



**Universidad Politécnica Salesiana
Sede Guayaquil
Unidad de Postgrado**

Maestría: Administración de Empresas

Tesis previa a la obtención del título de: Magister en
Administración de Empresas

**Tema: Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de
las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e
Impacto en la gestión**

Autor

Lcdo. LGNV Fernando López Guttama

Director de Tesis

Econ. Hugo García Msc

Guayaquil 2012

DEDICATORIA DE RESPONSABILIDAD

La presente investigación fue desarrollada en base a información veraz debidamente referenciada, siendo de absoluta responsabilidad su contenido, su juicio y los resultados producto de la investigación realizada por el autor.

Fernando Javier López Guttama
Teniente de Navío AB. LCDO. LGNV
C.I: 0501762892

DEDICATORIA

A mi señor Todopoderoso que vela mi esfuerzo en esta vida, mi amada esposa Judy fortaleza de mi camino, mi hijo Joaquín alegría entrañable de mi ser.

Fernando Javier LÖPEZ Guttama
Teniente de Navío-AB LCDO. LGNV
Guayaquil, 8 de octubre del 2012

AGRADECIMIENTO

Al terminar este nivel de estudio en la Universidad Politécnica Salesiana, a los maestros que verdaderamente aportaron mi acervo profesional y personal, al Sr. Econ. Hugo García Poveda por su digna atención y guía.

Fernando Javier LÖPEZ Guttama
Teniente de Navío-AB LCDO. LGNV
Guayaquil, 8 de octubre del 2012

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
DEDICATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE CUADROS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
 INTRODUCCIÓN	 1

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	ANTECEDENTES	3
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3	DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	6
1.4	OBJETIVOS	6
1.5	JUSTIFICACIÓN	7
1.6	DELIMITACIÓN	8

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1	¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?	10
2.2	TIPOS DE LIDERAZGO	11
2.3	TIPOS DE LÍDERES	13
2.4	DECISIONES Y SU PODER	21
2.5	LA INTELIGENCIA EMOCIONAL BASE DE UN LIDERAZGO EFICAZ	23
2.6	DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS	31
2.7	TEORÍAS DE FORMACIÓN DE LÍDERES	32
2.8	PLANTEAMIENTOS SOBRE LIDERAZGO	38
2.9	LA HIPÓTESIS	42

CAPÍTULO III
MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	UNIDADES DE OBSERVACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.2	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.3	PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN	44
3.4	FASES DE LA INFORMACIÓN INICIAL	45
	3.4.1 Primera Fase. Estudio de la información inicial	45
	3.4.2 Segunda Fase. Informe de Procedimientos	54
	3.4.3 Tercera Fase. Cuestionarios y Test	58
	3.4.4 Cuarta Fase. Análisis de los datos de las variables	58

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1	RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO	60
4.2	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS FASES DE APLICABILIDAD	60
4.3	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS FASES DE APLICABILIDAD	67

CAPÍTULO V
PROPUESTA

5.1	DE LA INVESTIGACIÓN	69
5.2	MODELO DEL ANÁLISIS FACTORIAL	72
5.3	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS FACTORIAL	77

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES	78
6.2	RECOMENDACIONES	80
	BIBLIOGRAFÍA	81

ANEXOS

ANEXO 1	
TEST DE CLIMA LABORAL	84

ANEXO 2	
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL	85

ANEXO 3	
INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL	90

ANEXO 4	
INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO	91

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Tabla comparativa de niveles de medición de baja/alta competencia	50
Cuadro No. 2	Tabla de medición de nivel de bajo/alto compromiso	51
Cuadro No. 3	Tabla de amplitud estilo de liderazgo	57
Cuadro No. 4	Tabla de flexibilidad y adaptabilidad de estilos	57
Cuadro No. 5	Tareas por ND entre dos colaboradores	65
Cuadro No. 6	Medición de variables entre dos colaboradores	66
Cuadro No. 7	Tareas de ND de dos colaboradores después de 60 días	67
Cuadro No. 8	Matriz de datos construcción de acuerdo modelo análisis factorial	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Organigrama ASTINAVE niveles 2011	47
Figura No. 2	Niveles de desarrollo competencia / compromiso	52
Figura No. 3	Niveles de desarrollo 4 estilos que puede aplicar el líder	53
Figura No. 4	Modelo tridimensional de efectividad del líder	56
Figura No. 5	Medición del clima laboral	61
Figura No. 6	Adaptabilidad de estilos colaboradores	62
Figura No. 7	Estilo de liderazgo colaboradores	62
Figura No. 8	Adaptabilidad de estilo mandos medios	63
Figura No. 9	Estilo de liderazgo mandos medios	63
Figura No. 10	Adaptabilidad de estilo directivos	64
Figura No. 11	Estilo de liderazgo directivo.	64



Maestría en Administración de Empresas

Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas
públicas del Ecuador. Aplicabilidad e Impacto en la gestión

Autor : Lcdo. LGNV Fernando López Guttama flopez@armada.mil.ec

Tutor : Econ. Hugo García Msc. hgarcia@blifetraining.com

RESUMEN.

Liderazgo materia interesante, su estudio no emprende desglosarlo mediante la visión de una arista en particular, pues su alcance denota mucho más allá que la explicación de teoremas o modelos, pues lo que verdaderamente involucra es el espíritu del ser humano, como el sentido místico en querer descubrir en sus habilidades la fortaleza de reponerse y renacer en los demás. Habilidad, conocimiento, emoción, es una expresión de vida que busca la manera cómo influir en los demás, volviéndose desde lo elemental hasta algo verdaderamente personal entre individuos que interactúan en un ambiente social, laboral o simplemente humano.

Este estudio representa una muestra de cómo un modelo de liderazgo en este caso situacional, se enmarca en la conducta del directivo, líder o cómo deba llamarse, la forma en la cual le resulta conveniente interactuar con su equipo de trabajo, su positiva y personal influencia en el instante de asumir la responsabilidad del mando.

El liderazgo situacional confronta varias maneras de guiar y tan sola una para asumir esa responsabilidad, pues lo significativo de este, se produce en el nivel de desarrollo que debe conocer de la persona de forma individual y colectiva, sustentado en una inteligencia emocional representativa como la base de su propio actuar, sentir y pensar.

LIDERAZGO, NIVEL, COMPROMISO, COMPETENCIA



Author: Lcdo. LGNV Fernando López Guttama flopez@armada.mil.ec
Tutor: Econ. Hugo García Msc. hgarcia@blifetraining.com

Leadership interesting matter, the study undertakes not break it down by the vision of a particular edge, as denoted reach far beyond the explanation of theorems or models, because what really involves is the human spirit, as the mystical meaning in want to find strength in their ability to recover and be reborn in the other. Skill, knowledge, emotion, is an expression of life that seeks the way to influence others, turning from the elementary to something truly personal between individuals interacting in a social, occupational, or simply human.

This study represents an example of how a model of situational leadership in this case, is part of the conduct of the manager, leader or how it should be called, the form in which it is appropriate to interact with your team, your staff positive influence at time of assuming command responsibility.

Situational leadership confronts several ways to guide and as single one to assume this responsibility, then the significance of this occurs at the level of development to be aware of the person individually and collectively, based on emotional intelligence as representative basis of his own act, feel and think.

LEADERSHIP, NIVEL, COMPROMISE, COMPETENCE

INTRODUCCIÓN

Liderazgo tema vasto, destacado, interesante pero sin embargo se debe investigar mucho más, si decimos los recursos informáticos, materiales, financieros, experimentales, etc, merecen cada día una nueva atención por la importancia que se da a un nuevo descubrimiento de su capacidad, no se diga del ser humano y sus relaciones, sus emociones, su ímpetu, su espíritu, etc, da para tanta tinta, en fin, esta investigación trató ser un aporte a ese extenso mundo de las relaciones humanas y sus influencias.

Sobre la formación del líder se ha dicho mucho, cómo debe ser, cómo debe comportarse, en realidad el tema no es nuevo, pero vaya a ver que su importancia cada día sí lo es. El líder por definición es un conductor humano de grupos humanos para ser más específico, grupos humanos que siempre han existido y existirán, donde será imperecedero el estudio de su comportamiento en base a sus competencias y compromisos.

Por ello, el hecho de que se hable de liderazgo hoy más que antes no significa que los líderes se hayan inventado hace poco, sino que su importancia en una sociedad tan globalizada, cambiante, y más aún, en las empresas como organizaciones básicamente humanas ha vuelto la atención sobre este tipo de recurso.

Ahora se conoce que las relaciones humanas entre miembros de un equipo de trabajo, así como de los rasgos principales del líder como ser humano, son el producto de un proceso vivencial que los va moldeando primero y tallando después.

El hecho es que en una empresa se adentran vivencias, sentimientos, emociones, de grupos que viven, progresan, luchan, se protegen o en algunos casos sobreviven, esa fuerza laboral ha sido un capítulo aparte sobre sus alcances, sus cambios y sus altibajos en el transcurrir de los tiempos, por lo que se han efectuado estudios donde se trata de entender que les motiva, que les impulsa, como influyen en estos, las decisiones de otras personas, en fin.

Así se torna necesario destacar la existencia de las relaciones humanas de liderazgo y conducción de grupos para así entender un poco mejor la marcha de los últimos años en cuanto a teorías del talento humano, las cuales en muchas veces llegan a considerar al trabajador como el recurso más importante, y fundamental para la buena marcha de una organización, por lo que es necesario entender las aptitudes del líder y su forma de actuar, lo que permitirá contribuir al desarrollo continuo de empresas y de países.

Este estudio se estructuró en seis capítulos, inicialmente en el Capítulo I se refirió al planteamiento del problema con sus respectivos objetivos, justificación y delimitación.

En el Capítulo II se estableció el marco teórico, en el cual se presentó las diferentes teorías del liderazgo y sus variables. Dentro de este contexto se mencionó las aportaciones de los clásicos de la Psicología acerca de estos temas tales como Goleman, Salovey, Mayer Pratkanis, Arason, entre otros. Con respecto a la variable tipos de liderazgo se presenta un breve marco conceptual de la importancia de esta variable dentro del ámbito organizacional; así también la hipótesis a comprobar en el transcurso de la investigación.

En el Capítulo III se refirió a la metodología y modalidad de la investigación donde se señaló las unidades de observación, población y su muestra, indicando los instrumentos que se utilizó en la recolección de los datos y sus procedimientos.

En el Capítulo IV se indicó los análisis de los resultados producto de la investigación sobre su entorno en cada una de las fases.

En el Capítulo V se enunció la propuesta sobre la aplicabilidad del modelo de liderazgo situacional en base al análisis factorial de las variables de acuerdo con el modelo y tipo de liderazgo.

En el Capítulo VI se enunciaron las conclusiones y recomendaciones producto del estudio realizado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

La globalización que precisa una adecuada atención de los diferentes recursos que son necesarios para la supervivencia humana, afecta a todos los procesos en los cuales se deben los equilibrios demográficos, las competencias por los mismos recursos y ansias de dominación por diferencias ideológicas, religiosas, políticas y otras.

Así se observa a un mundo, que confronta diversas dificultades creadas por los propios seres humanos, más que por las circunstancias que se asumen de forma natural o por su propio entorno, es por eso, que se necesita saber, cómo usar de mejor manera y con un alto nivel de responsabilidad, los recursos materiales, financieros y con mucho más énfasis los recursos humanos, como factor preponderante donde se aprenda la forma de guiarlo, de apoderarse de mejor manera de su voluntad y generar su compromiso hacia su institución.

Lo importante entonces, es delinear estos factores donde se pueda hacer una administración de calidad, donde prospere la riqueza de conocimientos y valores, que generen un poder donde las sinergias interdisciplinarias de las organizaciones apunten al compromiso ético, leal y honorable de su entorno, donde sus miembros sin importar su origen diverso, pluricultural, etc, sean la base del desarrollo de esta, inspirados por sus competencias y su participación plena, consiente, comprometida, y leal.

Entonces para que esto funcione correctamente, todos los colaboradores de la empresa deberán tener una misma ideología, que abarque la visión institucional como su filosofía, siendo la razón de ser esta participación diaria, considerando además la estructura del desarrollo organizacional donde toda esta sinergia, sea el fundamento de todos los actores.

Asumiendo que no existe un solo líder, ni que tenga este una sola razón, sino que exista el factor que multiplique que genere este movimiento actitudinal, donde se formen líderes que crean más líderes, pues la labor será obtener el aporte de todos, influir positivamente, donde su impulso y motivación sea quien los guíe durante su permanencia en su institución o en el mejor de los casos en su vida personal diaria.

Además los factores sociales condicionan a las personas, cuando se relacionan en ambientes laborales donde dependen todos de su aporte, esa es la base de la inteligencia emocional¹ como agente determinante en su progreso y contribución al mismo objetivo, pues los factores se encuentran y convergen en las personalidades más distintas y semejantes, que se interrelacionan y obliga a pensar o actuar de una determinada manera, pues el ser humano en su contexto más infinito, recae en la diversificación de su comportamiento de acuerdo a su interés, y su clara motivación.

En la actualidad el talento humano es el principal recurso, el que debe ser atendido con más claridad, atino y perspicacia, pues no basta tener solo habilidades técnicas, estas son necesarias pero a veces insuficientes, para tener éxito en la administración de este, pues se necesita tener además buenas habilidades de interrelación, acierto y verdadera comprensión del carácter humano.

El problema que se enfrenta es el no conocer que impulsa y motiva a actuar de cierta manera cuando la lógica y el orden generan comportamientos precisos y esperados, lo que resulta devastador es el comportamiento humano en las organizaciones, cuando sólo lo analizamos de manera, sistémica y disciplinaria los resultados concebidos por temor o premios y no por saber cómo actuar y sobre todo como ordenar.

¹Estudio que realiza sobre las emociones y su dinamismo en cotejar con las reacciones en entornos sociales, se la define como "...la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones....." Daniel Coleman 1998 en su libro "La inteligencia emocional en la empresa".

Así pues se torna necesario investigar lo que influye en el comportamiento de los líderes, directivos etc, y su relación con los colaboradores, en especial con los mandos medios, donde se hallen las mejores maneras de estimular su comportamiento en actos auténticos de estilo, considerando la dimensión que vincula su comprometimiento y motivación a la realización de sus tareas de la mejor manera.

Este estudio pretende delinear una posición donde se indique un liderazgo situacional, no como una herramienta, ni como una postura, ni mucho menos como una manera de vida, posiblemente es eso y mucho más, sino como un condicionante humano, una actitud de vida que se elige frente a la diversidad de agentes que lo condicionan, más cuando se trate de tomar las mejores decisiones para el beneficio de todos. Siendo importante no olvidar lo que la historia nos ha enseñado, cuando se usó el recurso humano de manera irreverente, para su propia destrucción y decadencia de los principios lógicos de nuestra existencia que han marcado a toda la humanidad, en su pasado, presente y claro en su futuro también.

Es importante conocer entonces como el compromiso actúa en cada uno de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas, considerando lo que menciona Davis, K & Newstrom, J. (1991), en su “Estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones”, dando la pauta de crear el efecto de mandar y obedecer, lo que conlleva a la aceptación o rechazo en la dirección del grupo, pues compromete entre otras cosas, su lealtad obligada, libre y/o aceptada.

Este comportamiento actitudinal, implica la continuidad o ruptura del seguimiento en el mando, por lo que es necesario conocer su influencia hacia los demás, y específicamente a los mandos medios, cómo dirigir cuando las necesidades son distintas y las exigencias del caso apremian.

Es preciso entonces, dejar atrás los estereotipos de los tipos de liderazgos que suponían los extremos, los del tipo bonachón o permisivo que pretendían relajar la moral o los del tipo tirano que afligían la moral.

Hoy resulta importante conocer el nivel de compromiso o competencia que tiene cada individuo en el grupo y las implicaciones hacia el comportamiento cambiante de sus colaboradores, considerando criterios, psicológicos, culturales, religiosos y dogmáticos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo influye el liderazgo situacional de los directivos de las empresas públicas, en la gestión de los mandos medios?

1.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.

a. Variable Independiente.

El liderazgo situacional de los directivos.

b. Sus indicadores.

- 1) Carisma para adoptar comportamientos acorde a las necesidades individuales y grupales.
- 2) Comprensión individual de las competencias y del nivel de comprometimiento de sus colaboradores.

c. Variable dependiente.

Gestión de los mandos medios.

d. Sus indicadores.

- 1) Compromiso a los cambios de acuerdo a su nivel de desarrollo.
- 2) Adaptabilidad y amplitud de los estilos de liderazgo impuestos.

1.4 OBJETIVOS.

a. Generales.

- 1) Establecer las variables que influyen en la conducta del líder para el fracaso o logro de los mandos medios.

- 2) Proponer el modelo de liderazgo situacional para un mejor desarrollo de la gestión, de los mandos medios en las empresas públicas.

b. Específicos.

- 1) Estudiar los modelos de liderazgo que emplean los directivos.
- 2) Estudiar los tipos de liderazgo (Informativo, Delegatorio, Persuasivo y Participativo) en la interrelación con el personal subordinado.
- 3) Identificar los factores que influyen en la personalidad del líder.
- 4) Elaborar el modelo de liderazgo situacional que ayude a la gestión de los mandos medios.

1.5 JUSTIFICACIÓN.

Con la presente investigación conoceremos el impacto que se producen en los mandos medios, cuando los directivos son capaces de utilizar un liderazgo situacional, que propicie a una mejor predisposición para mejorar su desarrollo profesional. Pues la influencia de un liderazgo que permita el cambio actitudinal, de su comprometimiento en la consecución exitosa de una actividad o tarea, otorga el poder de orientar a mantener la continuidad del mando, sin producir una eficacia limitada, ni vanagloriada.

Conociendo que el verdadero liderazgo no es otorgado ni nombrado, peor aún impuesto, pues procede del grado exacto de influencia que el verdadero líder produce en sus colaboradores, entonces esta debe ser ganada.

El presente estudio se basará en el valor teórico como aporte, donde resulta significativo crear conocimientos, con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes, que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas y sus rasgos como influyen, como prevalecen sus facetas sobre el respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza en las relaciones con las personas, disciplina, visión, impulso, momento oportuno, etc.

Son estos factores intangibles que necesitan de mucha experiencia para ser ejecutados de manera que puedan enseñar a tener una idea clara de las oportunidades que se desaprovechan por no aprender a dirigir.

1.6 DELIMITACIÓN.

La presente investigación se limitó a realizar un estudio de cómo el liderazgo situacional influye, orienta e incentiva a los colaboradores de acuerdo a un nivel de desarrollo de competencias y compromisos a que puedan cumplir de mejor manera sus obligaciones, para lo cual se indican el campo, su área, aspectos importantes, su tema, el problema y su delimitaciones espaciales y temporales, así tenemos:

CAMPO: Administración de Empresas.

ÁREA: Comportamiento Organizacional del Recurso Humano.

ASPECTO: Liderazgo.

TEMA: Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e Impacto en la gestión.

PROBLEMA: ¿Cómo influye el liderazgo situacional de los directivos de las empresas públicas, en la gestión de los mandos medios?

DELIMITACIÓN ESPACIAL: Este estudio se limitará a conocer su aplicabilidad para empresas públicas del Ecuador en la región costa de la provincia del Guayas.

DELIMITACIÓN TEMPORAL: Esta investigación se desarrollará en un tiempo aproximado de siete meses a partir del día 12 de diciembre del 2011 hasta el 30 de julio del 2012.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Los retos y las oportunidades, estarán a la orden del día, pues la globalización, la nueva tecnología no van a dar tregua y no habrá espacio para quienes no visualicen y enfrenten estos riesgos. Por eso, es necesario que las empresas cuenten con verdaderos líderes, en todos los niveles de su estructura, pues existe una nueva forma de hacer empresa, en base a un sistema de organización retador, en el que el liderazgo situacional, es visionario, y será el que domine todos los actos, pues en el siglo pasado era más importante conocer más de administración que liderazgo, hoy habrá que conocer más de liderazgo.

Pues la inquietante idea de hacer las cosas, rápido y bien, es una variable apremiante, ese sentido de urgencia, es un requisito que constituye el cultivo de los líderes, pues estos no nacen sino que se hacen, es pues un aprendizaje constante, arduo, motivado, incansable y permanente lo que va moldeando su carácter, es que a veces se debe tomar rumbos nuevos y no sugeridos, siendo ese aprendizaje una habilidad que proporciona ventajas competitivas.

El aprender a formar obliga a reubicar y replantear la posición tomada, esta ya no es privilegio de pocos, pues no se puede exigir a los distintos niveles su aporte condicional, si no ha recibido la suficiente competencia y compromiso que les impulse a ser más competitivos, que tengan el coraje suficiente para que tomen la mejor decisión para iniciar a afrontar nuevos retos y aceptar que pueden triunfar o fracasar.

Este modelo de liderazgo se convierte en un factor tridimensional de efectividad de un líder, porque busca primero una amplitud y adaptabilidad, segundo en los distintos estilos de conducción y tercero dirigido a cada individuo y a cada tarea.

2.1 ¿QUÉ ES LIDERAZGO?

Se han dado muchas teorías y existe vasta información al respecto, pues hablar de liderazgo es mencionar relaciones entre individuos, su influencia sobre un grupo en particular para conducirlo, bajo ciertas condiciones, usar esta clase de poder para alcanzar los fines que resulten óptimos, es garantía de impregnar su huella en la historia, como Jesús y su amor por el prójimo, o Hitler con su odio racial, ambos líderes con un objetivo distinto, objetivo que ambos alcanzaron.

Observemos también que en los juicios de liderazgo se insinúan lo que se pretende, como la actitud que tiene la persona cuando sabe que puede hacerlo mejor, el líder es un cúmulo de decisiones, que para producirlas debe conseguir lo necesario, consultando, estudiando, escuchando a los que aportan ideas para obtener éxitos, etc, tal es el ejemplo del niño que menciona frente a un fracasado que quiere ser un gran hombre, este se sonreiría de lástima; pero si el mismo niño lo diría frente a un gran director de empresa, este se sonreirá de alegría, porque sabe que sí es posible, actitud, nada más.

Para Mosley Megginson (2005) el concepto de liderazgo es el siguiente “*Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de meta en una situación dada*”. (p, 245).

Para Joan Noguera Tur, Ma Dolores Pitarch Garrido, Javier Esparcia (2009) el liderazgo “*Puede ser considerado como aquella persona capaz de motivar a otros a que realicen de manera implicada una serie de actividades que buscan satisfacer un objetivo de interés común tanto para el líder como a sus seguidores*”. (p, 173).

Entonces el líder es la persona responsable de definir, difundir y guiar a una misma visión al grupo al que pertenecen en una organización, etc.

Es él quien inspira una oportunidad de logro y se convierte en una suerte de facilitador para alcanzar metas comunes planeadas. Pero este ser humano, debe cambiar y adaptarse no solo por los factores que afligen en su entorno, sino por las mismas causas que obligan su nueva tendencia, si hacemos una analogía el líder del siglo pasado generó excesos en su control, en su designación de jefaturas o poderes absolutos, que crearon poca cultura de servicio como poca disposición para aprender a emprender.

El liderazgo busca entonces crear bases donde se desarrolle la decisión, las competencias de una gestión encomendada, al compromiso por cumplir sus obligaciones, con entusiasmo al contribuir al éxito de la organización, para lo cual debe hacer diagnósticos de las necesidades y expectativas de sus colaboradores, que vaya cimentando la reingeniería siempre del pensamiento crítico, que ayude a la elaboración de guías sustanciales que ofrezcan soluciones a los retos que se presenten.

Sostiene Robbins, A. (2006) *“Estoy convencido de que son nuestras propias decisiones, y no las condiciones de nuestras vidas, las que configuran nuestro destino más que ninguna otra cosa”* (p. 38), se trata de un estilo muy simple, pero importante.

2.2 TIPOS DE LIDERAZGO.

Al investigar a grupos se podría prestar atención fundamentalmente a dos aspectos: el primero el nivel de compromiso que tiene el individuo frente a un nuevo o viejo entorno y el segundo la competencia que pueda adquirir individualmente en el esquema de un grupo.

En otras palabras el líder, conductor, directivo o como se deba llamarlo influye en el grupo, de manera total y también de manera más hábil, de forma individual, conservando su propia identificación como persona, sin considerar ningún estereotipo que obligue asumir y que muestre tipos forzados de comportamiento.

Likert describe los estilos que puede adoptar el líder, donde marca su personalidad y delinea en todo su entorno como único carácter frente a las diversas tareas planteadas, lo que significativamente cambia y se ajustaba a lo que representaba el comportamiento humano como si todos tuviesen que ser orientados con una misma premisa sin tener presente la individualidad y fijarse tan solo en la variedad del líder, siendo estos:

- a. Delegatorio: Los administradores no confían en sus subordinados. El control se centra en la administración superior.
- b. Informativo: Los administradores tienen en sus subordinados la misma confianza que tiene el amo a sus sirvientes.
- c. Persuasivo: Los administradores tienen confianza substancial pero no completa en sus subordinados. Se cumple en una organización informal y puede apoyar o resumir parcialmente metas de organización formal.
- d. Participativo: Los administradores tienen completa confianza en sus subordinados. La organización formal y la informal son iguales, ya que todas las fuerzas sociales aportan capacidad para lograr metas de la organización.

Es que se debe delinear los tipos de liderazgos que aportan cierto equilibrio entre un estilo personal y la aceptación de un grupo de personas. Los tintes emocionales establecidos por cualquier líder busca crear atmósferas de franqueza que facilite la comunicación, la empatía, el trato, el cálido clima social donde surja un fuerte sentido de identidad compartida que ayude a llevar a un rendimiento laboral superior.

Entonces el líder, no puede encajar con todas las necesidades de sus colaboradores, porque para unos resulta adecuada su particular forma de ser para otras no, y se insinúa que no se podría llegar a todos o en otras palabras, contentar a todos. Así cuando existen liderazgos no afines a establecer esta norma, permite mostrar guías con excesos que contribuyen al fracaso y desosiego de los colaboradores, afectando al empoderamiento de la empresa y debilitando la moral y la efectividad grupal.

Por lo que resulta interesante entonces, saber que los tipos de liderazgo pueden ser buenos y necesarios sin importar los que estos sean, es que la idea de frecuentar uno para dirigir a grupos diversos de personas, resulta dificultoso y abrumador, pues lo que se necesita es reconocer que tipo de liderazgo se debe aplicar para la particularidad del individuo cuando su nivel de desarrollo anuncie su propia necesidad, de tal manera la situación sea la que prevalezca ante el mismo tipo de liderazgo de la persona, y conseguir que el líder pueda tener una variada intervención y orientar de acuerdo a la competencia y compromiso del colaborador.

Resulta entonces conveniente realizar a manera de un análisis la comparación del tipo de liderazgo que emplearon personajes trascendentales de la historia, para lograr entender cómo su presencia influyó en los demás, que les motivó, cómo afrontaron sus limitaciones, que se ganó, cuál fue su verdadero motivo, y acaso como este comportamiento en la actualidad se lo puede aplicar para motivar a los mandos medios; materia de esta investigación.

2.3 TIPOS DE LÍDERES

Los líderes y sus personalidades, dependen entonces de variables propias, aprendidas e innatas, aquí entonces debemos hacer una aproximación sobre los tipos de liderazgos que existen, para comprender el cómo afecta este en su proceder para el mismo y para los demás.

Desde del tipo orgulloso, el ambicioso, el maquiavélico, el inestable, el autocrático, el democrático, el solo cumplidor del deber, el visionario han existido a través de nuestra historia que motivaron a una gran cantidad de personas para la realización de sus ideales humanos. Muchos de ellos, con su pensamiento e ideología han traído conflictos a nuestro mundo, otros han contribuido a un mundo mejor cambiándolo.

Personas que mostraron su liderazgo en distintos ámbitos y situaciones, a continuación se describe su ideal y sus logros:

a) Jesús de Nazaret.

Han pasado más de dos mil años y hasta el día de hoy el nombre de Jesús de Nazaret sigue perenne en la historia. No hay nadie hoy en día, que no tenga alguna noción o alguna información sobre Jesús. Ya sea por medio de la cultura ordinaria, o por el trato con una iglesia cristiana, o por la lectura de los Evangelios, así todo el mundo tiene un mínimo de noción acerca de él, verdaderamente único en la historia de la humanidad, sus palabras lograron euforia ideológica hasta el día de hoy, su vida, su mensaje, su amor y su presencia espiritual sigue llamando a muchos hombres y mujeres a seguirlo.

Jesús nació en Belén de Judea, su vida transcurrió como cualquier persona en la ciudad de Nazaret, hasta que cumplió los treinta años donde empieza a darse a conocer. Jesús inspiraba en sus seguidores, ofrecía un mensaje de alivio, de salvación sin juzgar el significado profundo de sus palabras, todos querían oírlo, conocerlo, mirarlo, tocarlo o estar con él de alguna manera. Jesús de Nazaret era un acontecimiento que cambiaba vidas; su mensaje se considera como buena noticia. Cautivó con su palabra porque se le entendía, porque llegaba directo al corazón, pues su personalidad fascinaba, porque es auténtico, leal, abierto y porque trata a todos con un cariño y atención muy especial.

Jesús es un líder capaz de llevar a los demás hacia el bien, sin forzarlos, sino respetando totalmente la libertad, invita a seguirlo, y no escondió absolutamente nada.

El Evangelio de (Lucas 9:62) muestra ejemplos cuando *“Él estaba caminando junto al Lago de Genesaret; vio a unos pescadores y les invitó a seguirle; ellos dejaron todo, barco y padre, y le siguieron. Más tarde, hablando con todo el pueblo, afirmó que aquel que quisiera ser su discípulo tenía que llevar su cruz todos los días y seguirle”*.

Jesús no sólo aclaraba las cosas desde el inicio, sino también les dio oportunidades después para echarse para atrás. Un ejemplo típico fue después de la multiplicación de los panes y peces. La gente comenzó a desistir cuando oyeron a Cristo decir (Juan 6:53-56) *“tenían que comer su carne y beber su sangre.”* El Maestro se dirigió a sus Apóstoles diciendo: *“¿Ustedes también quieren irse?”* Pedro tomó la palabra y contestó: *“¿A quién iremos, Señor? Sólo Tú tienes palabras de vida eterna.”* podemos observar toda la capacidad de liderazgo de Cristo. Él no forzaba a seguirle, sino ellos sentían una atracción tan grande hacia su persona e ideales que se sintieron incapaces de abandonarlo.

Fue total su representación que en la actualidad, las personas creen y se impregnan de seguridad, de paz, de gratitud, de vida, gracias a su palabra y su amor. Jesús es un líder diferente por eso entusiasma su vida, porque es sencilla y humilde. Se lo mira como un ser libre y espontáneo.

Jesús es auténtico líder. Su pensamiento de servir y no ser servido lo pone a la altura de los pobres y necesitados de ayuda, pues no se eleva ni engrandece. Fue siempre leal y sincero para decir lo que piensa, para hacer lo que dice y para cumplir lo que promete. Actuó siempre en base a la verdad, que era su principal herramienta de ejemplo.

Por todo ello, Jesús es un auténtico líder. Por ser un hombre libre liberando a los demás. Por ser un hombre feliz y que sabe transmitir su felicidad. Por el amor que sabe infundir a los demás. Porque se da con entereza y voluntad. Por su valentía y generosidad. Porque contagia la alegría de vivir.

Fue capaz de dividir la historia de la humanidad en dos partes, “antes y después de Cristo”, se constituyó en el mejor gerente general de una empresa mundial, conformada por una estructura muy heterogénea, quienes se comprometieron con alma, corazón y vida esto es convicción pura a continuar con su ideología, eso es visión a futuro, así Jesús se convierte en el líder supremo después de dos mil años su gestión caló hondamente y estimuló un aprendizaje sencillo pero profundo.

Jesús fue un líder que estimuló el aprendizaje inteligente, solamente a doce personas y que fueron tratados como seres humanos con sus limitaciones humanas, supieron cumplir con las responsabilidades encomendadas, en resumen Jesús demostró tres competencias: autodomínio, acción y relaciones personales y siempre entendió que cada una tiene una naturaleza particular que trató de forma individual de acuerdo a su propio entendimiento y necesidad de reforzar su compromiso conociendo su competencia en el entorno y cual debía ser su aporte.

b) Buda.

Siddhartha Gautama, más conocido como Buda, que significa el que ha despertado, vivió posiblemente entre los años 563 y 483 antes de Cristo en la India. Han pasado más de dos mil quinientos años, de una filosofía que pretende hacer consciencia en las personas el proceso del poder de su mente, la causa última de todo sufrimiento, en base a la meditación, donde se pretende adaptarse sabiamente a las circunstancias, sin generar resistencias, conservando siempre la calma y la ecuanimidad, cultivando actitudes mentales positivas, sin obsesionarse por alcanzar objetivos banales.

El budismo nace como una religión de compasión extrema, su orden se basa en la disciplina y en la perfección de esta, siendo la sabiduría como el medio entre los extremos de la austeridad y la indulgencia.

Demostió gran virtud en el esquematizar el esfuerzo y la seguridad en sí mismo de tipo benevolente que marcó pautas sobre el proceso de conocimiento interno y su necesidad de impartir procesos que motiven a este cambio.

c) Mahatma Gandhi.

Su vida ha sido una muestra de la determinación y la convicción de un hombre, que siendo sereno y modesto, abogado de profesión y un pacifista por principio, tuvo la determinación de hacer frente a un imperio, pues su decisión de liberar a la India del gobierno británico, marcó una serie de acontecimientos que cambiaría para siempre el equilibrio del poder mundial. Gandhi no se permitió ninguna otra elección que no fuera actuar de acuerdo con su conciencia. Simplemente, se negó a aceptar cualquier otra posibilidad y triunfó.

Marcado por su extraordinario sentido de pertenencia hacia su objetivo, influyó de manera que su vida fue ejemplo para grandes masas, donde por su misma naturaleza, pudo disuadir entre varios pensamientos oligárquicos el suyo como necesario y natural.

d) San Juan Bosco.

Fue una persona que triunfó que deseó conseguir un mejor porvenir para los niños y jóvenes pobres, y lo logró, es un ejemplo, quién siendo pobre, huérfano, sin posibilidades de estudio, tuvo una meta bien definida fundar una obra que ayude a los estudiantes pobres, trabaja para ello 47 años y cuando muere tiene colegios para pobres en los distintos continentes del mundo.

e) Adolfo Hitler

Adolfo Hitler fue un militar y político alemán de origen austriaco que estableció un régimen nacional socialista en el que recibió el título de Reichskanzler (canciller del Imperio) y Führer (caudillo, líder o guía).

Jefe del Partido Nacional Socialista Alemán de los Trabajadores (Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei o NSDAP), dirigió el gobierno del país de 1933 a 1945, período en el que ocupó sucesivamente los cargos de canciller, Jefe de Gobierno y Jefe de Estado.

Consiguió el poder durante el período de crisis de Alemania después de la Primera Guerra Mundial. Hitler utilizó propaganda muy persuasiva, su oratoria carismática, enfatizó el nacionalismo, el antisemitismo y el anticomunismo. Reestructuró la economía y a las fuerzas armadas, estableció una dictadura totalitaria. Atosigó una agresiva política exterior para ampliar el Lebensraum (espacio vital) alemán, y desencadenó la Segunda Guerra Mundial con la invasión de Polonia.

El gran interés que despierta la figura de Hitler en el presente estudio, se debe precisamente a los ribetes de su extraordinario tipo de personalidad y su halo de impenetrabilidad. Hitler poseía un extraordinario carisma capaz de envolver no sólo a las personas, sino también a las masas, además de poseer una gran oratoria gesticular muy estudiada y una capacidad de liderazgo notable.

Una de las características más relevantes de la personalidad de Hitler era la capacidad de impresionar, encantar, manipular y subyugar a quienes lo rodearan. Inspiró temor, irradió autoridad y despertó devoción, provocó fanatismo y su necesidad de dominio fue cada vez mayor.

Su liderazgo se basó en complejos, inseguridades, rencor, remordimiento y afectaciones psicológicas. Hitler de tipo autoritario toma las decisiones él solo y no admite discusión de su grupo, es directivo rígido de sus ideas, no tiene en cuenta otras, solo dicta la distribución de roles, imparte órdenes y limita a los demás a que sean cumplidas. Hitler Adolf (Mi Lucha, edición 2000 editorial no designada p 6-7).

Hoy en día, su recuerdo es solo parte de una historia negra que la humanidad le tocó vivir, su forma de ver el mundo ha quedado olvidada y encerrada entre los libros de historia, esperando que nunca más vuelvan a ser abiertas por otro igual.

f) Ernesto Guevara Lynch

Ernesto Guevara, conocido como El Che Guevara, nació en Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina, 14 de junio de 1928 y murió en La Higuera, Bolivia, el 9 de octubre de 1967, fue un político, guerrillero, escritor y médico argentino.

Fue uno de los líderes de la revolución cubana. Tras su muerte se ha convertido en un símbolo de trayectoria mundial; para sus partidarios simboliza la lucha contra las injusticias sociales o de rebeldía y espíritu incorruptible, mientras que es visto por sus detractores como un asesino en masa y criminal, el contorno de su rostro, obtenido a partir de una foto, es una de las imágenes más reproducidas del mundo. El Che Guevara desarrolló una serie de ideas y conceptos que se han conocido como guevarismo.

Su pensamiento tomaba el antiimperialismo, el marxismo y el comunismo como elementos de base, pero con reflexiones sobre la forma de realizar una revolución y crear una sociedad socialista que le dieron identidad propia. Guevara otorgaba un papel fundamental a la lucha armada. A partir de su propia experiencia desarrolló toda una teoría sobre la guerrilla que ha sido definida como foquismo.

Para él, cuando en un país existían condiciones objetivas para una revolución, un pequeño foco guerrillero podía crear las condiciones subjetivas y desencadenar un alzamiento general de la población. El Che Guevara hoy en día, para unos es el símbolo de la lucha, de la rebeldía que lleva a transformar una sociedad nueva; pero a su vez está olvidado para otros y sólo es una foto interesante en algún sitio.

g) Martin Luther King Jr.

Martin Luther King, Jr. nació en Atlanta el 15 de enero de 1929 y murió en Memphis el 4 de abril de 1968, fue un ministro de la iglesia bautista que desarrolló una importante labor como activista del movimiento por los derechos civiles en Estados Unidos para los afroamericanos; por esa actividad, fue condecorado con el premio nobel de la paz en 1964 y cuatro años después fue asesinado en Memphis cuando se preparaba para liderar una manifestación.

Luther King organizó y llevó a cabo diversas actividades pacíficas reclamando el derecho al voto, la no discriminación y otros derechos civiles básicos para la gente de raza negra de los Estados Unidos, la mayor parte de los cuales sería promulgada legalmente con la aprobación de varias actas. Su habilidad de oratoria para conmover a las masas quedó especialmente reflejada en su discurso “I Have a Dream (Yo tengo un sueño)”, pronunciado delante del monumento a Lincoln durante la marcha sobre Washington por el trabajo y la libertad en 1963.

King es recordado como uno de los mayores líderes y héroes de la historia de Estados Unidos, y en la moderna historia de la no violencia. Se le concedió a título póstumo la medalla presidencial de la libertad por Jimmy Carter en 1977 y la medalla de oro del congreso de los Estados Unidos en 2004. Desde 1986, el Martin Luther King Day es día festivo en los Estados Unidos.

Él encara el tipo de liderazgo carismático, inspira compromiso con su visión de protesta con no violencia, logró que de forma voluntaria y con cierto entusiasmo el grupo pueda lograr sus metas, que era la libertad en un momento álgido y necesario. Hasta el final de su vida, Martin Luther King se opone a la radicalización y a la violencia preconizada por el poder negro y subraya que los motines no arreglan nada y considera este medio como ineficaz.

2.4 DECISIONES Y SU PODER.

La toma de decisiones debe descubrir exactamente lo que se quiere dar solución, apartando las falsas metas, buscando opiniones y consultando lo necesario, ser creativo, intuitivo, aprender a asumir riesgos, para alcanzar resultados óptimos en calidad, rendimiento, imagen, resaltando el espíritu de cuerpo, y sobre todo la lealtad institucional, personal y profesional, pues su misión de servicio es esa la fundamentación sustancial de la razón de ser de un líder.

Entonces se debe entender el significado de la toma de decisiones, el cómo hacerlo factible, que se debe conocer y cómo se lo debe aplicar, la libertad de acción que los responsables de realizar estos deben tener, pues caso contrario será solo un recogimiento de lo dispuesto por los directivos.

Las decisiones se las toma en base a las coaliciones, donde se idealizan las sinergias del ganar y ganar, son estas las que desembocan a considerar todas las alianzas posibles, eliminando la astucia mal habida, excluyendo a los listos, pues la visión es la de abarcar la participación de todos, con sus diferentes potencialidades que fortalezcan al grupo en sus niveles de relaciones donde la conexión consigo mismo, sea la que consiga la adaptación al trabajo y a la participación, lo que obliga a responsabilizar la pronta adherencia a todo aquello que la institución hace.

Las decisiones a actuar marcan el origen del compromiso por su responsabilidad de servicio, fue el caso de John F. Kennedy cuando se enfrentó con Nikita Jruschov durante la tensa crisis del traslado de los misiles a Cuba, e impidió la Tercera Guerra Mundial.

De igual manera la posición, determinación y decisión que tuvo Martin Luther King, cuando enunció los infortunios y aspiraciones de una población que ya no estaba dispuesta a que se le siguiera negando la existencia, y que obligó al mundo a conocer sobre aquello.

La voluntad en las decisiones y su fuerza inquebrantable son signos de fortaleza humana Clausewitz, K “*La fuerza de la voluntad sólo puede ser medida, en forma aproximada y en menor escala, por la fuerza del motivo que la impulsa..*” (*De la Guerra; p.12*), la importancia de estas, comprometen a los líderes a dimensionar las claves de la conducción, con lo que se soportan causas morales o físicas, con más o menos fuerza y que no pueden reducirse a simples cálculos matemáticos o a la determinación de necesidades de recursos materiales.

Entonces para entender la importancia del carácter y su influencia, es necesario focalizar la importancia de la utilización de las operaciones psicológicas¹ durante los diferentes escenarios de conflictos, con el fin de conocer que influye en las actitudes, opiniones y comportamiento de los mandos que ejerzan algún tipo de liderazgo para alcanzar objetivos propuestos.

Siendo importante valorar las actividades destinadas a fortalecer la moral y poder influenciar generando emociones, actitudes o comportamientos favorables a la consecución de los objetivos específicos.

Este cambio orienta su esfuerzo a concertar una unidad ideológica de actitudes, sentimientos y acciones que favorezcan a estimular una viva acción de acuerdo con la visión de lo que el directivo desea transmitir, usando su tipo particular de liderazgo y de afectación moral, psicológica, física o actitudinal.

El deseo mismo de influenciar para incentivar a los demás a crecer y proporcionar una mejoría en su actitud hace que ese esfuerzo sea lo que realmente valga la oportunidad de intentarlo y hacerlo.

¹ Operaciones psicológicas.- Actividades que se logran para influenciar en la moral de los combatientes, ciudadanos y enemigos para mejorar las condiciones de imagen y fortalecer o minimizar esfuerzos a través de operaciones especiales de inteligencia de acuerdo con las normas expedidas en el Manual de Operaciones Psicológicas de las Fuerzas Armadas del Ecuador, Quito, COMACO, 1997 P.12

El uso de la persuasión y la insinuación son dos factores importantes a ser estudiados y aprendidos por el directivo que desea tener alguna oportunidad de reconocimiento a su liderazgo, y lograr el acercamiento y apoyo de diferentes grupos con percepciones distintas.

Es esta la capacidad que se denota en la persona, para influir en los demás, pero cómo se logra, cómo se obtiene, son rasgos que se los trata y conoce de acuerdo a las relaciones significativas con el nivel organizacional donde se delimitan estas características que incluye la inteligencia, la cual es un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, sumado a la habilidad de supervisar, la iniciativa, que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros.

Esto implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás, y la importancia de tener la seguridad en sí mismo, que define hasta qué punto una persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan, así existen diferencias significativas entre los mandos medios y los demás niveles, los primeros se distinguen por la confianza que manifiestan en el mando, los otros esperan ser mandados.

Es este el poder mismo de las decisiones, como su vasto enfoque, pone a prueba las voluntades de las personas y hace funcionar todo el engranaje de las actitudes, emociones, compromiso, competencias, etc por alcanzar y lograr metas comunes guiadas en base a un mismo sentir.

2.5 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL BASE DE UN LIDERAZGO EFICAZ

La importancia y el aporte que brinda el conocimiento de la inteligencia emocional, permite reconocer las aptitudes y las capacidades afectivas que se pueden desarrollar, así como las emociones y su valioso aporte en las relaciones sociales, este razonamiento se adapta a su entorno.

Así la inteligencia emocional se orienta y apela sobre el control que se tenga de la información emocional, siendo importante tener la capacidad de precisar las emociones de poder aplicarlas y poder comprender las de los demás, pero para que sea conveniente estas, se debe controlar las propias que permitan mejorar las relaciones interpersonales. Estas destrezas son aprendidas con el tiempo y la práctica, conociendo que existen eventualidades donde las emociones se imponen sobre el razonamiento y que las decisiones que se tomen pueden no ser las que más convengan, aun cuando la lógica impere.

Ahora cualquier noción que se establezca separando el pensamiento y los sentimientos no es necesariamente más adaptativa y puede, en algunos casos, conducir a consecuencias desastrosas. La expresión inteligencia emocional la introdujeron por primera vez en el campo de la psicología en 1990 los investigadores Peter Salovey y John D. Mayer².

Este concepto sería presentado mediáticamente por Daniel Goleman en su libro *La inteligencia emocional* (1998), se refiere a la inteligencia emocional como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (p.25). Considerando que las aptitudes emocionales, nos enfocan en auto-conocimiento, que motivan nuestra aptitud social de tener empatía.

Afortunadamente la preocupante motivación de conocer estos temas, ha merecido la aparición de libros, folletos, guías, etc de autoayuda llenos de consejos bien intencionados, aunque basados en el mejor de los casos solo en estos, donde nos brindan pistas sobre la implicación de la afectación de las emociones y su total y puro peso en las decisiones.

²Inteligencia emocional.- La definen como " la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo"

Las emociones básicas, la alegría, la tristeza, son la medida de las condiciones normales, pues resulta difícil distinguir lo que es y no es emocional ya que prácticamente a todos los hechos de la vida se otorga un tinte emocional sin aislar las emociones. Siempre hay algo que mueve y conmueve. Goleman (1998) Inteligencia Emocional, indica la parte emocional está mediada por una estructura pequeña que se llama amígdala del cerebro. Se encuentra en el centro del cerebro y es donde llega lo emocional, sea por medio del oído, de la vista o de los otros sentidos este es el lugar donde se procesan las emociones inconscientes que se hacen conscientes. Por otra parte, se conectan los dos hemisferios cerebrales y pasa la información de un lado a otro. Ésta sería la información objetiva, pero también la información emocional a través de estas estructuras, pasan de un hemisferio a otro. (p.14).

Además, las informaciones o señales que entran por los sentidos van al tálamo, una va rápidamente a la amígdala para procesarla donde advierte del peligro y la otra vía que es más lenta, pasa por la corteza e implica pensar.

Por otra parte, este procesamiento emocional también va a otro lugar que se llama hipotálamo. Es que a partir de ahí se produce una serie de transformaciones, muchas de ellas inmediatas que hacen que las emociones se manifiesten de alguna manera más física, como transpirar, acelerar el pulso o la respiración, etc. De manera que una serie de cambios hormonales nos permite una respuesta de defensa que puede ser en algunos casos prepararnos para luchar; en otros casos, huir, escapar y en otros quedarnos paralizados sin saber qué hacer. Todas éstas, son respuestas automáticas que tienen que ver con el procesamiento emocional. (p, 15-18).

Son estas respuestas las que enseñan la manera de aprender por ejemplo, por el ensayo y el error dentro de un aprendizaje social donde se asimilan reglas sociales y valores determinados, basados en guías apropiadas que reflejan emociones, sentimientos, etc, estas formas de aprendizaje emocional desborda en la inteligencia emocional.

Sin embargo los aspectos donde se instituyen como reglas propias se dan cuando se conocen las propias emociones y sentimientos en el momento que están ocurriendo, es pues la capacidad de poder manejar estas, el cómo serenarse y doblegar la ansiedad y así no caer en un estado de stress.

Cuando se contiene esta impulsividad permite desarrollar la espontaneidad, la creatividad, la capacidad de imaginar y de innovar, así mismo reconociendo las emociones de los demás permite la empatía como una corriente afectiva de mutuo entendimiento, que muchas veces va más allá de las palabras y finalmente recae en la habilidad para manejar las relaciones interpersonales que es muy importante para todo profesional. Esta habilidad se relaciona con la habilidad social, emocional y de liderazgo.

Se va vislumbrando cuán importante es saber sobre las emociones, el conocer cómo actúan nos permite delinear una base del comportamiento en los diferentes niveles de mando, ya que la influencia del mando superior depende del medio, pero que la participación del segundo se basa en el comportamiento del primero, ya que aquellas personas que interactúan deben tener ciertos rasgos donde se marcan los cocientes intelectuales.

Stenberg, R (2009) indica que la inteligencia que nos conduce al triunfo es distinta, tanto del cociente intelectual como de la inteligencia emocional. Este autor nos dice que hay tres aspectos: el creador, el práctico y el analítico³. Es decir, hay tres tipos de pensamientos. Y agrega que, quienes poseen estos tres tipos de pensamientos, son personas motivadas, auto controlado no por imposición, perseverante e independiente, pues disponen del saber práctico necesario para encontrar la manera de superar sus limitaciones. Son personas que hacen un análisis de sus fortalezas y sus debilidades; lo tienen claro, porque su seguridad y autoestima les permite hacerlo. Poseen, además, una inteligencia que se puede medir y desarrollar.

³ Dr. Robert Stenberg Universidad de Yale University Inteligencia Exitosa.- La inteligencia emocional representa de cierta forma la otra cara de la moneda de la inteligencia académica y, tal vez, de la inteligencia múltiple.

Explica además que la inteligencia analítica se usa para resolver problemas; mientras que la inteligencia creativa se usa para decidir cuál es el problema a resolver y la inteligencia práctica se usa para llevar a la práctica las soluciones. Es como una cuestión más integradora que se analiza detenidamente y luego se usan estrategias creativas para encontrar la solución.

La creatividad ayuda a resolver los problemas; revela entonces que la resolución de conflictos implica creatividad. Con este análisis se pasaría por alto a mucha gente que se los considera como menos hábiles, cuando en realidad, tienen habilidades diferentes; y que en vez de integrarlos, son separados.

En cambio existen grandes contrastes cuando se denota la genialidad de las personas un ejemplo es Leonardo Da Vinci su curiosidad; la avidez hasta casi la voracidad, por buscar, investigar, de ir por más, de no conformarse, trabajar en la demostración es donde funciona la intuición, Da Vinci es el ejemplo de la integración perfecta de lo artístico y lo científico. Ninguno tiene preponderancia sobre el otro; es como un equilibrio de la lógica y la imaginación. Por todo esto, Leonardo Da Vinci se dice que es intemporal, porque los genios son transitorios.

Pero lo que define esta investigación es la inteligencia emocional y su capacidad para conocer, guiar, controlar, reconocer y motivar las emociones y su manejo en las relaciones con los demás hombres y mujeres que tienen una notable capacidad de compromiso, asumiendo responsabilidades solidarias y racionales.

No ocurre esto cuando existe el sentimiento paternalista pues ignora la conducta pudiendo ser demasiado liberal o desdeñoso y no sentir respeto por las personas, pudiendo perder la confianza y hasta la curiosidad porque su intencionalidad es otra, distinta a la de los demás su capacidad de compromiso en ideología y en su labor.

En cambio cuando existe el compromiso manifiesto se busca las oportunidades y se realizan los sacrificios necesarios, es lo que le pasó a Iacocca, cuando la Chrysler le invitó a formar parte como jefe máximo de una de las tres grandes compañías automovilísticas, aceptó el trabajo, pero este también le exigió sacrificio personal, pues Iacocca sabía que los líderes de éxito tienen que mantener una actitud de sacrificio para poder transformar una organización.

Estos líderes deben estar dispuestos a hacer lo necesario a fin de avanzar al siguiente nivel. Iacocca se esforzó aún más para reconstruir la compañía y contrató a los mejores líderes en el negocio, mucho de los cuales se habían jubilado de la Ford. Cortó todos los gastos que pudo y trabajó sobre los puntos fuertes de la compañía, pero estas medidas no fueron suficientes para levantarla. La Chrysler estaba al borde de la bancarrota. Iacocca tenía que enfrentar el sacrificio más grande de todos: iba a tener que acudir al gobierno norteamericano para pedir garantías de préstamo, al tener que tragar su orgullo fue un sacrificio heroico para Iacocca; un sacrificio que altos ejecutivos de corporaciones nunca habrían hecho. Pero era un precio que tenía que pagar para salvar la compañía.

Para eso pidió y recibió algunas concesiones de los sindicatos y de los bancos que trabajaban con el fabricante de autos. Para que la Chrysler alcanzara buen éxito, todos juntos harían sacrificios. Y tuvieron buen éxito. En 1982, la Chrysler obtuvo un beneficio neto de USD \$925 millones, el mejor en toda su historia. En 1983, la compañía pudo pagar sus préstamos, y recuperar su lugar, hoy tiene un mercado combinado en Estados Unidos y Canadá de más de 16 por ciento el doble del que tenía cuando Iacocca asumió la dirección. Iacocca se jubiló, pero su liderazgo puso a la Chrysler nuevamente en el mapa.

Mucha gente reconoce que es necesario hacer sacrificios desde el principio del desempeño profesional como líder. Las personas renuncian a muchas cosas para obtener oportunidades potenciales.

El sacrificio es una constante en el liderazgo. Es un proceso continuo, no un pago que se hace una sola vez. Para cada persona, la naturaleza del sacrificio puede ser diferente. Las circunstancias pueden cambiar de persona a persona, pero el principio no cambia. Liderazgo significa sacrificio. Los líderes ceden para subir. Esto se aplica a todo líder, independientemente de su profesión. Por lo general, cuanto más alto ha escalado el líder, tantos mayores son los sacrificios que ha hecho.

Si los líderes deben ceder para subir, tendrán que ceder aún más para permanecer arriba. El buen éxito en el liderazgo exige cambio, mejoramiento, y sacrificio continuo. Es el caso de Martin Luther King, que cuando mientras seguía su curso como líder del movimiento a favor de los derechos civiles, King fue arrestado y encarcelado muchas veces. Fue apedreado, acuchillado, y atacado físicamente. Pero su visión y su influencia siguieron en aumento. Finalmente sacrificó todo lo que tenía. En su último discurso, el cual dio la noche antes de su asesinato en Memphis, dijo:

No sé lo que ha de sucederme ahora. Nos esperan días difíciles. Pero ya no me importa. Porque he estado en la cima de la montaña. No haré caso. Como todo el mundo, quisiera vivir una larga vida. La longevidad es buena. Pero eso no me preocupa ahora. Sólo deseo hacer la voluntad de Dios. Y Él me ha permitido subir la montaña. He mirado y he visto la Tierra Prometida. Tal vez no llegue allí con ustedes, pero quiero que esta noche sepan que nosotros, como un pueblo, llegaremos a la Tierra Prometida. De modo que estoy feliz esta noche... no temo a ningún hombre. "Mis ojos han visto la gloria de la venida del Señor" (Martin Luther King, 1968).

Al día siguiente pagó el máximo precio del sacrificio. El impacto causado por King fue profundo. Influyó en millones de personas para que se irguieran firmes, contra un sistema y una sociedad que luchaba por excluirlas. No hay buen éxito sin sacrificio.

Por eso se entiende que cuanto más alto es el nivel de liderazgo que se desea alcanzar, tanto mayor sacrificio se tendrá que hacer. Esa es la verdadera naturaleza del liderazgo. Por eso la dirección es tan importante como el qué hacer y adónde ir. Por eso el líder que toma la medida equivocada en el momento equivocado de seguro sufrirá repercusiones negativas. Pues una cosa es descubrir lo que debe hacerse; otra cosa es saber cuándo dar el paso.

Cuando los líderes hacen las cosas adecuadas en el momento apropiado, el buen éxito es casi inevitable. Las personas, los principios, y los procesos convergen para causar un impacto increíble. Y los resultados no sólo hacen efecto en el líder, sino también en los seguidores y en toda la organización.

Cuando el líder adecuado y el momento oportuno se unen, suceden cosas increíbles por ejemplo Winston Churchill surgió hasta después que tenía unos 60 años cuando se convirtió en el primer ministro de Inglaterra. Era soldado, escritor, y hombre de estado. Pero sólo durante la Segunda Guerra Mundial llegó el momento oportuno para que surgiera como un gran líder. Al cumplir 80 años, en un discurso que dio al Parlamento el 30 de noviembre de 1954, habló de su función en el liderazgo de Gran Bretaña.

Nunca he aceptado lo que mucha gente ha dicho tan amablemente por ejemplo, que yo inspiré a la nación. La voluntad de esta era resuelta e implacable y, según se pudo probar, inconquistable. A mí me tocó expresar esa voluntad. Los que tenían corazón de león eran la nación y la raza humana. Yo tuve la suerte de ser llamado a dar el rugido (Churchill, 1954).

En realidad la contribución de Churchill no tuvo nada que ver con la suerte, pero sí tuvo mucho que ver con el momento oportuno. Él sabía el impacto que puede tener el momento oportuno en la vida de una persona. Así lo describió cuando dijo “Llega un momento especial en la vida de todo el mundo, el momento para el cual la persona nació. Cuando ve esa oportunidad especial, cumplirá su misión, misión para la que está singularmente cualificado. En ese momento encuentra la grandeza. Es su mejor hora”.

El tiempo exacto y las condiciones apremiaron para que las decisiones y emociones se configuren para ser parte de la solución de conflictos, esto es importante pero no basta, porque se debe visualizar que el éxito no será único ni solitario, pues el impacto más significativo es cuando se forma gente ya que se recibe su compromiso, se sienten parte, se adaptan de mejor manera, y ayudará además a elevar a la empresa al siguiente nivel. La clave entonces es la formación de líderes y esto se hace instruyendo a los individuos. Debemos pensar sobre la importancia de la formación pues es más significativo formar no a un líder para que tenga sus seguidores, sino formar a líderes de líderes pues estos tendrán los seguidores de sus seguidores.

Esa es la diferencia entre adición y multiplicación. No es sencillo ya que algunos líderes quieren hacer seguidores. Otros hacer líderes de líderes. La idea se resume para añadir crecimiento, se dirige seguidores, pero para multiplicar el crecimiento, se dirige líderes.

2.6 DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas, regula el ámbito, objetivos y principios desde la constitución, organización, funcionamiento, etc. de las empresas públicas, EP, considerando expresamente las que no pertenezcan al sector financiero.

Así se van delineando estas al ser vinculadas con el desarrollo sustentable, integral del ser humano enmarcada al buen vivir, precautelando además los costos ambientales donde la política sea propiciar la eficiencia seguridad y responsabilidad en la prestación de servicios públicos, entre otros.

Considerando las EP, la gestión del talento humano como necesario, los especializa, otorgando vías para su mejoramiento, por lo que se hace necesario planes de carrera, donde se vincule desde sus remuneraciones por escalas hasta su desarrollo profesional, por lo tanto las empresas públicas, elaboran normas propias de administrar el talento humano, por lo que se hace imprescindible motivarlo y guiarlo. Al ser dirigidas por servidores públicos, los cuales deben cumplir y hacer cumplir las normas internas de administración, que regulan desde las tareas y funciones individuales, hasta el saber cómo dirigir personal con capacidades especiales.

Por tal motivo los sistemas de administración del talento humano desarrollan principios de profesionalización y capacitación permanente, donde además se definen sus estructuras ocupacionales, la equidad remunerativa de acuerdo a su eficiencia, las evaluaciones periódicas en un marco de confidencialidad, transparencia y responsabilidad.

2.7 TEORÍAS DE FORMACIÓN DE LÍDERES.

La idea de una teoría con un enfoque apegado a una actitud diferente de los que acostumbran a formar seguidores, es la clave para conocer exactamente, cómo influyen los líderes en sus colaboradores para que estos puedan tomar decisiones y solucionar conflictos, el compromiso que sienten los líderes es formar líderes nuevos, que exista la sinergia adecuada y sea un factor multiplicador, con un enfoque que denote la necesidad de sucederse, de desconcentrar el poder, de invertir tiempo en los demás para que estos crezcan por multiplicación y no por adicción.

La formación de líderes potenciales es difícil. También es difícil retenerlos porque, a diferencia de los seguidores, son dinámicos y emprendedores, y tienen la tendencia a buscar caminos. Formar líderes siempre será una labor ardua, que exige tiempo, energía y recursos.

Los líderes que forman líderes experimentan un efecto multiplicador increíble que no se puede alcanzar de ninguna otra manera ni por aumentar los recursos, reducir los costos, aumentar el margen de ganancias, analizar sistemas, implementar procedimientos gerenciales de calidad, o cualquier otra cosa.

Resulta conveniente educar, transmitir y pasar todo ese bagaje de conocimientos, crear esta cultura como forma de desarrollar liderazgo, que influye y motive, con actitud y aptitud que marquen e indiquen como hacerlo, siendo lo más importante no solo llegar sino hacerlo mantenerlo, ahí radica la suma de los dos para convertir a una persona en un líder que entienda y transmita la fortaleza necesaria a los mandos medios para que puedan ser lo suficientemente leales a su empresa, ser líderes de líderes.

Entonces se debe entender que todo depende del liderazgo y cómo este hace la diferencia cuando se incluyen las relaciones personales donde además se determina la moral, su competencia y comprometimiento.

Por ejemplo Hitler en 1924, en la cárcel analizaba los factores de la derrota de Alemania y destacó el manejo de la propaganda de los aliados, comprendió que, si algún día quería recordad la dignidad de ganar una nueva guerra, tendría que superar a los aliados en esa contienda llamada persuasión. Pratkanis, A. & Arason, E. (1992) Age of Propaganda (Eda de la Propaganda) después de aprender el valor que tiene la propaganda en el manejo de las masas Hitler organizó todo un aparato propagandístico en el cual las juventudes nazis fueron manipuladas a tal punto que no le amaban ni le odiaban simplemente eran fanáticos de todo lo que Hitler les decía.

Es decir, su persuasión fue tan profunda que hasta los últimos minutos de guerra los jóvenes aún creían en la posibilidad de ganar porque su Führer les iba a guiar, esa poderosa manera de persuasión inclina la balanza, indistintamente de si obró mal, amén sobre este tema, pues lo que nos interesa es conocer su influencia y su liderazgo que fueron de rasgos fuertes, pues movieron no solo a miles a pelear sino a pensar que su lucha era digna a pesar de los horrores finales.

Ese punto exacto de fortaleza en su actitud determinó el cambio de vida de millones de personas y el mundo entero cambio en todas las áreas, científicas, económicas, militares, sociales, humanas, religiosas, políticas, etc. Mi Lucha 2000, editorial no determinado (p.278).

Así también Hamlet a Horacio le dijo, Hamlet Tragedia (1798) “Tú has sido...un hombre capaz de aceptar con igual semblante los premios y los reveses de Fortuna...Dame a un hombre que no sea esclavo de sus pasiones y lo colocaré en el centro de mi corazón, ¡ay! en el corazón de mi corazón. Como hago contigo...”. (p, 147).

Entonces conocer que domina al ser y como permite afrontar las adversidades emocionales que se tienen eso es parte del conocimiento interno que se debe encontrar en cada sentimiento válido y propio que se halle en equilibrio con las circunstancias.

La referencia es pues conocer como las emociones no se limitan como únicas, pues se denota una serie de circunstancias que extienden estas emociones a ser parte del comportamiento, pues la forma como existen da la constante sensación de cierto compromiso, así lo define Goleman cuando menciona que:

El hecho de mantener en jaque a las emociones angustiosas constituye la clave de nuestro bienestar emocional. Como acabamos de señalar, los extremos esto es, las emociones que son desmesuradamente intensas o que se prolongan más de lo necesario socavan nuestra estabilidad.

Pero ello no significa, en modo alguno, que debemos limitarnos a experimentar un sólo tipo de emoción. La vida está sembrada de altibajos, pero nosotros debemos aprender a mantener el equilibrio. En última instancia, en las cuestiones del corazón es la adecuada proporción entre las emociones negativas y las positivas la que determina nuestra sensación de bienestar. No se trata, pues, de que, para ser felices, debemos evitar los sentimientos angustiosos, sino tan sólo que no nos pasen inadvertidos y terminen desplazando a los estados de ánimo más positivos. (Goleman, D, 1998).

El problema no estriba tanto en la diversidad emocional que reflejan, por ejemplo, la tristeza, la preocupación o el enfado sino es el hecho de saber reconocer en qué momento estas reflejan y van moldeando a las personas, entonces como y en qué forma se diferencian cómo adoptan su propia naturaleza y que les obliga a tener una actitud diferente como verdaderos líderes.

Jesús, Buda, Gandhi, Pitágoras, Mahoma, Confucio, Copérnico, Da Vinci, Salomón, Galileo, Martín Luther King, Abraham Lincoln, Stalin, John F Kennedy, Bolívar, Churchill, Hitler, Cristóbal Colón, Tzu Su, Clausewitz, su definición sobre su liderazgo fuerte e influyente lograron cambios significativos para toda la humanidad, pues se desprenden de ellos bases de amor, respeto, investigación, ambición, justicia, paz, descubrimientos, que logrando vencer sus temores, creyeron y trascendieron.

Su poderosa influencia y presencia dio la convicción, al resto para sentir como suya también su causa, su legado es hasta los tiempos actuales que se estudian, se siguen y en muchos casos se los venera, ¿Por qué?, porque su vida fue un constante compromiso de servicio y de creencia pues uno puede obtener el éxito creyendo que lo va a obtener. “Si cree, todo es posible para usted”, dijo Cristo (s. Marcos 9,23), para vencer es necesario creer que vamos a vencer y así sucederá.

Ignorar los factores de la emoción es no usar valiosa información, pues podemos intentar ignorar la emoción, pero no cómo actúa, podemos intentar ignorar la emoción, pero eso no es tan bueno como se piensa comúnmente. Las decisiones deben incorporar emociones para ser efectivas y estás de acuerdo a lo observado siguen patrones lógicos. Existen emociones universales, pero actúan de un modo específico nuestros sentimientos no son palabras, que se etiquetan y reflejan variedad de conducta.

Cuando se es capaz de reconocer los diferentes sentimientos, la posibilidad de controlarlos es mucho mayor. Pero ¿por qué es importante hacerlo?, ¿porque el estado anímico influencia en gran medida lo que se hace?, ¿porque cuando se está triste, se es insociable o cuando se está contento se derrocha buen humor? Es entonces importante conocer las emociones positivas o negativas, pues estas tienen aspectos que indican el poder de estas y su influencia, pues permite desarrollar la capacidad de manejar las emociones idóneas para cada acción y regular su manifestación, manteniendo el equilibrio emocional; transmitiendo estados de ánimo para generar actitudes y respuestas positivas; aprendiendo a evaluar el costo emocional de situaciones y acciones; desarrollando destrezas sociales, forjando y manejando relaciones con los mandos a todo nivel.

Como se ha visto la estructura emocional básica puede ser modificada mediante la toma de conciencia y cierta práctica, conociendo que en la infancia y la adolescencia son dos momentos críticos, pero en la madurez la mayoría de las personas pueden educar con claridad sus emociones.

Este aprendizaje es capaz de moldear, en definitiva, algunos aspectos importantes de la realidad emocional individual y colectiva, observando la aptitud emocional que no se puede mejorar de la noche a la mañana pues de los estudios realizados señalan que cuanto más tiempo pasa alguien esforzándose por cambiar, más durable será ese cambio.

Entonces el conocimiento eficaz sobre sus emociones puede encauzar, dirigir y permitir que estas trabajen a favor, y no en contra de su personalidad. De esta forma, las emociones pueden guiar todas las actitudes de nuestra vida hacia pensamientos y hábitos constructivos, que mejoren en forma absoluta los resultados finales que se quiere alcanzar. Este aprendizaje toma años del mismo modo en que dominamos la facultad de caminar o las matemáticas o saltar, cantar, leer. Pues por ese mismo hecho de carencia de educación para comunicar los sentimientos, las relaciones no alcanzan el máximo potencial de armonía y sinergia que podrían descubrir.

Por lo que resulta inquietante e interesante comprender como se logra educar con el uso de una disciplina aprendida, dura o débil, sin que afecte el proceder hacia los demás, o como se atiende y se comparten sentimientos si se teme ser rechazado, la respuesta es posible aprender sobre nuestras emociones, pero se tiene que trabajar para ello de forma plena la felicidad, la autoestima, la empatía, la amistad, el amor, la creatividad, la espiritualidad, la justicia, la paz y el humor, por mencionar unas cuantas.

Daniel Goleman (1998) realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros. Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. (p. 5-6).

2.8 PLATEAMIENTOS SOBRE LIDERAZGO.

Es que la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, esa necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, integro, responsable, se vuelve un código fundamental de enseñanza aprendizaje, pues los líderes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, y su poder de influir positivamente. Este liderazgo se fundamenta en la inteligencia emocional pues si se ignora el elemento humano se está destinado al fracaso. En el complejo mundo moderno, el progreso de las empresas y de los individuos que las componen dependerá cada vez más de la interrelación social.

Aptitudes como el autoconocimiento, la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad, la persuasión la seguridad en uno mismo, el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia son algunas de las características que todo líder debe conocer, estudiar y más que nada aplicar pues su importancia da por sentado que se tiene suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarse pues estas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente, al liderazgo.

El conocimiento de la inteligencia emocional se ha visto que no significa simplemente ser simpático, sino que puede requerir por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, como tampoco la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, sacando todo afuera, por el contrario significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen sin roces en busca de una meta común.

La inteligencia emocional es un componente vital para saber cómo dirigir, escuchar, comunicarse oralmente, saber adaptarse y emplear respuestas creativas ante los obstáculos, entonces se conoce que es importante dominar el carácter y lo primordial que resulta tener confianza en uno mismo, son rasgos que se buscó desarrollar.

Ahora tener pericia y destacar no es un liderazgo sobresaliente, la clave es desarrollar la empatía, la conciencia social estratégica que busca el apoyo de la diversidad, la capacidad de trabajar en equipo, conocer el nivel de compromiso y de competencia. Estas son las aptitudes que permiten, avanzar pues determina el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en el conocimiento de uno mismo, sobre la motivación, la autorregulación, la empatía y destreza para las relaciones. Ser honesto, integro, responsable, flexible, innovador, tener un enfoque diverso, ser guía y un facilitador son las pautas que marcan a un líder, este afán de triunfo involucra un esfuerzo, un mejoramiento y ser responsable del cambio.

Como regla básica tener la estabilidad emocional, diferencia entre los líderes mediocres y los mejores la influencia, el liderazgo de equipo, la conciencia colectiva, la confianza en uno mismo y el afán de triunfo, revelan en una aptitud emocional como lo más importante de las facultades cognitivas.

Para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación, desde la intuición hasta la revelación de datos técnicos, tener un criterio crítico reflexivo y aprender de la experiencia, estar abiertos a las críticas sinceras y bien intencionadas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas, siendo capaces de ejercer un dominio de motivación.

Las personas que aprenden a manejar estos sentimientos y emociones en momentos difíciles logran pensar con claridad e inspiran confianza por ser confiables y auténticos, pues admiten sus propios errores y enfrentan a otros, consiguen defender las posturas que responden a sus principios, buscando ideas nuevas de muchas fuentes distintas, hallan soluciones originales para los problemas y aceptan riesgos de manera predeterminada.

Sin perder el sentido de la empatía pues la clave es sondear y prestar atención a lo que resulta importante de percibir. Todo esto lleva a conocer las formas de cómo resolver conflictos con creatividad, ese ímpetu y estímulo es lo que lleva a los mandos medios aplicar, negociar y manejar sinceramente los conflictos, para lo cual se debe tener la suficiente serenidad, promulgar los sentimientos como propios y expresarlos, mostrarse dispuesto a resolver los problemas discutiendo el tema, en vez de empeorar, el trabajo en equipo debe ser la solución para ambas partes.

La finalidad es despertar cierto entusiasmo en pos de una misma visión, asumiendo y haciendo asumir responsabilidades, con un liderazgo de amplia variedad de habilidades personales es ver un panorama amplio, reconocer patrones reveladores en la información y pensar anticipándose al futuro. El liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada.

La respuesta a la pregunta planteada se visualiza mediante un liderazgo de manejo afectivo hacia las personas, que llega a inspirar a que la actitud sea la correcta y que marca la diferencia, la idea en su fondo es entonces formar líderes de líderes, con la suficiente empatía, inteligencia emocional y las habilidades de trabajo en equipo. Esta capacidad de mantener a un grupo en buen funcionamiento es un talento valioso y resulta esencial un líder socioemocional. Resulta necesario hacer una medición de la variabilidad de caracteres y conductas de las personas, el observar los estados emocionales típicos permite atender las emociones en el trabajo.

No se trata de desnudar el alma sino que, desde la perspectiva del trabajo, los sentimientos tienen importancia en la medida en que faciliten o dificulten la búsqueda del objetivo común. La paradoja está en que las interacciones laborales son relaciones como las demás; operan las pasiones, celos, deseos, angustia, etc, y estas son las que propagan infinitos problemas.

Pero es que la necesidad de triunfar, de construir con integridad las relaciones a través de actividades cotidianas, aprovechar la diversidad y talento para el trabajo en equipo basado en su capacidad de actuar como red y desarrollar relaciones, ayudará a que su crecimiento sea sostenido, las aptitudes que brotan del conocimiento de uno mismo y la autorregulación, motivación, empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta. La importancia de las habilidades humanas tradicionales aumenta. Está el desafío de proporcionar liderazgo con capacidades diversas a las actuales. La activación de cambios, la adaptabilidad, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo son las aptitudes que interesan.

La demanda de inteligencia emocional no puede menos que subir, pues depende cada vez más de los talentos y la actitud, y sólo funciona si va de la mano con el autodominio, la confiabilidad y la escrupulosidad, entonces se hallan las maneras de trabajar, de estimular, de identificar, evaluar y aumentar la satisfacción y hasta el gusto por el trabajo.

La investigación de R. Jacobs y Wei Chen (2007)⁴ señala que las aptitudes emocionales eran dos veces más importantes para la excelencia que el intelecto puro y la pericia. Se dice entonces si la inteligencia emocional aplicada con creatividad soluciona conflictos, o un liderazgo con inteligencia emocional mejora el clima laboral, o si los mandos medios asumen su eficiencia y son parte efectiva para solucionar conflictos.

⁴Jacobs y Wei Chen investigadores que fundamentan las aptitudes emocionales en la Inteligencia Emocional, del sujeto.

2.9 LA HIPÓTESIS.

Hipótesis afirmativa.- Si los mandos medios desarrollan habilidades de empoderamiento personal con la influencia del liderazgo situacional de los directivos, entonces se conducirán con un buen nivel de autosuficiencia en su gestión.

Hipótesis nula.- Si los mandos medios no desarrollan habilidades de empoderamiento personal con la influencia del liderazgo situacional de los directivos, entonces no se conducirán con un buen nivel de autosuficiencia en su gestión.

CAPÍTULO III

MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología que se usó en el presente estudio fue a nivel correlacional, de tipo básica-transversal por el tiempo de seis meses con el método de investigación deductivo. Este estudio sustenta los criterios sobre el liderazgo situacional y su influencia directa en los diferentes niveles organizacionales.

Este estudio sustentó los criterios de personas que influyen y cuentan con tipos de liderazgos heterogéneos y que su aporte fue fundamental, basándose en caminos distintos que ofrece este comportamiento humano en estándares normales, sumados a la investigación con sus procesos, aportando un conocimiento científico para quién considere útil e importante.

Una vez planteada la necesidad de realizar este estudio, en base a la propuesta de un liderazgo capaz de influir positivamente, para que el talento humano desarrolle su potencialidad y puedan ser líderes de líderes se desarrolla los instrumentos que ayudaron a ponderar los resultados.

Esta teoría de partida gira en torno a la idea de que el liderazgo situacional basado en una inteligencia emocional con aptitud y actitud prevalece y se considera más eficaz y adecuado para dirigir a los colaboradores en los mandos medios y a los colaboradores en los otros niveles de la empresa, siendo el camino con el cual se procure una mejora continua.

3.1 UNIDADES DE OBSERVACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA.

La muestra de la presente investigación se la obtuvo de la empresa pública Astilleros Navales Ecuatorianos, ASTINAVE EP, mediante el uso de cuestionarios y test, dirigidos a su personal en los niveles de dirección, apoyo y operativo.

3.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, posterior valoración y parametrización fueron en base a la investigación que se realizó a los colaboradores de la empresa que pudieron transmitir información, a nivel de mandos medios que tengan cargos de responsabilidad en su actividad profesional y nivel directivo.

La técnica aplicada en los cuestionarios fue la selección que corresponde a situaciones donde cada una de ellas tuvo cuatro acciones alternativas a ser emprendidas, tratando de describir el comportamiento habitual ante similares, observando no lo que se debería hacer, sino lo que cada directivo o colaborador suele hacer.

La técnica aplicada en el test fue la selección que corresponde a la Escala de Likert¹, que mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se puntúo a cada factor de análisis para que al final mediante la sumatoria de las respuestas conseguidas en cada ítem se obtuviera el resultado. La elaboración estadística ayudó a la tabulación de resultados de la frecuencia de selección en cada respuesta.

3.3 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN.

Esta investigación se realizó de acuerdo al estudio del análisis y desarrollo del entorno en las fases de aplicabilidad de la investigación primaria de su entorno laboral, que se indican a continuación, de tal manera, en la primera fase se llevó a cabo el estudio de la información inicial, en la segunda fase se hizo un informe de los procedimientos que se realizaron para el uso de los instrumentos para la toma de muestras, en la tercera fase se realizaron los cuestionarios y test, finalmente, en la cuarta fase se analizó los datos de las variables.

¹ Cañadas. 1998. Escala de Likert consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías respecto a las cuales se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo.

La metodología planteada esbozó cómo las variables definidas (compromiso y competencia) fueron delineando el nivel de mejora cuando fueron confrontadas, observando las semejanzas y diferencias de las tareas después de 60 días de iniciadas, como tiempo prudente de estudio y desarrollo. Así se pudo tomar los resultados de la investigación primaria, que permitió comparar con los niveles de desarrollo de los colaboradores, pero esta vez con la influencia de un tipo de liderazgo situacional aplicado por los directivos y mandos medios a los colaboradores, dando a conocer los cambios en el comprometimiento y competencia con una amplitud y actitud diferentes en el cumplimiento de sus tareas cotidianas.

El líder responsable de este proceso tomó la tarea descrita en los estatutos orgánicos por procesos, después asignó una meta a ser conseguida por el colaborador, indicó las acciones que se debían cumplir de manera continua, clara y de forma individual, registrando el avance durante todo el proceso el cambio de la personalidad de cada colaborador, retirando subjetividades de procesos antiguos, sobre el cumplimiento de sus tareas, lo que permitió dejar ver el cambio de su compromiso y comprometimiento.

3.4 FASES DE LA INFORMACIÓN INICIAL.

3.4.1 Primera Fase.- Estudio de información inicial.

Se tomó como ejemplo de estudio la empresa Astilleros Navales Ecuatorianos (ASTINAVE EP), creada mediante Decreto Supremo No. 1513 del 29 de diciembre de 1972 publicado en el RO No. 218 del 5 de enero del 1973 y reformado por el Decreto Supremo No. 112 de 8 febrero del 1973 publicado en el RO No 248 del 16 del mismo mes y año, como dependiente de la Comandancia General de Marina por intermedio de la Dirección General del Material, a la que se encuentra adscrita, con personería jurídica, patrimonio propio y administración autónoma.

Y que con Decreto Ejecutivo No 1116, 26 marzo del 2012, crea la empresa pública ASTINAVE EP, extinguida por la creación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas por mencionado Decreto. Esta empresa es considerada como pionera en la industria marítima ecuatoriana, se dedica a la construcción, mantenimiento y reparación de unidades a flote, en acero naval y aluminio, brindando sus servicios a clientes del ámbito civil y militar.

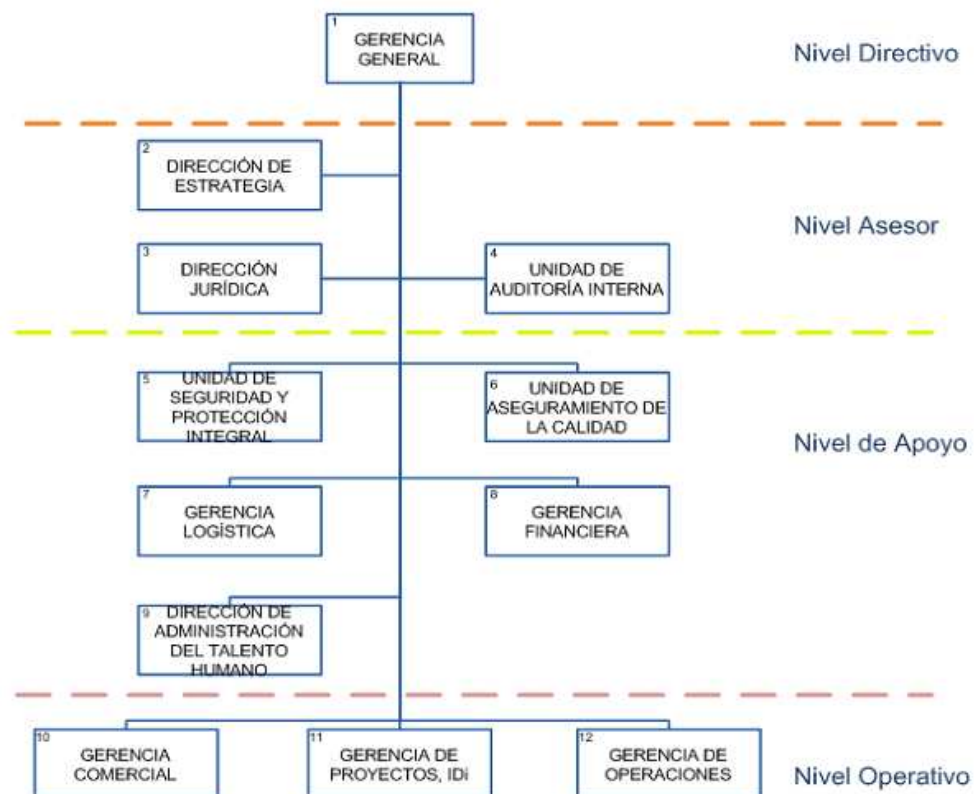
La misión que tiene es “desarrollar, producir y mantener tecnología para la defensa, la seguridad y el desarrollo marítimo e industrial, de igual manera su visión es que hasta el año 2015 ser la empresa de defensa, seguridad y apoyo al desarrollo marítimo e industrial líder en el país”.

Los objetivos que persigue ASTINAVE de acuerdo con el plan estratégico institucional son los siguientes:

- 1) Diseñar, construir y mantener buques para satisfacer las necesidades operacionales de Defensa y Seguridad en los Espacios Acuáticos Nacionales;
- 2) Investigar, desarrollar, producir y mantener soluciones de C4IVR, Defensa Electrónica, Defensa Acústica y Seguridad para las instituciones del Estado;
- 3) Construir un nuevo Astillero en Posorja para la construcción, recuperación y modernización de embarcaciones hasta 140.000 [DWT];
- 4) Diseñar, construir y modernizar embarcaciones de acero y aluminio de hasta 4000 [DWT] para satisfacer la demanda nacional;
- 5) Diseñar, proveer y mantener soluciones industriales para la actividad Off-shore;
- 6) Mantener e incrementar la participación en el mercado de carenamiento de embarcaciones de acero y aluminio de hasta 6000 [DWT];
- 7) Ser una organización productiva y rentable que esté catalogada dentro de las mejores empresas del país

En el organigrama de ASTINAVE (**Ver Figura.1**), se indican los diferentes niveles donde el talento humano desarrolla su labor directiva, técnica, administrativa, asesoría, apoyo y operativa.

FIGURA 1
ORGANIGRAMA NIVELES ASTINAVE 2011.



Fuente. ASTINAVE Organigrama ASTINAVE. Sept.2011.

Las estrategias que utiliza para liderar su talento humano, se centra en situaciones deseadas, que vinculan operaciones de asegurar la calidad laboral frente a las oportunidades profesionales que brinda la empresa en un entorno por más adecuado.

Considerando entonces que esta necesidad denota oportunidades que beneficie al talento humano pero en base a un nivel de desarrollo que enmarque en estilos que muestren semejanzas con su tipo de personalidad, creando matices distintas por cada uno de los niveles, y sentidos de responsabilidad, así como la habilidad de conocer si son correctos para cada tarea, pues se juzgó que se han venido aplicando a las personas y no a las tareas.

Así estos efectos se concretaron en un plan de acción que guió la investigación cuando se elaboró y validó un liderazgo situacional el cual se sustentó en las bases de la inteligencia emocional, como aquel que mejor respondió a las exigencias y demandas de los colaboradores en todos los niveles y en especial a los mandos medios.

Se precisó que este modelo de liderazgo situacional puede proveer herramientas complementarias de acuerdo a las condiciones de la organización, es decir los conocimientos y habilidades, la dedicación a la tarea (corresponde a los estilos personales), y el uso de los recursos que mostraron el desempeño (corresponde a la habilidad) mediante equipos de trabajo que dieron resultados esperados.

Así este modelo de liderazgo situacional pudo indicar cómo se debe actuar con cada colaborador, pues partió de la premisa que las personas quieren y pueden desarrollarse y que lo logran a través de la comunicación y participación, lo que facilitó el desarrollo de prácticas de liderazgo para potenciar el desempeño de las personas, de acuerdo a su nivel de desarrollo respecto de la tarea, entonces permitió identificar qué conducta del líder fue la adecuada aprovechar cuando interactuó con el colaborador en distintos actos.

Este modelo entregó una visión nueva de liderazgo, pues sostiene que la jefatura debe utilizar diversos estilos de liderar dependiendo de la situación, lo cual permitió analizar necesidades del colaborador frente a la misma tarea y de acuerdo a ello se utilizó el estilo de liderazgo más apropiado, se debe observar que las características de los colaboradores y del compromiso con sus tareas, su estilo de liderazgo varía de una persona a otra, lo que ocasionó que incluso se pudo guiar a una persona de una forma y de otra manera en otra ocasión.

Ahora al ejercer el liderazgo desde este modelo implicó la utilización de 3 habilidades, que son:

- 1) **El diagnosticar.-** Que pretende determinar la necesidades de desarrollo (cuántas competencias y qué nivel de compromiso tiene).
- 2) **La flexibilidad.-** Que utiliza apropiadamente el apoyo y dirección según sea necesario para liderar con mayor eficiencia, a partir del diagnóstico.
- 3) **La alianza para el desempeño/acuerdo sobre el estilo de liderazgo.-** Es lograr acuerdos con los colaboradores acerca de cuánto apoyo y dirección es necesario utilizar.

Es que las habilidades de diagnóstico que debe tener el líder se muestran como las destrezas para detectar las necesidades del colaborador y que pueden ser por competencia o por compromiso, entendiéndose la primera como la que guarda una relación con las competencias técnicas asociadas a la tarea, mientras que la segunda se relaciona con la motivación y confianza de la persona con la tarea, la combinación de estas nos indica el nivel de desarrollo, ND, de la persona frente a una tarea o meta específica.

Entonces la competencia incluye la observación de dos aspectos, el primero cuando es preciso conocer si la persona sabe hacer la tarea o meta, entendiéndose como los conocimientos y habilidades y segundo si la persona al realizar una tarea similar son sus conocimientos y habilidades transferibles.

Pero cómo entonces podemos darnos cuenta si la persona tiene un bajo o alto nivel de competencia, (**Ver Cuadro.1**)es entonces preciso usar una tabla de comparación de la una con la otra, por citar tan sólo un ejemplo podemos delinear algunas.

CUADRO 1
TABLA COMPARATIVA DE NIVELES DE MEDICIÓN DE
BAJA/ALTA COMPETENCIA.

Baja competencia	Alta competencia
Nuevo frente a la meta o tarea; sin experiencia	Contribuye productivamente
Posee algunos conocimientos y habilidades; aún no es competente	Se le reconoce como un experto
Se equivoca en la ejecución de la tarea	Demuestra competencia en todo momento, su seguridad en sí mismo está justificada
Elabora múltiples preguntas que dan cuenta de la menos experiencia y/o conocimiento	Sugiere y propone alternativas de solución
Requiere que le digan cómo se debe hacer el trabajo	Elabora proyectos que sobrepasan lo esperado
Guía su conducta de acuerdo a instructivos y procedimientos	Anticipa, puede pedírsele que acomete metas o tareas ambiciosas

Fuente: Businesslife training.

Ahora para diagnosticar el compromiso se observa primero si la persona le gusta la tarea o meta y segundo si la persona se siente capaz, para la primera se relaciona con la motivación, interés y entusiasmo que tiene una persona en la realización de una tarea y/o logro de una meta, mientras que para la segunda cuestión se relaciona con la confianza, el reconocimiento y credibilidad de las propias capacidades, conocimientos y experiencia para realizar una tarea.

Igual conjunción para saber si la persona posee un bajo/alto nivel de compromiso,(Ver Cuadro.2) usando también una tabla de comparación de la una con la otra, por citar tan sólo un ejemplo podemos delinear algunas.

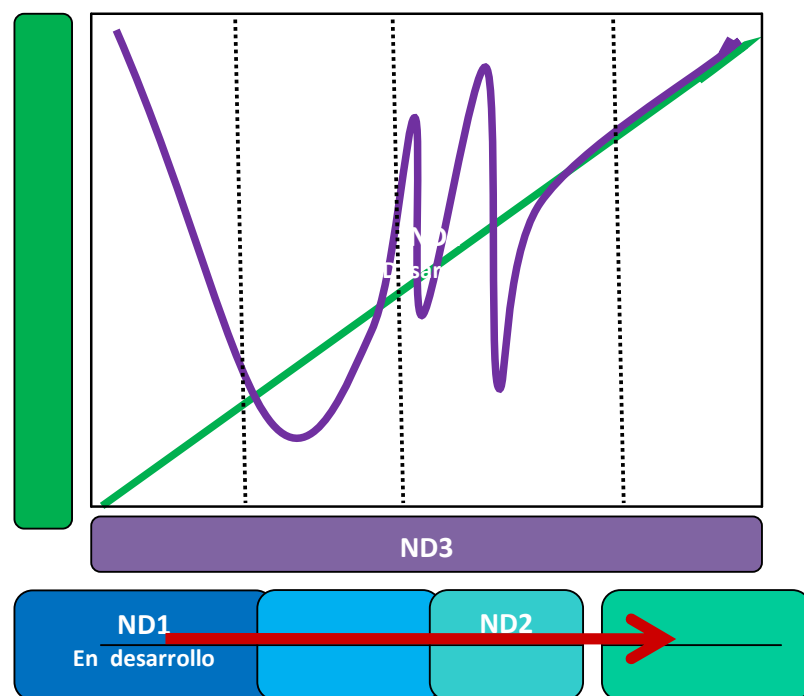
CUADRO 2
TABLA DE MEDICIÓN DE NIVEL DE BAJO/ALTO
COMPROMISO

Bajo compromiso	Alto compromiso
Se muestra frustrado podría estar dispuesto a abandonar	Ansioso y entusiasta por aprender
Desanimado, apesadumbrado, vacilante	Expectante y optimista en el proceso de aprendizaje
En formación y desarrollo, necesita que le reafirmen que los errores son parte del proceso de aprendizaje	Su auto-confianza se basa en esperanzas y habilidades transferibles y no necesariamente en la realidad
Poco confiable y estable en la ejecución	Confía en sus capacidades para trabajar en forma autónoma
Necesita oportunidades para confirmar sus ideas con los demás	Confía en sí mismo y en sus habilidades
Algunas veces es vacilante, inseguro y cauteloso	Inspirado con lo que hace e inspira a los demás
No siempre está seguro de sí mismo	Se siente a gusto con lo que realiza

Fuente: Businesslife training.

Se aprende a reconocer las necesidades de los colaboradores mediante la suma de las competencias alta/baja y su compromiso alto/bajo frente a una tarea distinta. Es así que existen 4 diferentes niveles de desarrollo (**Ver Figura.2**)de los supervisados según su nivel de competencia y compromiso.

FIGURA 2
NIVELES DE DESARROLLO COMPETENCIA / COMPROMISO

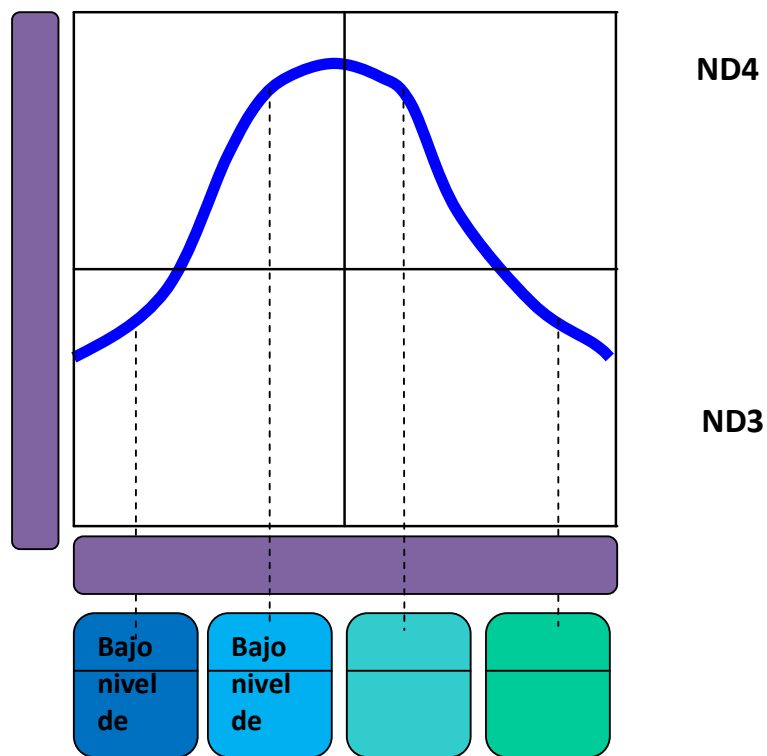


Fuente: Paul Hersey y Ken Blanchard

Así pues cada nivel de desarrollo, ND, marca el cruce que existe entre nivel de competencia y nivel de compromiso, entonces cuando en el ND1 la competencia es alta, el compromiso es bajo, marca en muchas veces el inicio de una actividad laboral, para el ND2 y ND3 los niveles de competencia y compromiso marcan cambios que a la final no permanecen constantes porque denotan su desarrollo y su rutina laboral la cual se requiere salir para alcanzar el siguiente nivel el ND4 que es cuando el nivel de competencia y compromiso son altos los que marcan la que su desempeño laboral es el esperado y recomendable.

Es que este estilo de liderazgo cuando se aplica en función del nivel de desarrollo se puede conocer cuándo y qué tipo de liderazgo aplicar (**Ver Figura.3**) así sea para instruir, para persuadir, para ser participativo o cuando se deba delegar, en la siguiente gráfica se observa que cada nivel se diferencia el uno del otro porque se muestran en diferentes cuadrantes, los cuales indican niveles de desarrollo, ND, altos/bajos del grado de dirección que se debe emplear frente al grado de apoyo que se debe entregar.

FIGURA 3
NIVELES DE DESARROLLO 4 ESTILOS QUE PUEDE APLICAR EL LÍDER.



Fuente: Paul Hersey y Ken Blanchard

Entonces si para el ND1 el grado de apoyo es bajo y el grado de dirección es alto el tipo de liderazgo a emplear es el de instruir, pero si el nivel del grado de apoyo es alto y el nivel de grado de dirección es alto el estilo de liderazgo es el persuasivo.

Ahora si el nivel del grado de apoyo es alto y el nivel de grado de dirección es bajo el estilo de liderazgo a desarrollar será el participativo, mientras que si el nivel del grado de apoyo es bajo y el grado de dirección es bajo el tipo de liderazgo será el de delegar. Al tener las personas distintas necesidades para cada tarea, una misma persona puede tener alta motivación y baja competencia para una tarea, o una baja motivación y alta competencia para otra tarea, por eso que el liderazgo debe ser situacional.

Este estudio validó al modelo de liderazgo situacional como una visión de un liderazgo efectivo, ante los demás desde el punto de vista actitudinal y aptitudinal, donde se fundamentó de manera lógica lo observado y cuantificado en la presente investigación, la influencia del estilo de liderazgo frente a cada situación permitiendo analizar las necesidades de cada colaborador frente a cada tarea.

Tal como Paul Hersey y Ken Blanchard en su estudio realizado sobre el modelo de liderazgo situacional en el año de 1969, que la propuesta de este tuvo repercusiones de los ya establecidos, así además de la implicancia de reorganizarse estipuló la adaptación de manera inherente a la personalidad donde los estilos se dan como una integración sobre la conducta del líder que abarca la tarea y la relación, procurando alcanzar las metas de la organización combinando los elementos necesarios para alcanzar los objetivos cuidando o considerando los aspectos emocionales del colaborador de acuerdo con su puesto y de su interacción con el mando y sus similares.

3.4.2 Segunda Fase.- Informe de Procedimientos.

Clima Laboral.

Se evaluó el clima laboral mediante un test donde se buscó obtener información de 4 bloques específicos, siendo estos los relacionados a la empresa, equipo, jefe y remuneración, como factores que inciden para que su comportamiento y comprometimiento refleje variables en su proceder laboral.

Entonces se consideró un 25% al factor empresa, como gravitante, formado por 7 preguntas que midieron puntos relacionados con la satisfacción de la trayectoria de la empresa, el sentido de pertenencia, el sentido de autorrealización, en relación a las aspiraciones en el cargo que desempeñan.

El equipo con el 10%, de ponderación, al igual formado por 7 preguntas donde se evaluó el ambiente laboral y la calidad en la relación entre compañeros de trabajo.

El Jefe con el 35% de ponderación por ser la persona guía, fundamentado por 6 preguntas donde se evaluó el grado de conformidad con el estilo de liderazgo.

Y por último la remuneración con el 30% ponderada, se consideró en 2 preguntas que evaluaron el nivel de satisfacción con la remuneración que recibe el colaborador. **(Ver Anexo 1)**, donde en un promedio sobre 4.0 los resultados registrados por cada bloque se indica en el siguiente capítulo.

Esta evaluación utilizó una escala de 1 a 4, donde 1 significa totalmente de acuerdo 2 parcialmente de acuerdo, 3 ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 totalmente en desacuerdo, en un total de 22 preguntas dirigidas significativamente a los distintos niveles de la empresa, bajo condiciones normales de estudio.

Evaluación estilos de liderazgo

De igual manera la resultante de los procedimientos efectuados en el protocolo de evaluación de estilos de liderazgo en el modelo tridimensional de efectividad del líder, se tabuló la columna de la amplitud de los estilos y la columna de adaptabilidad de estilos. **(Ver Figura.4)**, donde se consideró como primer paso.

FIGURA 4
MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD DEL LÍDER

		MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD DEL LÍDER							
		COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones Alternativas				COLUMNA II (Adaptabilidad de Estilos) Acciones Alternativas			
SUBCOLUMNAS		(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)
SITUACIONES	1	A	C	B	D	D	B	C	A
	2	D	A	C	B	B	D	C	A
	3	C	A	D	B	C	B	A	D
	4	B	D	A	C	B	D	A	C
	5	C	B	D	A	A	D	B	C
	6	B	D	A	C	C	A	B	D
	7	A	C	B	D	A	C	D	B
	8	C	B	D	A	C	B	D	A
	9	C	B	D	A	A	D	B	C
	10	B	D	A	C	B	C	A	D
	11	A	C	B	D	A	C	D	B
	12	C	A	D	B	C	A	D	B
SUBCOLUMNAS		(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)

$$\begin{array}{c} \text{(a)} \\ -2 \end{array} \begin{array}{|c|} \hline \\ \hline \end{array} + \begin{array}{c} \text{(b)} \\ -1 \end{array} \begin{array}{|c|} \hline \\ \hline \end{array} + \begin{array}{c} \text{(c)} \\ +1 \end{array} \begin{array}{|c|} \hline \\ \hline \end{array} + \begin{array}{c} \text{(d)} \\ +2 \end{array} \begin{array}{|c|} \hline \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \\ \hline \end{array}$$

Fuente Businesslife training.

Una vez tabulado estos resultados se elaboró la tabla de amplitud (**Ver Cuadro.3**), aquí se indicó cuál es el estilo de liderazgo preponderante y que tan amplio puede ser el líder para utilizar los diversos estilos de acuerdo a la situación.

CUADRO 3

TABLA DE AMPLITUD ESTILO DE LIDERAZGO

SUBCOLUMNA	RESULTADO	ESTILO
(1)		Informativo
(2)		Persuasivo
(3)		Participativo
(4)		Delegatorio

Fuente Businesslife training.

Los resultados de flexibilidad (adaptabilidad de estilos) su resultado es en base a una operación matemática donde se midió la flexibilidad entre las escalas definidas, **(Ver Cuadro.4)**, creyendo su utilidad como una nueva manera de observar al talento humano su potencial profesional y personal

CUADRO 4

TABLA DE FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD DE ESTILOS

	(a)	$x - 2$	=	
	(b)	$x - 1$	=	
	(c)	$x - 1$	=	
	(d)	$x - 2$	=	
			Total	

ADAPTABILIDAD DE ESTILOS					
De -24 a -17	De -16 a -9	De -8 a -1	De 0 a 8	De 9 a 16	De 17 a 24
Inflexible	Difícilmente flexible	Ocasionalmente flexible	Moderadamente flexible	Flexible	Muy flexible

Fuente Businesslife training.

3.4.3 Tercera Fase.- Cuestionarios y test.

Mediante el formato del protocolo de evaluación de estilos de liderazgo, que se indicó anteriormente, se buscó investigar las necesidades de desarrollo (competencia – compromiso) utilizando este instrumento investigativo, en el cual consta doce situaciones (**Ver Anexo 2**) donde se exponen como vivenciales y describe que el comportamiento como habitual ante similares situaciones y no lo que debería hacer, sino lo que se suele hacer, indicando que lo que se trata es obtener una por así mencionarlo “fotografía de su propio estilo” donde estas puedan tener algunas acciones alternativas en situaciones propuestas.

Conociendo que el protocolo se desarrolla en tres pasos; el paso 1 destaca la amplitud de estilos y la adaptabilidad de estos, el paso 2 observa la tabla de amplitud y cómo convergen con los diferentes estilos, basándose en los resultados de la amplitud de estilos, el paso 3 detalla la tabla de flexibilidad que vincula la adaptabilidad de estilos.

3.4.4 Cuarta Fase.- Análisis de los datos de las variables.

El objetivo de analizar los datos resultantes de los cuestionarios y test, y seguimiento de cumplimiento de tareas, fue averiguar si el liderazgo situacional pudo ser aplicado, en que amplitud, por los directivos, mandos medios y colaboradores; y si los niveles de desarrollo (competencia – compromiso) forman parte de este comportamiento.

Observando además si el clima laboral fue gravitante, al momento de compararlo con las normas de procedimientos que los directivos esperan de sus colaboradores en su desarrollo laboral, siendo un análisis cuantitativo y cualitativo, partiendo de la idea que el liderazgo situacional investigado se fundamentó en un estudio sobre inteligencia emocional, de tal modo que sirva para iniciar procesos de mejora.

Lo que implicó se genere un cambio de las variables en el comportamiento primero de los directivos y de los colaboradores. Así el nivel de mejora logró el cambio significativo entre cada colaborador estudiado y los niveles de desarrollo que alcanzaron fueron tabulados de acuerdo a una misma tarea de manera porcentual, donde la sumatoria de las variables tarea, nivel desarrollo, compromiso, comprometimiento dieron un cambio de actitud para una tarea que era realizada y conocida, al hacerla de mejor manera logrando una mejor efectividad el cumplimiento de esta tarea.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

4.1 RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Se indicó que esta investigación se fundamentó en el estudio del análisis del desarrollo de su entorno en varias fases, como de la investigación primaria de su entorno laboral, principalmente esbozando las variables definidas sobre compromiso y competencia (amplitud y adaptabilidad) confrontadas en un ambiente controlado, donde el aporte de los directivos principalmente, fue decisivo y del cambio esperado que se tuvo en los mandos medios y colaboradores.

Se realizó la comparación y seguimiento de tareas específicas entre dos sujetos que realizan las mismas, observando su desarrollo la forma de hacerla y su producto sin la influencia de un liderazgo situacional; posteriormente se observó después de un tiempo prudente de 60 días el cumplimiento de las mismas tareas, a los mismos sujetos pero con la influencia del liderazgo situacional y el uso de inteligencia emocional, sin elegir momentos oportunos, sino de manera cotidiana y continua, registrando los cambios específicos que fueron el resultado del cambio de su nivel de desarrollo hacia su compromiso y competencia a la tarea dada.

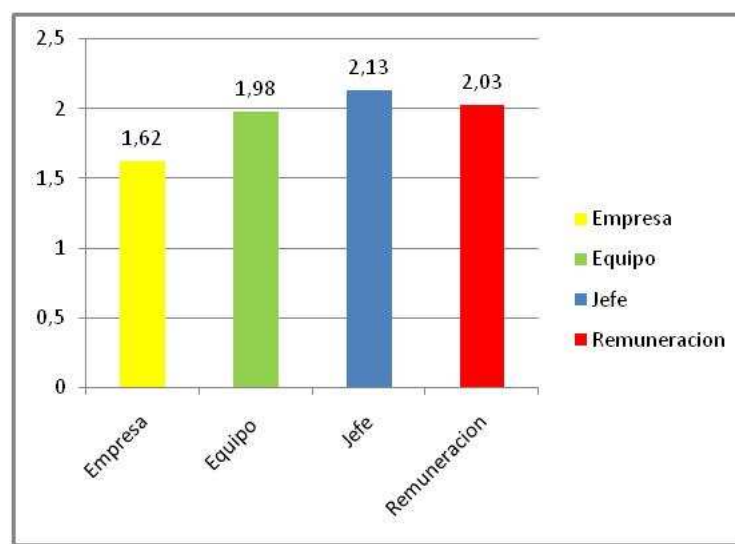
4.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS FASES DE APLICABILIDAD.

El estudio realizado al personal en los tres niveles (directivo, mandos medios y colaboradores) fue gravitante, pues su muestra dependió de su actividad, donde el uso del intelecto y la destreza fueron estudiadas de maneras diferentes y marcadas para evitar ser caracterizarlas como igual.

Además considerando la funcionalidad orgánica de sus actividades profesionales que son conocidas, pudieron ser mejoradas, por la forma de su nueva conducción y la forma de adaptarse a estas, lo que reveló, que la aplicabilidad de un liderazgo situacional marcó de mejor manera la forma de conducir y conducirse, con un estilo de liderar efectivo, cuando el comportamiento del colaborador pudo tener un mejor desempeño gracias al esfuerzo de él y de su superior.

Todo este proceso se mejoró con la evaluación realizada al clima laboral de la empresa, siendo un condicionante su estudio, pues nos indicó si el ambiente pudo ser el propicio para que la complementariedad de las predisposiciones para aceptar como válida una dirección de tareas con base al tipo de modelo de liderazgo situacional, se adapte a las expectativas de los colaboradores principalmente, ya que este estudio de clima laboral es principalmente la base para desarrollar un mejor sentido de pertenencia en el cumplimiento de sus tareas con una voluntad superior. Entonces para el caso del estudio del clima laboral podemos verificar lo registrado en cada uno de los bloques (**Ver Figura.5**) los resultados medidos en un rango de 0 a 4.

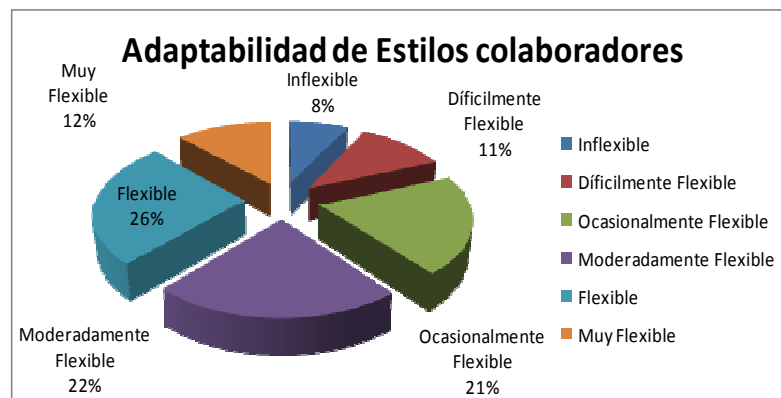
FIGURA.5
MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL



Elaborado por el autor.

Se concluye que para el caso de estudio sobre la adaptabilidad de los estilos de los colaboradores (**Ver Figura.6**), en una muestra de ciento siete personas se pudo observar que existe un 26% que son flexibles, un 22% son moderadamente flexibles, un 21% son ocasionalmente flexibles, un 12% muy flexibles, un 11% difícilmente flexible y 8% totalmente inflexibles.

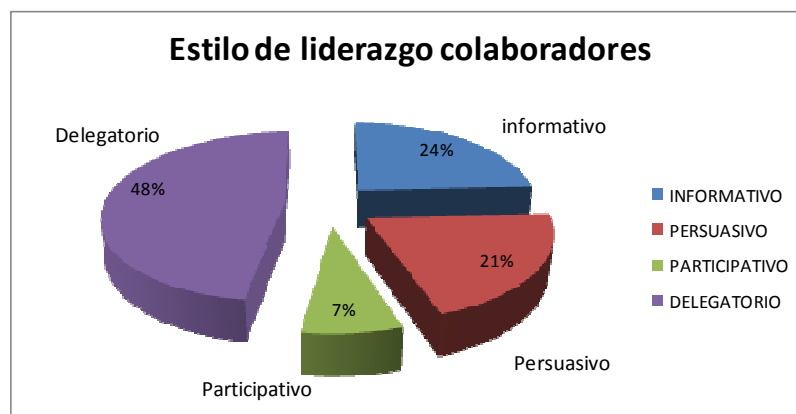
FIGURA 6



Elaborado por el autor.

En cambio el estilo de liderazgo aplicado a los colaboradores a su nivel quienes de una u otra manera son responsables de asumir esta tarea, (**Ver Figura.7**) se visualizó que existe un 48% de uso de liderazgo de tipo delegatorio, 24% de tipo informativo, un 21% de tipo persuasivo y un 7% de tipo participativo.

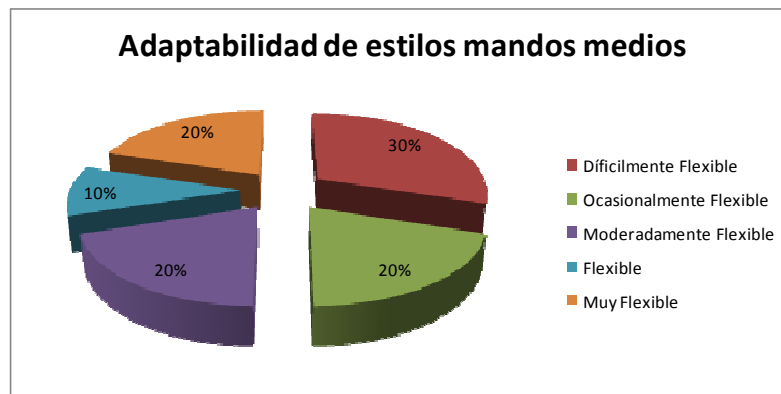
FIGURA 7



Elaborado por el autor.

Los resultados para los mandos medios de la adaptabilidad de los estilos **(Ver Figura.8)** tomado de una muestra de 10 personas, observamos que el 30% manejan un estilo de liderazgo difícilmente flexible, un 20% ocasionalmente, moderadamente y muy flexible, mientras que con un 10% son flexibles.

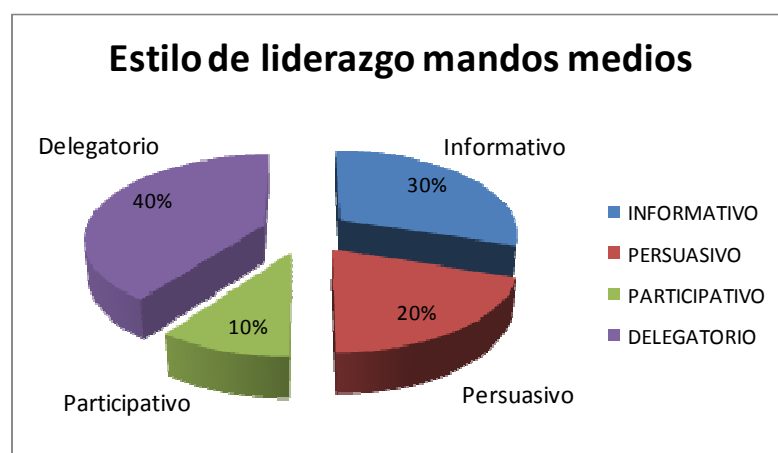
FIGURA 8



Elaborado por el autor

Siendo los estilos de liderazgo de los mandos medios **(Ver Figura.9)** con un mayor porcentaje del 40% los del tipo delegatorio, con un 30% los de tipo informativo, los persuasivos con un 20% y los participativos con un porcentaje del 10%.

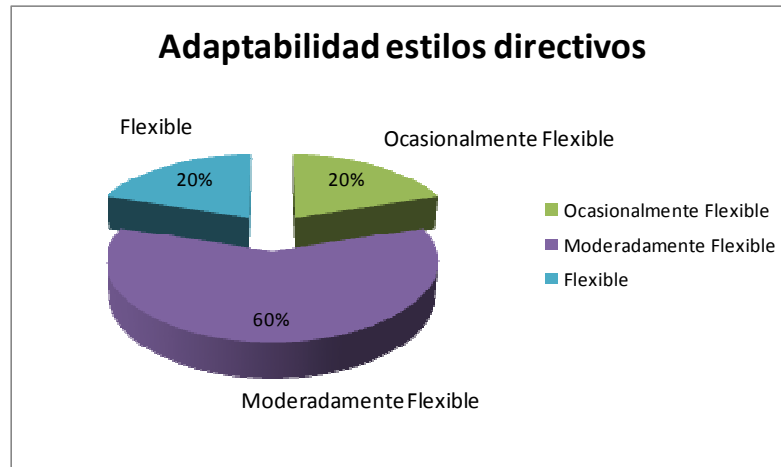
FIGURA 9



Elaborado por el autor.

Mientras que para el personal de directivos (Ver **Figura.10**) la adaptabilidad de estilos tomada de una muestra de 5 personas fue un 60% moderadamente flexible, un 20% ocasionalmente flexible y un 20% flexible.

FIGURA 10



Elaborado por el autor.

Y con un porcentaje del 40% el estilo de los directivos en **persuasivo** (Ver **Figura.11**), le sigue los estilos participativo, delegatorio e informativo con 20%.

FIGURA 11

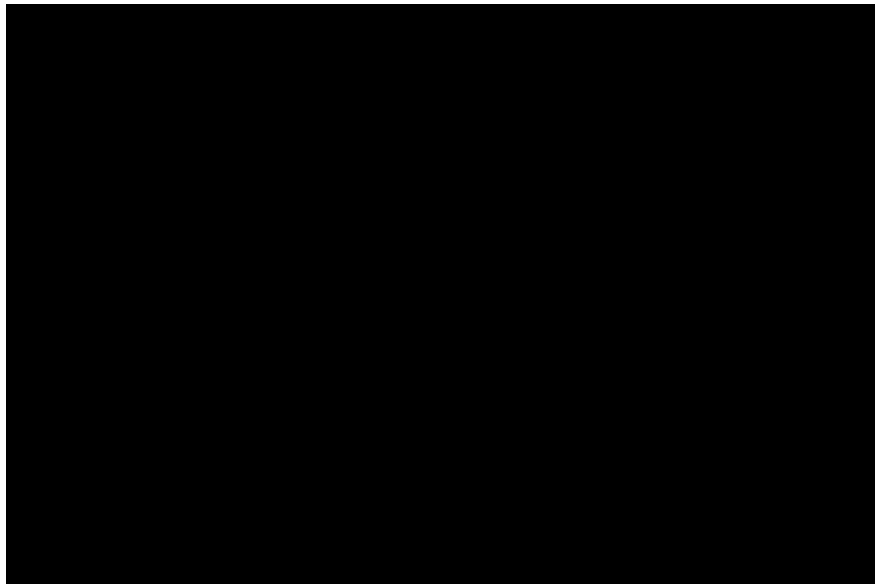


Elaborado por el autor

Una vez confrontadas las tareas (**Ver Cuadro.5**), se pudo observar el grado de cumplimiento entre dos colaboradores que realizaron las mismas tareas, impuestas por un líder, así tenemos que para el Primer Colaborador, PC1, cumplió la Tarea No.1, T1, con un Nivel de Desarrollo de estilo 3, ND3 con un 85% de efectividad, para el mismo colaborador la Tarea No.2, T2, su Nivel de Desarrollo tiene un estilo 3, ND3 con un 82% de efectividad en el cumplimiento de sus tareas, medidas ambas tareas T1 y T2 por tiempo de entrega, información completa y con cero tolerancia de errores en la elaboración de la nómina de la plantilla del rol de pago y elaboración de las liquidaciones tributarias por pago del IVA y del Impuesto a la Renta, revisado y aceptado por su superior inmediato.

Para el Segundo Colaborador, SC2, se siguió con la misma dinámica, de estudio de las mismas tareas que cumplió el PC1, siendo para el SC2 en la T1, su Nivel de Desarrollo de estilo 2, ND2 con un 81% de efectividad, mientras que para la T2 su Nivel de Desarrollo fue 3, ND3 siendo su efectividad del 83%.

CUADRO 5
TAREAS POR ND ENTRE DOS COLABORADORES



Elaborado por el autor.

Se tomó como ejemplo explicativo estas dos tareas, que luego de ser confrontadas se pudo medir el grado de impacto en el cumplimiento de estas, observando los cambios que se produjeron en los niveles de desarrollo en cada colaborador, **(Ver Cuadro.6)** siendo ambos conocedores del proceso para cumplir a cabalidad la tarea escogida.

Las variables definidas (compromiso y competencia) de cada colaborador, fueron modificadas por el líder cuando fomentó el cumplimiento de estas, adaptando la influencia del modelo de tipo de liderazgo situacional, las cuales fueron delineando el nivel de mejora esperado, medido después de 60 días de haber iniciado el proceso de cumplimiento de la tarea como de costumbre para desarrollar de manera continua la conducción de la misma gente, haciendo las mismas tareas pero de manera distinta, provocando un significativo cambio.

CUADRO 6
MEDICIÓN DE VARIABLES ENTRE DOS COLABORADORES

	Variables	Competencia	Flexibilidad	Trabajo Colaborativo	Compromiso	Productividad	Total
Primer Colaborador	T1	87%	95%	96%	99%	97%	95%
Segundo Colaborador	T1	90%	91%	97%	99%	96%	95%
Primer Colaborador	T2	90%	97%	99%	100%	99%	97%
Segundo Colaborador	T2	98%	99%	99%	100%	99%	99%

Total de Promedio de ND de T1 y T2 de los colaboradores. Elaborado por el autor

Registradas las observaciones de las variables en los colaboradores después de 60 días de conducción con un modelo del tipo de liderazgo situacional, midiendo las variables de competencia, flexibilidad, trabajo colaborativo, compromiso y productividad, dieron como resultado un incremento considerable en el ND, en cada tarea que cumplió cada colaborador, siendo estas las que se indican. **(Ver Cuadro.7)**

CUADRO 7
TAREAS DE ND DE DOS COLABORADORES DESPUÉS DE 60
DÍAS

01 LÍDER CONDUCE LAS TAREAS

Grado de cumplimiento de las mismas tareas después de 60 días aplicando el tipo de modelo liderazgo situacional

Factores	Primer Colaborador		Segundo Colaborador	
Tareas	T1	T2	T1	T2
Nivel Desarrollo	ND3	ND4	ND3	ND4
Medición de Variables, MV	95%	97%	95%	99%

T1	Elaboración de la nómina de la plantilla del rol de pago
T2	Elaboración de las liquidaciones tributarias por pago del IVA y del impuesto a la renta

N3	Nivel de compromiso en alza, Nivel de competencia alto
N4	Nivel de compromiso alto, Nivel de competencia alto
Nota	T1 y T2 registradas después de 60 días

Grado de medición de las T1 y T2 después de 30 días aplicando el modelo del tipo de liderazgo situacional. Elaborado por el autor.

4.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS FASES DE APLICABILIDAD.

- 1) La investigación que se realizó de acuerdo al estudio del análisis y desarrollo del entorno en las fases de aplicabilidad de la investigación primaria de su entorno laboral, permitieron conocer cómo el ambiente laboral fue gravitante para el desempeño profesional de los colaboradores, al mejorar su compromiso hacia la empresa y su entorno.

- 2) El desconocimiento del estudio sobre la adaptabilidad de los estilos de liderazgo por parte de los directivos sumado a la no influencia de un modelo de liderazgo situacional impidió conducir a sus colaboradores con un mejor nivel de desarrollo referente a su compromiso con la empresa en su momento de aplicar esta herramienta.
- 3) El desconocimiento del estudio sobre la adaptabilidad de los estilos de liderazgo que los mandos medios y colaboradores tuvieron sumado a la no influencia de un modelo de liderazgo situacional impidió ejecutar sus tareas con un mejor nivel de desarrollo de su compromiso.
- 4) El grado de impacto en la confrontación de tareas permitió mejorar el nivel de desarrollo en cada colaborador.
- 5) Las variables que el líder influenció en sus colaboradores (compromiso y competencia) permitió fortalecer el nivel de desarrollo en cada uno de ellos provocando un cambio en cómo ejecutar sus tareas de mejor manera.
- 6) Las variables competencia, flexibilidad, trabajo colaborativo, compromiso y productividad que fueron registradas en los colaboradores después del tiempo prudente de observación facilitaron evaluar el nivel de desarrollo en cada tarea que cumplió el colaborador observado.

CAPÍTULO V

PROPUESTA.

5.1 DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación declarada, expresa que la utilización de un modelo de liderazgo situacional, se adapta a toda persona que tenga criterio y sentido de empatía para dirigir personal que sea capaz de afrontar el ejercicio del mando, con el ejemplo como base fundamental de su proceder

El trabajo desarrollado denota, la aplicación del comportamiento del ser humano, pues siendo el recurso más importante en una empresa, organismo, institución, pública, privada, o cualquiera que fuere esta el aporte que ofrezca el desarrollo del comportamiento y compromiso hacia su institución justificará todo esfuerzo por investigar y conocer cuáles son los verdaderos impulsos de valor y comprometimiento que se deberán observar y trabajar de manera continua.

Es que mientras exista un talento humano que sea afectado por las relaciones sociales y lo taxativo de este razonamiento, se buscará adaptar al individuo a su entorno; mediante la orientación del líder donde deba conocer de manera individual a cada colaborador su particular forma de ser y hacer, pues se necesita conseguir el aporte voluntario para la consecución de la misión institucional, para eso se requiere la aplicabilidad de herramientas que permita que la razón humana sea movida solo por esta y no por la fuerza, ahí es donde un tipo de modelo de liderazgo situacional puede ser la solución a estas premisas, acompañadas de una doctrina de inteligencia emocional que oriente y precise dirigir las emociones humanas.

Así se podrá comprender que todas las destrezas aprendidas, sea del líder o del colaborador, son aplicables siempre que exista las relaciones interpersonales, donde el tiempo y la práctica, tomen como ciertas y lógicas las lecciones cultivadas.

Este estudio permitió conocer que el tipo de modelo de liderazgo situacional es adecuado, factible y aceptado como una herramienta de conducción, que logró mejoras indiscutibles en los niveles donde el compromiso de los colaboradores depende no solo a estos, sino que de manera primaria de la conducción de su superior, quien siendo responsable de dar ejemplo pudo afrontar distintos estilos de personas que conforman su equipo de trabajo y que al someterse a este tipo de modelo de liderazgo, pudo llegar a cada uno de ellos de manera mucho más personal.

Es que la comprensión de estos no basta el ser o tener un carácter especial cuando se dirige, sino que este puede adaptarse a la situación que vive cada colaborador y que necesita la especial atención de su líder para desarrollarse de mejor manera, aun cuando los demás compañeros muchos de ellos comprometidos ya se manejen por sí mismos y sean estos los multiplicadores en la generación de líderes que toda institución necesita.

Liderazgo, tema investigado por expertos psicólogos, motivadores, militares, sociólogos, etc sin que hasta el día de hoy pueda definirse exactamente su doctrina, falta mucho por aprender, este aporte no es más que una propuesta de estudio donde se conoció que la influencia de una persona hacia otras pudo incluso cambiar normas antiguas, taxativas que negaban su salto generacional por sujetos que creyeron solo cuando sucedió el cambio.

Así un liderazgo situacional pudo efectivamente enseñar a aprender, que existe una lógica en el cambio de acuerdo a la forma de experiencia viva, personal, llegando a confrontar a la voluntad de la persona, doblegándose esta, no por fuerza, sino por razón y trato adecuado con la suficiente empatía y liderazgo con un alto nivel de actitud mental positiva.

La propuesta que establece la presente investigación se obtiene en base a modelos matemáticos que explican el desarrollo de este modelo de liderazgo situacional para los líderes de las empresas públicas, el cual se soporta en un análisis envolvente de datos, como propuesta que describe y modela variables que permitan evaluar los niveles de motivación en caracteres comunes de forma individual y de conciencia colectiva.

Este modelo fundamenta las habilidades que el líder debe emprender y aprender, no sus colaboradores, desde las fases efectivas de comunicación, conocer el desempeño profesional de sus colaboradores, desarrollar la forma de vincular las expectativas de negociación y las maneras de solucionar problemas que se orientan a la consecución de objetivos planteados, por medio de la intermediación individual, social y la resultante en el plano mismo de la gestión que se produzca por competencias y compromiso.

Ahora este levantamiento matemático, se suma a otros que se los elabora en base a su particularidad y no como un denominador común, así este toma como insumo el modelo de liderazgo situacional planteado que adiciona su peculiaridad vinculado con el énfasis de manejar este con la ideología de la inteligencia emocional, así el análisis factorial¹ analiza las variables del líder y precisa los recursos (entradas) necesarias para producir aquellos resultados (salidas) requeridas dentro del proceso aprendido del modelo de liderazgo situacional, que se sustenta en el análisis envolvente de datos², además con el aval que se presenta en la validación de la propuesta mediante el uso del respectivo instrumento donde varios profesionales observaron y certificaron como óptimo su aplicabilidad. **(Ver Anexo 4)**

¹ Análisis factorial.- Se define como la técnica estadística de reducción de datos, que puede ser usada para explicar la mutabilidad entre las variables observadas, en términos de un número menor de variables no observadas, denominadas factores., estas variables que son observadas se pueden modelar como aquellas combinaciones lineales de las originales.

² Análisis envolvente de datos.- Es definida como la herramienta de la investigación de operaciones que mide la eficiencia relativa dentro de un grupo de unidades iguales definidas como unidades de decisión.

Detallando aquellos factores considerados como internos (recursos) que se vinculan con la competencia, instrucción, la motivación y la vinculación del ambiente laboral, en cambio los factores externos (salidas) se vinculan a las relaciones sociales, motivacionales y al compromiso que deben ser enseñados previa articulación de sus colaboradores.

5.2 MODELO DEL ANÁLISIS FACTORIAL.

Considerando a $X_1, X_2, \dots, X_p$ las p variables objeto de análisis que se supondrá en todo los cálculos que se realizarán como tipificados, asumiendo una matriz como la de correlación, caso contrario se utilizaría una matriz de varianzas y covarianzas.

Al construir el modelo se observa que se fundamenta en la medición de estas variables sobre los líderes investigados, de tal manera se obtendrá la siguiente matriz de datos (**Ver Cuadro.8**)

CUADRO 8
MATRIZ DE DATOS CONSTRUCCIÓN DE ACUERDO MODELO
ANÁLISIS FACTORIAL.

Líderes	Variables $X_1, X_2 \dots X_p$
1	$X_{11}, X_{12} \dots X_{1p}$
2	$X_{21}, X_{22} \dots x_{2p}$
...	
n	$X_{n1}, X_{n2} \dots X_{np}$

Fuente: Kline, RB 98.

Este modelo del análisis factorial viene dado habitualmente por las ecuaciones:

$$X_1 = a_{11} F_1 + a_{12} F_2 + \dots + a_{1k} F_k + U_1$$

$$X_2 = a_{21} F_1 + a_{22} F_2 + \dots + a_{2k} F_k + U_2$$

.....

$$X_p = a_{p1} F_1 + a_{p2} F_2 + \dots + a_{pk} F_k + U_p$$

Donde $F_1, \dots, F_k$ ($k \ll p$) son los factores comunes y $U_1, \dots, U_p$ los factores únicos o específicos y los coeficientes $\{a_{ij}; i=1, \dots, p; j=1, \dots, k\}$ las cargas factoriales. Suponiendo además, que los factores comunes están a su vez estandarizados ($E(F_i) = 0$; $\text{Var}(F_i) = 1$), los factores específicos tienen media 0 y están incorrelados ($E(U_i) = 0$; $\text{Cov}(U_i, U_j) = 0$ si $i \neq j$; $j, i=1, \dots, p$) y que ambos tipos de factores están incorrelados ($\text{Cov}(F_i, U_j) = 0$, $i=1, \dots, k$; $j=1, \dots, p$).

Si además, los factores están incorrelados ($\text{Cov}(F_i, F_j) = 0$ si $i \neq j$; $j, i=1, \dots, k$) se está ante un modelo con factores ortogonales. En caso contrario el modelo se dice que es de factores oblicuos. Expresado en forma matricial se observa:

$$\mathbf{X} = \mathbf{A}\mathbf{f} + \mathbf{u} \quad \mathbf{X} = \mathbf{F}\mathbf{A}' + \mathbf{U}$$

$$\text{donde } \mathbf{x} = \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_p \end{pmatrix}, \mathbf{f} = \begin{pmatrix} F_1 \\ F_2 \\ \dots \\ F_k \end{pmatrix}, \mathbf{u} = \begin{pmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \dots \\ u_p \end{pmatrix}, \mathbf{X} \text{ es la matriz de datos,}$$

$$A = \begin{pmatrix} \mathbf{a}_{11} & \mathbf{a}_{12} & \dots & \mathbf{a}_{1k} \\ \mathbf{a}_{21} & \mathbf{a}_{22} & \dots & \mathbf{a}_{2k} \\ \\ \mathbf{a}_{p1} & \mathbf{a}_{p2} & \dots & \mathbf{a}_{pk} \end{pmatrix}$$
 es la matriz de cargas factoriales

$$F = \begin{pmatrix} f_{11} & f_{12} & \dots & f_{1k} \\ f_{21} & f_{22} & \dots & f_{2k} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ f_{p1} & f_{p2} & \dots & f_{pk} \end{pmatrix}$$
 es la matriz de puntuaciones factoriales

Utilizando las hipótesis anteriores se tiene que.

$$\text{Var}(X_i) =$$

Donde $\sigma^2 = \text{Var} \left[\begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_n \end{pmatrix} \right]$ reciben los nombres de comunalidad y especificidad de la variable X , respectivamente.

Así se podrá descomponer en dos partes la varianza de cada variables; la una, la comunidad h^2 , que representa la varianza explicada por los factores comunes y otra la especificidad que representa la parte de la varianza específica de cada variable. Además se obtiene que:

$$\text{Cov} (X_i, X_l)$$

$$= \text{Cov} \begin{pmatrix}$$

Entonces son los factores comunes los que explican aquellas relaciones existentes entre las variables, por tal motivo son los factores comunes los que se toman como de interés para esta investigación, además los factores únicos se incluyen en el modelo dada la imposibilidad de expresar, en general p variables en función de un número más reducido k de factores.

Esta investigación se somete a los test a los líderes con el fin de medir sus aptitudes de liderazgo. Como consecuencia de dicha prueba se obtienen una serie de puntuaciones estandarizadas en tipo de liderazgo Informativo (Inf), Delegatorio (Del), Participativo (Par), Persuasivo (Per) Situacional (Sit).

El modelo factorial finalmente estimado viene dado por las ecuaciones.

$$Inf = 0,8 F_1 + 0,2 F_2 + U_{Inf}$$

$$Del = 0,7 F_1 + 0,3 F_2 + U_{Del}$$

$$Par = 0,6 F_1 + 0,3 F_2 + U_{Par}$$

$$Per = 0,2 F_1 + 0,8 F_2 + U_{Per}$$

$$Sit = 0,25 F_1 + 0,85 F_2 + U_{Sit}$$

$$\text{Con } E[F_i] = E[u_j] = 0 \forall i = 1,2; j \in \{Inf, Del, Par, Per; Sit\}$$

$$\text{Var}[F_i] = 1; i = 1,2; \text{Cov}(F_1, F_2) = 0$$

$$\text{Cov}(U_i, F_j) = 0; \forall i = 1,2; j \in \{Inf, Del, Par, Per; Sit\}$$

$$\text{Cov}(U_i, U_j) = 0 \forall i \neq j \in \{Inf, Del, Par, Per; Sit\}$$

Se tiene que:

$$\begin{aligned} \text{Var}[Inf] &= 1 = \text{Var}[0,8 F_1 + 0,2 F_2 + U_{Inf}] = \\ &= 0,8^2 \text{Var}[F_1] + 0,2^2 \text{Var}[F_2] + \text{Var}[U_{Inf}] + 2 \times 0,8 \times 0,2 \text{Cov}(F_1, F_2) + \\ &+ 2 \times 0,8 \text{Cov}(F_1, U_{Inf}) + 2 \times 0,2 \text{Cov}(F_2, U_{Inf}) = 0,68 + \Psi_{Inf} \end{aligned}$$

Se sigue, por lo tanto, que la comunalidad del resultado en Informativo es
 $= 0,68$ y su especificidad es $_{Inf} = 0,36$

Siguiendo el mismo razonamiento se tiene que:

$$= 0,58, \quad _{Del} = 0,42$$

$$= 0,45, \quad _{Par} = 0,55$$

$$= 0,64, \quad _{Per} = 0,36$$

$$= 0,785, \quad _{Sit} = 0,215$$

La matriz de cargas factoriales es $A = \begin{pmatrix} 0,8 & 0,2 \\ 0,7 & 0,3 \\ 0,6 & 0,3 \\ 0,2 & 0,8 \\ 0,3 & 0,9 \end{pmatrix}$

Así mismo, se tiene que:

$$\begin{aligned} \text{Cov} (Inf, Del) &= \text{Cov} (0,8F_1 + 0,2F_2 + U_{Inf}, 0,7F_1 + 0,3F_2 + U_{Del}) = \\ &= 0,8 \times 0,7 \text{ Var}(F_1) + 0,2 \times 0,3 \text{ Var}(F_2) + \\ &+ (0,8 \times 0,3 + 0,2 \times 0,7) \text{ Cov}(F_1, F_2) + 0,7 \text{ Cov}(U_{Inf}, F_1) + \\ &+ 0,3 \text{ Cov}(U_{Inf}, F_2) + 0,8 \text{ Cov}(F_1, U_{Del}) + 0,2 \text{ Cov}(F_2, U_{Del}) + \\ &+ \text{Cov}(U_{Inf}, U_{Del}) = 0,56 + 0,06 + 0 = 0,62 \end{aligned}$$

Razonando de esta manera la matriz de varianzas y covarianzas que. Al estar las puntuaciones estandarizadas coincide con la matriz de correlaciones, así se obtiene:

$$\begin{pmatrix} 1 & 0,62 & 0,54 & 0,32 & 0,37 \\ 0,62 & 1 & 0,51 & 0,38 & 0,43 \\ 0,54 & 0,51 & 1 & 0,36 & 0,405 \\ 0,32 & 0,38 & 0,36 & 1 & 0,73 \\ 0,37 & 0,43 & 0,405 & 0,73 & 1 \end{pmatrix}$$

5.3 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS FACTORIAL

Mediante el cálculo del presente análisis factorial se corrobora que los modelos de liderazgo en los distintos tipos se correlacionan entre sí y resultan de un ordenamiento concatenado en su aplicación lo que permitirá utilizar los factores congruentes con el modelo de liderazgo situacional por los directivos o líderes, sustentado además de manera lógica bajo un análisis matemático.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El presente estudio pretende motivar a que los líderes efectivos, puedan estar al tanto que el ejercicio del mando es un honor, pues su desarrollo se lo hace con seres humanos que permiten incluso atender sus esfuerzos y motivaciones por alcanzar sus propósitos profesionales y personales.

Se acotará en las conclusiones con las cuales se plasma esta propuesta sobre la influencia del tipo de modelo de liderazgo situacional, como el modelo que todo líder puede elegir para la conducción de su personal, que le permitirá cumplir de mejor manera sus propósitos, teniendo un alto compromiso de sus colaboradores, manteniendo su competencia elevada y sostenida en base a una inteligencia emocional efectiva.

6.1 CONCLUSIONES

- 1) La importancia individual en desarrollar un comportamiento apropiado con la suficiente inteligencia emocional por parte de los líderes que dirigen empresas públicas en esencia son responsables en la conducción de personas, permitirá mostrar los niveles de confianza suficientes para que los colaboradores juzguen como positivos los cambios de sus entornos profesional, personal y sean aceptados como naturales.
- 2) Los diferentes tipo de liderazgo que sean parte de la conducta del líder que dirige empresas públicas podrá adaptarse sin realizar ningún cambio en particular en su carácter personal, pues el liderazgo situacional, facilitará al líder acoplarse a la situación que el colaborador necesite, pudiendo ser por momentos un líder, informativo, persuasivo, delegatorio o participativo, manteniendo como lo más importante la madurez suficiente para conducir de manera situacional a cada colaborador.

- 3) Toda empresa pública que pretenda trascender en el tiempo, deberá comprender que la influencia del liderazgo situacional, es esencial para la permanencia de esta en su entorno laboral, por lo que deberá comprometerse en formar líderes para que formen líderes, lo que permitirá, desarrollar sus propósitos institucionales con el mejor talento humano comprometido y con la suficiente competencia para hacerlo bien.
- 4) La influencia del líder que desarrolle su actuar en la dirección de las empresas públicas en base al modelo del liderazgo situacional permitirá, a los mandos medios desarrollar las habilidades de empoderamiento personal y desarrollar su gestión con un nivel adecuado de autosuficiencia.

6.2 RECOMENDACIONES

- 1) Promover la Universidad Politécnica Salesiana la aplicación del modelo de liderazgo situacional como parte del pensum de estudio de la materia de Talento Humano o sus afines en los planes de estudio de las carreras de post grado, donde pueda contribuir a los alumnos a predisponer su interacción con este a fin de conducir sus emociones y necesidades de notable manera.
- 2) Complementar la doctrina del liderazgo que mantiene la Universidad Politécnica Salesiana, UPS, presentando como base el presente estudio, donde permita a los docentes especialistas del tema, desarrollar una doctrina vivencial que ayude a los alumnos el saber cómo conducir personas.
- 3) La aplicación de un liderazgo situacional es un modelo que puede ser aplicado en un entorno empresarial público o privado, en todo tipo de ambiente profesional, laboral, educativo, etc, por lo que se deberá comprender la dinámica de la inteligencia emocional como base fundamental de este modelo y su mejor forma de aplicabilidad.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Berstein, I.H. (1988). Applied Multivariate Analysis. New York: Springer-Verlag
2. Bisquerra, R. (1989). Introducción Conceptual al Análisis Multivariable. Barcelona: PPU.
3. Cardona, I. Título “m. Luther King”, (2003) Edimat Libros S.A.
4. Comrey, A.L. (1985). Manual de Análisis Factorial. Madrid: Cátedra.
5. Clausewitz K, título “De la guerra”. (1997).
6. Cuadras, C. (1981). Métodos de Análisis Multivariante. Barcelona: Eunibar.
7. Estrada, H, título “El amor echa fuera el temor” (1990). Librería Espiritual.
8. Gabarro John J. El proceso de asumir el mando .Deusto, 1985
9. Goleman Daniel "La inteligencia emocional "; (1998). Editorial Kairós.
10. Handel, M. Título “Maestros de la guerra”. (1996). Frank Cass & Co. Ltd.
11. Blanchard Kenneth Johnson Spencer Hersey Paul -One-Minute Manager. HarperCollins Publishers 2004.
12. Harman, H.H. (1980). Análisis Factorial Moderno. Madrid: Saltés.
13. Hill Linda Becoming manager. Penguin Books, 1993.
14. Katzenbach Jon R. Equipos de alta dirección, Gestión 2000, 1999
15. Katzenbach Jon R El trabajo en equipo. Granica 2000.
16. Katz, R.L psicología social de las organizaciones. (1977) México, Trillas.
17. Kellerman Barbara Bad leadership Harvard Business School Press 2004
18. Kotter John A sense of urgency. Harvard Business Press 2006.
19. Lepp, I. Título “La comunicación de las existencias” (1964). Ediciones Carlos Lohlé
20. Lopera J, y Bernal M. Título “La culpa es de la vaca 2” (2005) Kilico.
21. Malaret Juan. Arte y Ciencia de dirigir personas con entusiasmo estratégico. Editorial Colex Managment, 2004
22. Malaret Juan – Isidoro San José Ganar la Liga sin estrellas. Ediciones Díaz en santos en prensa 2003.
23. Manual de Operaciones Psicológicas, Fuerzas Armadas del Ecuador Quito, Comaco, 1997

24. Mosley Megginson. Supervisión práctica del empowerment. México. Thomson Editores. 2005.
25. Nadler et Altri Arquitectura organizativa. Granica 1998.
26. Noguera Joan Tur, Ma Dolores Pitarch Garrido, Javier Esparcia, gestión y promoción del desarrollo local. Guada impresores 2009. Valencia.
27. Pfeffer Jeffrey. La Ecuación Humana. Gestión 2000-1998.
28. Robbins, A. Despertando Al Gigante Interior. Título Original En Inglés: Aivahn The Giant Within, Primera Edición En De Bolsillo, 2006. Nueva York.
29. Santa Biblia. Tercera Edición. Sociedades Bíblicas Unidas. 1996
30. Schein Edgar H. La Cultura Empresarial Y El Liderazgo. Plaza & Janes Editores, 1988
31. Stenberg Robert J. "La Inteligencia Exitosa"; (2000).
32. Vallejo, G. (Coor.) (1992). Técnicas Multivariadas Aplicadas a las Ciencias Comportamentales. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Links:

1. Armada del Ecuador <http://www.armada.mil.ec/> Consultado 20-10-11
2. <http://www.astinave.com.ec/>, Consultado 21-10-11
3. <http://www.inteligenciaemocional.com.mx/>, Consultado 23-10-11
4. <http://www.helios3000.net/tests/eq.shtml>, Consultado 24-10-11,
5. Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos perspectivas y practicas Dora Fried Schnitman.
http://books.google.com.ec/books?id=mm25wxkdk4ec&printsec=frontcover&dq=soluci%c3%b3n+de+conflictos&hl=es&ei=joittpd5jmwjtgeckkxxdg&sa=x&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0cdmq6aewa#v=onepage&q&f=false, Consultado 30-10-11
6. Manuel Jesús González García 2006 Edición innova 2006 habilidades directivas, gestión de conflictos laborales.
<http://books.google.com.ec/books?id=m5qsptilhj0c&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>, Consultado 30-10-11
7. Juan Manuel Vázquez Fernández Idoya Jarabo Marquina, Inma Araujo López

2005. Problemas de conducta y resolución de conflictos ideas propias editorial.
http://books.google.com.ec/books?id=mbrumjnlftmc&printsec=frontcover&dq=soluci%c3%b3n+de+conflictos&hl=es&ei=f4ittqkdcybqtgf8ulivbq&sa=x&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0ceyq6aewbq#v=onepage&q&f=false,
 Consultado 03-11-11

8. Pf Drucker, J Hammond, H Raiffa, C Argyris 2001, ediciones Deustro 2006
 Barcelona Harvard Business Review la toma de decisiones.
http://books.google.com.ec/books?id=xirm7pobjywc&printsec=frontcover&dq=toma+de+decisiones&hl=es&ei=cyqttq-7botpgafmorjydw&sa=x&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0cdq6aewa#v=onepage&q&f=false, Consultado 05-11-11
9. Enrique Agüera Ibáñez 2004, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
 Dirección General de Fomento Editorial 2 norte 1404 cp 72000 Puebla México.
 liderazgo y compromiso social,
http://books.google.com.ec/books?id=gnsiczjgkd0c&pg=pa23&dq=tipos+de+liderazgo&hl=es&ei=r46ttvfrgdg2tgekh-xidg&sa=x&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0cc8q6aewaa#v=onepage&q=tipos%20de%20liderazgo&f=true, Consultado 07-11-11
10. Mercé Sala Schnorkowski, El encanto de Hamelin secretos del liderazgo efectivo. Editorial alienta. 2006.
http://books.google.com.ec/books?id=wve_ngsawegc&pg=pa98&dq=tipos+de+liderazgo&hl=es&ei=m4trq0emh5ggfiwlgw&sa=x&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0cfuq6aewbw#v=onepage&q&f=true, Consultado 09-11-11
11. José Luis Ayoub Pérez 2010 México DF. Lulú estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana.
[Http://books.google.com.ec/books?id=pafkvfzqcw4c&pg=pa203&dq=tipos+de+liderazgo&hl=es&ei=lpcttttdmu3twf8i5npg&sa=x&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0cfyq6aewcdgk#v=onepage&q=tipos%20de%20liderazgo&f=true](http://books.google.com.ec/books?id=pafkvfzqcw4c&pg=pa203&dq=tipos+de+liderazgo&hl=es&ei=lpcttttdmu3twf8i5npg&sa=x&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0cfyq6aewcdgk#v=onepage&q=tipos%20de%20liderazgo&f=true), Consultado 15-11-11.

ANEXO 1

TEST DE CLIMA LABORAL

Objetivo: Conocer los niveles de desarrollo laboral

Instrucciones:

Conteste a cada pregunta con una de las siguientes puntuaciones:

1: Totalmente de Acuerdo, 2: Parcialmente de Acuerdo, 3: Ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4: Totalmente en desacuerdo

	Conteste el siguiente test de acuerdo al	1	2	3	4
1	¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?				
2	¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?				
3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual?				
4	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?				
5	¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?				
6	¿Considera ud que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo?				
7	¿Se siente realizado en su trabajo?				
8	¿Se lleva ud bien con sus compañeros de trabajo?				
9	¿Piensa que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?				
10	¿Le ayudaron, cuando entró en la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?				
11	¿Se producen discusiones, entre compañeros?				
12	¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?				
13	¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio, con ud. en su trabajo?				
14	¿Siente que existe falta de comprensión hacia Vd. por parte de su jefe o jefes?				
15	¿Considera a su jefe autoritario?				
16	¿Considera a su jefe participativo?				
17	¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?				
18	¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Ud o sus compañeros?				
19	¿Considera que tiene ud. un jefe ecuánime y con personalidad?				
20	¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?				
21	¿Considera que hace ud., en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?				
22	¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?				



ANEXO 2

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Objetivo: Conocer el comportamiento habitual de los directivos y mandos medios

Instrucciones: Suponga que Ud. se halla involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que Ud. puede emprender.

Lea cuidadosamente cada punto.

Rodee con un círculo la alternativa que mejor describe su ***comportamiento habitual ante similares***. No lo que se debería hacer, sino lo que Ud. suele hacer, ya que se trata de obtener una “fotografía de su propio estilo.

Elija una sola alternativa en cada situación.

SITUACIÓN 1

Últimamente sus colaboradores no responden a su trato amistoso ni a su obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento desciende rápidamente

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Dar importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea.
- B. Estar disponible para discutir y expresar las inquietudes.
- C. Hablar con los subalternos y luego fijar metas.
- D. Confiar en ellos, sin intervenir demasiado, ya que sabe que pueden mejorar.

SITUACIÓN 2

El rendimiento observable del grupo 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.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Crear una relación cordial, pero asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.
- B. Les dejaría actuar a ellos y me mantendría disponible por si me necesitan
- C. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- D. Recalcar la importancia de los plazos límites para los trabajos y las tareas.

SITUACIÓN 3

Los miembros de su grupo no han podido solucionar un problema por sí solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido, en el pasado, bastante buenas en general.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Involucrar al grupo y juntos tratar de solucionar los problemas.
- B. Permitir que sea el mismo grupo el que lo resuelva, y ayudarlo si lo requieren.
- C. Actuar rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
- D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar dispuesto a cualquier discusión.

SITUACIÓN 4

Está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario..
- B. Comunicar los cambios y luego ver que se cumplan, con una supervisión frecuente.
- C. Permitir que el grupo formule con autonomía sus planes y estar disponible si me necesitan.
- D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo confirmando sus logros.

SITUACIÓN 5

El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Siempre has tenido que recordarles que deben cumplir sus tareas a tiempo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Permitir que el grupo formule su propia dirección y estar disponible si me necesitan.
- B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
- C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar frecuentemente.
- D. Permitir que el grupo se involucre en la fijación de metas, pero sin ser demasiado autoritario.

SITUACIÓN 6

Se ha incorporado a una organización donde las operaciones son eficientes. Su antecesor controlaba muy de cerca la situación. Ud. quiere mantener una situación productiva, pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
- B. Dar importancia a las explicaciones, ser claro, en los plazos y límites para las tareas.
- C. Intervenir sólo si me necesitan y no pueden resolver algo ellos mismos.
- D. Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilando que se alcancen los objetivos.

SITUACIÓN 7

Está considerando algunos cambios importantes en la estructura

organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Definir el cambio y supervisarlos frecuentemente.
- B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio, pero dejar que los miembros organicen la realización.
- C. Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos.
- D. Confiar en las sugerencias de los miembros y darles autonomía.

SITUACIÓN 8

El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Ud. se siente algo inseguro por la *falta de dirección del grupo*. Tiene la impresión de que lo está dirigiendo poco.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Plantearles nuevos desafíos ya que confía en las capacidades del grupo.
- B. Discutir la situación con el grupo y luego iniciar yo mismo los cambios necesarios.
- C. Tomar medidas para dirigir a los colaboradores para que trabajen de manera determinada.
- D. Mostrar respaldo al grupo en la discusión de la situación y motivarlos a participar.

SITUACIÓN 9

Has sido nombrado por tu superior, jefe de un comité que ha tardado bastante en presentarse

recomendaciones con respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa.

Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales.

Potencialmente tienen el talento necesario

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Confiar en el talento de los miembros y su contribución a la solución de problemas.
- B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, para vigilar que se alcancen los objetivos.
- C. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
- D. Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin presionar.

SITUACIÓN 10

Sus colaboradores, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a su reciente redefinición de niveles de calidad.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.
- B. Reforzar y explicar los nuevos niveles de calidad, y supervisar cuidadosamente.
- C. No aplicar presión; no intervenir y darles confianza.
- D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.

SITUACIÓN 11

Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre sus colaboradores. El grupo tiene *antecedentes notables por sus logros*. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Hacer seguimiento, para que los colaboradores trabajen de la manera determinada.
- B. Hacer que los colaboradores se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- C. Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.
- D. Reconocer las capacidades de los miembros, dar autonomía y ayudar si lo necesitan.

SITUACIÓN 12

Ha sido ascendido a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente...

- A. Probar con los colaboradores mis propias propuestas, e involucrarlos en los objetivos a alcanzar.
- B. Permitir que los miembros del grupo planteen sus soluciones y darles nuevos desafíos.
- C. Involucrarse en todos los detalles para dirigirlos y poder corregir.
- D. Permitirles participar en los procesos y dar apoyo a los colaboradores.

Fuente Businesslife training.



ANEXO 3

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.
 - a.
 - A) **CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.**
 - b. Marque en la casilla correspondiente
 - c. **P: Pertinencia**
 - d. **NP: No pertinencia**
 - e.
 - f. En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.
 - g.
 - B) **CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.**
 - h. Marque en la casilla correspondiente:
 - i. **O: Óptima**
 - j. **B: Buena**
 - k. **R: Regular**
 - l. **D: Deficiente**
 - m.
 - n. En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.
 - o.
 - C) **LENGUAJE**
 - p. Marque en la casilla correspondiente:
 - q. **A: Adecuado**
 - r. **I: Inadecuado**
 - s.
 - t. En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.
 - u.
 - v. **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tema de Tesis: Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e Impacto en la gestión

Autor: LCDO. LGNV Fernando López Guttama.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP= No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
11	✓		✓				✓		
12	✓		✓				✓		
13									
14									
15									

DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: Magister <i>Wilson Acevedo</i> Profesión: <i>OFICIAL ARMAADA</i> Fecha: <i>23/08/2012</i>	C.I. <i>0912797826</i> Cargo: <i>Firma:</i>
----------------------------	---	--

Observaciones.....

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tema de Tesis: Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e Impacto en la gestión

Autor: LCDO. LGNV Fernando López Guttama.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
11	✓		✓				✓		
12	✓		✓				✓		
13									
14									
15									

DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: Magister <i>En Economía y Dirección de Empresas</i>	C.I. <i>171176342-3</i>
	Profesión: <i>ECONOMISTA ESPEC. FINANZAS</i>	Cargo: Firma: <i>[Firma]</i>
	Fecha: <i>10- AGOSTO - 2012</i>	<i>SUPERVISOR DE PROYECTOS</i>

Observaciones *SN*



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tema de Tesis: Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e Impacto en la gestión

Autor: LCDO. LGNV Fernando López Guttama.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
11	✓		✓				✓		
12	✓		✓				✓		
13									
14									
15									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Magister Cruz María Corredo G. Profesión: Analista Financiero-cloror Fecha: 10 de Agosto de 2012				C.I. 0917365702 Cargo: Firma: Archata. H. Cruz Corredo G.		

Observaciones.....

ANEXO 4

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA:

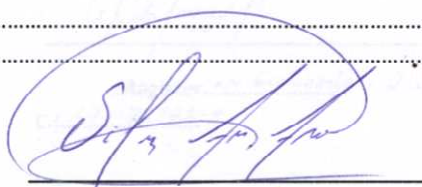
FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Magíster *Wilson Acevedo*
Profesión: *Oficial de la Armada*
Ocupación: *Dpto. Seguros Públicos*
Dirección domiciliaria: *Calle las Américas No. 24 V. 17*
Teléfonos: *0987678579*

Valoración	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Aspectos					
Introducción	✓				
Objetivos	✓				
Pertinencia	✓				
Secuencia	✓				
Modelo de Intervención	✓				
Profundidad	✓				
Lenguaje	✓				
Comprensión	✓				
Creatividad	✓				
Impacto	✓				

Comentario:

Fecha:



Magíster *Administración Empresas*
C.I. *0919797826*



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA:

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Magister *EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS*

Profesión: *ECONOMISTA*

Ocupación: *OFICIAL DE MARINA*

Dirección domiciliaria: *KM. 13,5 VÍA A LA COSTA - PUERTO SCHOENR. 112.808 U.12*

Teléfonos: *0994118943*

Valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción	✓				
Objetivos	✓				
Pertinencia	✓				
Secuencia	✓				
Modelo de Intervención	✓				
Profundidad	✓				
Lenguaje	✓				
Comprensión	✓				
Creatividad	✓				
Impacto	✓				

Comentario:

Fecha:

[Firma]

Magister *EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS*

C.I. *171176342-3*



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA:

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Magíster Cruz María Caicedo García
Profesión: Economista especialización en Finanzas
Ocupación: Analista Financiero
Dirección domiciliaria: Junín 607 y Eschobedo 2do piso
Teléfonos: 0997458976

Valoración	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Aspectos					
Introducción	✓				
Objetivos	✓				
Pertinencia	✓				
Secuencia	✓				
Modelo de Intervención	✓				
Profundidad	✓				
Lenguaje	✓				
Comprensión	✓				
Creatividad	✓				
Impacto	✓				

Comentario:.....

Fecha: 10 de Agosto de 2012


 Magister en Economía y Dirección de Empresas
 C.I. 0917365702