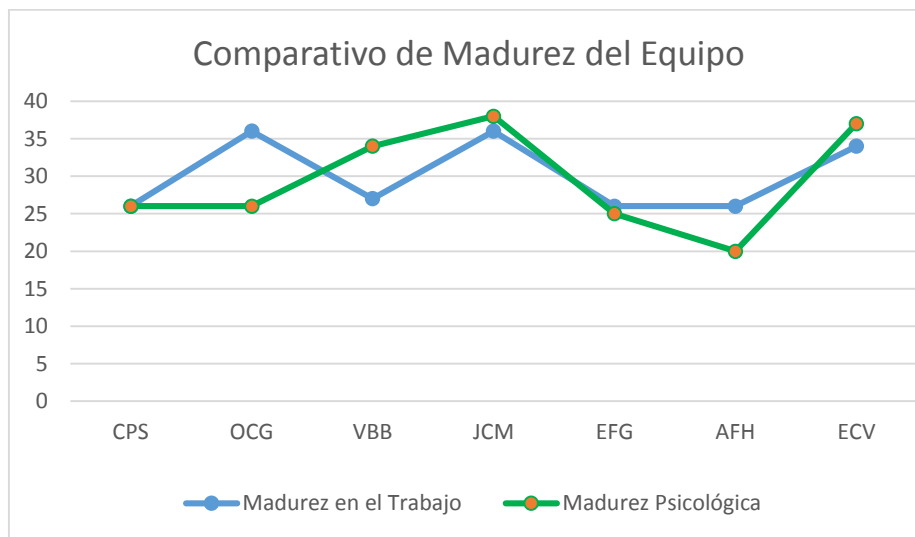
Ninguno de los cuatro estilos es mejor uno respecto a otro. La importancia del conocimiento de los cuatro estilos radica en que, dependiendo del diagnóstico que haga usted ante determinada situación de liderazgo y en relación a los niveles de madurez de sus colaboradores, uno de los cuatro estilos será el más apropiado para obtener los mejores resultados en términos del cumplimiento exitoso de la misión y del bienestar de sus colaboradores.

En este sentido evaluando el grado de madurez de su equipo se sugiere lo siguiente:

Roxana Lina Ramos Cassas

## MADUREZ DE COLABORADORES

### 1. Cuadro comparativo de la madurez del Equipo.



### 2. Interpretación.

Se puede apreciar que el grado de madurez promedio de su equipo es Moderada Alta, lo que significa que es un M3, sin embargo, es importante considerar que según el resultado de cada uno se verá necesario aplicar un tipo de liderazgo diferente, según Paul Hersey y Kenneth Blanchard, el puntaje que cada uno obtuvo sugiere el siguiente estilo de liderazgo para cada colaborador:

### 3. Estilo de Liderazgo Sugerido.

COLABORADOR	Madurez en el Trabajo	Madurez Psicológica	MADUREZ	INTERPRETACIÓN	ESTILO O SUGERIDO	INTERPRETACIÓN
CPS	26	26	M3	Moderada Alta		
OCG	36	26	M4	Alta		
VBB	27	34	M3	Moderada Alta		
JCM	36	38	M4	Alta		
EFG	26	25	M3	Moderada Alta		
AFH	26	20	M2	Moderada Baja		
ECV	34	37	M3	Moderada Alta		

CPS	26	20	M2/3	No Capacitado pero dispuesto	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación
OCG	36	26	M4	Capaz y con disposición	E3/4	Participar -Baja Tarea - Alta Relación
VBB	27	34	M3/4	Capaz pero no dispuesto o falta de confianza	E3/4	Participar -Baja Tarea - Alta Relación
JCM	36	38	M4	Capaz y con disposición	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación
EFG	26	25	M3	Capaz pero no dispuesto o falta de confianza	E3	Participar -Baja Tarea - Alta Relación
AFH	26	20	M2/3	No Capacitado pero dispuesto	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación
ECV	34	37	M4	Capaz y con disposición	E2/3	Persuadir - Alta Tarea - Alta Relación

## RETROALIMENTACION AL LIDER

### 1. Porcentaje de Satisfacción de los colaboradores

El equipo pudo expresar su grado de satisfacción respecto a usted como líder en cuanto a las dos dimensiones del liderazgo:

Dimensiones del Liderazgo	TOTAL	%
La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.	36	80
La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.	31	69

### 2. Aspectos positivos del liderazgo

De igual manera el equipo ha expresado los aspectos positivos que destaca en su liderazgo:

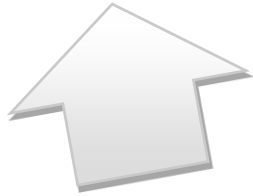
COL.	ASPECTOS POSITIVOS DEL LIDER
S1	Escucha, comprometida, comprensiva, colabora y apoya.
S2	Es oportuna cuando tiene que transmitir y/o realimentar.

S3	Trata de ser organizada, cuando no entiendo algo muestra mucha paciencia en volver a explicar.
S4	Tiene paciencia, tengo el apoyo en mi trabajo necesario para realizar mi trabajo, proactiva.
S5	Buen trato (cuando está de buen humor).
S6	Metódica, buena comunicadora en general.
S7	Es accesible, puede negociar algunas cosas.
S8	Paciente, oportuna, apoya nuestras necesidades.
S9	Es muy perfeccionista y eso hace que mi trabajo sea mejor cada día. Su apoyo es incondicional, su método de trabajo es envidiable, no deja trabajo para el día siguiente y exige que se cumplan fechas de entrega.

### 3. Oportunidades de Mejora del liderazgo

En cuanto a los aspectos a mejorar de su liderazgo, sus colaboradores sugieren:

COL.	ASPECTOS A MEJORAR DEL LIDER
S1	No encuentro algo negativo.
S2	Falta ser asertiva.
S3	En algunas ocasiones no sabe escuchar, deja de lado aspectos personales que pueden afectar el trabajo, Cuando se necesita de su apoyo, suele cambiar muy rápido de opinión y me deja solo, e incluso en ciertos momentos me hace sentir solo.
S4	N/R
S5	No sabe escuchar, llama la atención y después te pregunta que es lo que paso, existe discriminación de áreas, no apoya a ambas como debería.
S6	Poco apoyo en temas de conseguir mejores herramientas y condiciones de trabajo (tal vez no es su culpa ya que está pendiente de muchos, pero no se hace sentir). En video conferencias (algo nuevo para otros del equipo) poco incentivo a la participación y/o poca preparación al equipo.
S7	No tiene tiempo, no se encuentra cuando se lo requiere, no responde todas nuestras dudas, no se respetan reuniones, esperamos en vano.
S8	Falta comunicación.
S9	A veces olvida compartir información para concluir o iniciar una actividad.



Propuesta para Prodem

**PROGRAMA  
DE LIDERAZGO  
SITUACIONAL  
(PLS)**

Roxana Lina Ramos Cassas

La Paz, Junio de 2013

Roxana Lina Ramos Cassas



## CONTENIDO



1. DINAMICA DE PRESENTACIÓN
2. EXPECTATIVAS
3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA
4. FASES DEL PROGRAMA
5. MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL
6. RESULTADOS GLOBALES SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO VIGENTES Y EL GRADO DE MADUREZ DE LOS COLABORADORES EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL F.F.P. PRODEM S.A.
7. DESARROLLO DEL LIDER SITUACIONAL
  - a. Objetivos y Tareas
  - b. Toma de Decisiones
  - c. Supervisión
  - d. Conducta y Resultados
  - e. Comunicación
  - f. Refuerzo
  - g. Apoyo Emocional
8. DESARROLLO DEL COLABORADOR
9. CONCLUSIONES Y PLANES DE ACCION

## EXPECTATIVAS

### **Objetivo.**

Identificar las expectativas que tiene el líder sobre el Programa de Liderazgo Situacional, de manera que no se generen falsas expectativas.

### **Materiales.**

Lámina 2 de la presentación PPT

### **Desarrollo de la actividad.**

Se presenta la lámina 2 y se le pregunta al líder ¿Qué espera de la sesión?, esperando obtener de él la respuesta auténtica, sin limitar su comentario se pasa a la siguiente presentación.



## OBJETIVOS DEL PROGRAMA



### **Objetivo.**

Alinear al líder hacia los objetivos del Programa de Liderazgo Situacional.

### **Materiales.**

Lámina 3 de la presentación PPT

### **Desarrollo de la actividad.**

Se presenta la lámina 3 y se le pide al líder que lea los tres objetivos planteados:

1. Conocer el estilo de liderazgo que te caracteriza y sus implicancias.
2. Identificar el estilo según la madurez de sus colaboradores.
3. Pautas para potenciar su estilo de liderazgo.

Una vez aclarado cada punto se hace una relación con las expectativas que fueron expresadas en la anterior lámina de manera que pueda despejarse dudas con el líder.

## CONTENIDO DEL PLS -



### **Objetivo.**

Informar al participante el tiempo que se le destinará al programa, las respectivas actividades de manera que conjuntamente se administre el tiempo..

### **Materiales.**

Lámina 4 de la presentación PPT

### **Desarrollo de la actividad.**

Se presenta la lámina 4 y se lee los contenidos del programa:

10. Expectativas
11. Objetivo del programa
12. Modelo del Liderazgo Situacional
13. Resultados sobre el estilo de liderazgo vigente y el grado de madurez de sus colaboradores.
14. Desarrollo del líder situacional
15. Comportamiento directivo
16. Comportamiento de apoyo
17. Desarrollo del colaborador
18. Conclusiones y planes de acción

En cada punto se aclara el tiempo estimado que tomará abordar cada tema, para que el líder pueda prestar la atención oportuna a cada uno de los temas de manera que no se sienta preocupado de otras actividades pospuestas por la sesión.

## MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL



### **Objetivo.**

Conocer los principios del modelo de liderazgo situacional expuesto por Hersey y Blanchard.

### **Materiales.**

Láminas de la 5 a la 7.de la presentación PPT

### **Desarrollo de la actividad.**

Antes de presentar la lámina a manera de relato se presenta un resumen de los hitos que surgieron en el estudio del liderazgo:

Ya por los años 50 y 60 se estudia el liderazgo desde un enfoque del comportamiento, estos estudios nacen en la universidad de Iowa, por Kurt Lewin, quien enfoca el liderazgo en una sola dimensión pudiendo ser el líder autocrático o democrático. En la Universidad estatal de Ohio, Ralph Stogdill, describe al liderazgo en dos dimensiones: Estructura Inicial (tarea) y consideración (personas), estos estudios sugieren que el estilo “alto-alto” por lo general da resultados positivos. En 1964 Blake y Mouton estudian el liderazgo a partir del Grid Administrativo. Es en este periodo que para los estudios de liderazgo lo que cuentan son los actos del líder.

En los años 70 y 80 se analiza el liderazgo con un enfoque de situaciones, en el que en el ejercicio de liderazgo “Todo depende”, es así que en 1967 Fred Fiedler propone un modelo de contingencia, en 1974 Hersey y Blanchard propone el modelo situacional, el cual desarrollaremos en detalle más adelante. George Graen en 1982

propone la teoría de intercambio líder-miembro, Robert House en 1987 propone la teoría de liderazgo Trayectoria-Meta. El modelo de líder-participación de Victor Vroom y Phillip Yetton de 1973, fue revisado por Vroom Jago en 1988.

A partir de los años 80 hasta la actualidad el nuevo enfoque de liderazgo los propone como gestores de “significado”, donde desarrollan visión, promueven lealtad, se implican emocionalmente.

Esta evolución en el desarrollo de los enfoques de liderazgo, permiten apreciar la importancia del tema y como las organizaciones lo abordan procurando un buen ejercicio, de manera que permita determinar una ventaja competitiva para la organización.

Uno de los modelos más estudiados en las últimas décadas es el Liderazgo Situacional, planteado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey, que describe los cambios que se producen debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, “el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo”

A partir de ello se presenta la lámina 5 y se lee el concepto expresado por Hersey y Blanchard y como es que llegan a centrar en dos comportamientos, se recalca el concepto del comportamiento directivo (tarea) y el comportamiento de apoyo (Relación).

Luego a partir de la lámina 6, se hace énfasis como a partir de la combinación de los factores de tarea y relación se establecen los cuatro estilos de liderazgo:

E1: Instruir; Alta tarea – Baja relación. El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

E2: Persuadir: Alta tarea – Alta relación. El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

E3: Participar: Baja tarea – Alta relación. El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

E4: Delegar: Baja Tarea – Baja relación. El líder proporciona poca dirección a apoyo.

Posteriormente a partir de la lámina 7 se grafica como se hace presente cíclicamente estos cuatro estilos.

Se permite consultas y se aclaran con el fundamento de la teoría propuesta por Hersey y Blanchard.

## RESULTADOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO



### **Objetivo.**

Identificar el estilo que obtuvo cada líder por separado de manera que se identifiquen las fortalezas y las oportunidades de mejora

### **Materiales.**

Lámina 8 de la presentación PPT

Informe personalizado de los resultados obtenidos

### **Desarrollo de la actividad.**

Una vez realizada la presentación de la lámina se procede a mostrar los resultados obtenidos después del estilo de liderazgo con el cuestionario LEAD (Autopercepción) y con ello se analiza cada uno de los elementos de los que está constituido el informe:

1. Datos Personales.- En este apartado se detalla los datos de cada participante líder, aclarando el motivo del informe.
2. Antecedentes.- En ello se aclara el enfoque de liderazgo situacional que tiene la evaluación en sí misma, dando las pautas del liderazgo situacional.
3. Resultado.- En este apartado se grafica el estilo de liderazgo situacional que tiene el líder y según la teoría cual la recomendación para tener probabilidades de éxito.

4. Interpretación.- Este apartado describe en detalle que significa cada indicador y en la práctica como es utilizado el estilo y sugerencias para poder potenciarlo.

Se da lugar a despejar dudas de manera que le permita analizar e interiorizar cada uno de los estilos.

## MADUREZ DEL COLABORADOR



### **Objetivo.**

Conocer los principios del modelo de liderazgo situacional expuesto por Hersey y Blanchard en cuanto a la madurez de los colaboradores.

### **Materiales.**

Láminas de la 9 a la 11.de la presentación PPT

### **Desarrollo de la actividad.**

Ayudado en las láminas se presenta como a partir de la teoría de liderazgo situaciones es importante tomar en cuenta la madurez del colaborador.

En este sentido se explica:

Madurez, capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo), y/o experiencia de un individuo en un grupo.

La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad.

La teoría del liderazgo situacional se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica.

La curva se refiere a los líderes exitosos, representa diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los diferentes niveles de madurez del seguidor.



De esta manera, según el modelo hay cuatro conductas del líder diferentes:

- Alta tarea – baja relación (M1) es inmadurez elevada, requiere líder Directivo: La comunicación es unilateral descendente, el líder decide el papel de los seguidores y les dice que tarea realizar, cuando, como y donde.
- Alta tarea – alta relación (M2) es inmadurez moderada, requiere líder Persuasivo: El líder por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional intenta persuadir psicológicamente al seguidor sobre la decisión a tomarse.
- Baja tarea – alta relación (M3) es madurez moderada, requiere líder Participativo: El líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tiene la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.
- Baja tarea – baja relación (M4). es Madurez elevada, requiere líder Delegatorio: El líder delega ya que el seguidor tiene un alto nivel de madurez. Este desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento.

Posteriormente se grafica con el apoyo de la lámina como este grado de madurez va cambiando en las personas y como la teoría de liderazgo situaciones te recomienda un estilo específico para poder abordar el grado de madurez de cada colaborador.

## RESULTADOS DE LA MADUREZ DE LOS COLABORADORES



### **Objetivo.**

Proporcionar al líder una mirada aguda al equipo de trabajo con el que cuenta y el estilo más apropiado sugerido.

### **Materiales.**

Lámina 12 de la presentación PPT  
Informe personalizado de los resultados obtenidos

### **Desarrollo de la actividad.**

Una vez realizada la presentación de la lámina se procede a mostrar los resultados obtenidos en la valoración de madurez de cada uno de los colaboradores y con ello se analiza cada uno de los elementos de los que esta constituido el informe:

1. Cuadro comparativo de la madurez del equipo.- Se muestra en la gráfica cual es el grado de madurez que tiene el colaborador en cuanto a la madurez en el trabajo y madurez psicológica a partir del concepto de la teoría situacional.
2. Interpretación.- Se lee la interpretación registrada en el informe y se aclara cada uno de los puntos altos y oportunidades de mejora de cada colaborador.
3. Estilo de Liderazgo Sugerido.- a partir de la teoría de liderazgo situacional se realiza una interpretación de cada estilo y se muestra el estilo de liderazgo situacional sugerido para cada colaborador del líder.

Se da lugar a despejar dudas de manera que le permita analizar e interiorizar el estilo para cada colaborador a partir de ejemplos específicos donde esto se puede hacer presente.

## RESULTADOS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN



### **Objetivo.**

Proporcionar al líder una retroalimentación sobre el nivel de satisfacción que tienen respecto al liderazgo ejercido sobre ellos, como punto de partida para la mejora.

### **Materiales.**

Informe personalizado de los resultados obtenidos

### **Desarrollo de la actividad.**

Una vez realizada la recomendación de cada líder se empieza a desmenuzar la tercera parte del informe que consiste en las siguientes partes:

1. Porcentaje de Satisfacción del equipo, respecto al líder.- a partir de las dos conductas que ejerce el líder se ve el promedio identificado por los colaboradores en cuanto a la conducta de la tarea y la conducta de relación.
2. Aspectos positivos del liderazgo.- Se llega a leer de manera literal lo que cada uno de los colaboradores en anonimato opinan respecto a las fortalezas del líder.
3. Oportunidades de mejora del liderazgo.- Se lee de manera literal lo que cada uno de los colaboradores en anonimato opinan sobre las oportunidades de mejora de su líder.

Se da lugar a despejar dudas de manera que le permita analizar y a nutrirse de cada uno de las opiniones de los colaboradores que tiene el líder.

## DESARROLLO DEL LÍDER SITUACIONAL



### **Objetivo.**

Entrenar en los componentes básicos que respaldan la teoría para desarrollar el liderazgo situacional

### **Materiales.**

Lamina 13

Video Liderazgo Situacional y líderes empresariales 1

Video Liderazgo Situacional y líderes empresariales 2.

### **Desarrollo de la actividad.**

A partir de los resultados se les invita a mirar con apertura los videos a partir de la lámina 13 que menciona los dos comportamientos a partir de la teoría de liderazgo situacional ayudar a desarrollar en el líder un comportamiento más efectivo. Al cerrar los videos se puede apreciar como este estilo puede ser desarrollado y a partir de los ejemplos que da el video se pide al líder muestre ejemplos de cómo puede llegar a poner en práctica con sus colaboradores, según el grado de madurez ya identificado.

## FUERZAS QUE AFECTAN EL EJERCICIO DE LIDERAZGO



### **Objetivo.**

Tomar en cuenta que fuerzas internas y externas, afectan el ejercicio de liderazgo para desarrollarlo.

### **Materiales.**

Lamina 14 a la 16

### **Desarrollo de la actividad.**

A partir de la teoría se lee en detalle cada una de las fuerzas que afectan el ejercicio de liderazgo, estos son:

1. Fuerzas que afectan al líder.- Son todas aquellas fuerzas que dependen de la formación, experiencia e inteligencia emocional que posea el directivo, su sistema de valores personales, el grado de confianza en sus colaboradores, sus inclinaciones personales sobre estilos de dirección, los sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas, el tipo de funciones y tareas a desempeñar, la

importancia y la urgencia del problema a resolver, los rasgos de su personalidad y carácter conforman estas fuerzas que afectan el desempeño y éxito del directivo.

2. Fuerzas que afectan al colaborador.-Estas fuerzas son aquellas que directamente están relacionadas con el colaborador, en las cuales este podrá influir, existe la necesidad de independencia, disposición a asumir responsabilidades, tolerancia ante lo ambigüedad, formación y experiencia en la toma de decisiones, competencias profesionales, identificación con los objetivos, grado de interés por el problema, nivel de motivación e integración, efectividad del equipo de trabajo

3. Fuerzas que afectan a la situación.- Estos factores son aquellos relacionados con el medio ambiente que rodea al gerente y de la efectividad con que el gerente los asuma dependerá el desempeño y resultados que obtenga. La estructura de la organización, normas y políticas, clima y cultura organizacional, presión del tiempo, importancia y urgencia del problema a resolver y complejidad de la situación, son algunos de los factores internos de la empresa que afectarían la situación de desempeño del liderazgo. El factor situacional más importante, que determinará el comportamiento más eficaz de un líder, para obtener resultados a través de sus colaboradores, poniendo más o menos énfasis en cada una de las dos variables descritas (conducta de tarea y de relación), es el nivel de madurez del colaborador. El estilo de dirección debe acoplarse a la medida de cada colaborador

En cada uno de las lecturas se pide el líder realizar ejemplos específicos en los que puede ver plasmado cada uno.

## DESARROLLO DEL COLABORADOR



### **Objetivo.**

Proporcionar recomendaciones para el mejor ejercicio de liderazgo buscando el desarrollo de los colaboradores.

### **Materiales.**

Lamina 17 a la 20

### **Desarrollo de la actividad.**

A partir de la lectura de cada una de las 5 pautas para desarrollar al colaborador, se hace énfasis en cada uno con ejemplos específicos y partir de ello se empiezan a generar estrategias para que el líder mejore su comportamiento con el colaborador.

Se hace énfasis en las siguientes consideraciones:

Para aumentar el nivel de madurez el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de apoyo a medida que los seguidores aumenten la madurez para reforzarlo. Se lo puede ir premiando a medida que recorre la dirección deseada. Al alcanzar la madurez moderada los seguidores son capaces de proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores encuentran el refuerzo positivo del líder cuando tienen éxito, a no sentirse tan vigilados y observar que se los deja más solos.

Cuando los seguidores se comportan con menos madurez que la habitual, el líder debe reajustar su conducta volviendo atrás en la curva hasta que recobre su nivel. Los cambios de estilo de liderazgo deben ser graduales.



## CIERRE DEL PROGRAMA



### **Objetivo.**

Agradecer la participación del líder y devolver la responsabilidad en el ejercicio del liderazgo

### **Materiales.**

Lamina 21

### **Desarrollo de la actividad.**

Una vez presentada la lámina 21, se procede a agradecer al líder por el tiempo dedicado a la propuesta, en ello se revisan los objetivos y uno por uno enfatiza su alcance de igual manera se cierra la actividad con las siguientes recomendaciones:

- Que esta es una propuesta, por lo que no es limitativo al ejercicio que él puede llegar a realizar.
- Que la observación de lo líderes es una tarea continua, por que la madurez cambia por lo tanto, el estilo también cambia.
- Se sugiere mirar constantemente su estilo para desarrollar a su colaborador ya que es la labor más trascendente del líder.

# PROGRAMA DE LIDERAZGO SITUACIONAL



## ENTREGA DE RESULTADOS

LA PAZ, OCTUBRE DE 2013

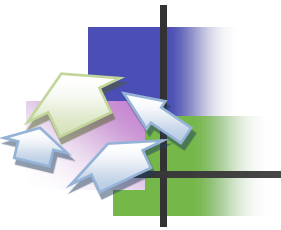


# EXPECTATIVAS

---

- ¿Qué espera de esta sesión?





# OBJETIVO

---

- Conocer el estilo de liderazgo que te caracteriza y sus implicancias.
- Identificar el estilo según la madurez de sus colaboradores.
- Pautas para potenciar su estilo de liderazgo.





# CONTENIDO

---

- Expectativas
- Objetivo del programa
- Modelo del Liderazgo Situacional
- Resultados sobre el estilo de liderazgo vigente y el grado de madurez de sus colaboradores.
- Desarrollo del líder situacional
  - Comportamiento directivo
  - Comportamiento de apoyo
- Desarrollo del colaborador
- Conclusiones y planes de acción





# LIDERAZGO SITUACIONAL

- La teoría de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, basa su precepto en dos dimensiones de liderazgo: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones, considerando cada una como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos.

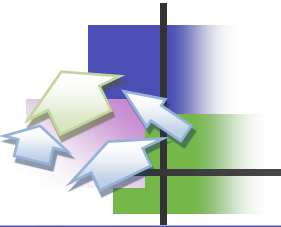
## La conducta de tarea

- Grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

## La conducta de relación

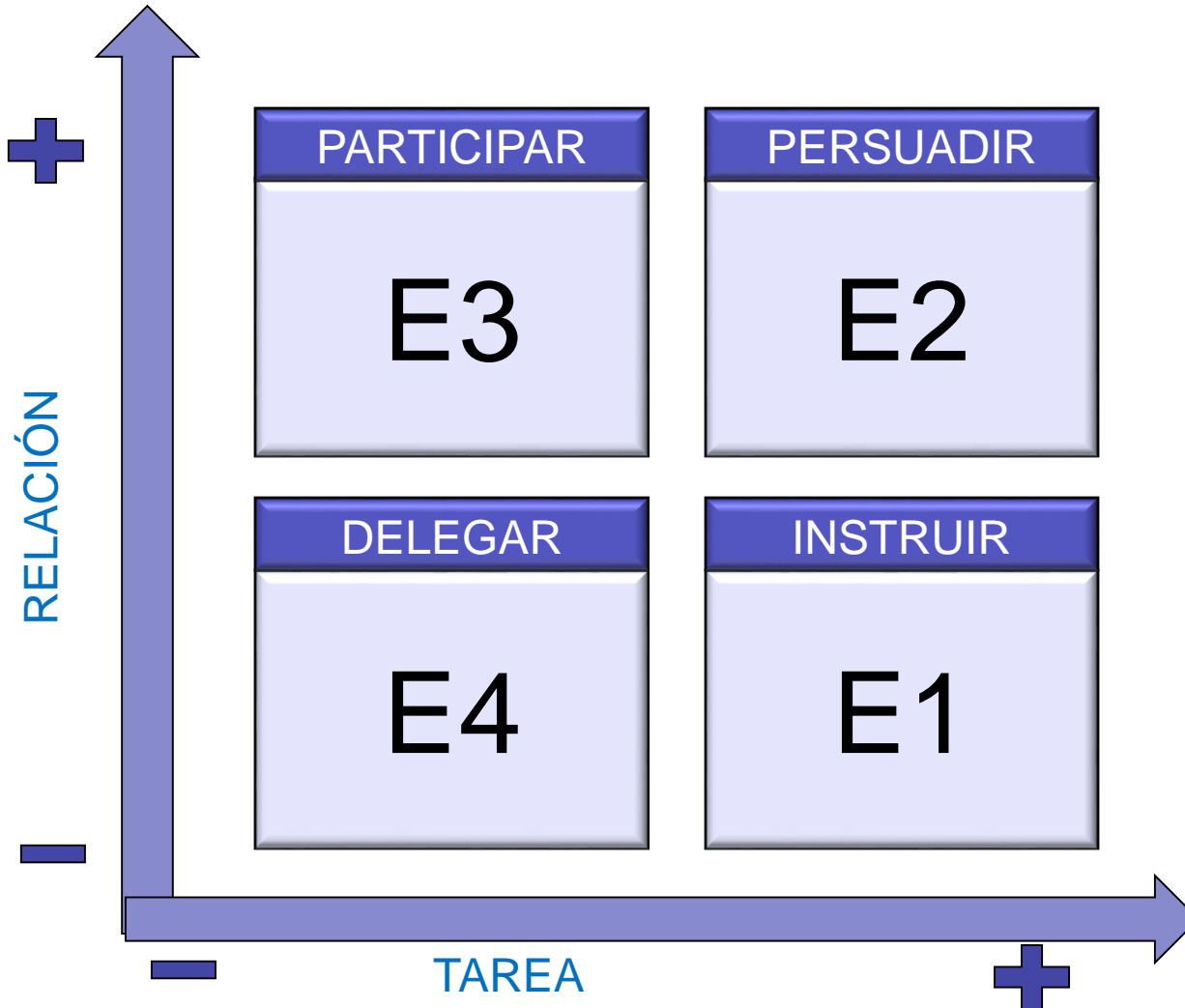
- Grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

# LIDERAZGO SITUACIONAL



SIMBOLO	ESTILO	COMBINACIÓN	DEFINICIÓN
E1	Instruir	Alta Tarea – Baja Relación	El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
E2	Persuadir	Alta Tarea – Alta Relación	El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
E3	Participar	Baja Tarea – Alta Relación	El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
E4	Delegar	Baja Tarea – Baja Relación	El líder proporciona poca dirección a apoyo.

# LIDERAZGO SITUACIONAL





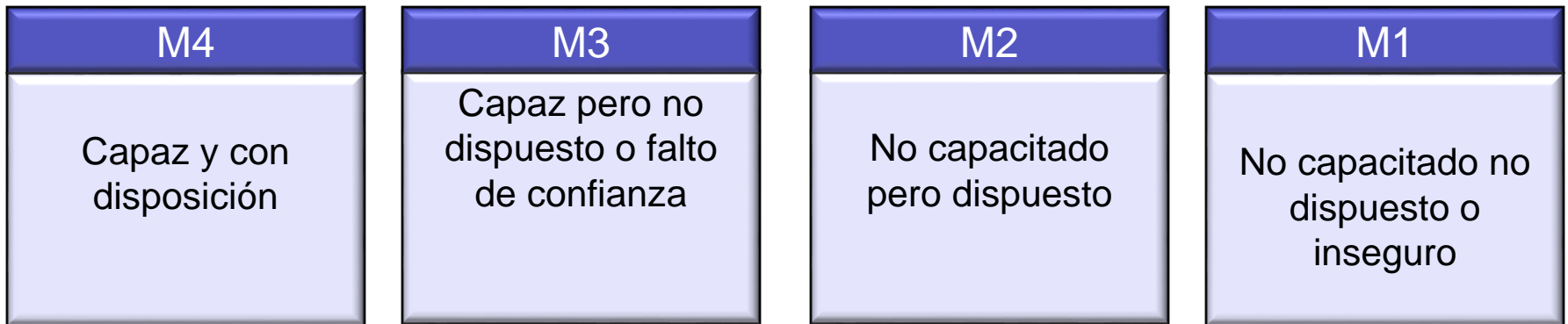
# LIDERAZGO SITUACIONAL

---

- Veamos los resultados encontrados en tu estilo



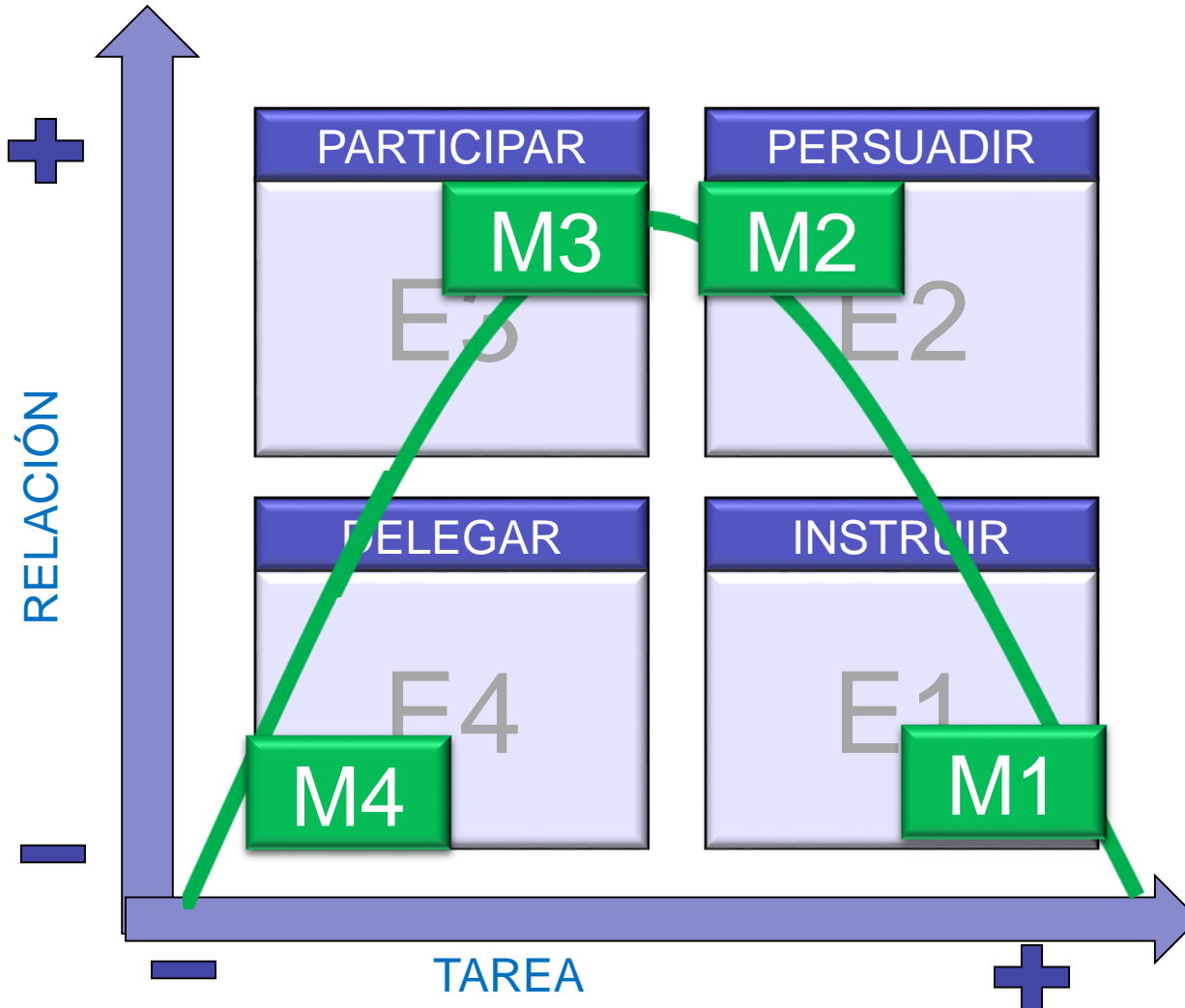
# MADUREZ DEL COLABORADOR



DESARROLLADO

DESARROLLANDOSE

# MADUREZ DEL COLABORADOR



# MADUREZ Y LIDERAZGO

<b>MADUREZ PSICOLÓGICA</b>	<b>M4</b>	E2 Tra 5.a 12 Psi 33.a 40 M2	E2/3 Tra 13.a 22 Psi 33.a 40 M2/3	E3/4 Tra 23.a 32 Psi 33.a 40 M3/4	E2/3 Tra 33.a 40 Psi 33.a 40 M4
	<b>M3</b>	E2 Tra 5.a 12 Psi 23.a 32 M2	E2/3 Tra 13.a 22 Psi 23.a 32 M2	E3 Tra 23.a 32 Psi 23.a 32 M3	E3/4 Tra 33.a 40 Psi 23.a 32 M4
	<b>M2</b>	E ½ Tra 5.a 12 Psi 13.a 22 M2	E2 Tra 13.a 22 Psi 13.a 22 M2	E2/3 Tra 23.a 32 Psi 13.a 22 M2/3	E2/3 Tra 33.a 40 Psi 13.a 22 M2/3
	<b>M1</b>	E1 Tra 5.a 12 Psi 5.a 12 M1	E1/2 Tra 13.a 22 Psi 5.a 12 M1/3	E2/3 Tra 23.a 32 Psi 5.a 12 M2	E2/3 Tra 33.a 40 Psi 5.a 12 M2
		M1	M2	M3	M4
<b>MADUREZ EN EL TRABAJO</b>					



# MADUREZ Y LIDERAZGO

---

- Veamos el resultado obtenido.



# DESARROLLO DEL LIDER SITUACIONAL

## LIDERAZGO SITUACIONAL

- Comportamiento Directivo
- Comportamiento de Apoyo



# FUERZAS QUE AFECTAN AL LIDER

- Su sistema de valores personales.
- El grado de confianza en sus colaboradores.
- Sus inclinaciones personales sobre estilos de dirección.
- Los sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas.
- El tipo de funciones y tareas a desempeñar.
- La importancia y la urgencia del problema a resolver.
- Los rasgos de su personalidad y carácter.



# FUERZAS QUE AFECTAN AL COLABORADOR

- Necesidad de independencia.
- Disposición a asumir responsabilidades.
- Tolerancia ante la ambigüedad.
- Formación y experiencia en la toma de decisiones.
- Competencias profesionales.
- Identificación con los objetivos.
- Grado de interés por el problema.
- Nivel de motivación e integración.
- Efectividad del equipo de trabajo.





# FUERZAS QUE AFECTAN A LA SITUACIÓN

- Estructura de la organización.
- Normas y políticas.
- Clima y cultura organizacional.
- Presión del tiempo.
- Importancia y urgencia del problema a resolver.
- Complejidad de la situación.



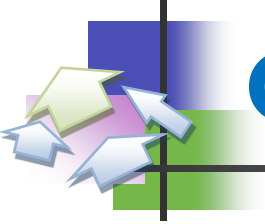
# DESARROLLO DEL COLABORADOR

1. Dígale a la persona lo que Ud. quiere que haga, cuales son sus áreas de responsabilidad y sobre qué criterios se les va a evaluar.

2. Muéstrela a la persona lo que Ud. quiere que ella haga y dígale que es lo que Ud. considera un buen rendimiento y cuales van a ser sus normas de rendimiento.



# DESARROLLO DEL COLABORADOR



**3** Deje que ellos traten de hacerlo, tome el riesgo de dejar que lo hagan a su manera.

El riesgo que Ud. corre aquí es que el seguidor fracase en su primer intento, de manera que Ud. no querrá delegar demasiada responsabilidad, demasiado pronto. Tome un riesgo razonable. Deje que la persona adquiera responsabilidad y experiencia realizando trabajos en los que el fracaso no sea una experiencia devastadora.



# DESARROLLO DEL COLABORADOR

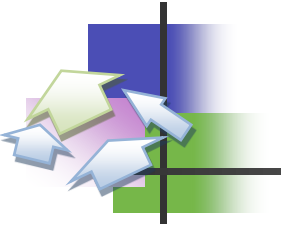
4 **Vigile el rendimiento**, después que Ud. deja que la persona haga lo que Ud. quiere que haga, quédese por ahí cerca y observe su trabajo.



# DESARROLLO DEL COLABORADOR

**5 Gerencie las consecuencias.** La principal razón para supervisar estrechamente y observar la actuación del supervisado es la de poder gerenciar las consecuencias eficazmente. Una consecuencia es simplemente algo que sigue a la conducta. +





**GRACIAS**