# ESTILOS DE LIDERAZGO EJERCIDOS POR EL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS UNIDADES ACADEMICAS DE LA CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMÓN BOLÍVAR

ALCIRA ATENCIA DOMÍNGUEZ

KATHERINE CANTILLO CALLEJAS

MILAGROS JIMÉNEZ CALVO

MARTHA PEREZ YEPES

CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMÓN BOLÍVAR

UNIDAD ACADÉMICA DE PSICOLOGÍA

BARRANQUILLA

2002

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
BARRANQUILLA

No INVENTARIO 403819
PRECIO
FECHA 01 - 11 - 2008
CANJE DONACION

# ESTILOS DE LIDERAZGO EJERCIDOS POR EL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS UNIDADES ACADEMICAS DE LA CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMÓN BOLÍVAR

ALCIRA ATENCIA DOMÍNGUEZ

KATHERINE CANTILLO CALLEJAS

MILAGROS JIMÉNEZ CALVO

MARTHA PEREZ YEPES

Informe final de Investigación, presentado como requisito de grado; al Comité de Investigación de la Unidad Académica de Psicología.

Asesora:

Dra. DENNIS MUÑOZ

CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMÓN BOLÍVAR

UNIDAD ACADÉMICA DE PSICOLOGÍA

BARRANQUILLA

2002

Nota de aceptación

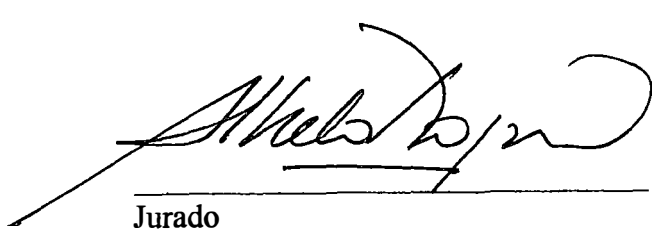
_____

_____

_____

_____
Presidente Del Jurado

Jurado


Jurado

Barranquilla, _____

A Dios, por llenar mi vida de bendiciones.

A mis padres Alcira y Luis, quienes me han brindado su amor y apoyo para hacer posible este logro.

A mis hermanos por ser tan especiales.

A mi abuela Mati, por su ternura, guía y confianza.

Con el mismo cariño le dedico este triunfo a Italo Alfredo, por su amor, apoyo y comprensión.

¡Gracias!

Alcira.

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

A Dios, mi maestro, amigo y consejero, el cual esta conmigo cada minuto de mi vida, proporcionándome sabiduría en los momentos difíciles y llenando mi vida de cosas bellas.

A mi madre, amiga incondicional, pilar fundamental de mi existencia, gracias por apoyarme siempre y estar dispuesta a escucharme cuando lo necesito.

A mi padre, el cual guía mis pasos desde el cielo, a Jaime, por que sin su apoyo no hubiese alcanzado esta meta tan importante.

A Carlos y Rocio por su cariño, a Saray por llenar mi vida de ternura y felicidad.

A Roger, por su amor, amistad y comprensión.

A mis amigas con las cuales he compartido y vivido tantos momentos.

¡Gracias!

Katherine

A Dios por su amor, protección, sabiduría, por haberme prestado la vida para culminar mi carrera, por darme la oportunidad de estudiarla, por sostenerme y no dejarme decaer.

A mi madre, por su gran amor y cariño, por que sin su apoyo y esfuerzo no hubiese sido posible alcanzar esta meta.

A mi padre, por su tesón, apoyo y colaboración en todo momento.

A mis 6 hermanos, por su estimulo, amor y unión, especialmente a Mireya, Luis y Catherine, por su gran contribución al alcance de este propósito.

A mis hermosos y cariñosos sobrinos, Junior, Andrea, Jesús David e Ingrid, por llenarme de amor y motivación.

A mi novio, Alex Zambrano, por su gran amor, cariño y apoyo, quedando esta última palabra pequeña para referirme a Él.

A mis compañeras de tesis Alcira, Marta y especialmente a Katherine por su colaboración, paciencia y amistad, ya que sin ellas no hubiese sido posible la culminación de este trabajo.

Milagros

Por la satisfacción que hoy trae a mi vida profesional haber culminado exitosamente este proyecto, es mi sincero deseo dedicar el fruto de este esfuerzo a los seres que mas amo y admiro; a Dios, mi amigo fiel, mi consejero y fortaleza espiritual, por haberme concedido el don de la sabiduría y mostrarme día a día su propósito en mi vida.

A mis hijos Maria José y Pedro Javier, la luz de mi vida, los angelitos que me envió Dios para alegrar mi existencia, la razón de ser de mis esfuerzos y deseos de superación.

A mi esposo Pedro Eugenio por su amor, apoyo, paciencia y comprensión incondicional, por darme la oportunidad de construir junto a el un hogar y un futuro lleno de amor y confianza.

A mis padres Gustavo y Adela por su amor y su apoyo oportuno; a ellos debo en gran medida lo que hoy soy como persona, esposa y madre... eternamente ¡Gracias!

A mis compañeras de Tesis por su paciencia y colaboración.

Martha

## AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su agradecimiento a:

A Dios, por su divina inspiración, por darnos sabiduría y permitir el logro de esta meta.

A la Universidad Simón Bolívar, por ser nuestros segundo hogar, y brindarnos la oportunidad de realizar nuestro sueño, SER PSICÓLOGAS

A nuestra Decana Luisa Osorio, por su amistad y valiosa colaboración y ayuda.

A nuestra asesora Dra. Dennis Muñoz, por su paciencia, estimulo, valioso tiempo, dedicación y asesoría.

Al cuerpo de profesores; Olga Calderín, Yomaira Altahona, Elizabeth Salcedo, Francisco Vásquez, Patricia Ruiz y todos los que directa o indirectamente ayudaron con sus aportes y conocimientos al desarrollo de la investigación.

A nuestros queridos compañeros, que nos brindaron su amistad y compartimos con ellos nuestra vida universitaria

**CONTENIDO**


| | Pág. |
|---|---|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 5 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 8 |
| 3. OBJETIVOS | 11 |
| 3. 1 OBJETIVO GENERAL | 11 |
| 3. 2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 11 |
| 4. MARCO TEÓRICO | 13 |
| 4. 1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INSTITUCIÓN | 13 |
| 4. 2 LIDERAZGO | 18 |
| 4. 3 LIDERAZGO: PATRONES DE INFLUENCIA EN LOS GRUPOS | 21 |
| 4. 4 EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA SOCIAL | 25 |
| 4. 5 TEORÍA SITUACIONAL O DE LA CONTINGENCIA DE FIEDLER | 26 |
| 4. 6 TEORÍA DE ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON | 29 |
| 4. 6. 1 Estilo 1,1 | 32 |
| 4. 6. 2 Estilo 9,1 | 32 |
| 4. 6. 3 Estilo 1,9 | 33 |
| 4. 6. 4 Estilo 9,9 | 34 |
| 4. 6. 5 Estilo 5,5 | 35 |
| 4. 7 CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO | 36 |

4. 8 CAPACIDADES DEL LIDERAZGO 40

4. 9 OBJETIVOS DE UN LÍDER 42

4. 10 ¿QUÉ HACEN LOS LIDERES? 45

4. 11 FUNCIÓN DEL PODER EN EL LIDERAZGO 48

4. 12 EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR 51

4. 13 EL SÚPERLIDERAZGO 53

4. 14 LIDERAZGO Y SEGUIDORES 55

4. 15 ESTILOS BASADOS EN LA AUTORIDAD 57

5. DEFINICIÓN DE VARIABLES 60

6. MÉTODO 64

6. 1 DISEÑO 64

6. 2 POBLACIÓN 65

6. 3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 65

7. PROCEDIMIENTO 72

8. RESULTADOS 74

9. CONCLUSIONES 92

10. RECOMENDACIONES Y DISCUSIONES 95

BIBLIOGRAFÍA 97

ANEXOS 99

## LISTA DE TABLAS


Pág

Tabla 1. Frecuencia Por Edades 75

Tabla 2. Frecuencia Por Años de Experiencia en el Cargo 75

Tabla 3. Frecuencia Por Cantidad de Personas a Cargo 76

Tabla 4. Frecuencia de Estilos de Liderazgo por Edades 77

Tabla 5. Frecuencia de Estilos de Liderazgo por Cantidad de Personas a Cargo 78

Tabla 6. Frecuencia por Años de Experiencia en el Cargo 79

## LISTA DE FIGURAS


| | Pág |
|---|---|
| Figura 1. Managerial Grid o Malla Gerencial | 30 |
| Figura 2. Malla Gerencial | 67 |
| Figura 3. Ejemplo1 | 70 |

## LISTA DE CUADROS


Pág

Cuadro 1. Rejilla de Respuestas 68

## LISTA DE GRÁFICAS


Pág

Gráfica 1. Estilos de Liderazgo en la Unidad Académica de Administración de Empresas 79

Gráfica 2. Estilos de Liderazgo en la Unidad Académica de Contaduría 80

Gráfica 3. Estilos de Liderazgo en la Unidad Académica de Economía 80

Gráfica 4. Estilos de Liderazgo en la Unidad Académica de Enfermería 80

Gráfica 5. Estilos de Liderazgo en la Unidad Académica de Fisioterapia 81

Gráfica 6. Estilos de Liderazgo en la Unidad Académica de Ingeniería Industrial 81

Gráfica 7. Estilos de Liderazgo en la Unidad Académica de Ingeniería de Sistemas 81

Gráfica 8. Estilos de Liderazgo en la Unidad Académica de Ciencias Sociales 82

Gráfica 9. Estilos de Liderazgo en la Unidad Académica de Psicología 82

Gráfica 10. Estilos de Liderazgo en la Unidad Académica de Trabajo Social 83

Gráfica 11. Participación por Unidades Académicas en los Estilos de Liderazgo 83

Gráfica 12. Estilos de Liderazgo en las Unidades Académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar 84

Gráfica 13. Dispersión en la Managerial Grid 85

## LISTA DE ANEXOS


| | Pág |
|---|---|
| ANEXO A. Red de los Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton | 99 |
| ANEXO B. Muestra de una Entrevista Semi estructurada | 105 |

# INTRODUCCIÓN

El liderazgo es uno de los temas más estudiados de las Ciencias Sociales, ya que son muchas las teorías y los estudios realizados sobre el mismo. Tan sólo en los últimos 80 años existen más de 3000 estudios sobre el tema. Por esto es importante conocer ¿Qué es el liderazgo? Después de realizar una revisión bibliográfica, se escogió la siguiente definición sobre el tema: "Liderazgo es el proceso dinámico de influir en los demás, para seguir tras el logro de un objetivo común: la mejora continua"[1]

De igual forma, entendemos el concepto de liderazgo como: un concepto relacional, debido a que no existen lideres sin seguidores; de proceso, ya que el líder asume un papel activo y no una posición; jerárquico, porque el proceso de liderazgo es receptible, desarrollable y sujeto a mejoras y por último implica traducir a la acción, es decir, debe dar resultados y para ello requiere motivar a otros a la acción.

Así mismo, "los estilos de liderazgo son el patrón consistente de la conducta que un líder exhibe cuando trata de influenciar las actividades de los demás"[2]

---

[1] ROJAS, Jaime. Liderazgo Para la Calidad. Empresa de Servicios, Santa Fe de Bogotá , Editorial Evidewn, 1994. Pág. 84.

[2] FIEDLER, Fred y CHEMERS, Martin. Liderazgo y Administración Efectiva. México. Trillas. 1985. Pág. 25.

El diseño utilizado en esta investigación es cualitativo, debido a que intenta comprender la realidad social como resultado de un contexto histórico visto a través del sentir de sus protagonistas, de igual forma, es de carácter descriptivo, ya que se propone describir de modo sistemático características o fenómenos que se conocen y sobre los cuales se desea profundizar, en este caso los estilos de liderazgo, sin tratar de establecer relaciones de causa – efecto.

De la misma manera, se basa en el paradigma histórico – hermenéutico, porque busca ubicar la práctica personal y social dentro del contexto histórico que se vive y de esta forma orientarla, es decir, ubicar los estilos de liderazgo que se ejercen dentro de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, para así establecer cual es el estilo que predomina; esta disciplina histórico-hermenéutico tiene dos aspectos, en primer lugar trabajar con la historia como eje y en segundo lugar el aspecto hermenéutico, es decir, el deseo de interpretar la situación (los estilos de liderazgo)

La teoría utilizada por las investigadoras, es la teoría de los estilos de liderazgo de Robert R. Blake y Jane Srugley Mouton, estos autores se basaron en la teoría de los estilos de liderazgo de FIEDLER, este ultimo sostiene que un líder, ejerce un estilo de liderazgo dependiendo de las circunstancias, existiendo estilos efectivos para una situación determinada y no para otras.

> "La teoría de Blake y Mouton describe cinco estilos de liderazgo extremos dentro de una amplia gama de posibilidades, teniendo en cuenta dos parámetros: la preocupación o interés por la producción (tareas o

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

resultados) y el interés por las personas (jefes, colegas, subalternos) los cuales se grafican como ejes "x" y "y" dentro de la malla gerencial, la cual se describirá mas adelante.

Los cinco estilos extremos son los siguientes: el estilo **1.1** se caracteriza por que el líder no se preocupa por la producción ni por las personas, involucrándose poco en sus funciones y solo se limita a servir como conducto de información de los superiores a los subordinados; el estilo **9.1** lo ejercen los líderes que tienen una fuerte preocupación por la producción y muy poca preocupación por las personas; el estilo **1.9** es propio de los líderes que centran su interés en las personas, con muy poca preocupación por los resultados de la producción; el estilo **9.9** es considerado por Blake y Mouton como el más efectivo, el cual busca el trabajo en equipo y la participación abierta, este estilo se caracteriza porque se tiene un interés equilibrado hacia las personas y hacia la producción; el estilo **5.5** es propio de los líderes que tienen una preocupación media por la producción y las personas, es decir, muestran un interés sin equilibrio entre estos dos aspectos"[3]

La población estuvo representada por todos los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo. Se seleccionaron los sujetos que se desempeñan como decanos, jefe de docencia, jefe de

[3] BLAKE y MOUTON. Citado por Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill. 1995. pág. 624 - 636

investigación y de extensión, se trabajó con la totalidad de los mismos los cuales suman 34 sujetos de estudio.

Del mismo modo, para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario llamado Red de los Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton, traducido y adaptado por Antonio Martínez Suárez, éste, como su nombre lo indica busca evaluar los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo. Este cuestionario fue tomado de una Tesis llamada Estilos de Liderazgo Presentes en los Directores de los Centros Educativos de la Ciudad de Barranquilla, elaborada por Ana Mercado, Dizzi Rojas y Mayelis Urueta, egresadas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar en el año 2001.

Otra técnica que se empleó para la recolección de los datos fue la entrevista semi-estructurada, la cual permitió a las investigadoras recoger una amplia, valiosa y significativa información para el estudio. Tanto el cuestionario como la entrevista buscan identificar los estilos de liderazgo empleados por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo; así como también saber cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en estas personas.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo es un fenómeno social comúnmente presentado en las organizaciones y del cual se han originado diversas concepciones y teorías, sin que halla un consenso general acerca de cual es la fórmula que muchos reclaman para que halla un liderazgo efectivo; dado que, existen varias clasificaciones de los estilos de liderazgo, como patrones de comportamiento que presentan los lideres para influir en sus seguidores hacia la realización de los objetivos comunes, dentro de las organizaciones.

En nuestra sociedad actual se han dado muchos cambios en todos los niveles, debido a múltiples factores que afectan la calidad y forma de vida de los individuos; de ahí que sea preciso adoptar nuevos estilos de funcionamiento para lograr dicha calidad.

De esto se deriva la importancia de que las empresas e instituciones de cualquier tipo revisen la manera como están dando resultado y la influencia que tiene en ello los estilos que pueden tener sus lideres; así como se evalúan la tecnología, la infraestructura y demás aspectos con que cuenta una organización. Atrás ha quedado la concepción del "liderazgo" autoritario como medio eficaz para mantener la productividad, hoy en día se requiere de un estilo más democrático, participativo, flexible, que agilice la toma de decisiones en un mundo de apertura y cambios rápidos.

Muchas empresas se han destacado por tener lideres que en conjunto con los seguidores se adaptan a la competitividad actual con un liderazgo participativo[4] Por esto, es importante reconocer que el liderazgo es un tema de estudio obligatorio para la Psicología organizacional, y no solo teniendo en cuenta su influencia en las grandes organizaciones internacionales, sino también en un contexto nacional y regional ya que en la zona Caribe y concretamente la ciudad de Barranquilla, existen instituciones y empresas muy prometedoras para el desarrollo social, tal y como lo son las instituciones educativas.

Debido a que existen muchas teorías de los estilos de liderazgo, se ha escogido una de las más conocidas como lo es "La teoría de la red de los estilos de liderazgo de Blake y Mouton, cuya validez y confiabilidad se basa en diversas investigaciones como la de la Universidad de Ohio"[5] Esta teoría afirma que existen cinco estilos básicos que se relacionan con el interés por la producción y por las personas. Fue utilizada como base para una investigación en centros de enseñanza media en esta ciudad en el año 2001, y por lo cual se encontró que los directores tendían a presentar un estilo (5,5) o con interés sin equilibrio entre la producción y las personas.

Dado que en esta universidad no se ha investigado acerca de sus lideres, se ha planteado la siguiente pregunta:

---

[4] KOONTZ, Harold. Administración, Una Perspectiva Global. México.Mc Graw Hill. 11° Edición. 1998. Pág. 541 - 544

[5] FIEDLER, Fred. Citado por José Maria Mendoza. Las Funciones Administrativas. Barranquilla. Uninorte. 1979. Pág. 38 - 45

¿Cuáles son los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo?

## 2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se viene comentando que a Colombia le faltan personas entrenadas científicamente para guiar a otros individuos ya sea de forma aislada o colectiva y asegurar la participación de éstas en la solución de sus problemas, por tal motivo, el estudio a realizar intenta identificar el estilo de liderazgo ejercido por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo.

Es importante, recordar que el "Liderazgo es el proceso dinámico de influir en los demás, para seguir tras el logro de un objetivo común: la mejora continua"[6] Así mismo, el liderazgo se puede considerar como proceso dado en la mayoría de las organizaciones y grupos en general, por lo tanto es preciso realizar estudios que contribuyan a ampliar el marco de conocimiento acerca de éste tema y a partir de ésta identificar los estilos de liderazgo presentes en las personas que hacen parte de la organización o institución en la cual se va a realizar la misma.

Teniendo en cuenta que dentro de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar no se ha realizado una investigación acerca de los estilos de liderazgo ejercido por los directivos de las unidades académicas de dicha corporación y debido al crecimiento

[6] IBÍD. Pág. 84

acelerado que ha adquirido la institución en los últimos años, surge la necesidad de saber si estas personas ejercen estilos de liderazgo dentro de la misma.

Este estudio representa un valioso aporte en el campo organizacional, ya que un liderazgo efectivo contribuye al mejoramiento y a la satisfacción laboral dentro de la empresa y por ende mejora el clima organizacional, facilitando la productividad y eficiencia en el marco estructural. Al mismo tiempo está investigación tiene importancia institucional porque permitirá a los directivos, docentes, profesionales y estudiantes conocer el estilo o los estilos que prevalecen en la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, de igual forma será de gran ayuda para los líderes, ya que les servirá como guía tanto a él como a sus seguidores para alcanzar un propósito común.

Es muy significativo para las investigadoras llevar a cabo dicho estudio debido a que afianzarán más sus conocimientos acerca del liderazgo en las organizaciones, al mismo tiempo les ayudará a desempeñarse eficazmente en sus prácticas empresariales, proporcionando las bases para identificar en una organización los estilos de liderazgo existente.

Innegablemente, el liderazgo es un tema que ningún profesional de la Psicología debe desconocer, especialmente aquellos que desean desempeñarse en el campo empresarial; además, éste estudio permitirá crear a todos los interesados una nueva visión de liderazgo teniendo en cuenta las capacidades y atributos de los líderes.

Los resultados de esta investigación podrán servir de base para futuros estudios acerca del liderazgo y además serán una guía para todas las personas interesadas en el tema.

# 3. OBJETIVOS

## 3. 1 OBJETIVO GENERAL

Describir los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo.

## 3. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el estilo de liderazgo con un interés mínimo hacia las personas y hacia la producción, empleado por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo.

- Describir el estilo de liderazgo con un interés fuerte hacia la producción, empleado por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo.

- Describir el estilo de liderazgo con un interés fuerte hacia las personas, empleado por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo.

- Describir el estilo de liderazgo con un interés equilibrado hacia las personas y hacia la producción, empleado por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo.

- Describir el estilo de liderazgo con un interés sin equilibrio entre las personas y la producción ejercido por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo.

# 4. MARCO TEORICO

## 4. 1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INSTITUCIÓN

"La Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar fué fundada, el día 15 de octubre de 1972, por iniciativa del Doctor José Consuegra Higgins, economista, escritor, profesor universitario y parlamentario. Lo acompañaron en está tarea los doctores Eduardo Pulgar Lemus (†), Eusebio Consuegra Higgins (†), Jorge Artel Coneo (†), Leonello Marthe Zapata, Eugenio Bolívar Romero, Ana Bolívar Romero, Alvaro Castro Socarras y el señor Sofanor Redondo (†)

Esta Institución fue concebida como una casa de estudios superiores del pueblo, para el fomento de la investigación científica, la promoción cultural e ideológica y la enseñanza técnica. La Corporación obtuvo la personería jurídica mediante la resolución #1318 del 15 de noviembre de 1972, emanada de la Gobernación del Departamento del Atlántico. Inicio labores el día 3 de marzo de 1973 con las funciones básicas de docencia, investigación y extensión o servicio social.

En el campo de la docencia, la institución inició labores en las siguientes áreas del conocimiento: Ciencias de la Educación, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Económicas y Administrativas, Arquitectura y Ciencias Sociales.
En el año de 1977, se otorga a la institución la aprobación del programa de Sociología, mediante la resolución #2264 del 31 de marzo; la unidad académica de Trabajo Social fué aprobada mediante la resolución #219 del 21 de enero de 1978, emanada del Ministerio de Educación Nacional; la Facultad de Economía recibe su aprobación mediante la resolución #148 de 1979 expedida por el Ministerio de Educación Nacional; la facultad de Licenciatura en Ciencias de la Educación, especialidad en Ciencias Sociales recibe del Gobierno Nacional la aprobación mediante la resolución #8069 del 26 de noviembre de 1978; la facultad de Derecho recibe su aprobación mediante la resolución #22230 del 4 de diciembre de 1979, emanada del Ministerio de Educación Nacional.

Desde su fundación, la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, se convirtió en una institución universitaria comprometida con la divulgación del conocimiento científico y con la creación de una teoría propia para el desarrollo de la región, del país y de América Latina.

A partir del año 1992 con la nueva constitución, y muy especialmente con la aprobación de la Ley 30 que organiza la educación superior, comienza una segunda etapa de desarrollo y crecimiento de la corporación aprovechando las ventajas corporativas de la Institución se comienza la tarea de diversificar la

oferta educativa y es así como después del mercadeo realizado en el Instituto de Investigaciones con estudiantes de la Facultad de Economía y Sociología se organizan los nuevos programas de Contaduría, Administración de Empresas, Licenciatura en Educación Básica Primaria, Psicología, Ingeniería Comercial, Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas, Enfermería y Fisioterapia, que le dan un alto nivel de desarrollo a la institución hasta llevarla a un crecimiento tal que ahora cuenta con más de 10.500 estudiantes.

También se organizó el Instituto de Postgrados con el propósito de brindar educación avanzada tanto a los profesionales egresados de esta institución como egresados de otras instituciones. El programa de Postgrados se inició con la especialización en Gerencia Social, en 1995 se inicia la especialización en Derecho Administrativo, también se instituyeron las especializaciones en Gobierno y Asuntos Públicos; se aprueban y notifican nuevas especializaciones como Derecho Procesal, Derecho Laboral, Derecho Comercial, Derecho Penal y Criminalista, Manejo, Negociación y Solución de Conflictos, Familia, Revisoría Fiscal, Gerencia en Salud, entre otros.

28 años después de su fundación puede afirmarse que el sueño de sus fundadores en el campo de la docencia se cumple plenamente, los profesionales egresados de la institución, sobresalen en los diferentes campos de la actividad profesional, industrial, comercial, de servicios, política y social, construyendo patria en cada uno de los rincones del Caribe, de la Nación y hasta de Latinoamérica.

La Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, fué creada a tono con la constitución y la ley, como una corporación sin ánimo de lucro y con una estructura organizativa. En el Art. 16 del estatuto se estableció los órganos de la corporación así: la Corporación tendrá una Sala General, un Consejo de Gobierno, el Rector, un Vice-Rector Administrativo, un Vice-Rector Académico y Consejos Académicos en cada una de las académicas; el Revisor Fiscal, elegido por los miembros de la Sala General, un Secretario General, designado por dicha sala, quien cumple a la vez el papel de Secretario de la Sala General y Secretario del Consejo de Gobierno; Decanos y/o Directores para cada una de las unidades académicas, escuelas e institutos de la corporación; un contador nombrado por el rector, un Director de Bienestar Universitario.

La composición orgánica de cada uno de estos estamentos ha ido variando con el tiempo, a medida que el crecimiento de la institución exige nuevas formas de administración, así por ejemplo: la Sala General, creó la Vice-Rectoría de Planeación y la de Bienestar Universitario. La administración de la institución y la participación activa de cada uno de sus miembros facilitó el acelerado crecimiento y desarrollo institucional.

La Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, comenzó sus labores educativas en una sede alquilada, situada en la calle 68 con carrera 54, en el barrio El Prado. El rápido crecimiento institucional obligó a continuar

con la política de arrendamiento de las distintas sedes en que se desarrollaban las tareas académicas, todas situadas alrededor de la primera casa.

La institución está conformada actualmente por 14 unidades académicas: Derecho, Sociología, Economía, Trabajo Social, Licenciatura en Básica Primaria, Licenciatura en Ciencias Sociales, Administración de Empresas, Contaduría Pública, Psicología, Fisioterapia, Ingeniería Comercial, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial y Enfermería. Actualmente, solo funcionan 13 unidades académicas, debido a que el programa de Sociología, no cuenta con los alumnos para poder funcionar. La institución ofrece además de los programas de Pregrado, 25 programas de Postgrado.

La corporación tiene organizado y a presentado al Instituto Colombiano Para el Fomento De la Educación Superior, el programa de Arquitectura. Igualmente la corporación tiene extensión de sus programas de Pregrado y Postgrado mediante convenios con entidades territoriales o con instituciones universitarias en: Cartagena, Santa Marta, Cúcuta y Riohacha.

La Institución tiene 10.500 estudiantes en sus 13 programas de Pregrado y 1060 estudiantes en sus programas de Postgrado aproximadamente. En términos espaciales, actualmente cuenta con tres sedes académicas

debidamente equipadas, con el respaldo necesario en servicio y áreas de apoyo"[7]

## 4. 2 LIDERAZGO

"El liderazgo es el proceso dinámico de influir en los demás para seguir tras el logro de un objetivo común: la mejora continua"[8] Aquí el individuo ordena, guía, influencia y supervisa los pensamientos, sentimientos, acciones o conductas del grupo para que este logre determinar que es lo que desea, que elementos requiere así como los componentes que necesita para la acción.

Una concepción errónea es creer que la persona que tiene carisma es la que logra el liderazgo. Las cualidades del líder están presentes en todas las personas pero solo algunos encuentran el camino para realizarlas. Nadie nace líder, simplemente desarrolla su potencial. El liderazgo se ejerce y para ello necesita tener en cuenta que la concepción de que todo líder nace, es una concepción estática y tradicional, hoy en día se concibe que un líder surge en determinadas situaciones y circunstancias, en función de las necesidades del grupo y todos tenemos la posibilidad de asumir ese papel.

"La función primordial del líder es contribuir al progreso del grupo en la dirección que este requiere. Para lograr esto el líder debe asumir los objetivos, sentimientos y expectativas y

[7] CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMÓN BOLÍVAR, Reconocimiento Institucional como Universidad, Antecedentes, Plan de Desarrollo, Pág 1-7, 16-19, 35-36
[8] IBID. Pág. 86 - 102.

expresarlo adecuadamente, de tal forma que su actitud en un momento determinado sea una manifestación de las fuerzas presentes en el grupo"[9]

Del mismo modo los lideres se hacen a sí mismos mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Los lideres pueden hacer lo que tienen que hacer con el respaldo de su equipo, al cual debe inspirar o persuadir para que lo siga. El liderazgo trata, entonces de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en las empresas y cada uno de sus departamentos, es también esencial en las demás funciones de la administración. El líder necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas; esto es ser líder.

Los mejores lideres son los que combinan un buen conocimiento de la tarea, con un excelente manejo de las relaciones humanas. Esto ha sido evidenciado en múltiples investigaciones a nivel mundial. Una persona carente de un buen nivel de inteligencia social, incapaz de descifrar el código emocional de los demás no debe desempeñar en la empresa cargos que impliquen manejo de personal.

> "Existen unos requisitos para liderazgo entre esos se encuentran: imponerse una integridad personal para ser ejemplo; debe haber congruencia entre los hechos y las palabras; aceptar que el rango no confiere privilegios sino que

[9] JHAP, Tom. Desarrollo del liderazgo. Santa Fé de Bogotá. Legis Editores SA. 1991. Pág. 85.

acarrea responsabilidades; desarrollar e inspirar una visión y comprender que nadie hace algo bien sino está suficientemente motivado.

El líder tiene obligaciones como son: la disponibilidad, el líder debe estar siempre con su gente. Por definición los lideres no actúan aislados, ni comandan en el sentido literal de la palabra; el liderazgo casi siempre implica la cooperación y colaboración, actividades que únicamente pueden ocurrir en un contexto propicio; *segundo*, la comunicación, aquí el líder debe ser la persona más indicada para hacer fluir la información en todas las direcciones. Los lideres deben ser accesibles y deben buscar diligentemente el contacto con los colegas y con los subordinados; *tercero*, instrucción para enseñar, el líder debe saber y conocer; conocerse a sí mismo, sus temas, su gente y las necesidades de ellas. Debe enseñar a corregir defectos. Los lideres deben ser motivadores, educadores, modelos por imitar, portavoces, confesores y animadores"[10]

Por otro lado el comportamiento del líder (que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar), debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades, así el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo (escoger o ayudar al grupo a seleccionar las mejores alternativas para sus problemas) para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado un líder. Un líder puede ejercer funciones tales como, ejecutivo, planeador, creador de una política, experto,

[10] IBID. Pág. 103

representante externo del grupo, proveedor de recompensas y castigos, ejemplo, símbolo del grupo, ideólogo, figura paterna, chivo expiatorio, sustituto de la responsabilidad individual.

De igual forma, el líder surge como un mediador para conseguir los objetivos deseados por un grupo. El grupo puede seleccionar, elegir o aceptar espontáneamente a un individuo como líder, porque este posee y controla los medios (como habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, propiedades) que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos, es decir, para aumentar la satisfacción de sus necesidades.

## 4. 3 LIDERAZGO: PATRONES DE INFLUENCIA EN LOS GRUPOS

"Los psicólogos sociales definen el liderazgo como el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros del grupo hacia el logro de objetivos específicos grupales.

La investigación sobre el liderazgo ha formado parte de la Psicología social desde sus inicios; y en las ultimas décadas, este estudio ha desbordado la Psicología industrial /organizativa y la conducta organizativa.

¿Hay gente que nace para ser líder? El sentido común sugiere que esto sea así. La observación sobre lideres eminentes del pasado como Alejandro Magno, permitió a los investigadores formular una visión del liderazgo

conocida como **Teoría de los Grandes Lideres**; que dice que los mejores lideres poseen ciertos rasgos que los diferencian de la mayoría de los seres humanos. Además, la teoría sugiere que estos rasgos permanecen estables en el tiempo y a través de diferentes culturas, por lo que todos los grandes lideres, sin importar cuándo o dónde viven, se parecen en diversos aspectos.

Las características ó rasgos principales que deben poseer los lideres y que los hacen idóneos, son según los psicólogos sociales: el tener un impulso, el deseo de logro unido a una gran energía y resolución, ambición, dinamismo, tenacidad, iniciativa, auto confianza, motivación de liderazgo, habilidad cognitiva, creatividad, flexibilidad, pericia.

El liderazgo, como todas las formas de conducta social, únicamente puede comprenderse en términos de interacciones complejas entre situaciones sociales y características individuales. No cabe duda de que todos los lideres no son iguales sino que difieren considerablemente en términos de estilo personal o en su aproximación al liderazgo. Un gran volumen de investigaciones sugiere que estas diferencias en el estilo de liderazgo son reales e importantes.

Existen investigaciones que describen el estilo de los lideres en términos de una simple dimensión que se extiende desde el estilo democrático hasta el estilo autocrático; pero investigaciones más modernas sugieren que realmente hay diversas dimensiones importantes a lo largo de las cuales los lideres

difieren en términos de su estilo. Una de estas dimensiones es la dimensión autocrático – democrático, que dice que los lideres autócratas toman decisiones unilateralmente mientras que los lideres democráticos permiten la participación de sus seguidores a la hora de tomar decisiones.

Otra dimensión es la dirigista – permisiva, que implica la medida en que los lideres dictan cómo sus seguidores deben desempeñarlas tareas que les han sido asignadas vs. los que le dan la libertad de trabajar como deseen. Desde este modo, los lideres tienden a mostrar uno de los cuatro patrones diferentes: democráticos – permisivos, democráticos – dirigistas, autocráticos – permisivos, autocráticos – dirigistas.

Los lideres también difieren en otras dos dimensiones importantes, conocidas como orientación a la tarea y orientación personal. La orientación a la tarea se refiere a la medida en que un líder determinado se centra en conseguir una tarea dada, sea cual sea, y la orientación personal por el contrario, hace referencia al interés de los lideres ha tener una buena relación con sus seguidores. Es interesante que ningún estilo parece ser el mejor, sino que más bien uno sea más efectivo depende de las circunstancias especificas; parece que los lideres difieren notablemente respecto al estilo personal, sin embargo, debido a que el estilo del líder es sólo uno del los múltiples factores en el liderazgo, pueden llevar a conclusiones erróneas sugerir que un estilo es siempre, o normalmente, el mejor.

¿Difieren hombres y mujeres en sus estilos de liderazgo? Aunque existe una creencia generalizada de que es así, algunos estudios sistemáticos al respecto sugieren que, en general realmente no lo es. Los lideres masculinos y femeninos parecen diferir sólo en algunos aspectos, y son de mucha menos magnitud de lo que sugieren los estereotipos del rol de género.

Los estereotipos de género sugieren que las mujeres lideres podrían mostrar más preocupación por las personas que los hombres lideres, y que pueden tomar decisiones de una forma democrática. Las mujeres lideres son ligeramente más propensas a adoptar un estilo democrático que los hombres lideres. Sin embargo, no están más orientadas personalmente que los hombres lideres.

Las investigaciones predijeron que las mujeres líderes podrían recibir valoraciones más bajas que los hombres, aún cuando su rendimiento fuera idéntico. Las mujeres lideres continúan enfrentándose a desventajas en muchos ámbitos. Aunque su conducta o estilo difiere de la de los lideres masculinos sólo en algunos aspectos relativamente menores, las mujeres lideres continúan recibiendo menos valoración que sus colegas masculinos"[11]

No cabe duda, de que es significativo y de gran interés, el análisis del liderazgo desde la perspectiva social, debido a que nos suministra una visión más amplia del liderazgo, así como los estilos se dan a partir de esta perspectiva y permite compararlos con los expuestos

[11] IBID. Pág. 539 – 543.

anteriormente en el transcurso del escrito; también permite conocer como influye en los grupos el liderazgo, desde el ámbito social ya que este a formado parte de la Psicología desde sus inicios.

## 4. 4 EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA SOCIAL

Un líder es una persona que ejecuta acciones y señala los caminos para salir de un problema y guía en los momentos de confusión. Dentro de las funciones que el líder debe hacer, se encuentran:

- Planeación, coordinación, orientación y toma de decisiones, para tal objeto los lideres difieren en sus características o estilos de liderazgo: hay lideres que no mandan, sino que sugieren, no ordena sino que indican, no imponen suscitan; son guías y en algunas ocasiones distribuyen funciones y marcan las actividades del grupo.

Dos retos se presentan continuamente a lideres en relación con la conservación y efectividad de un grupo: algunos prefieren lograr metas, no importa que las personas se sacrifiquen por la unidad del grupo, pero otros prefieren conservar la unidad. Sin embargo, tanto el liderazgo como el poder son transitorios para las personas y aun para los grupos.

Por otra parte, numerosas personas llegan a ser lideres en un momento de desconcierto general, toman la iniciativa, conciben un plan y actúan. No obstante, el líder puede ser producto de un momento en el cual la mayoría espera a alguien osado.

El momento oportuno para presentar iniciativas para quien aspira a ser líder es aquel, en el cual se necesitan soluciones audaces a problemas difíciles.

La conceptualización anteriormente dada dentro del campo de la Psicología social sirvió de base para que otros autores aplicaran sus teorías del LIDERAZGO en el área de las organizaciones, es decir, esta temática fue abordada por la Psicología organizacional.

## 4. 5 TEORIA SITUACIONAL O DE LA CONTINGENCIA DE FIEDLER

"Fred E. Fiedler y sus colaboradores, en la universidad de Illinois propusieron una teoría de contingencia de liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en lideres no solo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre lideres y miembros de los grupos"[12]

La teoría situacional de la contingencia, sostiene que el estilo de liderazgo que un líder debe emplear depende de las circunstancias en las cuales se encuentre. Unos estilos son efectivos para determinadas situaciones, pero no para otras. Cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados. De este modo, el

[12] IBID. Pág 154 – 163.

verdadero líder es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas.

"Fiedler plantea dos tipos de liderazgo: Uno orientado a la tarea y el otro orientado hacia la relación; el líder orientado a la tarea, es aquel que busca la obtención de satisfacción una vez cumple o logra los objetivos del trabajo, este tipo de líder organiza y define el tipo de tarea o actividades que deben realizar sus subalternos, como también cuándo, donde y cómo deben hacerlo. Este tipo de líder es además controlador y directivista.

El líder orientado hacia la relación, busca la satisfacción personal a partir del buen establecimiento de las relaciones interpersonales, este tipo de líderes se comprometen de manera afectiva con el grupo, por lo tanto brinda apoyo social y emocional a sus subalternos. El líder orientado hacia la relación es permisivo y no directivista.

Este autor con base en sus estudios, detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo es el más eficaz los cuales son:

- Poder otorgado por el puesto: es el grado en que el poder otorgado por un puesto, le permite a un líder conseguir que los miembros de su grupo sigan sus instrucciones. Para Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus

seguidores que uno carente de ese poder. Esta autoridad formal que posee el líder se opone a otras fuentes de poder, como la personalidad o la experiencia.

- Estructura de la tarea: es el grado en que es posible formular, programar o utilizar claramente las tareas o actividades y responsabilizar de ellas a las personas. Si las tareas son claras, será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar de él a los miembros del grupo.

- Relaciones líder-miembros: este es el factor más importante desde el punto de vista de la influencia que el dirigente pueda ejercer sobre el grupo. Se refiere al grado en el cual los miembros confían en el líder, gustan de él y/o están dispuestos a seguirlo. Este factor es el más importante teniendo en cuenta que los dos factores anteriores, probablemente se hallan en gran medida bajo el control de la empresa.

De acuerdo con estos tres aspectos, se pueden clasificar las circunstancias de diferentes formas. En los extremos se encuentran las situaciones favorables y desfavorables. En las primeras, el dirigente tiene buenas relaciones, la tarea es estructurada y el poder de la posición es fuerte. En el otro extremo las relaciones son malas, la tarea es mal estructurada y la posición débil. Entre estos extremos existe una gama de situaciones intermedias.

La tesis de Fiedler es que en los extremos (circunstancias favorables y desfavorables), el estilo más efectivo es el controlador, estructurador y

orientado a la tarea; mientras que, en las situaciones intermedias, el más eficaz es el permisivo, pasivo y orientado a las relaciones. La aplicación de esto es que, cuando un líder tiene una circunstancia muy favorable, el grupo espera y desea que él señale lo que debe hacerse. Todo está preparado para la acción"[13]

En la teoría situacional, las circunstancias juegan un papel importante en la estructura del liderazgo, en consecuencia, para cada tipo de circunstancias existirá un tipo de liderazgo apropiado, el estilo a emplear es contingente con relación a la situación. Según esta teoría no deben calificarse a los líderes como eficaces o ineficaces; ellos pueden llegar a ser eficaces en una situación e ineficaces en otras. Los líderes se les debe capacitar y se les debe crear las condiciones organizacionales para que puedan desempeñarse correctamente.

Esta teoría ha sido objeto de críticas, entre ellas, la de negar la posibilidad de construir una base científica para el liderazgo, ya que al hacer depender todo de la situación, se impide desarrollar leyes sobre el liderazgo. Sin embargo esta teoría ha sido de gran importancia para el desempeño del liderazgo.

## 4. 6 TEORÍA DE ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON

"Robert Blake y Jane Mouton retomaron los estudios realizados por Fiedler y con base en estos estudios y sus investigaciones lograron demostrar la

[13] IBÍD. Pág 282 - 296

importancia que tiene para un líder poner interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. Este recurso se conoce con el nombre de Managerial Grid (malla gerencial), el cual se ha usado en todo el mundo como un medio para la capacitación de los líderes y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo. Managerial Grid es el nombre registrado por los autores Blake y Mouton en 1969, su traducción es "malla gerencial". (ver **Figura 1**)

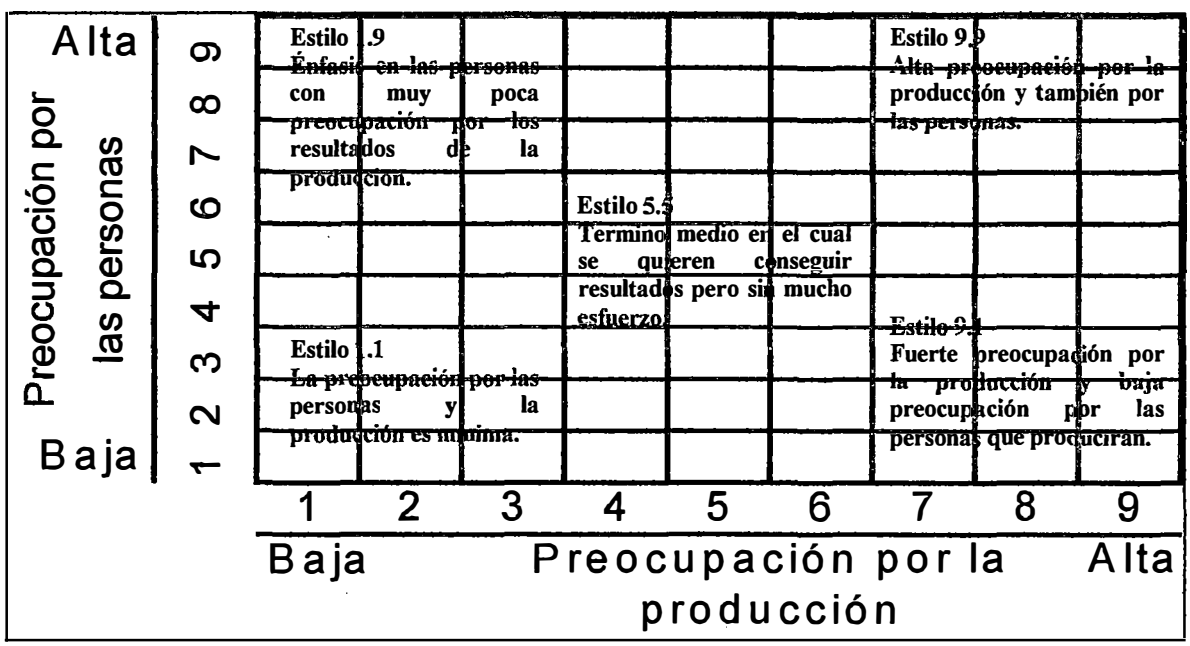



**Figura 1. Managerial Grid o Malla Gerencial**

El Managerial Grid es una malla compuesta por dos ejes X y Y: el eje X u horizontal del Grid, que representa la preocupación por la producción. Es una serie continúa de nueve puntos, en la cual nueve, significa una elevada preocupación por la producción y uno, una baja preocupación por la producción. El eje Y ó vertical del Grid, representa la preocupación por las personas. Es también una serie continúa de nueve puntos, donde nueve, es

un grado elevado de preocupación por las personas y uno, un grado bajo de preocupación por las mismas.

Para Blake y Mouton, la expresión "preocupación por" significa "cómo" se interesan los líderes en la producción o "cómo" se interesan en las personas, no, por ejemplo, "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un líder con respecto a una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de staff, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

Por su parte, la "preocupación por las personas", incluye aspectos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias"[14]

Así mismo, Blake y Mouton identificaron cinco estilos extremos, basados en las dos preocupaciones, es decir, "preocupación por la producción" y "preocupación por las personas" y en sus interacciones. Estos autores ubican estos 5 estilos en los puntos de

[14] KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. México. Mc Graw Hill. 11° Edición. 1998. Pág 540 - 544

intersección (en los cuatro lados y en el centro del Grid o malla) Los cinco estilos planteados por Blake y Mouton son los siguientes:

**4. 6. 1 El estilo 1.1** Ubicado en el extremo inferior izquierdo, en este estilo el líder no se preocupa por la producción ni por las personas, se involucra poco en sus funciones, solo se limita a servir como conducto de información de los superiores a los subordinados. En este estilo hay poco compromiso y las personas se involucran poco; pueden estar físicamente presentes, pero mentalmente ausentes.

Del mismo modo, en el estilo 1.1, a las personas no les interesa resolver los conflictos en equipo, no hay cooperación y existe competencia entre los grupos, departamentos o secciones de la organización, hay un fuerte individualismo. Este estilo, se caracteriza además por ser un estilo en donde el líder se hace a un lado de las situaciones que provocan conflictos, discrepancias y controversia, la división de las tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo, él no hace ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos, el grupo no recibe orientación por parte del líder. Este es un estilo tipo "laissez-faire". El subordinado aprende solo a partir del ensayo y error, y siendo autodidacta, cada cual debe arreglárselas solo.

**4. 6. 2 El estilo 9.1** Se ubica en el extremo inferior derecho del Grid o malla. En este estilo existe una fuerte preocupación por la producción y muy poca preocupación por las personas que se espera produzcan. Estos líderes son llamados "líderes autocráticos de tareas", a quienes sólo les preocupa el desarrollo de operaciones eficientes, muestran escaso o nulo interés en las personas y ejercen un estilo de liderazgo agudamente autocrático.

En este estilo no hay oportunidad para la participación, el líder se esfuerza en relación con el éxito personal, pero es ineficiente para trabajar con otros, no permite liberar la creatividad del personal, la iniciativa equivale a la insubordinación, utiliza el modelo autoridad- obediencia.

De igual forma, en el estilo 9.1, el líder establece las directrices, objetivos y procedimientos sin participación del grupo, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo. La comunicación es centralizada hacia el líder y es él quien toma las decisiones.

En este estilo, las actividades son desarrolladas cuando el líder está presente, en su ausencia, las tareas o labores se detienen y los grupos expresan sus sentimientos reprimidos, llegando a ocasionar comportamientos de indisciplina y agresividad. Este estilo de liderazgo es denominado liderazgo orientado hacia la producción.

**4. 6. 3 El estilo 1.9** Se localiza en el extremo superior izquierdo. Este estilo hace énfasis en las personas con muy poca preocupación por los resultados de la producción. Por tanto es llamado estilo de liderazgo orientado hacia las personas. Aquí los lideres promueven condiciones de relajamiento, amabilidad y satisfacción en las que nadie deba preocuparse por la aportación de esfuerzos coordinados para el cumplimiento de las tareas.

Además se esfuerzan por mantener una relación humana cordial y tranquila, mientras que la organización se vuelve impotente, morosa e indiferente a sus problemas de producción y

oportunidades reales. Entre los miembros de la organización prevalece el deseo de ser apreciado y no deseo de ser eficiente.

Así mismo, en este estilo, la creatividad no tiene oportunidad para desarrollarse, las buenas relaciones son mantenidas a costa de la eficiencia organizacional. El líder da mucho y exige poco, no reconoce el miedo, tolera y disculpa la incompetencia, él felicita por un desempeño bueno y medio, pero evita críticas cuando el trabajo es malo o inaceptable, no promueve la motivación para el mejoramiento del desempeño.

**4. 6. 4 El estilo 9.9** Esta ubicado en el extremo superior derecho del Grid o malla, este estilo demuestra una alta preocupación por la producción e igualmente una fuerte preocupación por las personas. Aquí los problemas son discutidos profunda y abiertamente, para alcanzar comprensión mutua y un amplio compromiso con las conclusiones obtenidas. En el estilo 9.9 el equipo desarrolla un interés común por el resultado del esfuerzo.

Blake y Mouton, con base en los resultados de sus estudios encontraron que los verdaderos lideres son los que utilizan el estilo 9.9, estos son los "lideres de equipo", capaces de combinar las necesidades de producción de la organización con las necesidades de los individuos. Aquí la participación se hace necesaria para alcanzar la mejor respuesta, la solución de los problemas se logra mediante la participación y el compromiso, sin embargo, para que la situación 9.9 sea efectiva, debe fundamentarse en personas que tengan conocimiento y competencia, de lo contrario puede llevarse a soluciones erróneas.

Así mismo, en este estilo, las situaciones que generan discrepancia y controversia, se encaran de frente, con flexibilidad suficiente para solucionar los problemas, las emociones son enfrentadas mediante su discusión con las personas involucradas en la discrepancia, se permite que los empleados disientan, desarrollen y resuelvan sus discrepancias por la vía de los hechos y se conozcan unos a otros. Se promueve, además, la búsqueda de soluciones críticas e innovadoras, se estimula el desarrollo del potencial creativo. Aquí, el líder y los subordinados establecen una relación basada en la lealtad, respeto, confianza. Exige también una comunicación espontánea, franca, cordial y abierta entre ellos.

**4. 6. 5 El estilo 5.5** Se encuentra ubicado en el centro, es el estilo de termino medio, en el cual, el líder adopta la actitud de conseguir resultados, pero sin mucho esfuerzo, tiene una preocupación media por la producción y las personas. Como resultado de ello consigue una moral y una producción adecuadas, aunque no sobresaliente, no se fijan metas muy ambiciosas y es probable que adopte frente a las personas una actitud autocrática benevolente.

En este estilo, la toma de decisiones es de tipo acomodativo o de medio camino, que deja a todos los invitados descontentos. El líder enseña por medio de sugerencias indirectas o evasivas. No hay franqueza ni sinceridad. El líder y los subordinados exploran las situaciones sin hablar directamente, no se promueve la comprensión real del problema, sólo pueden esperarse pequeños cambios. Aquí las nuevas ideas no son más que pequeñas imitaciones del pasado, recomendadas porque ya fueron intentadas anteriormente, se busca imitar en lugar de innovar.

Del mismo modo, en el estilo 5.5, la moral y el compromiso son poco evidentes, las personas adoptan una actitud buena con relación a la organización porque se sienten seguros y protegidos, y no porque contribuyan personalmente a su éxito.

El Managerial Grid o malla gerencial, es un recurso útil para la identificación y clasificación de los estilos de liderazgo. Según la teoría expuesta por Fiedler y después retomada por Blake y Mouton, el líder se ve fuertemente influenciado por la situación en la que emerge y opera, además es producto de situaciones especificas o particulares.

Para Blake y Mouton, el estilo de liderazgo más efectivo es el 9.9, el cual busca el trabajo en equipo, la participación abierta y la resolución de conflictos empleando la confrontación. Además los lideres que aplican este estilo, obtienen mejores resultados, expresados en una productividad más alta, por el énfasis que colocan tanto a las personas como a la producción.

## 4. 7 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

"Entre otros rasgos es posible identificar los siguientes como adecuados descriptores de aquellas personas que ejercen el liderazgo:

- Ascendencia
- Responsabilidad
- Sociabilidad

- Cautela
- Originalidad
- Relaciones personales
- Vigor

Estas son las siguientes definiciones de las características más relevantes del líder:

**Ascendencia.** Aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adoptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas y que tienden a tomar decisiones independientemente.

**Responsabilidad.** Las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que le es asignado, que son perseverantes y decididos y en quienes se puede confiar.

**Sociabilidad.** Las personas a quienes gusta hallarse entre la gente y trabajar con ella y que son gregarias y sociales.

**Cautela.** Los individuos que son sumamente cautelosos, que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, y a quienes no les gusta probar oportunidades o correr riesgos.

**Originalidad.** Las personas (...) que gustan de trabajar en problemas difíciles son intelectualmente curiosos, gozan en las cuestiones y discusiones que hacen pensar y gustan pensar en nuevas ideas.

**Relaciones personales.** Personas que tienen mucha Fé y confianza en la gente, y que son tolerantes, pacientes y comprensivas.

**Vigor.** Caracteriza a personas que son vigorosas y enérgicas, a quienes gusta trabajar y moverse rápidamente, y que pueden lograr hacer más de lo que se proponen"[15]

En este orden teórico hay clara asimetría entre la Psicología de rasgos y la situacional. Mientras la primera no niega que también la situación sea una causa o un determinante, el situacionismo si deniega que los rasgos sean causas o determinantes de la conducta. De todos modos también para éste la noción de situación puede ser lo bastante compleja y lo es, sobre todo desde el momento que incluyen las situaciones pasadas que forman la historia de la gente como para que en ellos queden incorporados muchos aspectos habitualmente recogidos en la noción de rasgos.

Así mismo, los rasgos de personalidad son un requisito necesario, más no suficiente para predecir la efectividad de un líder, es decir, que un individuo con las cualidades descritas,

[15] ANMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos Integrado: El Personal y la Empresa. Santa Fé de Bogotá. Legis. 1991. Pág. 82 – 92.

solo tendrá mayores probabilidades de ejercer su guiatura de forma efectiva, que aquel que no las posee.

Expresa Jhon Adair lo siguiente:

"Las cualidades le dan color a lo que de otro modo sería una serie de destrezas interpersonales: uno puede instruir al equipo cálidamente, con entusiasmo, o hacerlo de una manera fría, sin lustre en la voz; uno puede controlar con firmeza, calmadamente y con sensibilidad, o puede hacerlo a lo bruto y sucesivamente"[16] (1990. Pág. 35)

Este experto en liderazgo dice que para ejercerlo se debe poseer además de las características mencionadas anteriormente, las siguientes cualidades: Integridad, entusiasmo, decisión, imaginación, disposición para trabajar duro, capacidad analítica, capacidad para captar oportunidades, comprensión hacia los demás, capacidad para responder a situaciones desagradables y adaptarse al cambio, disposición para asumir riesgos. La mayoría de todas estas cualidades son muy beneficiosas para todas las personas en las organizaciones, especialmente para el ejercicio del liderazgo efectivo, que contribuya al mejoramiento en las organizaciones.

[16] ADAIR Jhon. Lideres no jefes. Santa Fé de Bogota. Legis. 1990. Pág 35.

## 4. 8 CAPACIDADES DEL LIDERAZGO

"Las capacidades de liderazgo tienen que ser efectivas para ser un buen líder, como primera medida debe conocerse usted mismo; conocer su situación; seleccionar estilos de liderazgo apropiados para la situación, satisfacer las necesidades de la tarea; satisfacer las necesidades del equipo, satisfacer las necesidades individuales. Todo líder tiene ciertas habilidades naturales que con la experiencia desarrollará ciertas capacidades. El líder debe evaluar sus fortalezas y debilidades en cada punto, tiene que infundirle a su equipo el sentimiento de responsabilidad compartida, para el logro de los resultados.

El líder debe establecer y mantener la confianza y la fe mutua y crear sentimientos de interdependencia. Según la tarea designada tiene que ganarse el respeto y el entusiasmo de su grupo para poder cumplirla satisfactoriamente"[17]

En cualquier deporte profesional los jugadores están acompañados por un grupo de apoyo conformado por los entrenadores, asistentes, preparadores físicos, dietistas, Psicólogos, médicos, que toman información sobre su rendimiento y solucionan los problemas inmediatos, analizan su desempeño y definen las estrategias más convenientes.

[17] ECHEVERRI, Fabio. Colombia Necesita un Liderazgo Claro y Compromiso Nacional. Medellín. Andi. 1992. Pág. 15

En la empresa ocurre lo mismo, cada trabajador es como un deportista que forma parte de un equipo profesional. Son ellos los que juegan. Los supervisores y mandos medios son asistentes del grupo de apoyo, que están pendientes de ayudarlos en lo que sea necesario. El líder tiene un papel similar al del entrenador, él tiene la capacidad de definir las estrategias de trabajo y brinda las condiciones para que cada miembro de la organización se desempeñe adecuadamente.

El líder tiene la capacidad de crear el ambiente adecuado para que se de la participación activa de todo el personal, como también tiene la capacidad de brindarle soporte, guiarlos, impulsarlos y garantizar lo necesario para realizar adecuadamente su trabajo y desarrollarse en la empresa como persona. El liderazgo es el promotor principal del cambio permanente hacia el mejoramiento; el líder motiva a otros a actuar como lideres, ya que comprende que nadie hace algo bien si no está suficientemente motivado.

El líder debe tener la capacidad de saber quien es él, es decir, tener un autoconocimiento que le permita saber cuáles son sus fortalezas y debilidades de modo que pueda utilizarlas para su crecimiento personal, así mismo debe conocer a todas aquellas personas que hacen parte de la organización, de modo que entre todas tracen los objetivos a cumplir, creando un clima satisfactorio para el desarrollo de las funciones.

## 4. 9 OBJETIVOS DE UN LÍDER

"La finalidad de un líder como se dijo anteriormente es ayudar a su grupo a alcanzar la misión deseada, pero tiene varios objetivos que lograr el primero: es lograr el compromiso y la cooperación de su grupo; ya que sin el no se puede llegar al resultado que se deseaba; Segundo: poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados, este grupo debe ser dinámico para que se pueda tener un proceso enriquecedor y optimista; Tercero: hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo, las personas se relacionan de acuerdo al rol que desempeñan, su motivación, su forma de pensar y actuar; Cuarto: orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general.

Sin embargo, esos objetivos se alcanzan demostrando sus capacidades aunque realmente no han nacido con ellas, esos talentos se pueden fomentar desde la crianza o quizás desde sus experiencias en la vida diaria y ese carisma que tiene de inspirar a los demás. Una gran confianza y la forma de tratar a las personas, se combinan para decir que de verdad es líder"[18]

Las empresas tienen su estilo de liderazgo, algunas tienen un estilo democrático, en las cuales el jefe solo tiene una responsabilidad, la cual constituye el defender los intereses de quienes lo eligieron, su principal obligación es la que lo liga a sus seguidores.

[18] SCHULTZ, D.P. Psicología Industrial. México. Mc Graw Hill. 3° Edición. 1993. Pág. 199, 213 y 241

En varias empresas los lideres son impuestos, en otras existe un líder autocrático, su principal obligación es responder ante aquellos que lo designaron, sin descuidar las exigencias y deseos de los mismos. A los trabajadores les es difícil decidir cual estilo de liderazgo prefieren, ya que algunos prefieren que les digan cómo y de que manera hacer una determinada cosa, pero otros no les gusta tomar decisiones que afecten su vida, y hay otros que no toleran trabajar en una empresa que les permitan intervenir en las decisiones que les afecten.

Para mejorar permanentemente debe tenerse en cuenta la participación eficiente de cada persona de la empresa, es el medio óptimo para lograr las metas y objetivos que se fijen. Las estructuras formales de una empresa deben estar diseñadas para propiciar una participación activa y permanente de las personas que la conformen.

Además de lo anterior, el líder debe estar siempre dispuesto a trabajar con sus subordinados, ya que los líderes nunca deberán actuar aislados; el liderazgo siempre implica cooperación y colaboración; la comunicación o el manejo de la información debe ser pieza fundamental en el ejercicio del liderazgo, así como la instrucción de sus seguidores. Se puede concebir otras acciones del líder como son: -formar un equipo cohesionado y exitoso con personas que complementen la excelente visión generalista del administrador y que se nutran con su energía y vitalidad.

"Otros de los objetivos de un líder son los siguientes:

- Alentar a sus seguidores a conocer sus fortalezas y debilidades, a sentirse orgullosos de la organización a la cual pertenecen; apoyarse como líder en esas fortalezas, tolerando y minimizando las debilidades.

- Ayudar a comprender a sus colaboradores que sus acciones y su misión se deben orientar hacia los clientes de la organización.
- Perseguir metas ambiciosas, establecer prioridades y objetivos claros.
- Desarrollar estrategias exitosas con ayuda de las ideas creativas de sus colaboradores.

El líder como servidor, trabaja duramente para cumplir su misión con el fin de ayudar a crear una organización y un mundo mejor. Los lideres sobresalientes son los que combinan un buen conocimiento de la tarea por desempeñar con un excelente manejo de las relaciones humanas; una persona carente de un buen nivel de inteligencia social (incapaz de descifrar el código emocional de los demás, no debe desempeñar en la empresa cargos que impliquen manejo de personal)

Los lideres se hacen ellos mismos, desarrollan su potencial, buscan mejorar cada día y para esto deben tener pericia, lo cual es el fruto de la destreza y del trabajo arduo, además deben demostrar empatía o la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona experimentando sus ideas y sentimientos.

También es necesario estar motivado para actuar como líder y nadie puede estarlo si no se valora a sí mismo, por esto es importante, poseer una escala de valores que le permiten a la persona vivir bien y mejor"[19]

[19] EAFIT, Revista Universidad de Antioquia. No. 102. 1998. Pág. 24

Cada persona que se desempeñe como líder debe trazarse unos objetivos a alcanzar dentro de la organización, sin embargo en algunas empresas el líder debe ceñirse a los objetivos trazados por la misma, de modo que ven cortada su iniciativa y su creatividad, es ahí cuando el líder debe dar a conocer su potencial de modo que mejore la participación y elaboración de cada uno de los componentes de la organización. Así mismo el líder debe estar dispuesto a establecer una buena relación con sus subordinados, de modo que se cree un clima armónico que conduzca a la eficiencia.

## 4. 10 ¿QUÉ HACEN LOS LIDERES?

"Los lideres desempeñan papeles importantes que se pueden clasificar en dos grupos: funciones primarias, las cuales son esenciales para el proceso de liderazgo como son: tener una visión clara del futuro, porque todos esos conocimientos se los transmite a su grupo. El líder como persona decide hacer la planeación para alcanzar sus fines con el grupo. El líder tiene la responsabilidad de controlar las relaciones del grupo y decide como está organizado, esto es importante para que todos trabajen conjuntamente; las funciones accesorias, son aquellas que el líder puede asumir o lo pueden ser asignadas debido a su posición de liderazgo.

Las funciones accesorias sirven como modelo de conducta para los miembros del grupo y un símbolo del grupo, lo constituye la gran unión entre ellos.

Existen muchos estudios sobre el liderazgo, pero lo primero que hay que hacer para ejercerlo en una forma práctica e inmediata es DAR EJEMPLO.

Liderar es influir en las personas en forma tal que procedan a ejecutar lo que un líder desea que hagan.

El papel del líder es orientar y aclarar, por tanto debe estar siempre preparado para no perder la credibilidad frente a su equipo. El líder debe estar dispuesto a aprender, a renovarse. Una de las funciones del líder, es delegar (transferir autoridad y responsabilidad para que alguien ejecute una tarea); por lo que resulta más apropiado la realización de tal tarea por la persona que fue delegada, que la ejecución de la misma por parte del líder; pero quien delega sigue responsable de las consecuencias de las acciones de sus delegados: delegar no es abdicar.

Delegar es bueno porque:

1. Crea la oportunidad para que los liderados progresen.
2. Motiva al empleado, el cual pasa a ejecutar trabajos más interesantes.
3. Aumenta la iniciativa de los empleados.
4. Ellos comienzan a dar ideas y a contribuir para mejorar el trabajo.
5. Le permite al líder contar con más tiempo para planear, controlar, autodesarrollarse, hacer innovaciones e informar.

Los aspectos positivos que debe poseer un líder para lograr una buena eficiencia en la empresa, se encuentran reunidos en la siguiente lista:

- Capacidad para trabajar con la gente.
- Temprana responsabilidad para tareas importantes.
- Necesidad de alcanzar resultados.
- Experiencias de liderazgo a principios de su carrera.
- Amplia experiencia.
- Habilidad para gestionar y negociar.
- Disposición para asumir riesgos.
- Capacidad de producir más ideas que los colegas.
- Tener talentos apreciados por los jefes inmediatos.
- Habilidad para cambiar el estilo gerencial para estar acorde con la ocasión."[20]

El ser líder representa una gran responsabilidad ya que este se conviértela mayoría de las veces en el modelo a seguir, este decide, planea, controla, influye, orienta, aclara y delega. Se podrían enumerar infinidades de funciones que desempeña un líder, pero estas van a depender de la personalidad y el estilo de liderazgo que ejerzan dentro de la organización. Así mismo el líder es el encargado de logra el buen rendimiento de sus subordinados, así como la optima productividad de la empresa, es por ello que el líder debe tener una buena preparación, así como estar abierto a escuchar todos aquellos consejos u opiniones que le

[20] DULLETE, Markin D. y WAYNE, Vrincheren K. Psicología Industrial. México. Editorial Trillas. 1995. Pág 115

permitan alcanzar la excelencia. Sin embargo cabe recalcar que en algunas ocasiones una persona se convierte en líder en una situación dada sin tener una preparación para ello, y sin haber desempeñado este papel o rol con anterioridad.

## 4. 11 FUNCIÓN DEL PODER EN EL LIDERAZGO

> "El poder es el recurso que permite a un líder lograr el compromiso y el acuerdo con sus seguidores. La base del liderazgo está en analizar y fijarla de manera clara y visible. El líder debe saber que hacer y con quien, cómo, cuando, en donde, por que y para qué; y que dejar de hacer y cuando.
>
> Es difícil hablar del liderazgo sin mencionar la función que cumple el poder en dos niveles: primero el poder que ejercen los lideres sobre los subordinados (poder de posición); el segundo, la motivación que impulsa a los lideres a buscar el poder (poder personal) El líder ejerce diversos grados de poder sobre sus seguidores"[21]

Por otra parte, tienen diversas clases de poder según la situación, la índole de los seguidores y los rasgos personales del líder.

---

[21] BARON, Byrne Robert. Psicología Social. 8° Edición. México. Editorial Prentice Hall. 1998. Pág. 540 - 543

El poder coercitivo: basado en la amenaza y en el modo en que se aplican las sanciones físicas, se caracteriza por despertar la frustración por la restricción del movimiento; o por controlar por la fuerza necesidades básicas fisiológicas o de seguridad. Pero no es necesario ser gerente para tener poder coercitivo. Se logra la conformidad u obediencia induciendo en el seguidor la posibilidad de un castigo si no se cumple con lo que se le pide. El poder legitimo (autoridad) basado en la posición, en la jerarquía organizacional formal que ocupa la persona, mientras más alta la posición mayor poder se tiene. La dirección es asociada generalmente con la expresión del poder legitimo.

El poder experto es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, una habilidad especial o un conocimiento con el cual se hace respetar de la influencia de otros. Un individuo con poder experto posee la experiencia para facilitar el trabajo de los otros y los guía con su sabiduría basado en la habilidad del individuo para distribuir recompensas a aquellos que cumplen con lo que él desea. Da incentivos positivos como una paga, una promoción, un reconocimiento.

El poder de referencia o referente: surge de la identificación con una persona que tiene recursos o características de personalidad deseables. Se basa en el trato personal, es aceptado y admirado por sus seguidores debido a su personalidad. Logra la influencia porque el seguidor necesita información o quiere participar.

Poder de conexión: se basa en las conexiones del individuo o su influencia sobre las personas. Logra obediencia del seguidor porque el seguidor requiere ganar el favor o evitar el disfavor de una conexión poderosa.

- Poder de recompensa (opuesto a poder coercitivo): los individuos cumplen deseos o directrices de otra persona porque les produce beneficios positivos, por lo tanto, alguien que puede distribuir recompensas, que los otros consideran como valiosa, tendrán un poder sobre ellos.

En un contexto organizacional se piensa en términos de dinero, evaluaciones de desempeño favorables, promociones, asignaciones de trabajo y territorios preferidos.

El poder es una motivación humana, en las empresas la búsqueda de poder genera competencia y cuando se trata de poder social y político, puede generar violencia. La necesidad de poder se manifiesta en las relaciones o en la falta de afecto, esto se refiere básicamente a la manipulación o a la búsqueda del control del otro.

El alcanzar la motivación requerida implica necesariamente un liderazgo por parte de los jefes sobre sus subordinados. El liderazgo es la base del éxito ejecutivo. En la actualidad es primordial ser lideres para llevar a la cima la organización.

Innegablemente, el ejercicio del poder en el liderazgo es de gran relevancia; debido a que este nos proporciona diversidad de conceptos que nos son de gran ayuda en el desarrollo de la investigación, y a partir de este poder dar un buen diagnostico a la hora de exponer el resultado del estudio llevado a cabo. A partir del poder y la función que ejerce en el liderazgo, el líder va a conseguir lo que desea, teniendo en cuenta las personas que lo siguen.

## 4. 12 EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR.

> "El líder transformador o carismático es aquel que usa su carisma para inspirar a sus seguidores y que hace cambios significativos en el funcionamiento de la organización. Los lideres carismáticos surgen con mas frecuencia cuando la organización registra precisiones o transiciones. Un líder carismático usa la confianza en sí mismo, el dominio, las convicciones morales y el carisma para inspirar a sus seguidores. Los seguidores creen que las creencias del líder son acertadas, que existe similitud entre las creencias del líder y las de los seguidores, y aceptan una forma indubitable el efecto por el líder y manifiestan obediencia a él, rasgos que se cuentan entre los indicadores de un líder carismático."[22]

Los lideres carismáticos se ocupan de manejar las impresiones de terceros respecto a su liderazgo, de tal manera que esos otros, los consideren competentes y exitosos. Son modelos de redes para los seguidores, con frecuencia estableciendo las metas ideológicas de los seguidores, así como grandes expectativas para su comportamiento.

Un líder transformador empieza por crear una visión de lo que debería ser idealmente, su organización, departamento o grupo de trabajo. La visión guía al líder en la búsqueda del mejor camino para lograr los resultados deseado, como la calidad, el desempeño y la productividad. Los lideres transformadores tratan de motivar a los trabajadores dirigiendo

---

[22] STEPHEN, Robbins. Comportamiento Organizacional. 6° Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 1996. Pág. 218 - 222

su enfoque hacia ideales más elevados. Este comportamiento contrasta con el de los lideres transaccionista, es decir, los que dirigen su enfoque hacia cumplir con las reglas existentes de la organización, que canjean las recompensas por estar de acuerdo con los deseos del líder e incluso abdican su responsabilidad de lideres.

Un líder transformador ayuda a sus subalternos a ver la necesidad de revitalizar su organización. El líder compromete a los subalternos en la planificación y la creación de esta nueva visión. El líder debe ayudar a los trabajadores y a otros administradores a modificar su forma de pensar respecto a la organización.

> "El jefe que es líder transformador motiva a sus subalternos para funcionar mejor de lo esperado en tres sentidos. En primer lugar, el líder aumenta su conciencia sobre la importancia de ciertos resultados, como el aumento de productividad o eficiencia. En segundo, el líder demuestra l importancia de que los trabajadores se concentren en los beneficios que su equipo de trabajo puede producir, en lugar de lo que hagan en sus intereses personales. En tercero, el líder eleva el nivel de necesidades de los trabajadores, de tal suerte que concedan mas valor a las metas, la responsabilidad y el crecimiento.
>
> El líder carismático puede tener una "cara oculta" cuando exagera su dedicación a sí mismo, cuando hace que sus necesidades personales sean primordiales o cuando usa su gran capacidad para la comunicación con el propósito de manipular o confundir a los demás. Los lideres carismáticos también podrían estar enfrascados en alcanzar una visión que no se detengan a

considerar las costosas implicaciones de sus metas. Las visiones fracasarán cuando:

- ❖ La visión refleja las necesidades internas de los lideres, en lugar de las de los marcados o constituyentes.
- ❖ Los recursos que se necesitan para alcanzar la visión se calculan muy equívocamente.
- ❖ Se presenta una evaluación irreal o una precisión distorsionada del mercado o de los constituyentes.
- ❖ La incapacidad para reconocer los cambios del entorno impide los cambios de dirección de la visión"[23]

Sin lugar a dudas, el súperliderazgo y el liderazgo transformador, nos suministran información valiosa para nuestro estudio debido a que nos permite adquirir un amplio bagaje teórico sobre lo concerniente a la temática estudiada, además nos facilita realizar una clasificación sobre los diferentes estilos de liderazgos e identificar cuales son los que ejercen los Directores de las Unidades Académicas de la Universidad Simón Bolívar.

## 4. 13 EL SÚPERLIDERAZGO

El súper líder va un paso mas allá que el líder transformador, ayuda a sus seguidores a descubrir, aprovechar y aumentar sus habilidades al máximo. A semejanza del líder

[23] IBID. Pág 532 - 540

transformador, el líder otorga facultades a sus seguidores para que contribuyan plenamente en las organizaciones. El súper líder trata de convertir a sus subalternos en lideres en si mismos, capaces de aceptar la responsabilidad fundamental para motivar y dirigir su comportamiento personal.

"Un líder se convierte en un súper líder mediante los siguientes pasos:

1. Se convierte en líder de sí mismo. Como líder de sí mismo, el individuo puede usar toda una serie de estrategias enfocadas hacia el comportamiento y hacia el conocimiento, las cuales incluyen establecer metas personales, ponerlas en practica, premiarse o castigarse, él solo y asegurarse de que la actividades producen una sensación de competencia, sentido y control de uno mismo.
2. Actúa como modelo de liderazgo de uno mismo porque exhibe comportamiento de líder de uno mismo y propicia que otras los ensayen y los reproduzcan.
3. Propicia que los empleados definan metas establecidas por ellos mismos.
4. Crear patrones de ideas positivas, observando, evaluando y mejorando constantemente las suposiciones, las creencias, las imágenes mentales y las ideas en general.
5. Premia los comportamientos de liderazgo de uno mismo y regaña, en forma constructiva, cuando se presenta con otros comportamientos. Los premios incluyen recompensas naturales que se derivan de la tarea, como un sentimiento de competencia y mayor responsabilidad,

así como premios administrados por uno mismo, como el reconocimiento, las alabanzas y las congratulaciones de uno mismo.

6. Usa el equipo de trabajo para fomentar el liderazgo de uno mismo.
7. Crear una cultura de liderazgo de uno mismo."[24]

El liderazgo de sí mismo de los empleados, en combinación con los sistemas de liderazgo de uno mismo dentro de la organización, como una cultura de apoyo, el uso de equipos y el diseño de trabajo, dan como resultado un comportamiento mayor de parte de los empleados, así como una mayor motivación, capacidad, desempeño e innovación.

Esta concepción teórica muestra un tipo de liderazgo que probamente revolucionara a cualquier organización en un sentido positivo, ya que es una propuesta que tiende a la eficacia en el trabajo de las personas que asuman este tipo de liderazgo; cabe señalar que es poco frecuente encontrarlo en nuestro medio.

## 4. 14 LIDERAZGO Y SEGUIDORES.

"Puesto que no existen lideres sin seguidores, han habido investigadores que se han dedicado a analizar el papel de los seguidores en contraposición a los lideres, Robert Kelley cuestiona el "mito del liderazgo" en su libro "Lideres y Seguidores" afirma que este mito invita a la gente a que baje sus defensas en presencia de los lideres y cuando los defectos del líder se encubren los

[24] IBID. Pág 424

seguidores pueden llegar a depositar en él una confianza injustificada, sencillamente por su posición. Explica Kelley que los lideres poseen un conjunto de características, y algunos de ellos son dignos de elogiar y otros no tanto; distan mucho de ser perfectos y cuando reconocemos en ellos solo lo positivo y esperamos la perfección, sienten la presión de ser fieles a una imagen en la que no encajan; y cuando surge la verdadera persona nos sentimos defraudados.

Varios estudios han analizado la influencia del liderazgo, pretendiendo saber cual es la contribución del líder a los resultados de las organizaciones. Según Walter Kiechel de la revista Fortune (citado por Robert Kelley en "Lideres y Seguidores"), la contribución del líder al éxito de la organización es grande, sin embargo, los lideres no podrían realizar grandes proyectos sin sus seguidores, así mismo, afirma Kelley que en algunas circunstancias todos podemos liderar y en otras seguir, aunque en la mayoría seguimos mucho mas de lo que lideramos y además no se le enseña a las personas a discriminar a los entre los lideres buenos y malos o a convertirse en lideres o seguidores buenos."[25]

Los seguidores ejemplares ejercitan un modo de pensar independiente y critico; están inmersos en la actividad empresarial aplicando su talento en beneficio de la organización - incluso han de vérselas con las necesidades de la burocracia o con colegas improductivos. Muchos lideres harán grandes esfuerzos por atraer y acomodar seguidores ejemplares por

[25] KELLEY, Robert. Lideres y Seguidores. México. Editorial Mc Graw Hill. 1993. Pág. 27 - 33

ser su contribución diferente y mejor, los mejores seguidores procuran ser de utilidad a sus compañeros y al líder; son eficaces y se ven a sí mismo, excepto en lo relativo a la responsabilidad lineal; como iguales respecto a sus lideres. En esta era de liderazgo distribuido son concientes, de que todos deberán en algún momento tanto liderar como seguir.

Por otra parte, los seguidores tienen derecho a seguir a quien van a seguir y la responsabilidad de actuar sin líder cuando estos no atienden a los proyectos que bien fundamentados pueden beneficiar su ejecución. Así mismo los seguidores deberán saber cuando retirarle el apoyo al líder, especialmente cuando hay indicios claros de que líder no cumple con los criterios y expectativas y sus seguidores. Esta es la posición del autor arriba mencionado, que en síntesis, defiende el papel de seguidor frente a los lideres en un intento de revindicar la función de os seguidores resaltando al mismo tiempo la dialéctica que forman ambas partes.

## 4. 15 ESTILOS BASADOS EN LA AUTORIDAD

- "**Estilos Autocráticos**: esta clase de estilos se caracterizan por ser dominantes, dictatorial, autosuficiente absolutamente, conflictivo, quienes poseen estas características buscan crear dependencia y sumisión, usando el miedo.
- **Estilo Enérgico Racional**: poseen carácter fuerte, seguro, definen metas altas y realizaciones excelentes, rechazan la mediocridad, les gusta influir

sobre los demás, usan el poder como herramientas para el cambio, les gusta asumir demasiadas responsabilidades, pero también delegan.

- **Estilo basado en el Aprecio**: estos lideres insisten en que el reconocimiento estimula, y el desdén frustra y desanima a cada uno de los miembros y al grupo por el contagio
- **Estilo Paternalista**: los lideres con este estilo quieren quedar bien con todo el mundo y no tener conflicto con nadie.
- **Estilo Humanista**: estos estiman a las personas y son altruistas, desean mejorar las cosas para beneficio de todos.
- **Estilo Delegativo**: respetan la autonomía e iniciativa de las personas, estimulan la confianza y el compromiso de los socios, utilizan normas y procedimientos aceptados por el grupo.
- **Estilo Seudo democrático**: estos utilizan la falsa democracia o la utilización de procedimientos democráticos sin saber su contenido, no asumen su poder orientador y dejan a los miembros del grupo la responsabilidad de todos los asuntos.
- **Estilo Democrático**: caracterizado por la aceptación del derecho de intervenir en las decisiones, el respeto a las iniciativas ajenas, la valorización del tiempo y las capacidades de todos, acatan las decisiones de la mayoría y no manipulan. Facilitan el progreso de grupo.
- **Estilo Manipulador**: estas personas tienen fines personalistas y buscan de cualquier manera conseguirlos aún a costa de sus amigos y miembros de su grupo.

- **Estilo Vendedor**: estos utilizan el convencimiento para lograr promover sus iniciativas, programas o metas; tienen gran capacidad para las relaciones humanas"[26]

[26] IBÍD. Pág. 536 - 539

# 5. DEFINICIÓN DE VARIABLES

- **Variable de Estudio:** "Los Estilos de Liderazgo"
- **Definición Conceptual:** "Los estilos de liderazgo se definen como el patrón consistente de la conducta que un líder exhibe cuando trata de influenciar las actividades de los demás".
- **Definición Operacional:**

| CATEGORÍA DE ESTUDIO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| Interés mínimo hacia las personas y hacia la producción (1,1) | Ubicado en el extremo inferior izquierdo de la malla, en este estilo el líder no se preocupa por la producción ni por las personas, se involucra poco en sus funciones, solo se limita a servir como conducto de información de los superiores a los subordinados. En este estilo hay poco compromiso y las personas se involucran poco; pueden estar físicamente presentes, pero mentalmente ausentes. |

| | |
|---|---|
| Interés por la producción (9,1) | Se ubica en el extremo inferior derecho del Grid o malla. En este estilo existe una fuerte preocupación por la producción y muy poca preocupación por las personas que se espera produzcan. Estos líderes son llamados "líderes autocráticos de tareas", a quienes sólo les preocupa el desarrollo de operaciones eficientes, muestran escaso o nulo interés en las personas y ejercen un estilo de liderazgo agudamente autocrático. |
| Interés hacia las personas (1,9) | Se localiza en el extremo superior izquierdo del Grid. Este estilo hace énfasis en las personas con muy poca preocupación por los resultados de la producción. Por tanto es llamado estilo de liderazgo orientado hacia las personas. Aquí los lideres promueven condiciones de relajamiento, amabilidad |

| | |
|---|---|
| | y satisfacción en las que nadie deba preocuparse por la aportación de esfuerzos coordinados para el cumplimiento de las tareas. |
| Interés equilibrado hacia las personas y hacia la producción (9,9) | Esta ubicado en el extremo superior derecho del Grid o malla, este estilo demuestra una alta preocupación por la producción e igualmente una fuerte preocupación por las personas. Aquí los problemas son discutidos profunda y abiertamente, para alcanzar comprensión mutua y un amplio compromiso con las conclusiones obtenidas. En el estilo 9.9 el equipo desarrolla un interés común por el resultado del esfuerzo. |
| Interés sin equilibrio entre las personas y la producción (5,5) | Se encuentra ubicado en el centro de la malla, es el estilo de termino medio, en el cual, el líder |

adopta la actitud de conseguir resultados, pero sin mucho esfuerzo, tiene una preocupación media por la producción y las personas. Como resultado de ello consigue una moral y una producción adecuadas, aunque no sobresaliente, no se fijan metas muy ambiciosas y es probable que adopte frente a las personas una actitud autocrática benevolente.

# 6. MÉTODO

## 6.1 DISEÑO

El diseño utilizado en esta investigación es cualitativo, debido a intenta comprender la calidad social como resultado de un contexto histórico visto a través del sentir de sus protagonistas, de igual forma es de carácter descriptivo, ya que se propone describir de modo sistemático características o fenómenos que se conocen y sobre los cuales se desea profundizar, en este caso los estilos de liderazgo, sin tratar de establecer relaciones de causa–efecto.

De la misma manera, se basa en el paradigma histórico – hermenéutico, porque busca ubicar la práctica personal y social dentro del contexto histórico que se vive y de esta forma orientarla, es decir, ubicar los estilos de liderazgo que se ejercen dentro de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, para así establecer cual es el estilo que predomina; esta disciplina histórico-hermenéutico tiene dos aspectos, en primer lugar trabajar con la historia como eje y en segundo lugar el aspecto hermenéutico, es decir, el deseo de interpretar la situación (los estilos de liderazgo)

## 6. 2 POBLACIÓN

La población del estudio estuvo representada por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo. Se seleccionaron los sujetos que se desempeñan como decanos, secretarios académicos, jefes de docencia, jefes de investigación y de extensión; se trabajo con un total de 34 sujetos de estudio.

## 6. 3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La recolección de la información del presente estudio se realizó mediante el empleo de las siguientes técnicas e instrumentos:

1. Entrevista: es una técnica en la cual una o varias personas interrogan a otra u otras con el fin de conocer aspectos de una determinada realidad. Las investigadoras emplearon para el estudio la entrevista semi-estructurada, esta técnica define de manera organizada y sistemática los distintos elementos que desea conocer, en este caso, los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar.

   La entrevista semi-estructurada puede sufrir modificaciones a lo largo de su curso. El uso de esta técnica permitió tanto recoger, así como ampliar información valiosa y significativa para la investigación, y del mismo modo corroborar la información

obtenida a través del cuestionario, con el fin de lograr que los resultados fueran más válidos y confiables para el estudio.

2. Cuestionario: es un instrumento con alto grado de estructura que facilita la ampliación de los resultados obtenidos. Las investigadoras utilizaron el cuestionario llamado Red de los estilos de Liderazgo Blake y Mouton, traducido y adaptado por Antonio Martínez Suárez, este cuestionario como su nombre lo indica busca evaluar los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo. Este cuestionario fue tomado de un trabajo de investigación llamada Estilos de Liderazgos presentes en los directores de centros educativos de la ciudad de Barranquilla, elaborada por Ana Mercado, Dizzy Rojas, Mayelis Urueta, egresadas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar en el año 2001.

El instrumento a emplear se conoce originalmente como Managerial Grid, nombre registrado por los autores Roberth Blake y Jane S. Mouton en 1969 y su traducción es "Malla gerencial" "Esta describe 5 estilos de liderazgo extremos dentro de una amplia gama de posibilidades, teniendo en cuenta dos parámetros: la preocupación o interés por la producción (tareas o resultados) y el interés de las personas (jefes, colegas, subalternos); los cuales son grafican como ejes "x" y "y" dentro de la malla.

El eje "x" u horizontal representa la primera y se constituye como una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación por la producción y uno (1) significa una baja preocupación por la producción. El eje "y" o vertical es igualmente una serie de nueve puntos, donde nueve (9) es un grado elevado y uno (1) es un grado bajo de preocupación por las personas. La gráfica siguiente muestra la malla gerencial:

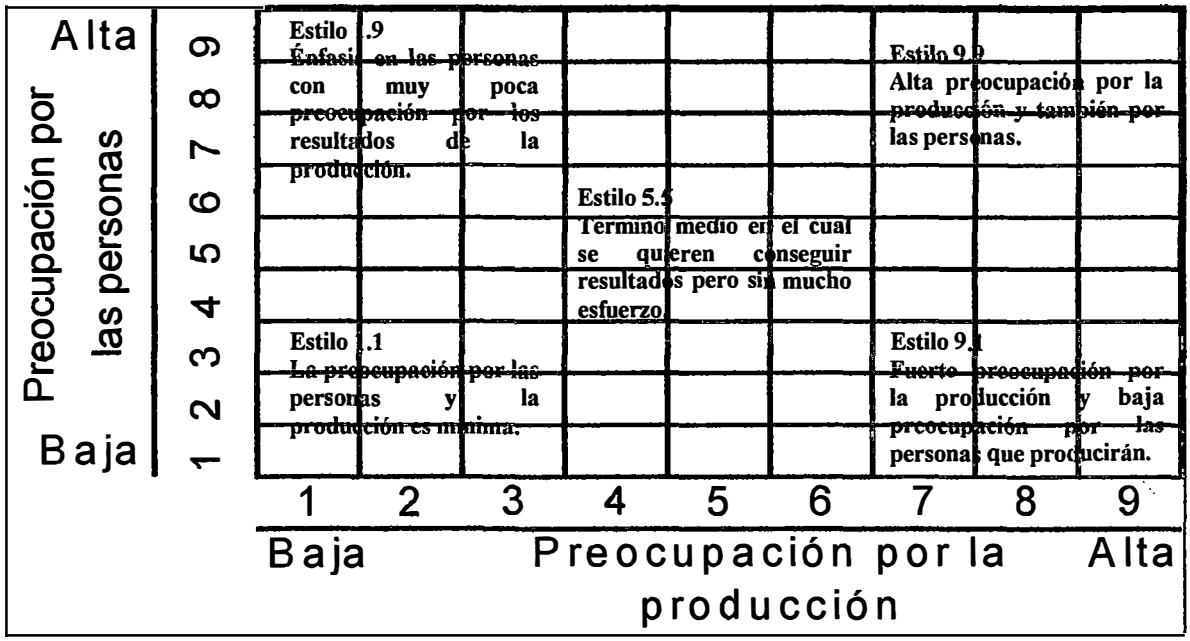



**Figura 2. Managerial Grid**

Blake y Mouton colocan en los puntos de intersección (en los cuatro lados y en el centro de la malla) los cinco (5) estilos principales que los líderes administradores y/o directores utilizan: el estilo 1.1 ubicado en el extremo inferior izquierdo, significando que la preocupación por las personas y la producción es mínima y la ejecución es mínima; el estilo 9.1, se ubica en el extremo inferior derecho del Grid y refleja una fuerte preocupación por la producción y una baja preocupación por las personas que producirán. El estilo 1.9 ubicado en el extremo superior izquierdo identifica el énfasis en las personas con muy poca preocupación por los resultados

de la producción; el estilo 9.9 situado en el extremo superior derecho representa una alta preocupación por la producción y también por las personas; el estilo 5.5 se ubica en el centro de la malla, representa un término medio, en el cual se quiere conseguir resultados pero sin mucho esfuerzo"[27]

Para saber cual estilo identifica un individuo se tiene en cuenta las respuestas dadas con base en el cuestionario que incluye nueve situaciones laborales las cuales tiene cinco opciones de respuestas y se valoran según el cuadro siguiente:

| Respuesta / Pregunta | A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.5/0.5 | 0/0 | 0/1 | 1/1 | 1/0 |
| 2 | 1/0 | 0/0 | 1/1 | 0.5/0.5 | 0/1 |
| 3 | 1/0 | 0/0 | 0/1 | 0.5/0.5 | 1/1 |
| 4 | 0.5/0.5 | 1/0 | 0/0 | 0/1 | 1/1 |
| 5 | 0/1 | 1/1 | 0.5/0.5 | 1/0 | 0/0 |
| 6 | 1/1 | 0.5/0.5 | 0/1 | 0/0 | 1/0 |
| 7 | 1/1 | 1/0 | 0/0 | 0/1 | 0.5/0.5 |
| 8 | 0/0 | 1/0 | 0.5/0.5 | 1/1 | 0/1 |
| 9 | 0.5/0.5 | 0/1 | 1/0 | 1/1 | 0/0 |

**Cuadro 1. Rejilla de Respuesta**

Los valores obtenidos en la tabla anterior muestra que cada una de las opciones A, B, C, D y E tiene en cada uno de los nueve ítems una determinada valoración la cual se suma; de acuerdo con la selección del sujeto y el total obtenido dará los valores correspondientes al estilo de liderazgo que predomina en el evaluado.

[27] IBID. Pág. 624 - 636.

"Las coordenadas obtenidas se sobreponen al gráfico del Grid para saber exactamente la posición y estilo que identifica al evaluado. Para la elaboración del instrumento ya descrito, Blake y Mouton se basaron en los estudios de F. Fiedler, acerca del modelo de contingencia del liderazgo en el cual estableció dos estilos principales: liderazgo orientado principalmente hacia las tareas de cuya realización se obtiene satisfacción y el liderazgo orientado hacia las buenas relaciones interpersonales"[28]

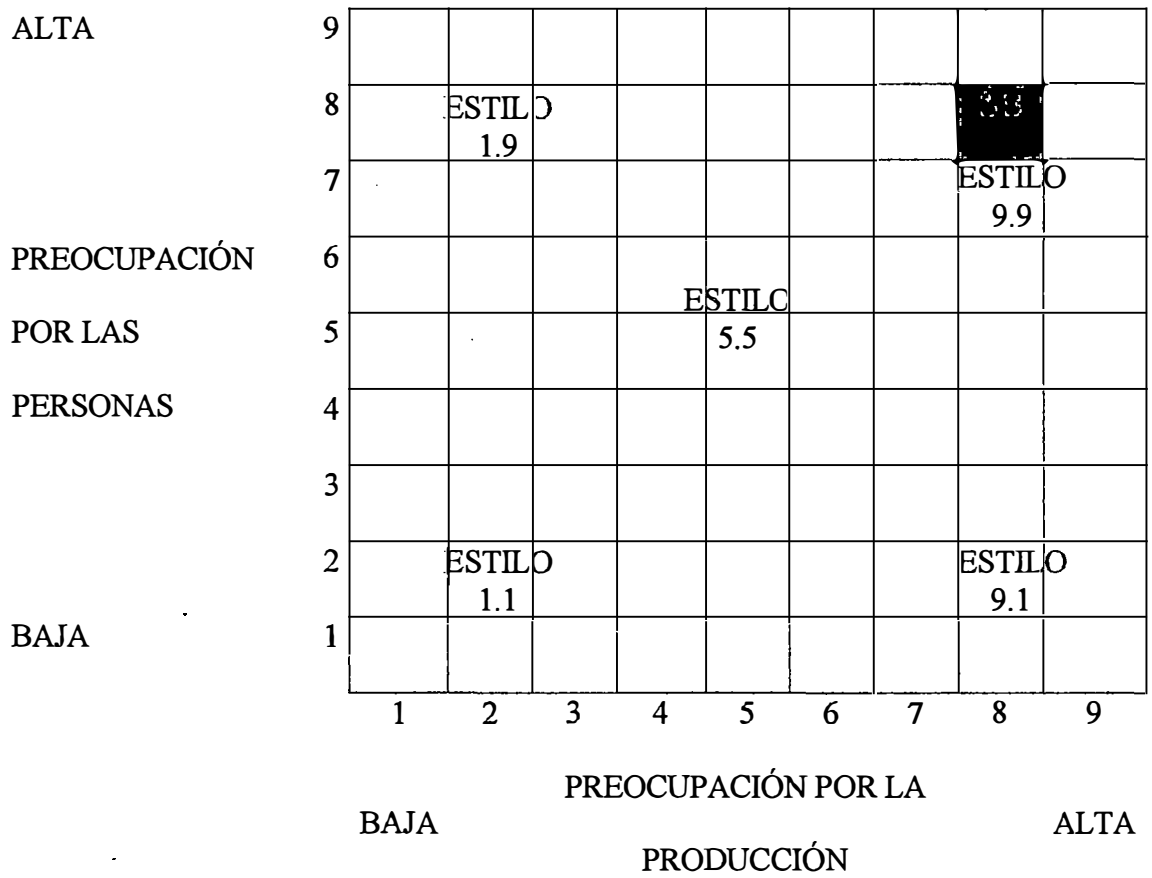
Ver el siguiente ejemplo: el sujeto x en la primera situación laboral planteada en el cuestionario, eligió la respuesta D, la cual tiene un valor de 1/1 en la rejilla de respuesta; en la segunda situación, escoge la respuesta C, la cual tiene un valor de 1/1; en la tercera situación elige la respuesta E, con un valor de 1/1; en la quinta escoge la respuesta C; con un valor de 0.5/0.5; en la sexta situación elige la respuesta A, que tiene un valor de 1/1; en la séptima escoge la respuesta A, con un valor de 1/1; en la octava escoge la respuesta D; la cual tiene un valor de 1/1; y en la novena escoge la respuesta A, la cual tiene un valor de 0.5/0.5

[28] FIEDLER, Fred. Citado por José Maria Mendoza. Las Funciones Administrativas. Un Enfoque Estratégico y Táctico. Barranquilla. Uninorte. 1979. Pág. 38-45.

Estas cantidades se suman para obtener el puntaje total:

1/1
1/1
1/1
1/1
0.5/0.5
1/1
1/1
1/1
0.5/0.5
8/8

Este puntaje se ubica según las coordenadas de la malla gerencial:




De esta forma se conoce cual es el estilo que ejerce el sujeto.

**Figura 3. Ejemplo 1**

La validez y confiabilidad del Grid administrativo se deriva de diferentes investigaciones realizadas en todo el mundo, como un medio para capacitar administradores respecto a sus estilos de liderazgo.

> "Los estudios que brindaron más validez y confiabilidad al Grid administrativo fueron los realizados en la Universidad Estatal de Ohio, iniciados en 1945 al final de la segunda Guerra Mundial, se llevaron a cabo con la dirección de la oficina de investigaciones empresariales de esta Universidad, donde se pretendía construir un instrumento adecuado para evaluar diferentes estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes"[29]

[29] IBÍD. Pág 38 - 45

# 7. PROCEDIMIENTO

El desarrollo de la investigación se llevo a cabo de la siguiente forma:

Inicialmente, se observó que en la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar no se había investigado acerca del liderazgo y teniendo en cuenta el crecimiento acelerado de la misma, surgió en las investigadoras el deseo de saber cuál era el estilo de liderazgo que predominaba en los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar. Después de indagar acerca del tema inmediatamente se estableció el planteamiento del problema ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo?

A partir de esto se procedió a realizar una revisión bibliográfica sostenida, analizando la literatura correspondiente de la realidad existente, logrando así integrar el marco teórico del estudio.

Sin dilatar el proceso se prosiguió a la elaboración de los objetivos, es decir, establecer lo que se quería lograr con la investigación; posteriormente se delimitó la población que iba a ser objeto de estudio, y con base en esto se conversó con cada una de las secretarias de las distintas unidades académicas de la Corporación, concertando las citas para la aplicación del instrumento (cuestionario - entrevista) que permitirían la recolección de los datos con base en los objetivos planteados. Luego se dialogó con cada uno de los directivos en

mención explicándoles en que consistía la investigación y lo que se deseaba conseguir con el desarrollo de la misma, de igual forma se explicó y aplicó el instrumento encontrando inicialmente la negativa de algunos directivos para responder el mismo, aludiendo que en esos momentos se encontraban muy ocupados, otros directivos no se encontraron en sus sitios de trabajo por diferentes motivos, y uno de ellos se encontraba fuera del país.

Las dificultades antes mencionadas se superaron, y a partir de ese momento se contó con el apoyo que algunos directivos le mostraron interés en el presente estudio, logrando con esto despertar el interés en ellos, llegando a una aceptable aplicación del instrumento.

Después de recolectada la información se procedió a elaborar el análisis cualitativo de los datos, primero se realizó la calificación del instrumento y los resultados obtenidos, luego se complementaron con la información recogida a través de las respuestas dadas en la entrevista, ulteriormente, se tabularon los datos y se interpretaron estos, dando lugar a las conclusiones.

# 8. RESULTADOS

Inicialmente la población estaba representada por 41 directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar que tienen personal a su cargo, finalmente hicieron parte de esta investigación 34 directivos, debido a que dos unidades académicas no participaron en la misma, estas fueron: Derecho y Básica Primaria. En la primera, los directivos de esta no colaboraron para la aplicación de las técnicas e instrumentos, aludiendo que se encontraban muy ocupados; en la segunda unidad académica, los directivos no se encontraron en su lugar de trabajo.

Además, existen directivos que desempeñan la misma función en dos unidades académicas, esto se presenta en Ingeniería Industrial y en Ingeniería Comercial; Administración de Empresas y en Contaduría, de igual forma, existen unidades académicas, en las cuales los cargos no están creados aún, lo cual redujo aún más la población de la investigación. Del mismo modo, hubo directivos a los cuales no fue posible la aplicación de las técnicas e instrumentos por no encontrarse estos en la ciudad, en el momento de la recolección de los información.

La información obtenida mediante esta investigación fué la siguiente: en la Tabla 1. puede apreciarse la clasificación de los sujetos de acuerdo a las edades, ubicándose en el rango correspondiente a 31 – 40 años, 15 personas, lo que equivale al 44% de la población estudiada, lo cual indica que la mayor parte de los sujetos son adultos jóvenes (ver **Tabla 1**)

| Edades | F | % |
|---|---|---|
| 20 – 30 | 5 | 15% |
| 31 – 40 | 15 | 44% |
| 41 – 50 | 9 | 26% |
| 51 – 60 | 3 | 9% |
| 61 – 70 | 1 | 3% |
| 71 – 80 | 1 | 3% |
| | 34 | 100% |

i.

**Tabla 1. Frecuencia por edades**

En la Tabla 2. se ilustra la clasificación de los sujetos de acuerdo a la experiencia en el cargo, indicando que en el rango de 0 – 5 años se encuentra el mayor número de los directivos estudiados, es decir 26 personas, lo cual representa el 76% de la población. Esto significa que la mayoría de estos sujetos poseen pocos años de experiencia en el cargo (ver **Tabla 2**)

| Experiencia en el cargo | F | % |
|---|---|---|
| 0 – 5 | 26 | 76% |
| 6 – 10 | 6 | 18% |
| 11 – 15 | 0 | 0% |
| 16 – 20 | 1 | 3% |
| 21 – 25 | 1 | 3% |
| | 34 | 100% |

ii.
iii.
iv.

**Tabla 2. Frecuencia por años de experiencia en el cargo**

Así mismo, la Tabla 3, muestra la cantidad de personas a cargo que tienen los sujetos de estudio, encontrando que 19 directivos tienen entre 0 – 20 personas a su cargo, esto es igual

al 56% de la población, lo cual indica que los directivos de la institución tienen pocas personas a su cargo (ver **Tabla 3**)

| Personas a cargo | f | % |
|---|---|---|
| 0 – 20 | 19 | 56% |
| 21 – 40 | 4 | 12% |
| 41 – 60 | 4 | 12% |
| 61 – 80 | 3 | 9% |
| 81 – 100 | 0 | 0% |
| 101 – 120 | 4 | 12% |
| | 34 | 100% |

**Tabla 3. Frecuencia Por Cantidad De Personas A Cargo**

En la Tabla 4, se puede observar, los estilos de liderazgo de acuerdo a la edad de los directivos. El estilo 5,5 presenta en el rango correspondiente a 31 – 40 años una mayor frecuencia, es decir tres personas, lo que equivale al 8.82% de la población. El estilo 9,1 lo presenta un solo sujeto en el rango 20 – 30 y constituye el 2.94% de la población. El estilo 9,9 se destaca por su mayor frecuencia de 12 personas en el rango de 31 – 40 años y representa el 35.29% de la población (ver **Tabla 4**)

| | Estilo 5,5 | | Estilo 9,1 | | Estilo 9,9 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Edades** | **f** | **%** | **F** | **%** | **f** | **%** |
| 20 – 30 | 2 | 5,88% | 1 | 2,94% | 2 | 5,88% |
| 31 – 40 | 3 | 8,82% | 0 | 0% | 12 | 35,29% |
| 41 – 50 | 1 | 2,94% | 0 | 0% | 8 | 23,53% |
| 51 – 60 | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 8,82% |
| 61 – 70 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 2,94% |
| 71 – 80 | 1 | 2,94% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| | 7 | 20,59% | 1 | 2,94% | 26 | 76,47% |

**Tabla 4. Frecuencia de estilos de liderazgo por edad**

En cuanto a los estilos de liderazgo por cantidad de personas a cargo, se encontró que, seis directivos tienen entre 1 y 60 personas a cargo, esto equivale al 17.64%, tales directivos ejercen un estilo 5,5. Un solo directivo posee un estilo 9,1 y las personas a su cargo se sitúan en un rango de 0 – 20, representando el 2.94% de la población. Así mismo, 16 directivos ejercen un estilo 9,9, contando entre 1 – 20 personas a su cargo, lo cual equivale al 47.06% de los sujetos de estudio (ver **Tabla 5**)

| | Estilo 5,5 | | Estilo 9,1 | | Estilo 9,9 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Personas a cargo** | **F** | **%** | **f** | **%** | **F** | **%** |
| 0 - 20 | 2 | 5,88% | 1 | 2,94% | 16 | 47,06% |
| 21 - 40 | 2 | 5,88% | 0 | 0% | 2 | 5,88% |
| 41 - 60 | 2 | 5,88% | 0 | 0% | 2 | 5,88% |
| 61 - 80 | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 8,82% |
| 81 - 100 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 101 - 120 | 1 | 2,94% | 0 | 0% | 3 | 8,82% |
| | 7 | 20,59% | 1 | 2,94% | 26 | 76,47% |

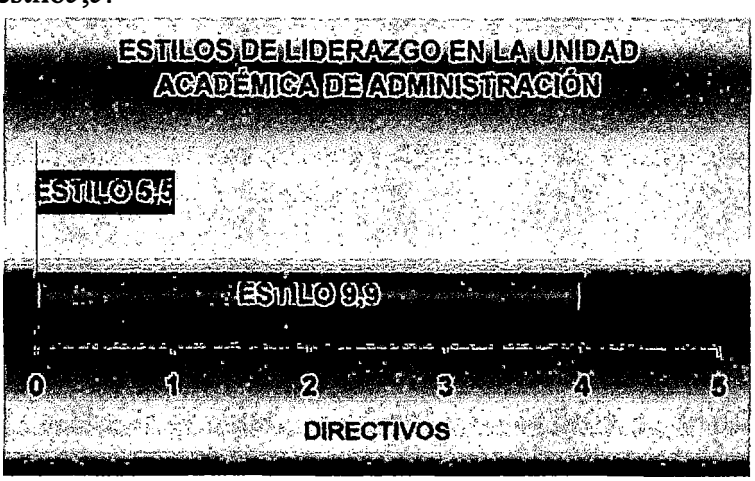
**Tabla 5. Frecuencia de estilos de liderazgo por cantidad de personas a cargo**

La Tabla 6, ilustra los estilo de liderazgo de los directivos de acuerdo a sus años de experiencia en el cargo; seis directivos entre 0 – 5 años de experiencia, ejercen un estilo 5,5, esto corresponde al 17.65% de la población; un directivo con estilo 9,1, tiene entre 0 – 5 años de experiencia, lo cual representa el 2,94% de la población; 19 directivos entre 0 – 5 años de experiencia, ejercen un estilo de liderazgo 9,9, esto representa el 55.88% del total de los sujetos (ver **Tabla 6**)

| | Estilo 5,5 | | Estilo 9,1 | | Estilo 9,9 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Años de Experiencia** | **f** | **%** | **f** | **%** | **f** | **%** |
| 0 - 5 | 6 | 17,65% | 1 | 2,94% | 19 | 55,88% |
| 6 - 10 | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 17,65% |
| 11 - 15 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 16 - 20 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 2,94% |
| 21 - 25 | 1 | 2,94% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| | 7 | 20,59% | 1 | 2,94% | 26 | 76,47% |

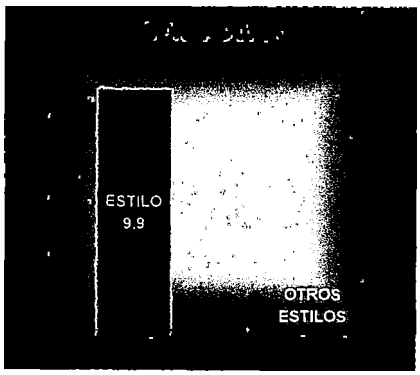
**Tabla 6. Frecuencia por años de experiencia en el cargo**

En la Grafica 1, se muestran los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de la unidad académica de Administración de Empresas; cuatro de ellos ejercen el estilo 9,9, y uno de ellos el estilo5,5.

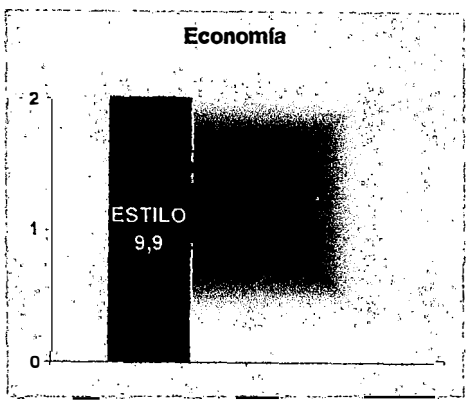



**Grafica 1.**

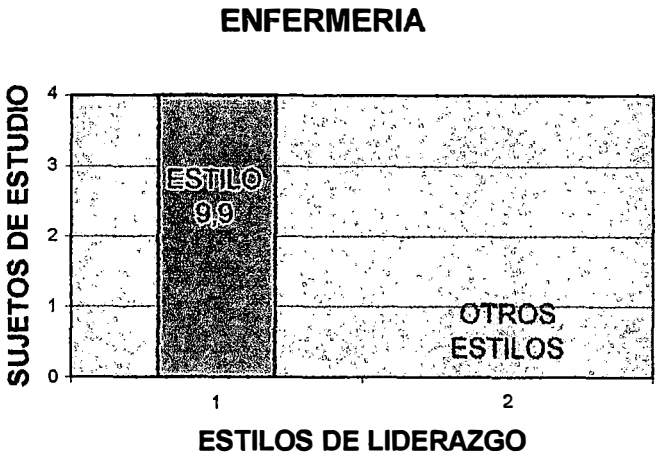
En las siguientes graficas se puede apreciar, que en las unidades académicas de Contaduría, Economía y Enfermería, sus directivos ejercen el estilo 9,9 (ver **Grafica 2. Grafica 3. Grafica 4.**)




**Grafica 2.**

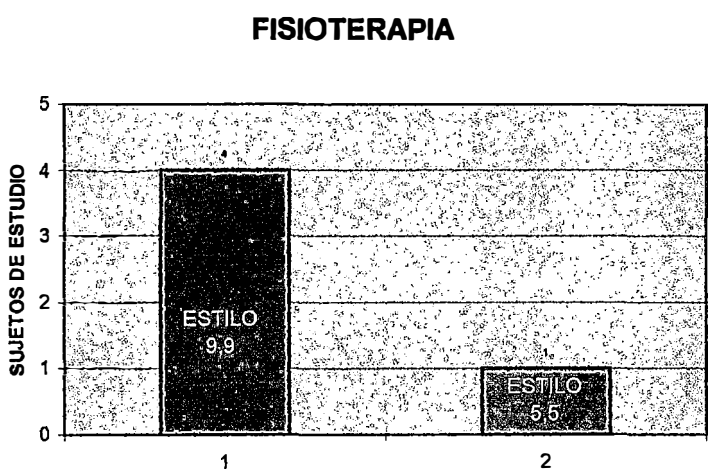



**Grafica 3.**



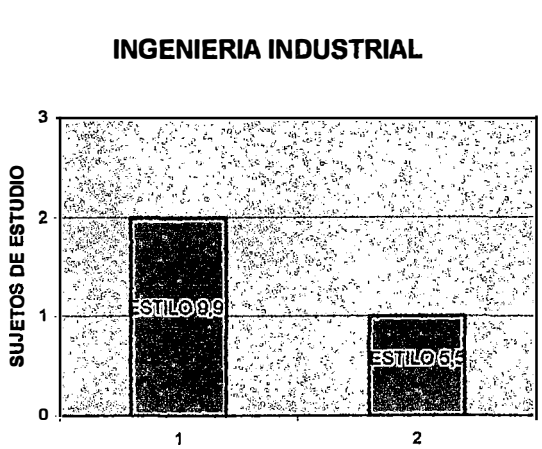

**Grafica 4.**

De igual forma, se encuentra que el estilo que prevalece en la unidad académica de Fisioterapia es el 9,9, ejercido por cuatro directivos y el estilo 5,5 lo ejerce un solo directivo (ver **Grafica 5**)

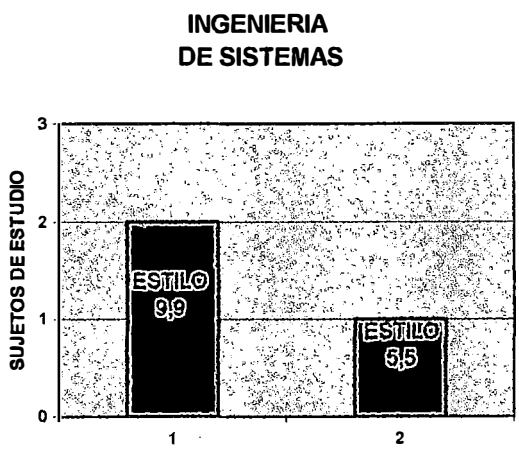



**Grafica 5.**

En las unidades académicas de Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas, dos de sus directivos ejercen un estilo de liderazgo 9.9, y uno de ellos un estilo 5.5 (ver **Grafica 6. Grafica 7**)

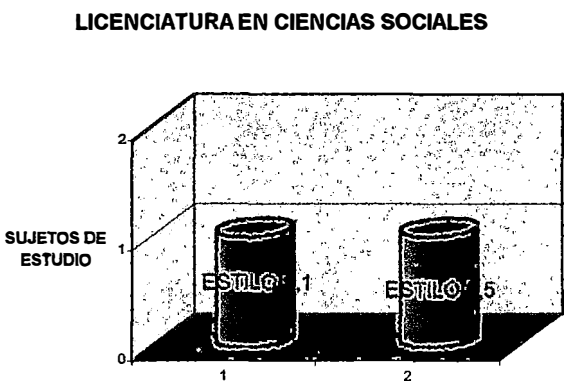



**Grafica 6.**



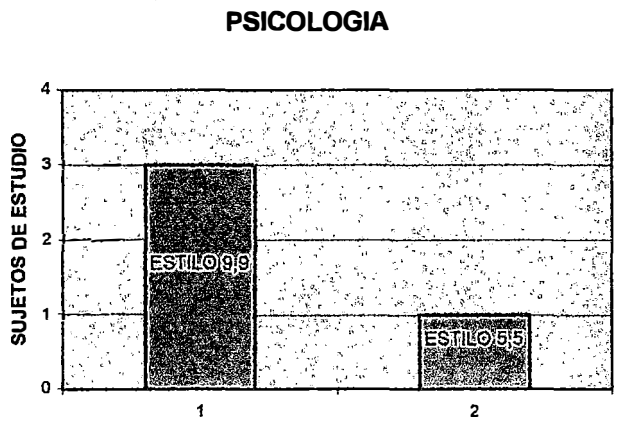

**Grafica 7.**

En la unidad académica de Licenciatura en Ciencias Sociales, solo fue posible la aplicación de las técnicas e instrumentos a dos personas, una de ellas ejerce un estilo 9.1 y la otra ejerce un estilo 5.5 (ver **Grafica 8**)



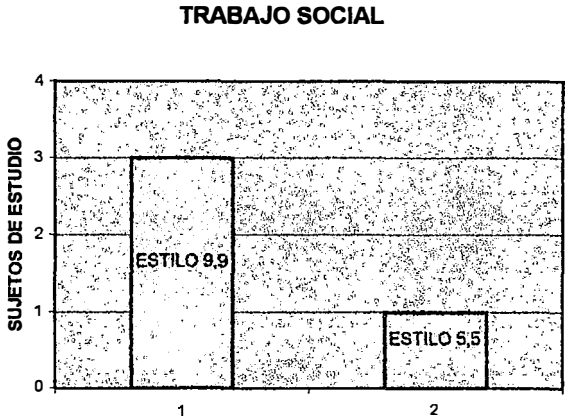

**Grafica 8.**

En la unidad académica de Psicología, tres directivos ejercen un estilo 9.9 y un directivo ejerce un estilo 5.5 (ver **Grafica 9.**)



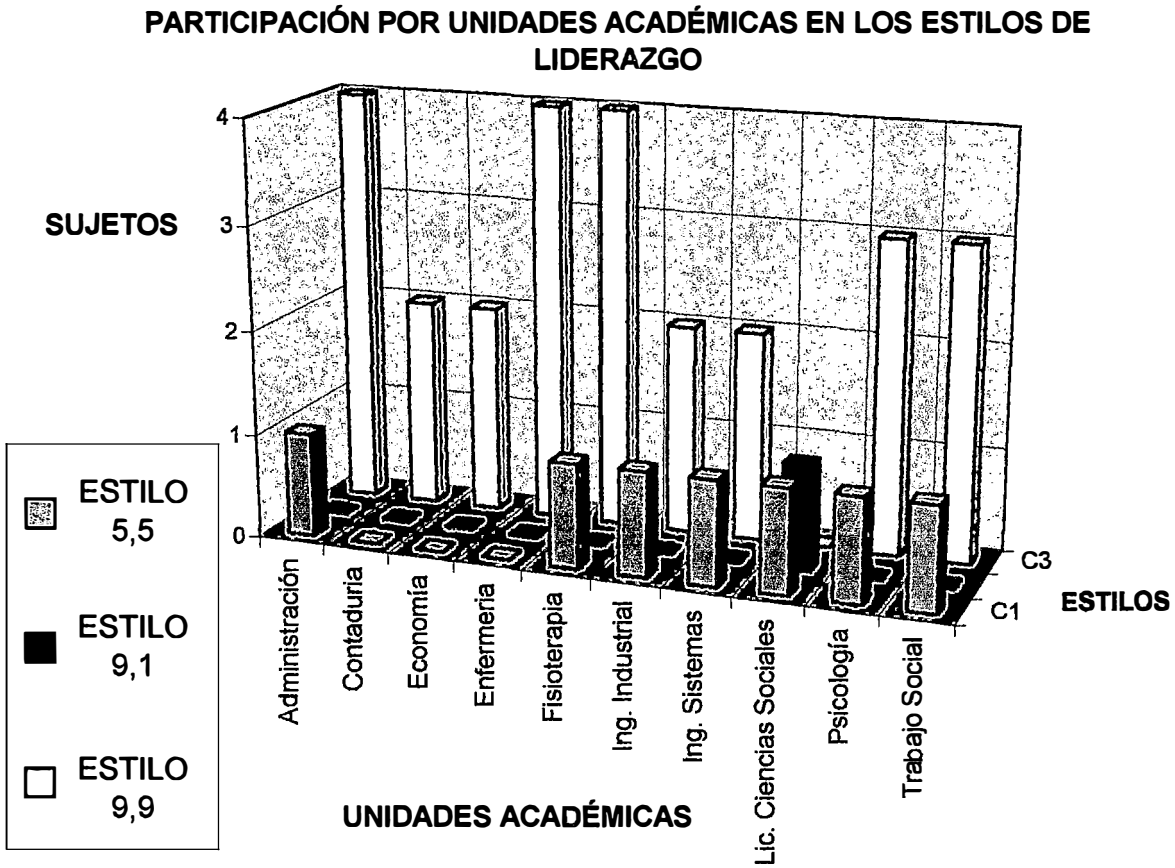

**Grafica 9.**

En la Siguiente grafica, se observa que en la unidad académica de Trabajo Social, tres de sus directivos ejercen un estilo 9.9 y no ejerce un estilo de liderazgo 5.5 (ver **Grafica 10**)




**Grafica 10.**

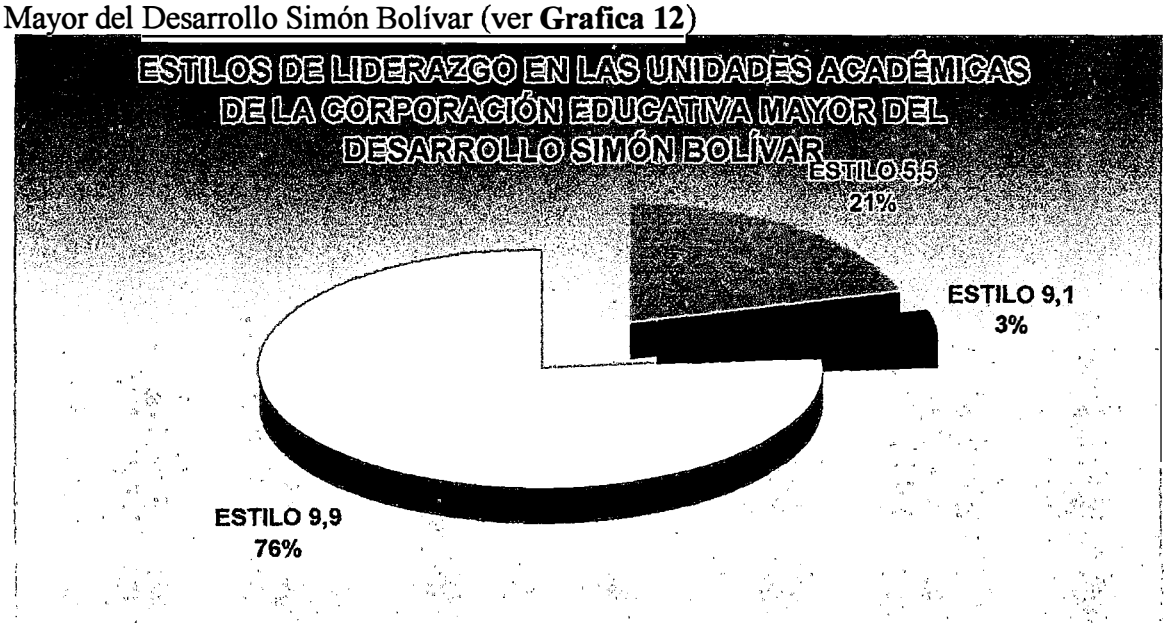
La grafica siguiente representa una visión global de las unidades académicas que participaron en está investigación, mostrando los estilos de liderazgo que prevalecen en cada una de estas (ver **Grafica 11**)




**Grafica 11.**

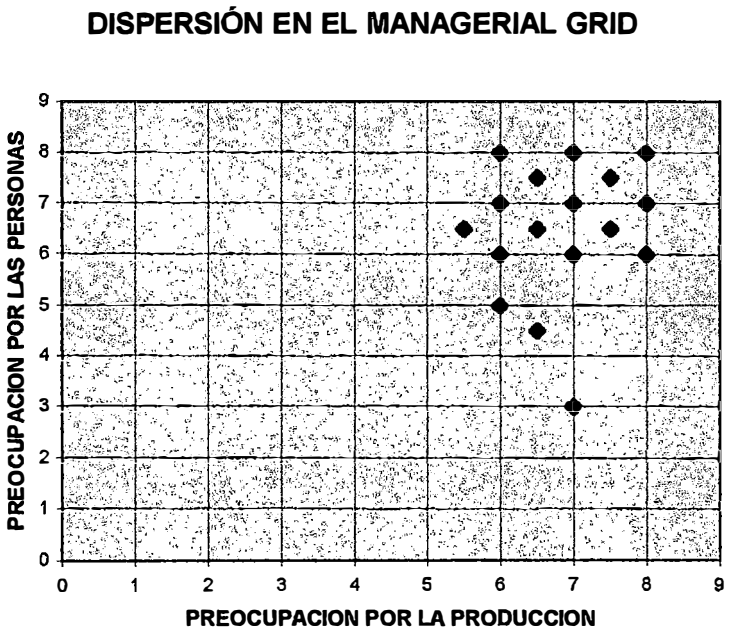
En la **Grafica 12.** se puede apreciar la distribución porcentual de los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de las Unidades Académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar. El 76% de la población estudiada ejerce un estilo de liderazgo 9.9, es decir, presentan un alto interés por la producción y por las personas. Esto indica que este estilo es el que prevalece en los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar. El 21% de los sujetos ejercen un estilo de liderazgo 5.5 y el cual se caracteriza por no tener un interés equilibrado hacia la producción y hacia las personas. Es decir estos lideres muestran una preocupación media por la producción y las personas. Se observó que estas personas dedican un mínimo de tiempo a la comunicación con las personas que están a su cargo.

Así mismo, el 3% de los directivos ejercen un estilo 9.1, este estilo refleja una fuerte preocupación por la producción y una baja preocupación por las personas. Este estilo es poco ejercido por los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar (ver **Grafica 12**)




**Grafica 12.**

La **Grafica 13.** muestra que la mayoría de los sujetos de estudio se ubican en el extremo superior derecho de la Malla Gerencial, lo cual corresponde al estilo de liderazgo 9.9, es decir una alta preocupación por la producción y por las personas. En la grafica solo se observan 17 puntos , esto se debe a que hay puntos que se sobreponen.




**Grafica 13.**

Por otra parte la aplicación de la entrevista semi estructurada, permitió corroborarla información arrojada por el cuestionario Red de los Estilos de Liderazgo de Blake Y Mouton, encontrando que las respuestas emitidas por los directivos reflejan el estilo ejercido por ellos, es decir, los directivos que ejercen un estilo de liderazgo 9.9, prefieren trabajar en equipo, para de esta manera obtener mejores resultados, los conflictos se resuelven en grupo, escuchando a las partes involucradas en dicho conflicto.

Así mismo, permiten la participación de las personas en los cambios importantes para la institución; se permite la libertad y autonomía para la realización de los trabajos, teniendo presente siempre la responsabilidad que esto implica; estos lideres prefieren además, que sus seguidores expresen sus puntos de vista, tengan iniciativa y sean creativos en el desempeño de sus labores; Procuran que haya un ambiente laboral, en donde exista confianza, apoyo, respeto y una comunicación abierta. Los aspectos mencionados anteriormente son propios del estilo de liderazgo 9.9.

Las respuestas dadas por los directivos, que ejercen un estilo 5.5, reflejan que estos no dedican mucho tiempo para escuchar a los demás, no están informados de todas las labores asignadas, por tanto la comunicación entre los lideres y sus seguidores es esporádica, no se estimula la creatividad, solo se alcanzan los objetivos que el líder establece en un principio, no suelen hacer muchos cambios, el directivo acostumbra realizar su trabajo pero sin mucha exigencia. Estos aspectos caracterizan al estilo 5.5.

En cuanto a las respuestas expresadas por los directivos que ejercen un estilo 9.1, se puede observar, que estas personas se centran en el logro de los objetivos, dejando a un lado las necesidades de los individuos que ejercen la tarea, no suelen realizar el trabajo en equipo, no son creativos en la realización de las tareas, prefiere que sus seguidores realicen las labores teniendo en cuenta los parámetros establecidos por él. En la toma de decisiones no hay participación del grupo, además, suele supervisar constantemente a sus seguidores en el desempeño de sus labores, existe poca comunicación entre los directivos y las personas a su cargo, el líder considera que el factor salarial es de gran importancia para la motivación de las personas que están a su cargo.

Por otra parte, ninguno de los sujetos de estudio presentaron el estilo de liderazgo **1.1,** ni el estilo **1.9;** esto significa que los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, se caracteriza por tener un interés considerable y equilibrado hacia la producción y hacia las personas, esto le facilita su papel como líder, ya que ellos deben saber integrar los conocimientos, las habilidades y destrezas laborales con un buen manejo de las relaciones interpersonales.

Por otro lado, existen otras investigaciones realizadas en la ciudad de Barranquilla acerca del liderazgo, una de ellas es la elaborada por estudiantes de Psicología de la Universidad del Norte en el año 1995, cuyo titulo fue: "Los Estilos y Estrategias de Liderazgo en el Sector Industrial de la Ciudad de Barranquilla" En este estudio se lograron determinar que los gerentes del sector industrial de la ciudad de Barranquilla ejercían cuatro estilos de liderazgo con mayor o menor frecuencia. Estos estilos eran: Estructurador, Entrenador, Alentador, Delegador. El 43% de los sujetos del estudio ejercían un estilo Entrenador; el 29% ejercían un estilo Estructurador, el 24% de los sujetos ejercían el estilo Alentador y el 3% ejercía un estilo Delegador.

El estilo de liderazgo Estructurador hace referencia a un tipo de líder cuya principal característica es de tipo informativo, por cuanto toma decisiones y luego las comunica al grupo, para dar realización de su rol dentro del grupo u organización, realiza supervisiones periódicas y cercanas a la tarea que efectúan sus subordinados; esto indica que su orientación se basa más en la tarea que en la realización. Este tipo de líder explicas sus ideas a sus subalternos y concede oportunidades para realizar cambios o reestructuraciones.

El estilo Entrenador, es aquel en el cual, el líder establece las directrices, objetivos y procedimientos sin participación del grupo, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizaran en la ejecución de la tarea. El líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo; el líder es dominante, elogia y critica el trabajo individual de cada miembro. Este estilo se basa más en la tarea que en la relación.

El estilo Alentador, el líder posee experiencia en el manejo y tratamiento de los procesos del grupo; posee por lo tanto la habilidad para compartir el liderazgo y fomentar la comunicación. Esto indica que su orientación se basa más en la orientación que en la tarea; este tipo de líder comparte sus ideas con sus subalternos y facilita esto la toma de decisiones.

El liderazgo Delegador, se caracteriza porque el líder posee una alta confianza en su desempeño, ya que tiene le conocimiento, la experiencia y habilidad para motivar a los subalternos. Este tipo de líder delega la responsabilidad por las decisiones a sus subalternos.

Estos estilos de liderazgo se derivan de los planteados por FIEDLER, el cual plantea dos estilos: uno orientado a la tarea y el otro orientado a la relación, estos estilos han sido explicados en la presente investigación.

Las investigadoras también evaluaron las estrategias de liderazgo utilizada por los gerentes de la ciudad de Barranquilla, entendiendo por estrategias las áreas de competencia, tipos de manejo y destrezas humanas que los lideres personifican. Las estrategias evaluadas fueron: atención mediante la comunicación, confianza mediante el posicionamiento y despliegue del "Yo" mediante el autoconcepto. Los resultados arrojados demostraron que los gerentes no utilizaron una estrategia en particular, sino que la elige dependiendo de la situación que se le presente, estos empresarios poseen la capacidad para utilizar y discriminar efectivamente que estrategia escoger ante una situación.

Así mismo, en el estudio de los estilos de las estrategias de liderazgo en los lideres del sector industrial de Barranquilla permitió determinar que estos poseían un alto potencial para afrontar efectivamente las situaciones que se le presentan en su desempeño laboral, son capaces de explotar y potenciar al máximo su capacidad en pro de la satisfacción de sus necesidades personales, asegurando la cohesión del grupo y buscando ejecutar de manera eficiente su trabajo, se determino además, que poseen una alta tendencia al control y a la concentración del poder en la alta jerarquía, es decir, en el gerente.

Los gerentes del sector industrial de Barranquilla se muestran como personas que piensan a mediano plazo y actúan estratégicamente de acuerdo con la capacidad interna de la organización, el mercado y las condiciones del medio. Las investigadoras llegaron a la conclusión de que el análisis de los datos obtenidos están muy próximos a los supuestos que hacen referencia a la teoría situacional planteada por FIEDLER, el cual sostiene que los procesos de liderazgo no son lineales en todas las circunstancias, varían de situación en situación.

Otra de las investigaciones llevado a cabo en la ciudad de Barranquilla es la realizada por un grupo de estudiantes de Psicología de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, en el año 2001, esta investigación tuvo por titulo "Estilos de Liderazgo Presente en los Directores de los Centros Educativos de la Ciudad de Barranquilla" y sus resultados indican que de 103 rectores de escuelas y colegios de esta ciudad, 92 de ellos ejercen un etilo del liderazgo **5.5** predominante en dicha población, reflejando con ello una preocupación por el manejo de las funciones de las personas a su cargo y una preocupación por las necesidades de estas, aunque esta preocupación es sin equilibrio entre la orientación hacia la producción y hacia las necesidades humanas.

Además, según la red de los estilos de liderazgo, el estilo **9.9** o estilo equilibrado entre la producción y las personas no se presenta entre los directores evaluados.

Por otra parte el presente estudio fue muy enriquecedor para las investigadoras ya que permitió profundizar sobre los conocimientos acerca del liderazgo; este es un tema que ningún profesional debe desconocer, debido a que constantemente en el ámbito laboral se dan procesos de liderazgo. Permitió además, establecer que las nuevas condiciones sociales, políticas y culturales, exigen un líder accesible preocupado por el bienestar de su grupo, fomentando el desarrollo de los mismos, un líder preocupado por la producción, pero también por las personas dándole a estos dos aspectos (producción – personas) la misma importancia, esto último fue encontrado en los líderes de esta institución.

Esta investigación permitió además, conocer la forma de pensar de los lideres de esta institución, al igual que permitió a las investigadoras relacionarse con ellos conociendo muchos aspectos acerca del ejercicio de su liderazgo. Las investigadoras, además de los aspectos metodológicos y conceptuales del estudio, aprendieron a solucionar de la mejor forma todas las limitaciones y dificultades que se presentaron durante el desarrollo de la presente investigación, logrando así, de forma exitosa la culminación de la misma.

# 9. CONCLUSIONES

A partir de la investigación: Estilos de Liderazgo Ejercidos por los Directivos de Las Unidades Académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, se puede concluir, que estos ejercen un patrón consistente de conducta cuando tratan de influenciar las actividades de los demás, es decir, ejercen con mayor frecuencia un estilo de liderazgo cuya tendencia está orientada hacia la producción y hacia las personas.

De acuerdo a la teoría de Fiedler incluida en el marco teórico se puede observar que los estilos de liderazgo poseen tres dimensiones que presentadas simultáneamente en los directivos, contribuyen a una mejor eficacia, estas son:

- El poder otorgado por el puesto, ya que el cargo desempeñado por cada uno de los directivos de las unidades académicas les permite conseguir que las personas a su cargo sigan sus instrucciones y también obtener buenas respuestas de las mismas.
- La estructura de la tarea, que consiste en la planeación semestral que hacen los directivos en conjunto con las personas a su cargo, lo cual les facilita evaluar los logros alcanzados por el grupo.
- Por último, la relación líder-seguidores, esto corresponde a la comunicación, motivación, el grado de compromiso que tienen los directivos de las unidades académicas para el mejoramiento continuo de sus seguidores.

Por otra parte, los directivos de las unidades académicas, que poseen un estilo de liderazgo 9,9 presentan las características del liderazgo planteadas en el marco teórico, las cuales son las siguientes: Responsabilidad, debido a que cada uno responde por lo asignado de acuerdo a sus funciones, siendo perseverantes en la lucha por alcanzar sus objetivos; Relaciones Personales, ya que estos directivos muestran interés por las personas con las cuales labora, además de ser guías mantienen con estas relaciones de amistad.

De igual forma, anota Jhon Adair, que para un liderazgo más efectivo se deben poseer ciertas cualidades, las cuales fueron presentadas por los sujetos de estudio, estas son: Decisión, Disposición para trabajar duro, Comprensión hacia los demás, Capacidad para responder a situaciones desagradables y adaptarse al cambio, las investigadoras identificaron tales cualidades mediante las respuestas dadas durante la entrevista.

Los objetivos que debe tener un líder, es otro de los aspectos encontrados al interpretar los resultados de estudio. Como se expresa en el marco teórico, los directivos de las unidades académicas buscan lograr el compromiso del grupo, debido a que sin este no se puede ser líder y así lograr el resultado que se desea; de la misma forma, involucrar al grupo en los procesos, cambios y metas, originando un ambiente enriquecedor y efectivo; así mismo, hacer uso de las características de personalidad que muestran los miembros del grupo con el fin de lograr que realicen sus funciones y produzcan resultados positivos.

Se puede concluir, que el 76% de los directivos de las unidades académicas de la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar son "lideres de equipo", suelen preocuparse tanto por la producción como por las personas, ejerciendo así, un estilo

de liderazgo 9,9. Estos directivos suelen solucionar los conflictos en forma grupal, logran que todas las personas a su cargo se comprometan en la realización de sus labores, así como en el logro de los objetivos planteados por la institución, generando un sentido de pertenencia en cada uno de los miembros de la misma.

Estos directivos promueven la creatividad e iniciativa del grupo a su cargo, así como el desarrollo de sus habilidades o competencias; existe además una comunicación abierta entre todos los miembros de la unidad académica; brindan confianza a su personal con el fin de crear un excelente ambiente de trabajo donde reine el apoyo, respeto y comprensión.

# 10. RECOMENDACIONES Y DISCUSIONES

Es de vital importancia que en la Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar se continúen llevando a cabo estudios de corte institucional, debido a que son estos los que hacen posible el crecimiento y desarrollo de la misma; con el objetivo de ampliar este estudio se hace necesario que se efectúen investigaciones que permitan comparar los estilos de liderazgo predominantes en las unidades académicas, así como, explicar por qué se ejerce un determinado estilo de liderazgo y de esta forma obtener una visión integral del liderazgo en la institución.

Así mismo se sugiere realizar una investigación descriptiva que tenga como objetivo indagar la percepción que tengan los empleados de los estilos de liderazgo utilizados por sus jefes y comparar dicha percepción con los resultados del presente estudio; es importante concientizar y sensibilizar a los directivos que sean escogidos como sujetos de estudio en las investigaciones, ya que estas contribuyen a su desarrollo personal, profesional e institucional.

Es preciso que el líder se prepare en el manejo del talento humano y que se organicen seminarios y talleres dedicados exclusivamente a ofrecer al líder y sus seguidores, entrenamiento y retroalimentación sobre los aspectos de la personalidad y carácter que afecten la interrelación entre ellos.

Es recomendable que todo el personal que labore en la institución tenga conocimiento de los cargos y funciones de los mismos, debido a que en el momento en que se aplicaron los instrumentos muchos desconocían el número de personas a su cargo, así mismo se recomienda la divulgación y retroalimentación de la información obtenida a través de esta investigación permitirá sensibilizar al líder para el cambio y pleno desarrollo de su potencial dentro de la organización. Además se sugiere aplicar los instrumentos a la totalidad de los sujetos para que los resultados de la investigación sean más amplios.

# BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, Jhon. Lideres no jefes. Santa Fé de Bogotá. Legis. 1990. Pág. 35

ANMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos Integrado: El Personal y la Empresa. Santa Fé de Bogotá. Legis. 1991. Pág. 82 – 92.

BARON, Byrne Robert. Psicología Social. 8° Edición. México. Editorial Prentice Hall. 1998. Pág. 536 – 543

CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMÓN BOLÍVAR, Reconocimiento Institucional como Universidad, Antecedentes, Plan de Desarrollo, Pág 1-7, 16-19, 35-36

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mexico. Mc Graw Hill. 1995. Pág. 624 – 636

DULLETE, Markin D. y WAYNE, Vrincheren K. Psicología Industrial. México. Editorial Trillas. 1995. Pág 115

EAFIT, Revista Universidad de Antioquia. No. 102. 1998. Pág. 24

ECHEVERRI, Fabio. Colombia Necesita un Liderazgo Claro y Compromiso Nacional. Medellín. Andi. 1992.

FIEDLER, Fred y CHEMERS, Martin. Liderazgo y Administración Efectiva. México. Trillas. 1985. Pág. 25, 154-163

FIERRO, A. Personalidad: Sistema de Conducta. México. Editorial Trillas. 1990. Pág. 182 – 184.

HAMPTON, David. Administración. 3° Edición. México. Mc Graw Hill. 1998. Pág. 215 – 240.

JHAP, Tom. Desarrollo del liderazgo. Santa Fé de Bogotá. Legis Editores SA. 1991. Pág. 85.

KELLEY, Robert. Lideres y Seguidores. México. Editorial Mc Graw Hill. 1993. Pág. 27 - 33

KOLB, David; IRWIN, M y MDINTINE, M. Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos. México. Prentice Hall. 1994. Pág. 102 – 114.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. México. Mc Graw Hill. 11° Edición. 1998. Pág 540-544

MENDOZA, José Maria. Las Funciones Administrativas. Un Enfoque Estratégico y Táctico. Barranquilla. Uninorte. 1979. Pág. 38-45.

MERCADO, Ana, ROJAS, Dizzy y URUETA, Mayelis. Estilos de Liderazgo en Directores de Centros Educativos Oficiales en la Ciudad de Barranquilla. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla. 2001.

PUZZINI, Silvana. Tesis Los Estilos y las Estrategias de Liderazgo en el Sector Industrial de la Ciudad de Barranquilla. Universidad del Norte. Barranquilla. 1995.

ROJAS, Jaime. Liderazgo Para la Calidad. Empresa de Servicio, Santa Fe de Bogota, Editorial Evidewn. 1994. Pág. 84 - 103.

SABINO, Carlos A. Como hacer una Tesis. Santa Fe de Bogotá. Panamericana. 1997.

SCHULTZ, D.P. Psicología Industrial. México. Mc Graw Hill. 3° Edición. 1993. Pág. 199, 213 y 241

SIEGEL, Laurence. Psicología Industrial. 3° Edición. México. Mc Graw Hill. 1993. Pág. 213 – 241.

STEPHEN, Robbins. Comportamiento Organizacional. 6° Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 1996. Pág. 218 – 230

TORRES, José Luis. Liderazgo, Poder y Educación. Santa Fé de Bogota. Legis. 1993. Pág. 195 – 220.

# ANEXO A. RED DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON

Traducción y adaptación: ANTONIO MARTINEZ SUAREZ

Nombre: José Cabana

Edad: 36 años

Sexo: M

Cargo: Jefe de Docencia

Experiencia en el cargo (años): 6 años

Número de personas a su cargo: 80

Escolaridad: Secundaria X Superior X Postgrado X

A continuación se describen nueve situaciones laborales, en las que con frecuencia se encuentran los directores, y con respecto a las cuales deben tomar una posición. Cada una de estas situaciones presenta cinco opciones: A, B, C, D Y E.

Escoja la opción que corresponde con su forma más común de actuar o pensar en tales circunstancias. Recuerda, en cada una de las nueve situaciones debe escoger su solución más común.

1. Realización de trabajo:

(A) Estoy completamente informado del trabajo realizado por cada trabajador, y periódicamente lo analizamos en conjunto.

B. En pocas ocasiones intervengo. Considero que lo mejor es dejar que las personas solas resuelvan sus problemas en el trabajo.

C. Me aseguro que todo marcha bien y que nadie le falta nada.

D. Estoy al día con los asuntos básicos. Si hay necesidad concerto los objetivos y los planes con las personas interesadas.

E. Muy de cerca controlo a mis compañeros de trabajo.

2. Decisiones:

A. Yo tomo las decisiones, ya que la función del Jefe es dirigir y responder personalmente.

B. Trato que mis decisiones sean acorde con los pensamientos de mis superiores.

(C) Selecciono y reúno algunos compañeros de trabajo y en conjunto analizamos la situación, sobre la cual toca decidir.

D. Me reúno con cada uno de los interesados en forma independiente para conocer su opinión. Después tomo la decisión y la presento.

E. Trato de "vender" mi decisión a mis compañeros de trabajo, de tal forma que la acepten.

3. En caso de violación a las normas:

A. Las normas para todos son necesarias para el eficiente funcionamiento. Si alguien no las acata se le debe dar a entender, que debe respetarlas.

B. Si alguna norma es violada, lo mejor es cerrar los ojos, muchas normas son hechas para ser violadas.

C. Sobre las normas se debe hablar solamente en casos importantes, las normas son consejos. Un estricto control provocaría su caída.

D. Las normas deben ser respetadas, y los trabajadores deben comprender que fueron creadas pensando en el bien colectivo.

(E) En caso del incumplimiento de las normas, converso con el interesado para encontrar las causas y concertar las necesidades o no de un cambio de las reglas.

4. Si el subalterno incumple las decisiones del líder:

A. Otra vez aclaro mi decisión para asegurarme que ha sido bien comprendida. Si mi compañero de trabajo a pesar de ello persiste en su actitud, le aclaro que la decisión hay que cumplirla inclusive si le parece injusta.

B. Le comento al trabajador: "esto es una orden; yo sé mejor lo que se debe hacer, por favor haga lo que le ordeno"

C. Repito mi decisión. Si persiste la discusión, "correcto haga lo que usted quiera"

D. Revoco la decisión para evitar discusiones innecesarias.

(E) Explico las razones de la decisión, aclarando los puntos que quizás eran conocidos. Me pongo al tanto con nuevos hechos, que eventualmente me puedan hacer cambiar de decisión.

5. Por orden de los superiores debo revocar la decisión ya tomada:

A. "No pienso que este cambio sea de provecho. Luché por esto pero no fueron tomados en cuenta mis argumentos"

(B) La decisión fue revocada, así que ... tratemos de aprovechar la experiencia vivida en la toma de decisiones en el futuro.

C. "Precisamente de esta forma vamos a actuar desde este momento. Hubo que realizar cambios porque..."

D. "Estas son las nuevas instrucciones. Ahora vamos a comportarnos de la siguiente forma"

E. "Otra vez cambiaron de opinión. Estas son sus instrucciones"

6. Mi jefe directo:

(A) Pienso que comparto responsabilidades con mi jefe. Somos un grupo.

B. Me interesa obtener resultados con la mínima confrontación. Espero que mi jefe sea realista. Le presento informe de los asuntos excepcionales.

C. Trato de hacer hincapié del buen ambiente en mi grupo. Las relaciones con mi jefe deben ser sinceras, debe entender que no obtendremos mayor eficiencia sin confrontaciones con los trabajadores.

D. Entre menos me vea con él, mejor me siento. Realizo puntualmente los informes.

E. Trato de que mis resultados hablen bien por mí. Deseo que mi jefe intervenga hasta que las cosas marchen bien.

7. Conflictos entre los subalternos:

(A) Los reúno a todos y tratamos de encontrar la solución a través de la discusión: se debe enfrentar el problema.

B. Los conflictos no se deben permitir. Hay que combatirlos con todo el rigor del caso.

C. Lo mejor es dejar que los trabajadores resuelvan solos sus asuntos.

D. Me reúno con ellos y tranquilizo a los "cascarrabias" convenciéndolos que el asunto no tiene importancia.

E. Divido a los lados en conflictos, converso con ellos para convencerlos que no tienen razón.

8. Con el objetivo de motivar a los trabajadores:

A. Lo mejor es estimular el esfuerzo y el entusiasmo, comentándole a los trabajadores que deben servir a la empresa sin molestarles en su trabajo.

B. Las personas prefieren los puestos que exigen poco esfuerzo y responsabilidad.

C. A la mayoría de trabajadores le parece mejor el equilibrio entre eficiencia en las funciones y las posibilidades de cuidar su realización .

(D) Para que los compañeros de trabajo estén interesados en sus funciones hay que brindarles la ocasión de tomar decisiones por las cuales se van a sentir responsables.

E. Para la mayoría de m8is subalternos es más importante cuánto ganan que lo que deben hacer.

9. Concepción global de dar ordenes:

(A) Ser justo. Planificar los objetivos de acuerdo con el nivel de capacidad de las personas. Convencerlos que por su propio bien deben dar el máximo de sí.

B. Mantener un nivel elevado de satisfacción entre los miembros del grupo. Cuidar el buen compañerismo. No exigir demasiada prontitud en el trabajo realizado.

C. Reconocer a las personas que lo alcanzaron y a los otros llamarles la atención. Organizar, coordinar y controlar el trabajo de tal forma que los trabajadores no bajen su ritmo de trabajo.

D. Presentar las instrucciones en forma escrupulosa. Delego funciones y que lo realicen a su manera.

E. Lo mejor es dejar a las personas solas. Solos hacen las cosas mejor.

## ANEXO B. MUESTRA DE UNA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

P/ ¿Qué estrategias utiliza para guiar a las personas que laboran en su dependencia?

R/ Yo pienso que básicamente el buen trato, el ser más que un jefe, un amigo, tratar de bajar muchas veces al nivel de ellos, para encontrar la solución del problema.

P/ ¿Dentro de las tareas que usted realiza, dedica tiempo para escuchar a los demás?

R/ Si, a veces, básicamente ese es mi trabajo, escuchar; por que aquí llega mucho estudiante y se le escuchan sus problemas y tratamos de buscarles soluciones.

P/ ¿Está usted informado acerca de la forma en que sus subalternos realizan su trabajo?

R/ Si, estoy dentro de una oficina abierta y prácticamente tengo a la vista todo y me doy cuenta de cómo están desarrollando sus tareas.

P/ ¿Qué opina usted de la libertad para realizar las labores asignadas y hacer evaluación por resultados?

R/ Yo soy mas bien partidario de que haya una responsabilidad compartida entre las personas que tengo a mi cargo, es decir, sí tienen libertad y autonomía para tomar decisiones en ciertos roles de su trabajo, siempre y cuando ellos tengan conocimiento de sus funciones y de lo que tiene que desarrollar, en ese sentido puede haber libertad para

realizar sus tareas, pero mas bien me inclino a acompañarlos en su trabajo. La evaluación por resultados se hace en equipo.

P/ ¿De qué manera exige usted el respeto entre sus compañeros y personas a su cargo?

R/ Yo pienso que mas que todo es la camaradería, y yo como líder del grupo, como jefe, como facilitador, si soy irrespetuoso y maltrato a los que están conmigo, seguramente que voy a recibir un maltrato, de modo que la base de eso es el buen trato.

P/ ¿Cuál cree usted que es la mejor forma de motivar a las personas que están a su cargo?

R/ Hay muchos motivadores, uno de ellos es la amistad, ya que no se nota la diferencia entre el jefe y quienes trabajamos, sin perder el principio de autoridad; se escucha también cuando ellos tienen problemas de orden doméstico y se trata de ayudarlos en alguna forma, eso hace que las personas "subordinadas" se sientan agradecidas y rindan en su trabajo; además las condiciones son buenas: su oficina es amplia, ventilada, con buena luz, sus puestos de trabajo están bien dotados, también la institución les hace reuniones, y eso hace que el grupo se mantenga motivado.

P/ ¿Prefiere qué el trabajo se realice en equipo o de manera individual y por qué?

R/ Nosotros, y de pronto por mi formación, trabajamos más en equipo. A pesar de que se asignen tareas individuales, se apoya mutuamente el trabajo en equipo.

P/ ¿De qué forma contribuye usted al mejoramiento continuo de cada persona a su cargo?

R/ Se escucha a las personas cuando tienen algún problema, se hacen reuniones periódicas con ellos, no en una forma que este establecido, sino cuando en el rol del trabajo uno va viendo que hay que ajustarse o hay que reacomodar algún procedimiento, se hacen

reuniones con el objetivo de mejorar. Además que las directrices que vienen de los directivos de la universidad, nos obliga a que uno esté mejorando los procesos.

P/ ¿De qué manera resuelve usted los conflictos entre las personas a su cargo?

R/ Afortunadamente, en el actual trabajo, no son muchos los conflictos que se presentan entre las personas que trabajan con nosotros... habría que resolver algunos conflictos con el cliente externo es decir los estudiantes, en ese sentido la metodología es hablar con ellos.

P/ ¿Involucra usted al grupo en el cumplimiento de los objetivos a alcanzar o deja que los logren sin orientación?

R/ No, definitivamente hay que apoyar eso. En las tareas de mejoramiento hay que acompañarlos, a pesar de que ellos tengan libertad en algunos trabajos, definitivamente considero que hay que apoyarlos en tareas que ayuden al mejoramiento.

P/ ¿Permite la participación del grupo en un cambio importante para su dependencia?

R/ De hecho es así, hubo un cambio importante a comienzos del año, la secretaría académica de Administración era independiente de la secretaría académica de Contaduría, habían dos oficinas independientes y al fusionarlas, hubo que hacer un trabajo de concientización, eso ocasionó la disminución de un cargo, la fusión de tareas, el hecho de que ya no se trabaja para un programa sino para dos hizo necesaria tal concientización.

P/ ¿Cómo hace usted para que el grupo se sienta importante y comprometido en la realización de la tarea?

R/ Yo creo que es el trato, es decir, entre nosotros no se notan las diferencias, nuestro trabajo no es autocrático, nosotros los secretarios académicos no trabajamos en la forma: "hágame esto o hágame lo otro", sino que se dialoga cuando se ponen tareas, se les explica y si la persona no entiende, se vuelve y se ayuda.

P/ ¿Tiene en cuenta las recomendaciones que le hace el grupo para el mejoramiento continuo, por qué?

R/ Sí!, totalmente, pues uno no alcanza a conocer desde una posición lo que se está dando en otras posiciones y ellos pueden percibir fallas que uno no ve, ellos se dan cuenta de que está pasando y que puede suceder y eso hace que uno tome decisiones.

1. LIDERAZGO
2. APTITUD DE MANDO
3. PSICOLOGIA SOCIAL

componente Educativa mayor del desarrollo Simón Bolívar - Historia