

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



PROPUESTA DE UN MODELO PARA FORTALECER EL LIDERAZGO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA TEXTILERA, UBICADA EN VILLA
NUEVA, GUATEMALA.



Astrid Aritza Joachin Tuch

Guatemala, octubre del 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



PROPUESTA DE UN MODELO PARA FORTALECER EL LIDERAZGO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA TEXTILERA, UBICADA EN VILLA NUEVA, GUATEMALA.

Plan de trabajo realizado con base al Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Docente: Msc. Lic. Juan Carlos Lemus Rios

Autor: Astrid Aritza Joachin Tuch

Guatemala, octubre del 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN**

Presidente: Dr. Claudia Aquino
Secretario: Msc. Judith Morales
Vocal I: Msc. Maria Elena Rocha

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo: **Astrid Aritza Joachin Tuch**, con CARNÉ: **201111449**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Astrid Aritza Joachin Tuch', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.



ACTA/EP No. 04983

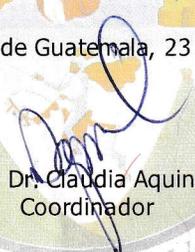
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-023-JPFS-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, **el 23 de Octubre**, a las **15:00 - 15:30** horas para practicar el **EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II**, Licenciada **Astrid Aritza Joachin Tuch** carné No. **201111449** estudiante de la **Maestría en Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Recursos Humanos**, en la categoría en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado – SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado **PROPUESTA DE UN MODELO PARA FORTALECER LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA TEXTILERA, UBICADA EN VILLA NUEVA, GUATEMALA.**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue aprobada con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El tribunal hace las siguientes recomendaciones.

Que el sustentante incorpore las observaciones en los siguientes cinco días calendario.

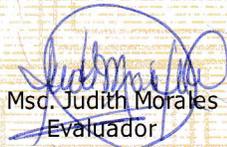
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, 23 de Octubre del año dos mil veintiuno.



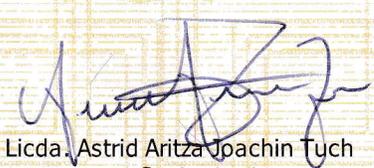
Dr. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. María Elena Rocha
Evaluador



Msc. Judith Morales
Evaluador



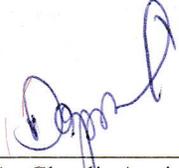
Licda. Astrid Aritza Joachin Tuch
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Astrid Aritza Joachin Tuch** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 30 de octubre de 2021.

(f)


MSc. Claudia Aquino García
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Por darme la oportunidad de cumplir mis metas académicas, por ser mi guía, inspiración y fortaleza.
- A mis abuelos: Rosita y Alberto, gracias por sus oraciones y por todos sus consejos.
- A mis padres: Por sus consejos, cariño y oraciones.
- A mis hermanos: Porque son mi inspiración y mi fortaleza.
- A mis tías: Por su cariño y amistad, Nancy y Rosana.
- A mi mejor amigo: Por sus consejos, cariño, acompañamiento y amistad en mi trayectoria académica universitaria.
- A mis amigas y amigos: Por sus consejos y ánimos para terminar la carrera universitaria.
Karla, Susana, Claudia, Delmi, María Fernanda y Henry.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | i |
| INTRODUCCIÓN..... | ii |
| 1. ANTECEDENTES | 2 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| 2.1 La administración de recursos humanos..... | 7 |
| 2.2 Liderazgo | 7 |
| 2.3 Líder..... | 8 |
| 2.3.1 Características del líder | 8 |
| 2.3.2 Habilidades de un líder | 10 |
| 2.3.3 Niveles de liderazgo..... | 11 |
| 2.3.4 Reglas para ser un líder..... | 12 |
| 2.4 Teorías contingentes del liderazgo..... | 14 |
| 2.5 Estilos de liderazgo | 15 |
| 2.5.1 Habilidades de un líder situacional..... | 16 |
| 2.5.2 Diferencia del liderazgo situacional de otros estilos de liderazgo | 16 |
| 2.5.3 Nivel de madurez de los colaboradores según el liderazgo situacional | 18 |
| 2.5.4 Análisis de la fiabilidad del LEAD..... | 18 |
| 2.6 Funciones administrativas del liderazgo..... | 19 |
| 2.7 El liderazgo y su importancia en la organización..... | 21 |
| 3. METODOLOGÍA..... | 23 |
| 3.1 Definición del problema..... | 23 |
| 3.2 Planteamiento del problema..... | 23 |
| 3.2.1 Delimitación del problema | 23 |
| 3.3 Objetivos | 24 |
| 3.3.1 Objetivo general | 24 |
| 3.3.2 Objetivos específicos | 24 |
| 3.4 Método, técnicas e instrumentos..... | 24 |
| 3.4.1 Método | 24 |
| 3.4.2 Técnicas de recopilación de información | 25 |
| 4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 27 |
| 4.1 Presentación y análisis de resultados | 31 |
| 4.2 Modelo de fortalecimiento de liderazgo..... | 33 |
| CONCLUSIONES..... | 35 |
| RECOMENDACIONES | 36 |

BIBLIOGRAFÍA..... 37
ANEXOS..... 39
ÍNDICE DE FIGURAS 53
ÍNDICE DE TABLAS..... 53

RESUMEN

Las organizaciones ante un entorno cambiante como el actual, requieren que los trabajadores ejerzan una dinámica actualizada como lo es el de liderazgo, que contribuyan al cumplimiento de objetivos y metas en todas las áreas de la empresa. La empresa objeto de estudio es una empresa Guatemalteca en la rama de la Industria Textil, elaborando principalmente prendas deportivas, ubicada en el municipio de Villa Nueva, Guatemala.

Para dar inicio a este estudio se indaga sobre la importancia que se le daba en la empresa al tema de liderazgo, se identificó que necesitaban reforzar la competencia de liderazgo para tener la habilidad necesaria de orientar la acción de los colaboradores. En este estudio se planteó el problema formulado a través de la pregunta ¿Cuáles son los estilos de liderazgo, de los colaboradores administrativos en la empresa Textil?. El objetivo del estudio fue implementar un modelo para fortalecer el liderazgo en el personal administrativo, mediante un proceso de formación para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal de la empresa Textil. En cuanto a la metodología de este estudio se utilizó el test de Leader Effectiveness and Adaptability (LEAD), aplicado al área administrativa de la empresa, el cual aportaba la información para llegar al objetivo principal de este estudio.

Se concluyó que en el departamento administrativo de la empresa predomina el estilo de liderazgo situacional de supervisión, teniendo niveles bajos de competencia y su motivación es cambiante ante las dificultades, estableciendo relaciones de participación y unión cuando les es conveniente.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones es importante contar con una Administración de Recursos Humanos que pueda verificar el desempeño y brindar las herramientas a los colaboradores para que adecuadamente realicen sus funciones en el puesto de trabajo, debido a que el recurso humano es fundamental para lograr el cumplimiento de metas y objetivos que se han establecido. El personal que permanece y busca un desarrollo personal y profesional debe tener al mando un buen líder, para así fortalecer las capacidades de los colaboradores y la toma de decisiones ante situaciones que se presenten durante las labores.

En la actualidad se percibe que las empresas desean contar con colaboradores que tengan actitudes y características de liderazgo para el puesto a desarrollar ya que contribuyen a las estrategias y se encaminan hacia un crecimiento de ambas partes.

Es importante identificar el estilo de liderazgo que el personal administrativo mantiene, tomando en cuenta que existen diversos tipos de líderes entre los cuales no todos son los más eficientes para calificar como un buen líder, dependiendo del estilo así será la manera en que los colaboradores se desenvuelven en el desarrollo de las actividades diarias, para ello es recomendable que se fundamente la confianza necesaria y así establecer en ellos el impacto que se requiere para que trabajen con seguridad y entusiasmo; así mismo la estabilidad laboral y el clima organizacional es importante para favorecer el bienestar físico y psicológico de los colaboradores.

En el primer capítulo se encuentran los antecedentes, se hace la recopilación de estudios con el enfoque al tema de liderazgo, por estudiantes que han aplicado distintas herramientas para obtener resultados y dar respuesta a los objetivos planteados.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, con temas generales sobre la administración de recursos humanos, el liderazgo, los tipos de liderazgo, los estilos situacionales, la importancia del liderazgo en las empresas, con diferentes bibliografías y teorías relacionadas para dar soporte al estudio realizado.

En el tercer capítulo se presenta la metodología del estudio realizado, desarrollando el planteamiento del problema, la delimitación del problema; unidad de análisis, delimitación geográfica, delimitación temporal, el objetivo general, objetivos específicos y métodos, técnicas e instrumentos.

En el cuarto capítulo se desarrolla la discusión de los resultados del estudio realizado, interpretando con gráficas los resultados del instrumento aplicado en el área administrativa de la empresa.

Las conclusiones se plantean con base de la apreciación sobre los principales resultados que se obtuvieron en el estudio realizado, relacionados con el objetivo general y los objetivos específicos desarrollados, asimismo, las recomendaciones se plantean objetivamente a la empresa en el tema de los estilos de liderazgo.

Por último se encuentra la bibliografía donde se describe el listado sobre los textos y sitios que se utilizaron para consultar la teoría y artículos que dieron soporte al estudio; los anexos contienen el instrumento que se utilizó para obtener los resultados del estudio y la propuesta modelo para el fortalecimiento del liderazgo.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes del estudio, sobre la influencia del liderazgo y sus estilos en el desempeño de los colaboradores, en diferentes entidades públicas y empresas del sector privado.

El giro de la empresa dedicada a la elaboración de prendas deportivas para marcas líderes a nivel internacional como Reebok y Adidas, en manufactura, el almacenaje de materia prima hasta la exportación del producto final, incluyendo procesos como corte, serigrafía, bordado, costura, empaque y exportación. Se caracteriza por ser responsablemente social, cumple con la legislación local e internacional, busca la satisfacción del cliente a través de entregas a tiempo con calidad óptima. La empresa cuenta actualmente con 1,800 empleados se caracteriza por ser responsablemente social, cumple con la legislación local e internacional, busca la satisfacción del cliente a través de entregas a tiempo con calidad óptima. Dentro de la empresa se busca el desarrollo de sus colaboradores y el crecimiento paralelo de la empresa y el colaborador.

El capital humano de la empresa de giro para la confección de prendas de vestir es gestionado por un departamento de recursos humanos que se encarga de evaluar, monitorear y hacer crecer el potencial que tiene del personal, así como de crear y llevar a cabo planes de formación, buscando el apoyo de nuevas tendencias en la administración del talento humano.

Gallegos, Giuliana & Miranda, Andrea (2019) “La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional” Lima, Perú, para obtener el grado de Maestría en Organización y Dirección de Personas. Estableciendo el objetivo de estudio sobre determinar el porcentaje de varianza de la satisfacción Organizacional que es explicado por su correlación con los estilos de liderazgo. La investigación se realizó por medio de un análisis, que involucrarán niveles descriptivos, comparativos y correlacionales, con el fin de especificar propiedades, características y rasgos en el grupo de trabajadores. El

instrumento utilizado fue el de una escala de satisfacción organizacional en sus áreas de supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las presentaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. Los resultados obtenidos señalaron la existencia de fuertes predicciones en negativas o inversas del liderazgo correctivo sobre la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la participación y con la satisfacción con la calidad de la producción. En cuanto a la satisfacción con la participación presentó correlaciones altamente significativas con el liderazgo transformacional y transaccional, mientras que arrojó una correlación significativa y negativa con el estilo pasivo evitador. Por último, la satisfacción con la calidad de la producción mostró correlaciones altamente significativas con el liderazgo transformacional, transaccional y estilo correctivo, mientras que mostró correlaciones altamente significativas y negativas con el estilo pasivo evitador.

Vásquez, William (2017) "Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial" Lima, Perú, para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios, MBA en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Que tiene como objetivo determinar el porcentaje de varianza de la satisfacción organizacional que es explicado por su correlación con los estilos de liderazgo. Es un estudio cuantitativo, el método empleado fue el descriptivo correlacional. El instrumento para la recolección de datos se utilizó cuestionario representado por una encuesta y se aplicó a la población que se conforma por 40 trabajadores entre administrativos y operativos de mandos medios de la empresa industrial. El método de análisis de datos es descriptivo por los datos estadísticos y tablas de frecuencias, los hallazgos permitieron visualizar que los trabajadores perciben que el liderazgo es ejercido a través de actitudes y comportamientos recurrentes, se obtuvo como resultado de los trabajadores que el estilo que predomina es el benevolente con 0.544, en un segundo lugar se encuentra el estilo coercitivo con un 0.518, en tercer lugar se encuentra el estilo consultivo con un 0.433 y en último lugar se encuentra el estilo participativo con 0.496. Por lo que estos cuatro estilos de liderazgo se encuentran muy cercanos en cuanto a los resultados, lo que hace una mezcla de las prácticas y procedimientos que hacen que el desempeño global en la organización tenga percepción fuerte.

Laica, Vilma (2017) “El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo” Quito Ecuador, para obtener el grado de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad de las Américas. Estableció como objetivo del estudio es determinar los estilos de liderazgo de los coordinadores y directores de todos los departamentos administrativos de la Universidad de las Américas. La investigación se realizó por medio un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional. Se aplicó el instrumento con una serie de treinta y cinco preguntas con opciones múltiples de contestación y para su tabulación se utilizó la cuadrilla de corrección dada por los autores del instrumento, teniendo como resultado un mapa de ubicación del estilo de liderazgo en un cuadro de doble entrada que se orienta hacia el interés por la tarea o por las personas. Para la variable dependiente se utilizó la evaluación de desempeño laboral de 360 grados correspondiente al segundo semestre del 2017 realizada a los 450 funcionarios correspondiente al cargo de analistas. El proceso de captación de la información se realizó de acuerdo con la información procedente de los resultados de la encuesta del estilo de liderazgo que fue tratada en una matriz de respuestas en una hoja de cálculo de Excel y se continuó con el análisis estadístico en el paquete estadístico SPSS. Se identificó los estilos de liderazgo de los coordinadores y directores de los departamentos administrativos de la UDLA, cuyo resultado arroja que la mayor incidencia la ocupa el liderazgo burocrático con un total de 52 personas que representa el 69,3% de la población estudiada. Mientras que el liderazgo democrático y paternalista presentan el 21,4% y 9,3% respectivamente. Determinando que no existe la presencia de los liderazgos autocrático y transformador.

Melenje, Andrés (2016) “Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional de Colombia” Colombia, para obtener el grado de Maestría en Educación, en el Técnico de Monterey. La investigación tuvo como objetivo la descripción de las características de los estilos de liderazgo laissez faire, autocrático, transaccional y transformacional presentes en un grupo de docentes. La investigación fue de tipo cualitativo con un método definido como estudio de caso, y cuyos instrumentos utilizados para la recolección de la información es la observación y la encuesta. En la encuesta, el docente considero que su

desempeño como líder transaccional se basa en reconocer e incentivar a los alumnos con recompensas, factores claves según el para elevar el compromiso de sus alumnos. En relación al objetivo general de este estudio, de acuerdo a la metodología de encuesta utilizada para el diligenciamiento del instrumento se recopilaron los conceptos y argumentos textuales de los alumnos y docentes para definir las características de liderazgo, concluyendo que el estilo de liderazgo que predomina en los docentes de la escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia es el estilo de liderazgo transformacional, seguido del estilo de liderazgo transaccional, los cuales se integran y complementan.

Torres, Nelly (2014) "Liderazgo situacional y administración pública en la Dirección Regional e Educación de Lima, provincia de Huaura" Lima, Perú, para optar el grado académico de Magister en Administración con mención en Gestión Pública, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo situacional y la administración pública en la Dirección Regional de Educación de Lima-Provincias de Huaura, Lima. El tipo de investigación es teórica, a nivel descriptivo con un diseño no experimental, correccional -transversal basado en observaciones. La muestra fue de 63 trabajadores el total de la población y el instrumento utilizado fue la encuesta a través e un cuestionario con un inventario constituido por 24 ítems evaluados por la escala de Likert. Según los resultados en un 35% de trabajadores que afirman que el liderazgo situacional es malo, un 33% de trabajadores opinan que es regular y un 32% de trabajadores opinan que es bueno, es decir que un 55% de trabajadores consideran al liderazgo situacional va de regular a bueno. Esto significa que existe relación directa y significativa entre el liderazgo situacional, la conducta laboral, conducta de relación en la administración pública en la Dirección Regional de Educación de Lima – Provincia de Huaura, Lima.

Montenegro, Víctor (2017) "Relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Cajamarca, año 2017" Perú, para obtener el grado académico de Doctor en Administración de la Escuela de Postgrado

Upagu de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. El objetivo la investigación fue determinar la relación entre estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. La investigación fue descriptiva fue transversal porque se adquirió información en un periodo de tiempo y por única vez. El estudio se realizó con la población por 71 funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, para que el análisis fuese más objetivo se extrajo una muestra de cada nivel de funcionarios de la entidad con muestreo estratificado proporcional. Para medir la variable de liderazgo situacional se utilizó EL LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, con este instrumento se describieron situaciones y se permite elegir cuatro alternativas. El resultado fue que el estilo de liderazgo situacional predominante en todos los niveles de la entidad fue el liderazgo de tipo participativo con una mediana de 16.5 significa que los directivos son líderes que comunican sus expectativas respecto a los resultados, motivan a los trabajadores para que resuelvan sus problemas e interacción frecuente, en segundo lugar se encuentra el liderazgo de tipo delegativo con una mediana de 9.0 lo que implica que los directivos proporcionan a los trabajadores definiciones generales de sus tareas, permiten que estructuren y definan el trabajo de manera autónoma.

Como se percibe anteriormente, los autores coinciden que el liderazgo es un elemento básico para el desempeño laboral de los colaboradores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La administración de recursos humanos

Es un proceso aplicado en el desarrollo de los objetivos del personal en las organizaciones, para el incremento de la productividad y eficiencia de sus actividades. La gestión de recursos humanos es importante para apoyar a los ejecutivos en lograr los objetivos y estrategias organizacionales. Además, dentro de sus procesos es importante mantener al personal necesario e idóneo para establecer un balance apropiado en los recursos de la organización. Según lo explica Flores, Rosángela (2014):

El área de Recursos Humanos es el enlace entre las estrategias de la dirección y las necesidades del personal. Así cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales que afectan a la organización y a su gente, el área de recursos humanos está presente para expresar el punto de vista de los trabajadores. (p.18).

Los integrantes de una organización aspiran a diferentes objetivos profesionales y personales, en esto radica que el departamento de recursos humanos apoye a los miembros de la organización para lograr sus propósitos. En cuanto recursos humanos identifica a los líderes que influyen en sus seguidores, los considera como aliados para poder llevar a cabo con eficiencia sus actividades, generando una cultura de trabajo en equipo. Los líderes son capaces de trazar el rumbo organizacional en instrucciones y guiando a sus seguidores a través de la práctica de los valores, la visión, los objetivos del departamento y generales de la empresa. Es por ello que para recursos humanos el tema de liderazgo es importante, su objetivo es transmitir a través de estos colaboradores al resto, el trabajo en equipo, manejo de situaciones y toma de decisiones.

2.2 Liderazgo

Se considera que el liderazgo es el conjunto de comportamientos de la persona que genera cambios importantes dentro del equipo, guiándolos en cuanto conocimientos e influyendo en sus emociones. Para Chiavenato (2014) se debe considerar que el "Liderazgo es el proceso de ejercer influencia, sobre un individuo o un grupo de

individuos en los esfuerzos, para la realización de los objetivos en determinada situación” (p.38).

Para tener un liderazgo exitoso se necesita la colaboración de todos los involucrados en un equipo de trabajo, que sigan instrucciones y sean flexibles a las sugerencias de cambio por parte de su líder, tomando en cuenta que todos tendrán la oportunidad de poder opinar, mostrar respeto, demostrar de sus habilidades y competencias, con el fin de tener éxito y que sus actividades rutinarias sean dinámicas e interesantes.

2.3 Líder

Dentro de las empresas se necesita sistematizar las funciones y asignar la coordinación a uno de sus miembros, para lograr alcanzar sus objetivos. Un gestor de personas demuestra conductas de dirección y liderazgo, las cuales dependen de las situaciones y las personas. De acuerdo a Goleman (2000):

Una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Solo pueden ser líderes efectivos quienes tienen inteligencia emocional, es decir la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo, este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones.

Se requiere de la capacidad necesaria para poder dirigir a un equipo de personas, motivándolos y estimulándolos para lograr en estos la convicción, en torno a lo que realizan y así alcanzar las metas esperadas.

2.3.1 Características del líder

Los colaboradores son generadores de cambios, pero un líder es la persona que tiene la capacidad de ser flexible, la habilidad de examinar sus decisiones y efectos que tendrán las mismas, que se adapta a cambios y maneja sus emociones ante las situaciones. Al respecto Rodríguez, Yolanda (Rodríguez, 2020) mencionan las siguientes “características de un líder.

- Visionario: Los buenos guías crean una imagen del futuro y definen dónde quieren llevar a sus organizaciones. Se arriesgan a soñar, se atreven a dibujar un escenario que trascienda la realidad enquistada del momento.

- Responsable: sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos. No es egoísta; usa su posición para activar procesos y dinamizar potenciales.
- Capaz de establecer metas y objetivos: para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Comprometido: un compromiso empieza con una declaración de principios y requiere que nos planifiquemos en consecuencia para alcanzar metas y objetivos.
- Carismático: el carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas. Es auténtico magnetismo personal.
- Gran comunicador: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir vender su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- Poseedor de habilidades sociales: la mayoría de expertos destacan que ser optimista es una de las características de un buen líder y emprendedor y un gran apoyo para lograr el éxito. Tienen grandes habilidades sociales y saben cómo manejarlas.
- Generador de entusiasmo: es una actitud que denota el empuje, el empeño, las ganas que pone el líder en cada una de sus acciones al frente del grupo. El líder debe lograr entusiasmar a su equipo; conseguir que le siga, que comparta sus objetivos.
- Tolerante con los errores: las personas pueden cometer equivocaciones de vez en cuando. Por este motivo, un buen líder debe contar con la suficiente capacidad de reacción para afrontar el problema y encontrar una solución”.

Estas características están ligadas con la condición humana y, por tanto, perduran a lo largo del tiempo y otras más ligadas a fenómenos históricos o experiencias relacionadas con los cambios de la realidad que esté viviendo el líder.

2.3.2 Habilidades de un líder

Claramente, las habilidades básicas de comunicar, delegar y motivar garantizan el paso de la teoría a la práctica. Además, refuerzan las funciones esenciales de un líder que permiten conseguir los objetivos a través del trabajo en equipo. En consecuencia, para ser líder es preciso dominar estas tres aptitudes básicas según Fernando & Sol (2014) “son los siguientes:

a. Comunicar efectivamente: Transmitir un mensaje no debería ser nada complicado, pero, por desgracia la principal causa de los problemas de los grupos humanos es la mala comunicación, el proceso de comunicar eficazmente es:

Tú inicias el proceso:

- Creas el mensaje que deseas transmitir;
- Adaptas el mensaje al interlocutor;
- Preparas al interlocutor para captar su atención;
- Envías el mensaje.

El interlocutor recibe el mensaje:

- ¿Lo entiende todo o sólo una parte?
- ¿Escucha realmente?
- ¿Interpreta el mensaje tal cual tú lo enviaste?

Tú compruebas que el mensaje se haya comprendido correctamente:

- Haces preguntas; y
- Analizas las respuestas que da el interlocutor.

b. Delegar eficazmente: Delegar es una habilidad que es algo difícil de desarrollar de buenas a primeras. Después de todo, la mayoría ha logrado su éxito trabajando duramente, e incluso mucho más de lo necesario, y con gran autocontrol. En este sentido, hay que tener presente que no todo se puede delegar. Principalmente, se delegan los trabajos de baja responsabilidad y se mantiene el control sobre aquellos de gran responsabilidad. Una buena fórmula es dedicarle el 20% de nuestro tiempo a los trabajos de baja responsabilidad y un 80% a los de gran responsabilidad.

En realidad, delegar es más que solamente transferir trabajo. Significa involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, y darle a alguien más la libertad para tomar decisiones de cómo lograr alcanzar esos resultados.

- c. **Motivar:** La capacidad de motivar tiene que ver con satisfacer las necesidades de otros, lo que supone conocerlos. Sin embargo, es importante recordar que no a todas las personas les motivan las mismas cosas”. (P.17)

2.3.3 Niveles de liderazgo

En un principio, las personas pueden hacer movimientos asertivos en diferentes direcciones, pero cuando la gente llega a conocerse entre sí, no pasa mucho para que reconozcan a los líderes con mayor potencial y los sigan. Según Maxwell (2007) presenta “cinco niveles del liderazgo los cuales se definen a continuación.

a. El primer nivel: es el de la posición, los derechos. Las personas lo siguen porque tienen que hacerlo, su influencia no irá más allá de los límites de su descripción de puestos. Entre más se mantenga allí, habrá más rotación y una moral baja.

b. El segundo nivel: es el de permiso, las relaciones. Las personas lo siguen porque desean hacerlo. Las personas lo seguirán más allá de su autoridad. Este nivel le permite que su trabajo sea agradable. Quedarse mucho tiempo en este nivel sin avanzar puede hacer que personas altamente motivadas se vuelvan impacientes.

c. El tercer nivel: es el de la producción, los resultados. Las personas lo siguen por lo que ha hecho en la organización. Aquí es donde las personas perciben el éxito. Ellos lo aprecian como persona y por lo que hace, los problemas se resuelven con poco esfuerzo debido al ímpetu generado.

d. El cuarto nivel: es el del desarrollo de las personas, reproducción. Las personas lo siguen por lo que ha hecho por ellas. Aquí es donde ocurre el crecimiento más amplio. Se debe de hacer lo posible para quedarse en este nivel.

e. El quinto nivel: es de la personalidad, respeto. La gente lo sigue por lo que usted es y lo que representa. Este está reservado para los líderes que han dedicado por años desarrollando personas y organizaciones”. (p.17)

Generalmente los líderes no pueden seguir una ruta para ir escalando en niveles, ya que todas las personas tienen diversidad de aptitudes y puede que estén coexistiendo simultáneamente diferentes niveles, es necesario analizar individualmente cada aptitud y poder avanzar.

2.3.4 Reglas para ser un líder

Con el transcurrir del tiempo algunas características sobre liderazgo se han actualizado, debido a los cambios que produce la globalización en el mundo empresarial. Según Ulrich & Norm (2009) “los líderes eficaces son capaces de pensar y actuar tanto a corto como a largo plazo. Los líderes eficaces se proyectan hacia el futuro y definen un contexto en el que su organización y sus colaboradores tendrán éxito”.

De acuerdo a Ulrich, & Norm, (2009) “las reglas para el código del nuevo líder:



Fuente: Ulrich, & Norm, (2009).

Figura 1. Reglas para el código de un nuevo líder

Regla 1: cree una visión de futuro. Está integrada en la dimensión de estrategia del líder. Los estrategas responden a la pregunta acerca del lugar a dónde vamos y se aseguran de que las personas que les rodean también conozcan la dirección en la que avanzan. No sólo visualizan el futuro, sino que son capaces de construirlo.

Regla 2: haga que las cosas sucedan. Convierta sus conocimientos en hechos. La dimensión de ejecutor del líder se centra en la pregunta ¿cómo nos aseguraremos de llegar a donde queremos ir? Los ejecutores traducen la estrategia como acción. Saben cómo hacer que el cambio suceda, cómo asegurar la rendición de cuentas y la responsabilidad, qué decisiones clave tomar y cuáles delegar, y cómo construir equipos.

Regla 3: gestione el talento. Los líderes que optimizan el talento actual responden a la pregunta: ¿quién nos acompaña en nuestro viaje de negocios? Los gestores de talento saben cómo identificar, crear y conseguir un compromiso del talento para lograr resultados en el momento. Los gestores de talento identifican qué habilidades son necesarias, atraen talento a sus organizaciones y desarrollan a las personas, las involucran en la actividad de la empresa y aseguran que se esfuerzan al máximo.

Regla 4: desarrolle la siguiente generación de talento. Los líderes que son desarrolladores de capital humano dan respuesta a la pregunta quién va a permanecer en la organización y a mantenerla para la siguiente generación. Los gestores de talento garantizan la consecución de los objetivos a corto plazo por medio de las personas, mientras que los desarrolladores de capital humano aseguran de que la organización cuenta con las competencias necesarias a largo plazo para que su estrategia tenga éxito en el futuro.

Regla 5: invierta en usted mismo. En el centro del código de liderazgo, en sentido literal y figurado, se encuentra la eficiencia personal. Los líderes eficaces no pueden concentrarse con lo que hacen y lo que saben. Su personalidad influye en gran manera en lo que puede conseguir de las personas. Los líderes aprenden de sus éxitos y sus fracasos, de sus tareas, los libros, las clases, las personas y de la vida misma". (p.9)

Con estas reglas el líder puede desarrollar un mejor trabajo, acoplándose a la situación que este manejando la persona, así como crear lineamientos claros para poder tener resultados dentro de su equipo o el área en donde aplica su liderazgo.

2.4 Teorías contingentes del liderazgo

Estas teorías se refieren al logro de una alta efectividad en un grupo o de una empresa en cuanto a la personalidad del líder y la situación.

Según Yulk citado en Ayoub, José (2011) “El enfoque situacional enfatiza la importancia de los factores contextuales que influyen en los procesos del liderazgo”(p.40).

a. Teoría situacional: El enfoque de ésta es con respecto al comportamiento según Ayoub, José (2011) “la teoría situacional hace énfasis en los seguidores como el factor más importante, por lo que el modelo se sustenta en una relación curvilínea entre las conductas directivas hacia las tareas y las conductas de apoyo hacia las relaciones” (p.42).

Para Hersey y asociados citados en Ayoub, José (2011) “el estilo de liderazgo se compone de las pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades en otros” (p.43).

b. Teoría de la contingencia: según Ayoub, José (2011) se refiere

La diferencia de la teoría situacional donde el estilo de liderazgo puede ser moldeado por la situación, en la teoría contingente, el estilo es un rasgo estable de personalidad por lo que el líder será eficaz solo en las situaciones que le sean más favorables o tenga mayor control situacional. (p.43)

c. Teoría del camino-meta: En esta teoría el líder tendrá el interés de tener mayor motivación y en sus beneficios. Para Ayoub, José (2011)

Los líderes serán más eficaces en la medida que impacten en la motivación y expectativas de sus seguidores. Las personas recorren un camino para llegar a la meta y en ese camino existen distintos obstáculos, por lo que el líder será eficaz y motivador en la medida que ayude a remover o esquivar los obstáculos y elevar las expectativas de sus beneficios. (p.45)

2.5 Estilos de liderazgo

El estilo del líder es la combinación de dos dimensiones, a las que llaman comportamiento de tarea y comportamiento de relación. El líder mantendrá cierto comportamiento en el momento de dar instrucciones a su equipo de trabajo según Rodríguez (2010) “Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores”.

Es importante que el líder pueda conocer a su subordinado para adoptar el estilo de liderazgo adecuado, con el cual será eficiente y sobre salgan sus competencias. En el modelo de Hersey & Blanchard citado en Aldape, Pedrozo, Castillo & Velásquez (2011) se aplican “los estilos

- a. **El estilo de mandar:** busca que el subordinado, con un grado de madurez moderadamente bajo, entienda claramente el porqué de las órdenes que se le dan, es decir, la conducta del líder no puede abandonar la orientación a la tarea. Mediante la alta orientación a las relaciones, el superior brinda el apoyo emocional que infunde confianza en el subordinado.
- b. **El estilo de vender:** consiste en persuadir al subordinado a que realice las tareas, la orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es también alta. Se prescribe su uso cuando el subordinado está en un nivel de madurez bajo, pero se desplaza hacia un grado moderado de madurez, manifestando voluntad para realizar las tareas, pero carece de habilidad o conocimientos para hacerlo.
- c. **El estilo de participar:** se recomienda cuando el grado de madurez del subordinado tiende de moderadamente bajo a moderadamente alto, pues ya es capaz de realizar las tareas, aunque de hecho no quiere hacerlo. Debido a que la falta de voluntad puede provenir de la inseguridad del subordinado o de su falta de motivación, este estilo adopta alta orientación a la relación y baja orientación a la tarea. Es decir, bajo el estilo participativo, se apoya al subordinado, quien ya es

capaz, por lo que requiere de menor dirección y supervisión, pero se rehúsa a hacer lo que el superior le pide.

- d. El estilo de delegar:** se aconseja cuando la madurez del subordinado es alta. Este estilo adopta baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones. El subordinado, por la madurez alcanzada, es capaz, desea tomar responsabilidades y tiene confianza en sí mismo, por lo que ya no requiere apoyo emocional ni supervisión estrecha”. (p.14)

2.5.1 Habilidades de un líder situacional

Blanchard (2007) sugiere que “Para ser eficaz al utilizar el liderazgo situacional, es necesario dominar tres habilidades el diagnóstico, la flexibilidad y la alianza para el desempeño” (p.126).

La eficacia personal está dada por la medida en la que el líder adopta el estilo adecuado para cada situación y estas se desarrollan con práctica menciona Blanchard (2007) las siguientes habilidades:

El diagnóstico: para determinar las necesidades de desarrollo, a través de observar dos factores como lo son la competencia la suma de conocimiento y habilidades que un individuo lleva consigo para el cumplimiento de una meta o tarea. El segundo factor para diagnosticar el compromiso con enfoque a la motivación y la confianza de una persona respecto a una meta o tarea.

La flexibilidad: a medida que los colaboradores directos pasan de un nivel de desarrollo al siguiente, el estilo debe cambiar en concordancia.

La alianza para el desempeño: abre la comunicación entre usted y sus colaboradores directos y aumenta la calidad y la frecuencia de sus conversaciones”. (p.128)

2.5.2 Diferencia del liderazgo situacional de otros estilos de liderazgo

Este se caracteriza porque influye, es flexible y dirige en el contexto de una situación, se centra en el actuar de los seguidores, resalta las cualidades de los colaboradores y trabaja con los que no son capaces o no están dispuestos al trabajo en equipo. El objetivo principal de este liderazgo es tener como resultado en sus procesos calidad en

el tiempo, es posible no creen vínculos fuertes con los subordinados y únicamente trabajen para cumplir con su fin de manera efectiva.

Se considera que factores como las relaciones externas, la cultura de la empresa, y la gestión del grupo son importantes para motivar e inspirar a los seguidores a actuar en situaciones. Según Sánchez (2012) describe.

“Hay quienes creen que el liderazgo situacional es similar al transformacional, aunque en realidad no es así. Mientras que este último se apoya en la visión y la inspiración para lograr resultados, el primero recurre a la intuición y el análisis.

Diversas situaciones requieren proceso de decisiones distintas y los líderes exitosos lo saben, por eso tienen desarrollada la capacidad de adaptarse.

Así, un profesional que domina el liderazgo situacional será capaz de:

- Delegar
- Apoyar
- Dirigir
- Preparar

Los líderes situacionales tienen una capacidad instintiva para discernir cuándo es mejor dirigir por consenso y cuándo es necesario tomar decisiones por su cuenta, independientemente de la situación, del momento y de las personas involucradas. Este tipo de profesionales tienen claro hasta qué punto conviene guiar a las personas, cuánto apoyo necesitan y cómo enfocar el coaching, siempre en función del análisis del grado de dificultad de la tarea y el nivel de desarrollo de cada miembro del equipo.

Entre las características más destacables del liderazgo situacional se encuentran:

1. Flexibilidad: para poder alternar diferentes estilos de liderazgo.
2. Visión: la que permite al líder entender las necesidades de los demás y ajustar su estilo de gestión para satisfacerlas en la medida de lo posible.
3. Habilidad para la resolución de problemas: una de las capacidades que pueden desarrollarse.

4. Confianza: transmitirla es la base para lograr el compromiso por parte de los miembros del equipo”.

2.5.3 Nivel de madurez de los colaboradores según el liderazgo situacional

Fuentes (2020) hace mención que “para analizar el grado de desarrollo del colaborador, el modelo de liderazgo situacional contempla dos tipos de madurez, definiendo madurez como la capacidad y voluntad de los integrantes de tu equipo para asumir la responsabilidad de guiar su conducta.

- a. **Madurez competencial:** son todos los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que dispone la persona para la ejecución de una determinada tarea. Aquellas personas que tiene madurez competencial podrán realizar las tareas laborales sin que otras personas las dirijan. Por el contrario, aquellas que tengan un pequeño grado de madurez competencial, necesitarán dirección, acompañamiento y formación para la realización de la tarea.
- b. **Madurez psicológica:** mide el grado de voluntad, compromiso y motivación para realizar una determinada tarea. Las personas con un alto grado madurez psicológica activan palancas de motivación intrínsecas no necesitando aliento exterior para la realización de las tareas”.

Tomando en cuenta estas dos distinciones podemos clasificar a los colaboradores en cuatro categorías

M01.- Madurez 01: Baja competencia y Alta o buena motivación.

M02.- Madurez 02: Baja o moderada competencia y baja motivación.

M03.- Madurez 03: Alta competencia y baja motivación

M04.- Madurez 04: Alta competencia y motivación variable”.

2.5.4 Análisis de la fiabilidad del LEAD

(Descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder)

Este es un instrumento diseñado para evaluar el estilo de dirección y efectividad del liderazgo, Hersey y Blanchard (1988) argumentaron que el LEAD “...fue diseñado originalmente como instrumento de formación y debería ser empleado sólo en situaciones de formación y no, como han hecho algunos investigadores, como instrumento de investigación” (p.121).

Este instrumento está estructurado como lo indica Barquero & Sánchez (2000)

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 TLS: E1 (alta tarea, baja relación); E2 (alta tarea, alta relación); E3 (baja tarea, alta relación) y E4 (baja tarea, baja relación). Los sujetos que contestan al test escogerán aquella opción que más se aproxime a su manera de actuar. (p.170)

Con este instrumento se conoce la tendencia o la preferencia de los colaboradores con respecto a los estilos que abarca el TSL, conocer la flexibilidad para ajustarse a las necesidades de la situación y, por último, conocer la efectividad.

2.6 Funciones administrativas del liderazgo

El líder como tal debe de ejercer funciones efectivas que dirijan el rumbo de las actividades realizadas por sus subordinados, Luisser (2015) cita a Mintzberg quien identificó varias funciones administrativas que los líderes realizan para alcanzar los objetivos en las organizaciones. “Dichas funciones representan las actividades conductuales predominantes que realizan los administradores o seguidores.

- a. Funciones interpersonales:** estas funciones comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.
- b. Función de representación:** los líderes desempeñan las funciones de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen. En general, a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización. Algunas actividades son, firmar documentos oficiales, recibir a clientes o compradores en calidad de representante de la empresa, hablar con la gente de manera informal, presidir de ciertas reuniones y ceremonias.
- c. Función de líder:** desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente. Por lo tanto, la función de líder denomina todo el comportamiento administrativo. Algunas

actividades que desempeña son, escuchar y entrenar, dar instrucciones y capacitar, evaluar el desempeño.

- d. Función de enlace:** desempeñan esta función al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Algunas de estas funciones son, formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización, asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales, convocar y reunirse con personas para mantener en comunicación.
- e. Funciones informativas:** estas funciones comprenden acciones de supervisión, difusión y de portavoz.
- f. Funciones de supervisión:** lo desempeñan cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad o gente externa. La información se recaba mediante acciones como, lecturas de memorándum, informes, diarios, hablar con los demás, asistir a reuniones, observación.
- g. Funciones de difusión:** lo desempeñan cuando envían información al resto de personal de su unidad en la organización los administradores tienen acceso a información restringida a sus subordinados. Parte de ésta proviene de instancias superiores, se transmite a los empleados en forma original o parafraseada en cualquiera de estas dos formas, de manera oral y por escrito.
- h. Función de portavoz:** lo desempeñan cuando rinden informes a personas internas a su unidad en la organización los administradores deben informar a su jefe y a personas externas a la unidad. Los líderes fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización. Algunas actividades son, reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar los recursos de la unidad, responder cartas, informal al gobierno.

- i. **Funciones decisorias:** Incluyen actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y negociador.
- j. **Funciones de emprendedor:** lo desempeña cuando innova e inicia mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión. Algunas acciones son, crear nuevos productos y servicios o mejoras los existentes, ideas nuevas formas de procesar productos y servicios, adquirir equipo nuevo.
- k. **Funciones de manejo de problemas:** es cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. A diferencia de la acción programada que se realiza en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad el manejo de problemas es una reacción a un hecho imprevisto, que genera una dificultad. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre los demás. Las emergencias que deben de resolver son, huelgas sindicales, descomposturas de máquinas o equipo importantes, demora en la entrega de materiales necesario o escaso margen de tiempo para cumplir con los planes.
- l. **Función de asignación de recursos:** se da cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias. Algunas acciones son, decidir lo que debe hacerse ahora, después o no hacerse, determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por mérito, programar la utilización de material o equipo por los empleados.
- m. **Función de negociador:** lo utiliza cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos. Algunas funciones son diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un 35 nuevo empleado o gerente, negociar contratos con sindicatos, negociar contratos con clientes o proveedores”.

2.7 El liderazgo y su importancia en la organización

Las organizaciones buscan estar conformadas por colaboradores eficientes y con aptitudes que caracterizan a los líderes, la confianza de los inversionistas sobre las personas que dirigen la empresa es alta para que se dé una dirección adecuada, la

administración de recursos humanos debe encargarse sobre el desarrollo de estos colaboradores, esto contribuirá a que se sientan en un ambiente confiable y puedan llevar a cabo el cumplimiento de logros, metas y objetivos. Es importante mencionar que una de las cualidades esenciales para el personal es que posean un sentido de liderazgo como persona individualizada.

El líder aporta en la organización de forma importante sobre el adiestramiento e influencia positiva del personal, para tomar decisiones correctas para el aumento de competitividad, que se sientan comprometidos para desarrollar sus actividades exitosamente que favorece al personal y a la organización.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

El liderazgo se manifiesta principalmente en los mandos altos y medios, sin embargo, puede surgir dentro de los equipos de trabajo, es decir los colaboradores pueden desempeñar el papel de líder. Un líder asume el rol de crear e involucrar un equipo de trabajo que utilice todo su potencial al realizar sus actividades con eficiencia, para ello es necesario valorar la incidencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño y la productividad de los colaboradores. Al líder lo hacen también las situaciones, por lo tanto, los estilos de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias.

Los líderes desarrollan un papel importante en la gestión de administración dentro de las organizaciones, debido a que tienen la capacidad de anticiparse a los cambios, generar estrategias que influyen en los procesos y toma de decisiones. Con un liderazgo adecuado y efectivo el ambiente de trabajo, la realización de tareas y la productividad se elevan.

Un liderazgo que no se adecue a las necesidades de la empresa y el personal, será todo lo contrario a la productividad, estas acciones repercuten en no cumplir con los objetivos, el ambiente tiende a volverse tenso, se aumenta la rotación de personal, se pierde la confianza en los equipos de trabajo y los directivos no sabrán cómo manejar las situaciones.

El liderazgo que se ejerce en la empresa Textil es desconocido, por lo que es necesario que el personal identifique el estilo de liderazgo que influye positiva o negativamente en su ambiente y actividades laborales.

3.2 Planteamiento del problema

Por lo anteriormente analizado sobre la importancia en el liderazgo se plantea la siguiente pregunta de estudio: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo, de los colaboradores administrativos en la empresa Textil?

3.2.1 Delimitación del problema

Ámbito geográfico

Municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala.

Ámbito institucional

La empresa tiene un giro comercial en la Industria Textil, específicamente prendas deportivas.

Ámbito personal

La unidad de análisis para el estudio realizado fue el personal administrativo.

Ámbito temporal

Periodo agosto 2020 a agosto 2021

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Implementar un modelo para fortalecer el liderazgo en el personal administrativo, mediante un proceso de formación para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal de la empresa Textil.

3.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estilo de liderazgo situacional dominante dentro del grupo de trabajadores del área administrativa.
- Identificar la amplitud del liderazgo situacional, su flexibilidad y el nivel madurez.
- Formular un modelo de formación para el fortalecimiento del liderazgo en la empresa, para el desarrollo de sus capacidades y habilidades.

3.4 Método, técnicas e instrumentos

3.4.1 Método

Para identificar los diferentes de estilos de liderazgo situacional en el presente estudio, se ha utilizado el método práctico buscando la participación de los puestos administrativos que se consideran los claves en la toma de decisiones, para determinar los niveles de madurez y comportamiento de los miembros.

En el cumplimiento del objetivo del estudio se aplicó los 4 estilos de liderazgo desarrollados basados en el cruce de dos tipos de conducta Hersey y Blanchard (1977) “con el instrumento Leader Effectiveness and Adaptability LEAD, se diseñó para evaluar

la percepción del comportamiento del líder, especialmente con respecto a tres aspectos: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo”.

A través del instrumento LEAD, se realizó la encuesta aplicada al personal administrativo de la empresa. Se hizo un modelo de fortalecimiento de liderazgo situacional, enfocado en el desarrollo de la capacidad intuitiva del modelo, se destaca que es uno de los más presentes y divulgados en la formación de directivos haciendo el énfasis en la flexibilidad de la persona que ocupa una posición para influir en el comportamiento de otros, reconociendo la dualidad inherente del liderazgo con todo ello, atiende a las necesidades tanto de los líderes como de los subordinados. Asimismo, se consultaron, artículos científicos, revistas, tesis y fuentes bibliográficas.

3.4.2 Técnicas de recopilación de información

La técnica utilizada para la recolección de los datos fueron las siguientes:

3.4.2.1 Encuesta

Se aplicó una encuesta dirigida a 33 colaboradores del área administrativa de la empresa, para la recolección de datos acerca de cómo manejan las situaciones los colaboradores y evidenciar el estilo de liderazgo que ejercen.

3.4.2.2 Instrumentos

Para la recolección de datos sobre la percepción del estilo de liderazgo predominante, se usó la técnica de la encuesta aplicada a los colaboradores cuyas opiniones impersonales fueron muy valiosas.

3.4.2.3 Cuestionario

A través del instrumento de prueba estandarizada test de liderazgo, basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard que 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. El estilo preferido es el de mayor frecuencia y el rango hace referencia a la amplitud de los estilos que es capaz de mostrar el líder ante distintas situaciones. 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.

Se basa en el grado de conducción y dirección o comportamiento de tarea, el grado de apoyo social y emocional o comportamiento en las relaciones personales; y el nivel de disposición de los seguidores en base a la prestancia y habilidad que muestran al desempeñar cierta tarea.

3.4.2.4 Población

Tomando en cuenta el tamaño de la empresa y las características de las personas que la integran, se realizó un censo que es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total. Es importante para la empresa que se cuente con un equipo de líderes que no está únicamente enfocados a la tarea, sino también a las relaciones con las personas. El censo por estudiar en el área administrativa integrada por 33 colaboradores.

3.4.2.5 Estadística

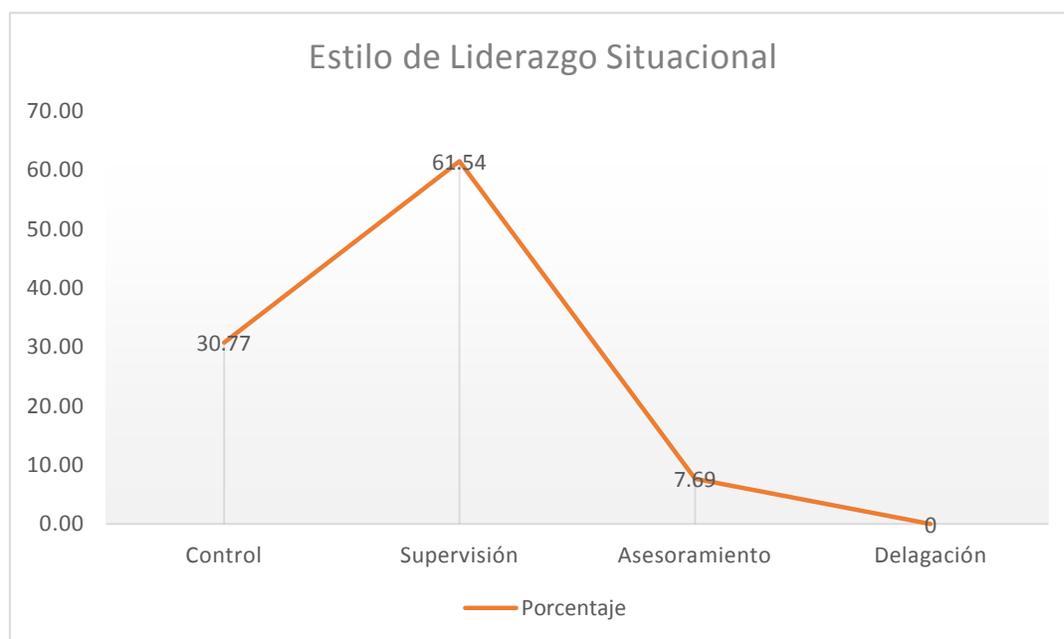
La metodología estadística que se utilizó en el estudio del área administrativa es por medio de tablas y gráficas, donde se muestra el diagnóstico de los resultados obtenidos a través de la clasificación de la información. Estos resultados son analizados por medio del programa Microsoft Excel.

4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Se presentan los resultados en relación con los objetivos planteados en el estudio, con expectativa de conocer e identificar cómo se desarrolla el liderazgo en la empresa textil.

A través del instrumento: test de liderazgo situacional de Kenneth Blanchard y Paul Hersey, los colaboradores administrativos trataron diferentes calificaciones en cuanto a las situaciones laborales en que se describieron y la tendencia en 4 estilos de liderazgo: decidir, vender, participativo y delegado. Es importante resaltar que ninguno de los cuatro estilos es mejor que los demás; por lo cual cada uno de ellos será útil en función de la situación.

En relación con el objetivo específico sobre la identificación del estilo situacional dominante, a través de la herramienta aplicada a los colaboradores administrativos se obtuvieron los siguientes resultados:



Fuente: elaboración propia, julio 2021

Figura 2. El estilo de liderazgo situacional dominante en el área administrativa es el de supervisión con un 61.54%, que representa alto nivel de comportamiento directivo, pero pide ideas y sugerencias al equipo, reconoce los avances y mejoras. La adaptabilidad del estilo de liderazgo en los trabajadores administrativos está enfocada en la dirección

y el apoyo al equipo de trabajo, permitiendo que los integrantes del equipo puedan concentrarse más en sus tareas y comportamientos, para ser constantemente consultados sobre sus decisiones, las cuales no tienen problema de aportar porque ya han tenido a su cargo situaciones en la cuales han aplicado sus puntos de vista. Con esto se evita que los seguidores se sientan desplazados por los líderes, al no tomar las decisiones de manera directa y conjunta, pero sabiendo que sus aportes, ideas y sugerencias son utilizadas en la determinación del rumbo de la empresa, reconociendo los avances y mejoras que la empresa tenga por el trabajo del equipo. A continuación, se presentarán los rangos sobre la amplitud de los estilos de liderazgo.

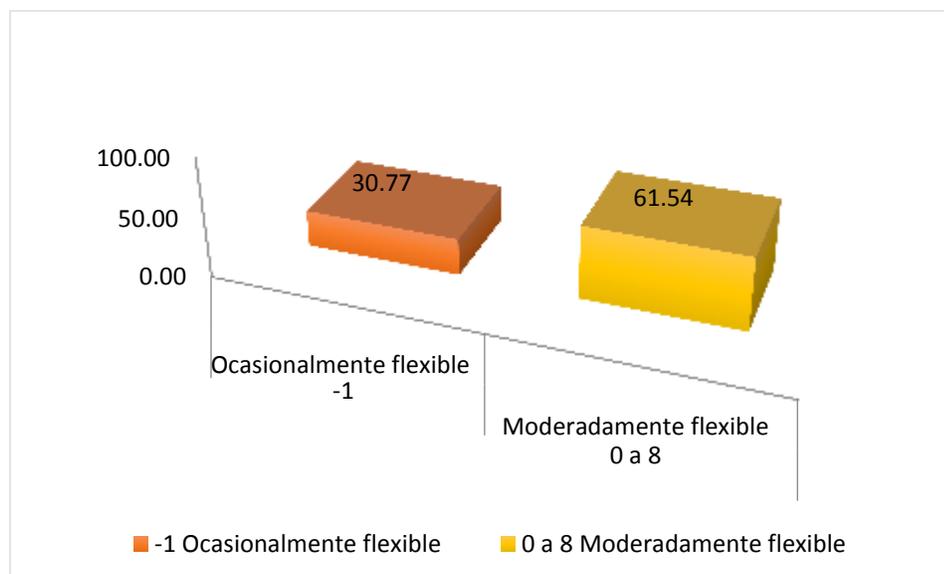
Tabla 1 Amplitud de los estilos de liderazgo

| | Amplitud de los estilos de liderazgo. | | % |
|-----------|--|--|----------|
| R1 | Decir | comportamiento alto en tarea y bajo en relacionamiento | 30.77 |
| R2 | Vender | comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento | 61.54 |
| R3 | Participativo | comportamiento alto en relacionamiento y bajo en tarea | 7.69 |
| R4 | Delegador | comportamiento bajo en relacionamiento y bajo en tarea | 0 |

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

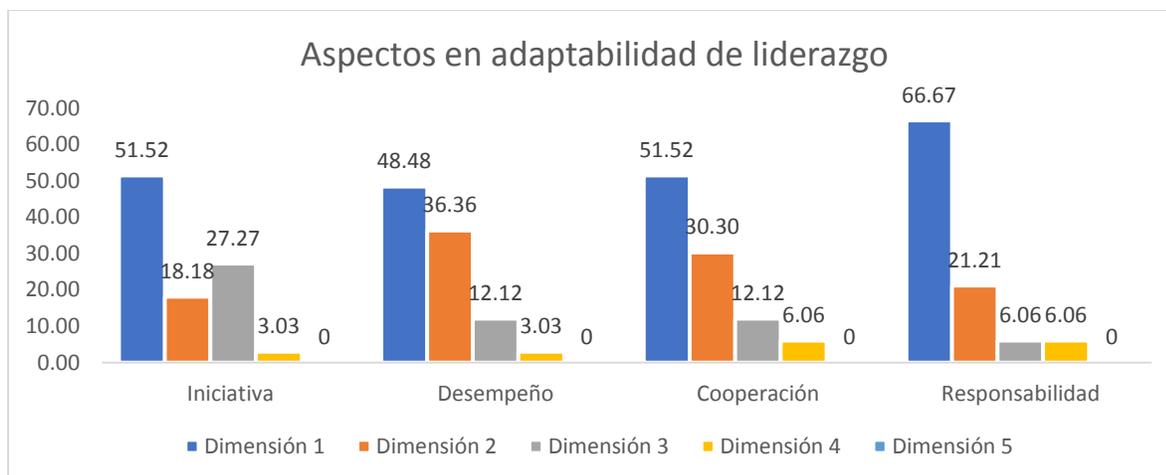
Tabla 1. Se identificó en cuanto a la amplitud que el liderazgo predominante es el de Vender con un 61.54%, en el departamento administrativo se mantiene un alto nivel en dirección y apoyo en el equipo de trabajo. Los colaboradores consideran la manera correcta de llevar a cabo las tareas, además manejan la idea de que están capacitados para realizarlas. Se están creando relaciones cordiales para asegurar que todos los miembros del equipo estén conscientes de sus responsabilidades y niveles de rendimiento, juntos solucionan problemas, incorporando las recomendaciones del equipo, pero siempre vigilando que los objetivos se cumplan y tengan desvíos. Los colaboradores muestran una postura positiva para hacer los cambios recomendados, manteniendo el control de los mismos.

La flexibilidad del liderazgo fue identificada mediante los rangos de puntuación siguientes:



Fuente: elaboración propia, julio 2021

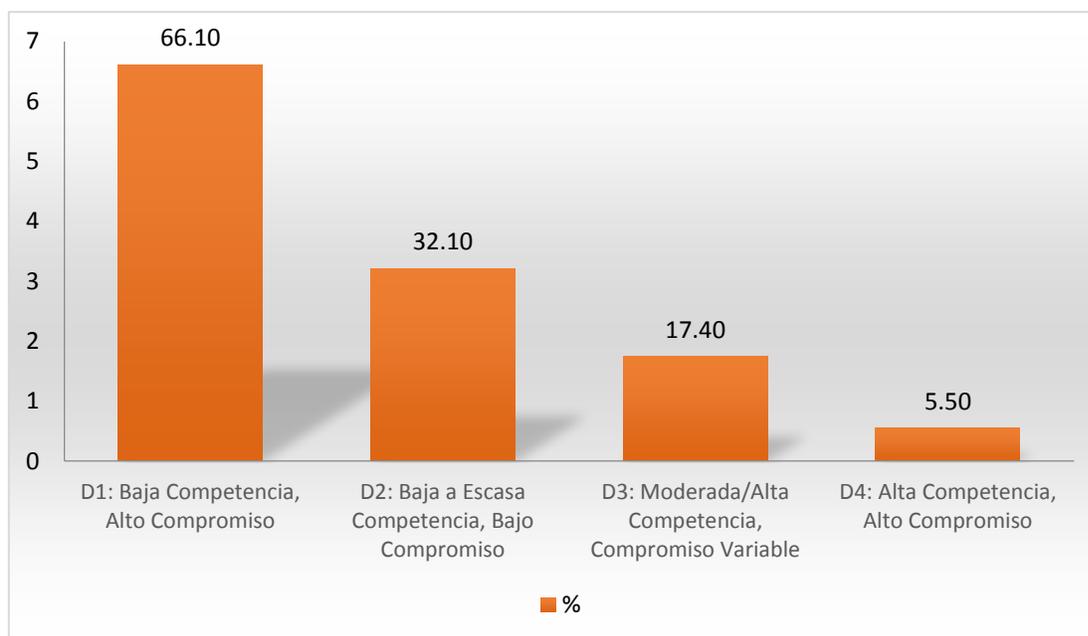
Figura 3. Flexibilidad de liderazgo en el departamento administrativo, según los líderes y seguidores, está manejando un rango que indica una moderada flexibilidad con un 61.54% con respecto a la ejecución del liderazgo dentro de la organización, provocando ser rígido en momentos poco recomendables. Aunque no es un mal nivel, es posible llegar a ser flexible para adaptar un liderazgo más comprensible, que se relacione de mejor manera con un estilo de liderazgo de supervisión y una amplitud de vendedor que predomina dentro de la empresa, para poder identificar la adaptabilidad del estilo es decir el grado de los cambios en los estilos apropiados para el nivel de madurez de los colaboradores en el área administrativa.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

Figura 4. En relación de los aspectos a considerar en la adaptabilidad del liderazgo la dimensión primaria se encuentra con mayor porcentaje en los cuatro aspectos que mide el instrumento. Iniciativa con un 51%, desempeño 48.48%, cooperación 51.52% y responsabilidad con 66.67%.

Al medir las dimensiones se pudo identificar la madurez de liderazgo que se ejerce en el departamento administrativo.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

Figura 5. Madurez de liderazgo según lo observado, la calificación de madurez en la mayoría de los colaboradores es baja competencia-alto compromiso con un 6.61%,

porque dentro de la organización se observa que su nivel de competencia es baja pero el compromiso que tienen con la organización es alto, con sus actividades y con ellos mismos, la responsabilidad y habilidades que manejan como grupo a la hora de situaciones que deben resolver lo hacen de manera responsable, buscando únicamente llegar a un acuerdo. Los colaboradores tienen la disposición de trabajar y de asignarse tareas que son necesarias para las mejoras utilizando los recursos adecuadamente.

Se identificó que presentan una baja competencia únicamente siguen instrucciones de lo que se debe realizar, esto quiere decir son confiables, aunque poco eficientes.

Se prescribe en un nivel de madurez bajo, pero se desplaza hacia un grado moderado de madurez, manifestando voluntad para realizar las tareas, pero carece de habilidad o conocimientos para hacerlo.

4.1 Presentación y análisis de resultados

El liderazgo se ha convertido en un elemento fundamental dentro de las empresas, para poder crear estructuras fuertes en sus equipos, con el fin de poder cumplir con las estrategias y objetivos organizacionales. Con el pasar del tiempo se ha expuesto diferentes teorías sobre el liderazgo y éstas han evolucionado conforme los cambios que se van dando en las empresas, debido a que los procesos son cambiantes y el líder debe desarrollar nuevas competencias adaptándose a las necesidades que puedan presentarse.

Para Hersey, Blanchard y Johnson (1998) el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”.

El estudio se enfocó en el liderazgo situacional que mantiene el área administrativa de la empresa Textilera, debido a que este liderazgo se enfoca en el colaborador, donde se estudia la capacidad, el compromiso y responsabilidad hacia la tarea. Por lo cual, es importante el nivel de desarrollo, de dirección y el de apoyo para el colaborador.

El primer objetivo específico planteado fue identificar el estilo de liderazgo situacional dominante dentro del grupo de trabajadores del área administrativa, los resultados determinaron con un 61.54% que el estilo de liderazgo dominante es el de supervisión, los colaboradores mantienen una relación adecuada con los directivos, ya que se les

permite espacios para debatir opiniones, emitir sugerencias que son valoradas y reconocen su valía, aunque las decisiones finales son tomadas tras el dialogo con los colaboradores del área administrativa para llegar a la meta.

En segundo lugar, se encuentra el estilo de liderazgo de control con un 30.77% que representa diferencia importante con el estilo anterior, sin embargo, parte de los colaboradores sienten que poseen poca cualificación pero se encuentra abierto a aprender y progresar, suele pasar con empleados de recién ingreso que no conocen la organización y su sistemática interna. Identificando por primera vez el estilo dominante dentro del equipo administrativo de la empresa, se puede comprender el actuar de estos colaboradores y conocer cómo se sienten al momento de realizar las acciones de sus funciones.

Con respecto al segundo objetivo específico es identificar la amplitud de los estilos de liderazgo situacional, su flexibilidad y el nivel de madurez, para ello se identificó que, en cuanto a la amplitud, el estilo con mayor porcentaje fue el de vender con un 61.54%, esto significa que los colaboradores desean trabajar de forma independiente, pero aún no son capaces de hacerlo, estos colaboradores no han alcanzado la madurez total y tiene obstáculos por las circunstancias. Tomar decisiones por si solos no es complicado, pero suelen amedrentarse por las consecuencias de que éstas sean negativas, el temor de cometer errores limita cierto actuar inmediato ante las situaciones que se puedan presentar.

Se determinó con un 6.61% que la madurez del liderazgo se inclina a una competencia baja, es decir que no tiene dominio, pero tiene un alto compromiso, tienden a ser curiosos entusiastas y dispuestos aprender, necesitan más dirección y menos supervisión. La mayoría de los colaboradores administrativos tienen un alto nivel de compromiso, según las áreas en las que se desenvuelven y de cómo se comprometen por alcanzar y cumplir con las metas que se trazan en determinado periodo, trabajan en equipo para realizar las tareas asignada y cooperando para que todo se realice a tiempo. Se busca el cumplimiento a tiempo con las tareas asignadas, en raras ocasiones se da el caso de quienes no trabajan o quienes es difícil trabajar con ellos, son los que tienen un compromiso variable, sin embargo, se comprometen para que todo lo asignado se realice con responsabilidad y cumpliendo los tiempos establecidos.

Considerando que las actividades en una empresa textilera son con tiempos y su nivel de exigencia es alta, los colaboradores han creado el ritmo de trabajo que se identifica con el nivel de madurez es de alto compromiso.

Los que poseen un bajo compromiso representan un 3.21%, es decir que son quienes se reusan a trabajar y no saben seguir una instrucción, es la minoría de los casos dentro de la empresa. Este resultado es alentador para el equipo, sin embargo, la idea principal es que todos los colaboradores se involucren y puedan tener la productividad al máximo.

La personalidad racional y emocional se ajusta al momento profesional de cada colaborador y del equipo, con conductas más directivas o de asesoramiento, a la medida de cada situación. Todo ello se traduce en una mayor organización y eficacia empresarial, desde el departamento administrativo se puede ejercer un gran poder para el eficaz funcionamiento. La motivación y superación aplicada de forma adecuada en el liderazgo situacional es capaz de crear un ambiente laboral de confianza, respeto y autogestión, así todos serán beneficiados en el área administrativa.

4.2 Modelo de fortalecimiento de liderazgo

Este modelo de fortalecimiento se enfoca en el tercer objetivo específico, que plantea implementar un modelo de para el fortalecimiento del liderazgo en la empresa, contribuyendo en el desarrollo de capacidades y habilidades.

Conociendo los resultados se puede dar un enfoque específico en las áreas a fortalecer en los colaboradores, si los resultados del departamento administrativo se consideran ser satisfactorios, estos pueden mejorar si se ejerce el liderazgo de manera adecuada, además de empoderar de información a los colaboradores del poder que tienen en su actuar ante las situaciones que se presenten en la empresa.

Luego del estudio realizado y de la discusión de resultados se pretende promover el estilo de liderazgo “delegar” que representa el pleno dominio de sus tareas dentro del área administrativa, conoce sus funciones y responsabilidades, no requiere de apoyo emocional ni supervisión. Es importante resaltar que el enfoque del liderazgo situacional no solo es para los líderes que tienen personal a su cargo, éste involucra a todos los colaboradores que conforman al equipo de trabajo. El departamento de

recursos humanos, en su interés por el desarrollo del personal específicamente de este estudio en el área administrativa tendrá que tomar importancia al tema y poner en práctica los cambios para satisfacer las necesidades situacionales que se presenten.

En el anexo dos se presenta la planificación con una serie de actividades, como parte del modelo para el fortalecimiento del liderazgo en la empresa.

CONCLUSIONES

En la empresa se realizan procesos en mejorar el desempeño a través de la formación de los colaboradores en cuanto a competencias técnicas, sin embargo, el tema de liderazgo no se ha desarrollado por lo cual se permitió en el área administrativa realizar el presente estudio específicamente del liderazgo situacional, para identificar como se manejan las acciones y comportamientos de los colaboradores durante las diversas situaciones que se presentan en el área administrativa.

De acuerdo a los resultados el estilo de liderazgo situacional predominante es de supervisión con un 61.54%. En relación a lo planteado por Hersey y Blanchard en cuanto a la teoría, se concluye que los colaboradores en el área administrativa de la empresa Textilera, tienen niveles bajos en habilidades de liderazgo y su motivación es cambiante ante las dificultades, estableciendo relaciones de participación y unión únicamente cuando les es conveniente.

En relación con los resultados de la amplitud sobre el estilo predominante del liderazgo situacional, es el de vender con un porcentaje de 61.54% ubicándose en el rango dos. Se concluye que en el área se evidencia un comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento, los colaboradores se encuentran comprometidos a sus tareas y están dispuestos a seguir capacitándose, asimismo, manteniendo una relación cordial con el equipo para la efectividad en sus tareas y ante las situaciones que se presenten.

En congruencia a la flexibilidad de liderazgo situacional en el departamento administrativo se refleja a un nivel moderado, por lo que se concluye que los colaboradores están desarrollando autogestión, disposición para realizar el trabajo y motivación propia. En el nivel de madurez se concluye que tienen baja competencia y alto compromiso, pero ellos consideran tener una responsabilidad con la empresa, buscando la manera de resolver cualquier conflicto de manera responsable, pero deben reforzar el tema de competencias para poder tener eficiencia y explotar su potencial.

RECOMENDACIONES

En seguimiento a los resultados es importante para la empresa atender el desarrollo del personal administrativo en el tema de liderazgo, hacia la mejora de la capacidad instintiva para discernir cuando es mejor actuar por consenso y cuando es necesario tomar decisiones por su cuenta, independientemente de la situación, del momento y de las personas involucradas. Recursos Humanos puede dar el acompañamiento a programas de desarrollo en habilidades de liderazgo en los colaboradores del área.

Que, en el área administrativa, se fomente la adaptación y desarrollo de los cuatro estilos de liderazgo situacional, identificando a los colaboradores con características de recién ingreso y a los colaboradores que tienen mayor tiempo laborando en la empresa, debido a que poseen mejor conocimiento de las actividades y procesos en el área. Con esto crear un plan de acción para poder conformar a un equipo equilibrado en cuanto a liderazgo.

De acuerdo a la indentificación de las habilidades a desarrollar, se sugiere seguir impulsando a los colaboradores en su aprendizaje mediante un modelo de formación de liderazgo, para hacerlos participes de un cambio de mentalidad, aumentando las posibilidades de éxito, desarrollando y practicando nuevas formas de trabajar efectivamente con todo tipo de personas. A través actividades como el intercambio de roles en el área, que permitirá conocer una autoimagen externa, autoimagen interna y una autoimagen integrada.

En el área administrativa se recomienda tener una postura flexible y permitir los cambios para ir ajustando los estilos de liderazgo, con esto permite tener oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y mayor compromiso laboral. Para aumentar la madurez en el área se necesita una supervisión más cercana, crear un ambiente laboral de confianza, respeto y autogestión, brindar instrucciones bien definidas y claras para las responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- Ayoub, José Luis. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficiencia en la administración pública mexicana*. México: Lulu Enterprises.
- Barquero, Clara & Sánchez, Emilio. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD. *Anales de Psicología*, 16.pág. 170.
- Blanchard, Ken. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Colombia: Norma.
- Boyatzis, Richard y Goleman, Daniel. (2013). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional*. España: Penguin Random House.
- Chiavenato, Idalberto. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Cisneros, M. (2013). *Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador*. Ecuador : Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Escandón, Diana & Hurtado Andrea (2016) “*Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras*” Colombia, Estudio Gerencial, Universidad ICESI
- Flores, Rosángela. (2014). Administración de Recursos Humanos. En R. Flores, *Administración de Recursos Humanos*. México: Digital UNID.
- Laica, Vilma (2017) “*El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo*” Quito, Ecuador, para obtener el grado de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad de las Américas
- Laica, V. (2018). *El estilo de Liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito Ecuador*. Ecuador : Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador .
- Luiser, R. (2015). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Thompson Learning.
- Maxwell,J. (2007). *Liderazgo principios de oro*. México: Grupo Nelson.
- Melenje, Andrés (2016) “*Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional de Colombia*” Colombia, para obtener el grado de Maestría en Educación, en el Técnico de Monterey
- Montenegro, Víctor (2017) “*Relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Cajamarca, año 2017*” Perú, para obtener el grado académico de Doctor en Administración de la Escuela de Postgrado Upagu de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo
- Rodriguez, E. S. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Sánchez, I. (2012). *El liderazgo situacional en la práctica docente*.Universidad Pedagógica Nacional , Colombia .
- Torres, Nelly (2014) “*Liderazgo situacional y administración pública en la Dirección Regional e Educación de Lima, provincia de Huaura*” Lima, Perú, para optar el

- grado académico de Magister en Administración con mención en Gestión Pública, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
- Ulrich, D. &. (2009). *El código del nuevo líder*. Madrid, España.: Editorial Empresarial, S.A.
- Vásquez, William (2017) “*Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial*” Lima, Perú, para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios, MBA en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.
- Welch, J. (2005). *Winning*. Editorial HarperBusiness.

E-GRAFÍA

- Aldape, Pedrozo, Castillo y Velásquez. (2011). Influencia del tipo de liderazgo en la efectividad total de la supervisión. *Revista de economía, finanzas y negocios*.2 <https://www.researchgate.net/publication/281595257> Influencia del Tipo de Liderazgo en la Efectividad Total de la Supervisión ETS Rotación Ausentismo Productividad y Calidad
- Espinoza, J. H. (2015). *Diferencias en el estilo de liderazgo de tres generaciones de empleados de la industria maquiladora en México*. Análisis Cuantitativos y Estadístico. https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Analisis_Cuantitativo_y_Estadistico/vol3num6/Revista_de_Analisis_Cuantitativo_V3_N6_2.pdf
- Fernando Vera & Sol, Amador (2014). *Manual de liderazgo*. Universidad Aconpagua. https://alumnosfermeriauac2014.files.wordpress.com/2014/09/manual_liderazgo_unidad_3_updateda.pdf
- Fuentes, E. (07 de Junio de 2020). *Liderazgo situacional, características, ventajas y formas de uso*. <https://liderexponencial.es/liderazgo-situacional-caracteristicas-ventajas-uso/>
- Goleman, Daniel. (2000). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Ediciones B. <https://confilegal.com/20200821-10-grandes-caracteristicas-del-liderazgo/>
- Goleman, Daniel. (2018). *¿Cuál es su estilo de Liderazgo? Mercado & Tendencias* <https://revistamyt.com/cual-es-su-estilo-de-liderazgo/>
- Hernández, J. (2017). Liderazgo situacional como herramienta para la toma de decisiones en los directores. *Consensus*. <https://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/8>
- Rodríguez, Y. (21 de 08 de 2020). *CONFILLEGAL*.

ANEXOS

Anexo 1

Instrumentos utilizados para recabar datos de análisis

TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

El Test de Liderazgo está basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard.

A continuación encontrará una serie de situaciones, las cuales se solicita responda con toda confianza, esta información proporcionada es estrictamente para fines académicos y su manejo es confidencial.

| CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL | |
|--|---|
| <p>Instrucciones: Suponga que Usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que Usted podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que Usted haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.</p> | |
| <p>SITUACIÓN 1 Últimamente sus colaboradores o subordinados no responden a su trato amistoso y a su obvia preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Daría importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea B. Estaría disponible para discutir el asunto, pero sin presionar C. Hablaría con los subalternos para luego fijar metas D. No intervendría |
| <p>SITUACIÓN 2 El rendimiento observable del equipo va en aumento. Se ha asegurado que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que se espera de ellos.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Crearía una relación cordial, pero asegurándome que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y niveles de rendimiento B. No realizaría ninguna acción determinada C. Haría lo que pudiera para que el equipo se sintiera importante D. Insistiría en la importancia de los plazos límites para los trabajos y tareas. |
| <p>SITUACIÓN 3 Los miembros de su equipo no han podido solucionar un problema por sí solos. El rendimiento del equipo y las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Involucraría al equipo y juntos trataríamos de solucionar los problemas. B. Dejaría que el equipo lo resuelva solo. C. Actuaría rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al equipo. D. Estimularía al equipo a trabajar en el problema y estaría dispuesto a sostener cualquiera discusión. |
| <p>SITUACIÓN 4 Está considerando un cambio. Sus colaboradores o subordinados tienen excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Permitiría que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario. B. Comunicaría los cambios y luego haría que se cumplieran bajo una estricta supervisión. C. Permitiría que el equipo formule su propia dirección. D. Incorporaría a la solución las recomendaciones del equipo, pero dirigiendo personalmente todo. |
| <p>SITUACIÓN 5 El rendimiento del equipo ha estado bajando en los últimos meses. Sus miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Siempre se ha tenido que recordarles que deben cumplir sus tareas a tiempo.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Permitiría que el equipo formule su propia dirección. B. Incorporaría a la solución las recomendaciones del equipo, pero vigilando que se alcancen los objetivos. C. Redefiniría los roles y responsabilidades y supervisaría estrictamente. D. Permitiría que el equipo se involucre en la fijación de metas. |

| | |
|---|---|
| <p>SITUACIÓN 6</p> <p>Se ha incorporado a una organización donde las operaciones son eficientes. Su antecesor controlaba muy de cerca la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Haría lo que pudiera para que el equipo se sintiera importante e involucrado en los asuntos.</p> <p>B. Daría importancia a los plazos límites para trabajos y tareas.</p> <p>C. No intervendría intencionalmente.</p> <p>D. Trataría que el equipo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilaría que se alcancen los objetivos.</p> |
| <p>SITUACIÓN 7</p> <p>Está considerando algunos cambios importantes en la estructura organizativa. Los miembros del equipo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Definiría el cambio y lo supervisaría estrictamente.</p> <p>B. Participaría con el equipo en el desarrollo del cambio pero dejaría que los miembros organizaran su realización.</p> <p>C. Me mostraría dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantendría el control de la realización de los mismos.</p> <p>D. Evitaría la confrontación, dejando las cosas como están.</p> |
| <p>SITUACIÓN 8</p> <p>El rendimiento del equipo y sus relaciones interpersonales son buenas. Pero usted se siente algo inseguro por la supuesta falta de dirección del equipo. Tiene la impresión de que lo está dirigiendo poco.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Dejaría al grupo solo.</p> <p>B. Discutiría la situación con el equipo y luego iniciaría yo mismo los cambios necesarios.</p> <p>C. Tomaría medidas para dirigir a los colaboradores o subordinados para que trabajen de una manera determinada.</p> <p>D. Mostraría que respaldo al equipo en la discusión de la situación, sin mostrarme autoritario.</p> |
| <p>SITUACIÓN 9</p> <p>Ha sido nombrado por su superior, jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones con respecto a la ejecución de ciertos cambios. El equipo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa.</p> <p>Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Dejaría que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.</p> <p>B. Incorporaría a la solución las recomendaciones del equipo, para vigilar que se alcancen los objetivos.</p> <p>C. Redefiniría los niveles de calidad y supervisaría cuidadosamente.</p> <p>D. Permitiría que el equipo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin presionar.</p> |
| <p>SITUACIÓN 10</p> <p>Sus colaboradores o subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a su reciente redefinición de niveles de calidad.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Permitiría que el equipo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar el control en sus manos.</p> <p>B. Redefiniría los niveles de calidad y supervisaría cuidadosamente.</p> <p>C. Evitaría la confrontación no aplicando presión y sin intervenir.</p> <p>D. Incorporaría a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilaría que se alcancen los niveles de calidad.</p> |
| <p>SITUACIÓN 11</p> <p>Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre sus colaboradores o subordinados. El equipo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante al año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Tomaría medidas para conseguir que los colaboradores o subordinados trabajen de una manera determinada.</p> <p>B. Haría que los colaboradores o subordinados se vieran involucrados en la toma de decisiones y reforzaría las buenas contribuciones.</p> <p>C. Discutiría el rendimiento previo con el equipo y luego examinaría la necesidad de prácticas nuevas.</p> <p>D. Continuaría dejando libre al equipo.</p> |
| <p>SITUACIÓN 12</p> <p>Ha sido ascendido a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del equipo. El equipo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del equipo son buenas.</p> | <p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Probaría con los colaboradores o subordinados la solución propuesta por mí mismo y examinaría la necesidad de nuevas prácticas.</p> <p>B. Permitiría que los propios miembros del equipo encuentren las soluciones.</p> <p>C. Actuaría rápida y firmemente para corregir y dirigir.</p> <p>D. Participaría en la discusión del problema proporcionando apoyo a los colaboradores o subordinados.</p> |

Anexo 2

Formato para determinar el estilo de liderazgo predominante y su flexibilidad.



| | | COLUMNA I | | | | COLUMNA II | | | |
|-------------|-----|---------------------|-----|-----|-----|----------------------------|-----|-----|-----|
| | | Rango de Estilo | | | | Adaptabilidad de Estilo | | | |
| | | Estilo Identificado | | | | Probabilidad de Ocurrencia | | | |
| | | (1) | (2) | (3) | (4) | (A) | (B) | (C) | (D) |
| SITUACIONES | S1 | A | C | B | D | D | B | C | A |
| | S2 | D | A | C | B | B | D | C | A |
| | S3 | C | A | D | B | C | B | A | D |
| | S4 | B | D | A | C | B | D | A | C |
| | S5 | C | B | D | A | A | D | B | C |
| | S6 | B | D | A | C | C | A | B | D |
| | S7 | A | C | B | D | A | C | D | B |
| | S8 | C | B | D | A | C | B | D | A |
| | S9 | C | B | D | A | A | D | B | C |
| | S10 | B | D | A | C | B | C | A | D |
| | S11 | A | C | B | D | A | C | D | B |
| | S12 | C | A | D | B | C | A | D | B |
| Subcolumnas | | (1) | (2) | (3) | (4) | (a) | (b) | (c) | (d) |
| Subtotales | | | | | | | | | |

AMPLITUD DE LIDERAZGO

Trabaje sólo con la Columna I (Amplitud del Liderazgo). Escriba los resultados de los subtotales obtenidos en las subcolumnas (I), (II), (III) y (IV), en la siguiente tabla.

| SUBCOLUMNAS | RESULTADOS | ESTILOS |
|-------------|------------|------------|
| (I) | | Mandar |
| (II) | | Vender |
| (III) | | Participar |
| (IV) | | Delegar |

Anexo 3

Formato para determinar la amplitud del liderazgo

| COLUMNA II | | | |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|
| Adaptabilidad de Estilo | | | |
| Probabilidad de Ocurrencia | | | |
| (A) | (B) | (C) | (D) |
| D | B | C | A |
| B | D | C | A |
| C | B | A | D |
| B | D | A | C |
| A | D | B | C |
| C | A | B | D |
| A | C | D | B |
| C | B | D | A |
| A | D | B | C |
| B | C | A | D |
| A | C | D | B |
| C | A | D | B |
| (a) | (b) | (c) | (d) |
| Subtotales | | | |

FLEXIBILIDAD DE LIDERAZGO

Ahora trabaje sólo con la Columna II (Flexibilidad del Liderazgo). Escriba los subtotales obtenidos para las subcolumnas (a), (b), (c) y (d), en la columna resultados de la siguiente tabla.

| Subcolumnas | Resultados | Multiplique | Puntajes | Total |
|-------------|------------|-------------|----------|----------|
| (a) | 0 | x -2 | = | 0 |
| (b) | 0 | x -1 | = | 0 |
| (c) | 0 | x 1 | = | 0 |
| (d) | 0 | x 2 | = | 0 |
| Suma | | | | 0 |

RANGOS DE PUNTUACIÓN Y FLEXIBILIDAD

| -24 a -17 | -16 a -9 | -8 a -1 | 0 a 8 | 9 a 16 | 17 a 24 |
|------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|---------------|----------------|
| Inflexible | Deficilmente Flexible | Ocasionalmente Flexible | Moderadamente Flexible | Flexible | Muy Flexible |

El resultado indica cuán flexible es usted para ejercer liderazgo

Anexo 5

PROPUESTA DE MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA.

Introducción

El equipo de trabajo en el área administrativa desempeña un rol fundamental y estratégico en los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, por lo que se refleja la importancia fortalecer el liderazgo en el equipo de trabajo para afrontar las situaciones y consolidar las metas comunes en beneficio de sus funciones.

El programa de liderazgo busca fortalecer las capacidades del personal administrativo y de esta manera desarrollar un grupo de competencias plenamente identificadas mediante el programa de liderazgo que son esenciales para prepararse a enfrentar las exigencias situacionales actuales y futuras.

Considerando los resultados del estudio realizado es necesario implementar un programa constante de liderazgo en área administrativa de la empresa, fundamentando que poseer liderazgo es elemental.

Para el eficiente desarrollo de este programa, se ha considerado definir una serie de módulos en las que se puede encontrar los temarios: liderazgo, coaching, liderazgo y dirección de personas, desarrollo de equipos, trabajo en equipos, comunicación asertiva e inteligencia emocional.

Objetivo

Reforzar el liderazgo en el área administrativa de la empresa y brindar herramientas que permitan gestionar al equipo con eficiencia en sus funciones.

Alcance

El grupo objetivo es el área administrativa para llevar a cabo la implementación de las actividades y que estas sean practicadas en conjunto con el área de recursos humanos.

Desarrollo

Dentro de las estrategias metodológicas que se pretenden implementar en el desarrollo de esta propuesta se basa en: la lectura de bibliografías (libros), talleres de autoconocimiento y dinámicas de grupo.

Primera fase: se estructuran los temas de acuerdo a la formación que se considera requerida para el desarrollo de las habilidades en liderazgo.

| MÓDULO | TEMARIO | CONTENIDO | RECURSOS | Experiencia en el trabajo / Experiencia crítica | DURACIÓN |
|-----------------|-----------------------------------|---|--|--|-----------------------------------|
| Módulo 1 | ¿Qué es liderazgo? | Liderazgo situacional | Sala de conferencias | N/A | 4 Horas |
| | ¿Qué es coaching? | Coaching Programación Neurolingüística | | | |
| Módulo 2 | Liderazgo y Dirección de personas | <ul style="list-style-type: none"> • Lectura del libro: Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted del autor John C Maxwell • Lectura del libro: Tribus del autor Seth Godin Lectura del libro: Desarrolle el líder dentro de usted 2.0 del autor John Maxwell | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de foros/ Panel de expertos virtuales • Coaching | <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto: Ejecución de Foros (reuniones con los jefes inmediatos) Proyecto: Facilitar un tema o presentación ante un foro o segmento específico • Proyecto: Negociar un acuerdo con el área administrativa. | Un año desarrolla paulatinamente. |
| Módulo 3 | Desarrollo de equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Lectura del Libro: Las cinco disfunciones de un equipo del autor Patrick Lencioni. • Lectura de libro: Las técnicas para la toma de decisiones en equipo: Guía práctica para obtener buenos resultados del autor Jorge Gorin | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de foros/panel de expertos virtuales Coaching | <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto: identificación de brechas de desarrollo en equipo a cargo y seguimiento al cumplimiento de plan de acción • Proyecto: desarrollo tres actividades de sinergia y trabajo en equipo. • Proyecto: realizo tres veces en el año reuniones de retroalimentación con los reportes (brindando información positiva y áreas de mejora) • Proyecto: investigo, ejecuto y velo porque se evalúen y ejecuten medidas disciplinarias cuando es necesario. | Un año desarrolla paulatinamente. |

| MÓDULO | TEMARIO | CONTENIDO | RECURSOS | DURACIÓN |
|-----------------|------------------------|---|---|----------|
| Módulo 4 | Trabajo en equipo | Grupo vs. Equipos Roles de equipo Habilidades para el trabajo en equipo Dinámica Taller | Sala de conferencias, proyector, pizarron, marcadores, hojas blancas. | 4 Horas |
| Módulo 5 | Comunicación asertiva | Tipos de comunicación Estrategias de comunicación asertiva Cuatro claves comunicativas Retroalimentación | Sala de conferencias, proyector, pizarron, marcadores, hojas blancas. | 3 Horas |
| Módulo 6 | Inteligencia emocional | Importancia de la inteligencia emocional Modelo de los cuatro pilares de la IE Habilidades de la IE Objetivos personales Aspectos a mejorar Evaluación con mi equipo Metas grupales | Sala de conferencias, proyector, pizarron, marcadores, hojas blancas. | 4 Horas |

Segunda fase: esta se enfoca directamente en realizar un seguimiento y recibir un feedback sobre los temas de formación impartidos.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOBRE EL MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGO.

EVALUACIÓN CON MI EQUIPO

Parte I: Reflexione con su equipo de trabajo sobre los diversos **COMPORTAMIENTOS** que deben **CONTINUAR** realizando, aquellos que deben de **CESAR** de hacer y los que son importantes que **COMIENCEN** a ejercer, para desempeñar cada día mejor su rol de **LIDERAZGO**.

| COMPETENCIAS A EVALUAR | CONTINUAR | CONCLUIR | COMENZAR |
|-------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| COMUNICACIÓN | | | |
| SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | | | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | |
| AMBIENTE POSITIVO | | | |

PARTE II:

Para FINALIZAR con esta jornada de reflexión sobre los avances y áreas de oportunidad que se comprometen a desarrollar; deben identificar las metas grupales.

Metas utilitarias:

Metas de conocimiento:

Metas de identidad:

EVALUACIÓN DE TALLER

Participante (opcional):

Tema :

Fecha:

Facilitador:

Instrucción: A continuación encontrará una serie de preguntas a través de las cuales se pretende conocer su opinión sobre el taller impartido. El diligenciamiento objetivo de éste cuestionario contribuirá con el mejoramiento del programa. Favor marcar con una "x" en la casilla lo que mejor califique la pregunta; eligiendo solamente una opción entre Si o No.

| | No. | Pregunta | Si | No |
|---------------------------|-----|---|----|----|
| Sección I taller | 1 | El taller facilita su desempeño en el puesto de trabajo. | | |
| | 2 | Lo aprendido en el taller se puede aplicar en su puesto de trabajo. | | |
| | 3 | Obtuvo los conocimientos e información planeados. | | |
| | 4 | El taller le aportó conocimientos nuevos. | | |
| Sección II Metodología | 1 | Los medios tecnológicos utilizados fueron adecuados. | | |
| | 2 | La metodología estuvo adecuada a los contenidos del taller . | | |
| | 3 | La metodología permite una participación activa. | | |
| | 4 | La documentación entregada ha sido suficiente. | | |
| | 5 | La calidad del material entregado ha sido suficiente. | | |
| | 6 | El ritmo de exposición ha sido adecuado. | | |
| | 7 | Las técnicas de formación han facilitado asimilar la información. | | |
| | 8 | Los materiales del taller han sido útiles para el aprendizaje. | | |

| | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|
| Sección III Organización | 1 | La selección de los participantes se efectuó de forma correcta. | | |
| | 2 | El aula y el equipo utilizado fue adecuado. | | |
| | 3 | La distribución de la jornada que se estableció en el taller fue adecuada. | | |
| | 4 | La duración del taller con respecto a los contenidos fue adecuada. | | |

Sección IV:

Preguntas abiertas

¿Cuál parte del taller le pareció más importante? ¿Por qué?

¿Qué le gustaría que el Facilitador incluyera en una próxima ocasión?

Comentario:

Presupuesto del modelo

| Descripción | Valor Unitario | Cantidad | Valor total |
|---|------------------------|-----------------|--------------------|
| Las 21 leyes irrefutables del liderazgo, del autor John C Maxwell | Q 124.72 | 33 | Q 4,115.76 |
| Tribus del autor Seth Godin | Q 69.81 | 33 | Q 2,303.73 |
| Desarrolle el líder dentro de usted 2.0 del autor John Maxwell | Q 63.10 | 33 | Q 2,082.30 |
| Las cinco disfunciones de un equipo del autor Patrick Lencioni | Q 46.72 | 33 | Q 1,541.76 |
| Las técnicas para la toma de decisiones en equipo: Guía práctica para obtener buenos resultados del autor Jorge Gorin | Q 174.87 | 33 | Q 5,770.71 |
| Honorarios coach (valor por hora) | Q 936.00 | 30 | Q 28,080.00 |
| Marcadores | Q 17.00 | 66 | Q 1,122.00 |
| Papelería (resma) | Q 385.00 | 1 | Q 385.00 |
| Papel construcción | Q 30.00 | 10 | Q 300.00 |
| | Subtotal | | Q 45,701.26 |
| | Imprevistos 25% | | Q 11,425.32 |
| | Total General | | Q 57,126.58 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Reglas para el código de un nuevo líder | 12 |
| Figura 2 Estilo de liderazgo situacional | 27 |
| Figura 3 Flexibilidad de liderazgo | 29 |
| Figura 4 Adaptabilidad de liderazgo | 29 |
| Figura 5 Madurez de liderazgo | 30 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Amplitud de los estilos de liderazgo | 28 |
|--|----|