



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

FACULTAD REGIONAL SANTA CRUZ

TECNICATURA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN

ALUMNO: LUCIANO CEJAS

RIO GALLEGOS, SANTA CRUZ
2023

INDICE

TEMA.....	3
Resumen.....	3
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
Breve Descripción.....	4
OBJETIVOS.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos específicos.....	4
HIPOTESIS.....	5
Factibilidad.....	5
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
MARCO TEÓRICO.....	7
ESTILOS DE LIDERAZGOS.....	9
METODOLOGÍA.....	11
Población:.....	11
Muestra:.....	11
Instrumento:.....	11
Análisis de la Encuesta:.....	11
CONCLUSIONES.....	15
BIBLIOGRAFÍA.....	16

TEMA

Identificación del estilo de liderazgo predominante del Secretario General de la UPCN Seccional Santa Cruz desde la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Resumen

El presente trabajo de investigación busca determinar el estilo de liderazgo predominante adoptado por el Secretario General de la Unión del Personal Civil de la Nación Seccional Santa Cruz y la percepción y el nivel de madurez de los seguidores basados en la teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. El estilo de Liderazgo Situacional es flexible dado que permite al líder emplear distintos patrones de conducta de acuerdo al grado de competencia de un colaborador hacia un objetivo o tarea específica. Esta flexibilidad se refleja a través de los cuatro estilos distintos de liderazgo que plantea este modelo: Dirección, Persuasión, Participación y Delegación. Para el desarrollo de la investigación realizaré entrevistas y cuestionarios a los colaboradores que ayudarán a determinar el estilo de liderazgo adoptado por el Secretario General y a su vez los conocimientos y el grado de confianza alcanzados por los mismos (colaboradores) para el desarrollo de las tareas asignadas.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es el estilo de liderazgo predominante y la madurez de los seguidores en UPCN Seccional Santa Cruz?

Breve Descripción

La teoría del liderazgo situacional, es una teoría de contingencia, que se enfoca en los seguidores, este liderazgo es exitoso cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que según Hensey y Blanchard depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. Intento determinar si la conducta del líder, el Secretario General de la UPCN SECC. SANTA CRUZ, permite aumentar la madurez de los liderados, y cuales son las consecuencias en el grupo. Con seguidores muy inmaduros, los líderes deben ser directivos, en cambio con subordinados maduros, deben ser participativos, pudiéndose dejar de lado el control. La Escuela de Relaciones Humanas afirma que el jefe centrado en las personas resultaba más efectivo que el que lo definía en relación con el trabajo. La madurez de los subordinados también se define operacionalmente como: motivación para el trabajo, capacidad técnica para llevarlo a cabo y compromiso con el equipo de trabajo. En la medida que aumenta la madurez de los liderados, es posible ejercer un liderazgo mucho más centrado en la relación que en el trabajo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar el estilo de liderazgo predominante y la disposición hacia las tareas de los seguidores en UPCN Seccional Santa Cruz.

Objetivos específicos

Determinar el nivel de madurez de los seguidores.

Determinar los niveles de conocimiento de las tareas de los seguidores.

Determinar el grado de confianza alcanzado por los seguidores para el desarrollo de las tareas.

HIPOTESIS

El estilo de liderazgo predominante del Secretario General de la UPCN Seccional Santa Cruz es más Directivo que Persuasivo, Participativo o de Delegación.

Factibilidad

El tema elegido para esta investigación surgió de estudiar Comportamiento Organizacional en el 2° año de la carrera. Me desempeño en el área administrativo-financiera de la UPCN SECC. SANTA CRUZ, la misma se encuentra intervenida por el Consejo Directivo Nacional de la UPCN en el área Administrativa. La parte gremial fue normalizada después de llevar alrededor de ocho años intervenida, para ello debieron elegir una persona que ocupe el rol del Secretario General quien selecciono a un grupo de compañeros que lo acompañan, y otros que ya se fueron, para lograr su objetivo. Mi contacto con todos ellos es cotidiano, cuento con la posibilidad de conversar con ellos y con algunos que se fueron, que ya no están en el día a día; por ello puedo realizar las entrevistas y encuestas para la realización de esta tesina.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Tema	Problema	Objetivo Gral.	Hipótesis	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Identificación del estilo de liderazgo del Secretario General del a UPCN Seccional Santa Cruz desde la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.	¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante y el nivel de madurez de los seguidores en UPCN Seccional Santa Cruz?	Determinar el estilo de liderazgo predominante y la disposición hacia las tareas de los seguidores en UPCN Seccional Santa Cruz.	El estilo de liderazgo predominante del Secretario General de la UPCN Secc. Santa Cruz es Directivo.	Estilo de liderazgo	Habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas	Estilo de liderazgo del líder es lo que nos demuestra el comportamiento o adoptado para trabajar con sus seguidores	Estilo	1. Dirige
								2. Persuade
								3. Participa
								4. Delega
							Adaptabilidad	1. Dirige
								2. Persuade
								3. Participa
								4. Delega
				Niveles de preparación	Alude al conocimiento, la experiencia y las habilidades que el colaborador aporta a determinada tarea o actividad.	Se refiere al grado de confianza, compromiso y motivación para realizar ciertas tareas por parte del colaborador.	Capacidad	1. Conocimiento
							Disposición	2. Seguridad

MARCO TEÓRICO

El liderazgo se define como el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de ciertos objetivos (Fiedler, 1967; Shamir, 2001). Los líderes exitosos son aquellos que pueden adaptar su conducta para alcanzar las demandas de su situación única y especial.

El autor Alejandro Castro insinúa el liderazgo como: “... *El liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – El líder – y sus seguidores. Además coincide en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones o atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso.*” (Castro, 2003).

La definición de Liderazgo realizada por Tannenbaum, Weschler y Massarik (1959) se refiere a la influencia personal ejercida en una situación dirigida, mediante el proceso de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos específicos. Esta definición se acerca aún más al énfasis del modelo de Liderazgo Situacional planteado por Blanchard.

Por su lado Blanchard (1998) a la hora de definir el Liderazgo tiene en cuenta tres capacidades específicas del mismo:

- *Capacidad de Diagnósis:* se refiere a la habilidad para conocer la situación presente y dirigir sobre lo que puede pasar en el futuro.
- *Capacidad de Adaptación:* es entendida como la destreza de cambiar comportamientos presentes con el fin de posibilitar la consecución de objetivos y/o metas futuras.
- *Capacidad de Comunicación:* no solo se trata de comprender e informar la situación sino también de convencer con eficacia.

Bajo estas tres Capacidades; Blanchard define el liderazgo como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos para alcanzar una meta en cierta situación (1998).

La teoría del Liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1977; Hersey, 1984) considera a todos los actores del contexto en el cual se desarrolla el liderazgo, se basa en: el grado de conducción y dirección o comportamiento de tarea, el grado de apoyo social y emocional o comportamiento en las relaciones personales y el nivel de disposición de los seguidores en base a la prestancia y habilidad que muestran al desempeñar ciertas tareas.

De esta manera el liderazgo situacional se fundamenta en la relación entre el líder y el colaborador de la siguiente forma:

Sobre el líder: este debe adaptar su comportamiento de apoyo y dirección. El primero se refiere a la forma y grado en que el líder se relaciona con el seguidor, es decir, cómo desarrolla el compromiso en el colaborador. El segundo se refiere a cómo el líder comunica al seguidor la descripción y detalles de las tareas específicas y objetivos.

Sobre el colaborador: este define su posición frente a una tarea, meta u objetivo, es decir, su nivel de desarrollo, la cual se compone por el grado de compromiso o actitud, y competencia o aptitud, ambas frente a la tarea.

El modelo de Liderazgo Situacional define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

Ordenar/ Dirigir: se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo;

Persuadir, se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo que se les pide.

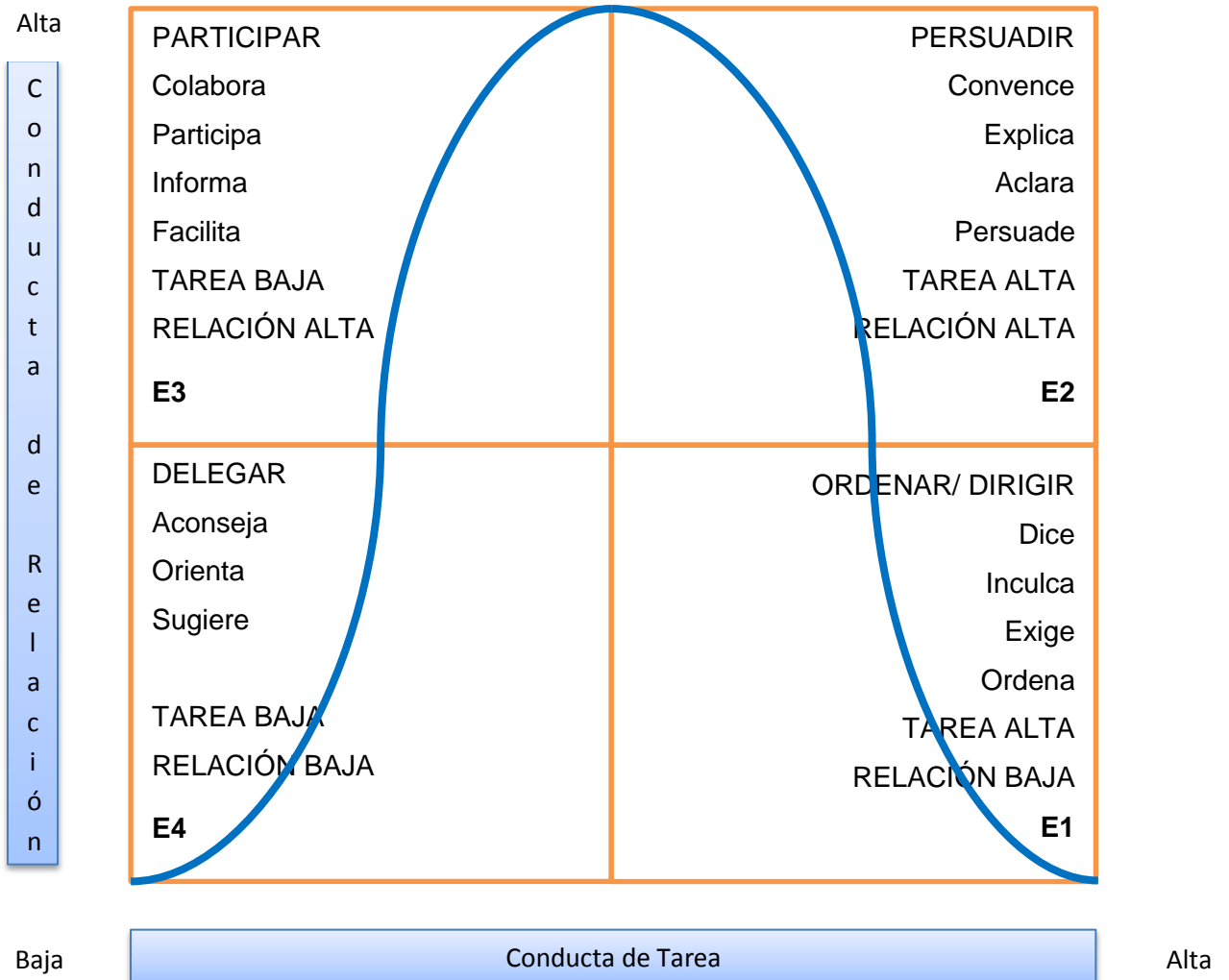
Participar, caracterizado porque el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta;

Delegar, se caracteriza por dejar al subordinado (visto como colaborador) tomar las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación.

- *Conducta de tarea (estructura de iniciación):* EFECTIVIDAD – todo tipo de conductas encaminadas a detallar las funciones y tareas de los Colaboradores, expresa también el grado en que el Líder debe comunicar las indicaciones en cuanto al hacer, como lo debe hacer, cuando, donde y con que lo debe realizar determinada tarea. Por tanto esta conducta requiere un cuidado y supervisión especial en el trabajo de sus colaboradores sin entrar a restarle protagonismo o autonomía en sus actividades, se debe también llevar un control sobre el cumplimiento de las normas, procedimientos, estándares de calidad, logro de objetivos, entre otros.
- *Conducta de relación (estructuras de consideración):* ADAPTABILIDAD - se refiere a la capacidad que el líder emplea para facilitar la comunicación con los colaboradores y optar por una conducta de apoyo con los mismos cuando es necesario, expresa el grado de apoyo y reconocimiento al trabajo bien hecho, reforzando y motivando la estima de los colaboradores; es aquel líder que se interesa por el bienestar de su equipo de trabajo, por brindar un buen clima laboral y unas buenas relaciones humanas.

ESTILOS DE LIDERAZGOS



R4	R3	R2	R1
Capaz, dispuesto y seguro en sí mismo	Capaz, no dispuesto e inseguro	Incapaz, dispuesto y seguro de sí mismo	Incapaz, indisposto e inseguro

El estilo de liderazgo E1: A la conducta de elevada tarea y escasa relación los diferentes autores lo denominan: **ORDENAR/DIRIGIR**, porque este estilo se caracteriza por la comunicación unilateral descendente, mediante la cual el líder decide el papel de los seguidores y les dice qué tarea deben realizar, cómo, cuándo y dónde han de realizarla.

El estilo de liderazgo E2: A la conducta de elevada tarea y elevada relación la denominan: **PERSUADIR**, porque este estilo se caracteriza por la comunicación bilateral y el apoyo socioemocional persuadir psicológicamente al colaborador sobre el trabajo y objetivo que ha de llevarse a término.

El estilo de liderazgo E3: A la conducta de elevada relación y escasa tarea la denominan: **PARTICIPAR**, porque en este estilo el líder y colaborador participan en la tarea de decisión mediante la comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los colaboradores tiene la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea.

El estilo de liderazgo E4: A la conducta de escasa tarea y escasa relación la denominan: **DELEGAR**, porque este estilo implica que el colaborador tiene la total iniciativa. El líder delega porque el colaborador está altamente motivado y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea, dirigiendo así su propio accionar hacia la consecuencia de la tarea.

En términos de disposición de los seguidores, no se trata simplemente de contar con la habilidad y prestancia para la tarea, sino es cuestión del grado de ambos. Por lo que a los niveles de disposición se refirieren de la siguiente manera:

R1: Para un bajo nivel de disposición.

R2: Para un bajo a moderado nivel de disposición.

R3: Para un moderado a alto nivel de disposición.

R4: Para alto nivel de disposición.

La teoría situacional sugiere un estilo de liderazgo E1 (alta tarea y baja relación) a un caso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición R1, un estilo de liderazgo E2 (alta tarea y alta relación) a un caso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición R2, un estilo E3 (alta tarea y baja relación) para un nivel de disposición R3 y un estilo E4 (baja relación y baja tarea) para un nivel de disposición R4.

El significado de la curva en la porción de la conducta del líder ilustrado en la figura es que de acuerdo al desarrollo del nivel de habilidad y prestancia del seguidor o grupo, el estilo apropiado de liderazgo se moverá de acuerdo a la función de la curva. Para determinar que estilo de liderazgo es apropiado para usar en determinada situación, primero se debe de conocer el nivel de disposición del seguidor o grupo con relación al objetivo o los objetivos que el líder trata de lograr a través del desempeño de los seguidores. Una vez que el nivel de disposición es determinado, el apropiado estilo de liderazgo puede ser determinado construyendo un ángulo

recto desde el punto en el continuo que identifica el nivel de disposición del seguidor a un punto en donde intercepte la función curva en la porción de la conducta del líder del modelo. El cuadrante en el cual intercepta sugiere el estilo apropiado de liderazgo a ser utilizado por el administrador en alguna situación con un seguidor o grupo a ese nivel de disposición.

METODOLOGÍA

Población:

La población de colaboradores de la U.P.C.N. Seccional Santa Cruz esta conformada por 18 compañeros.

Muestra:

De esta población de colaboradores 10 respondieron al cuestionario.

Instrumento:

Para esta investigación se utilizó un cuestionario de elaboración propia, para identificar el estilo de liderazgo adoptado por el Secretario General hacia sus colaboradores; y los niveles de conocimientos y de compromiso de los colaboradores. El cuestionario consta de 12 preguntas en total, 4 preguntas para identificar el estilo de liderazgo; 4 preguntas para conocer el nivel de conocimiento y 4 preguntas para saber el nivel de compromiso de los colaboradores.

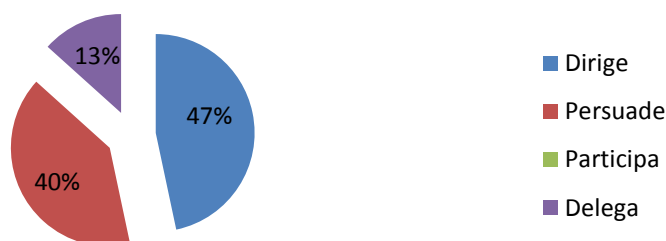
En este estudio descriptivo se seleccionó y se midió cada una de ellas de manera independiente para así describir lo que se investigaba; los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento, fueron tabulados y analizados, los resultados fueron presentados por medio de gráficos.

Análisis de la Encuesta:

Para determinar el estilo de Liderazgo adoptado por el Secretario General se incluyeron las siguientes preguntas:

Pregunta	Estilo	Si	No
<i>¿Su rol en la organización fue determinado?</i>	Dirige	7	3
<i>¿La/Lo anima para participar de las tareas?</i>	Persuade	6	4
<i>¿La/Lo asesora para la toma de decisiones?</i>	Participa		10
<i>¿Permite que resuelva la tarea en su totalidad?</i>	Delega	2	8

Estilo de Liderazgo



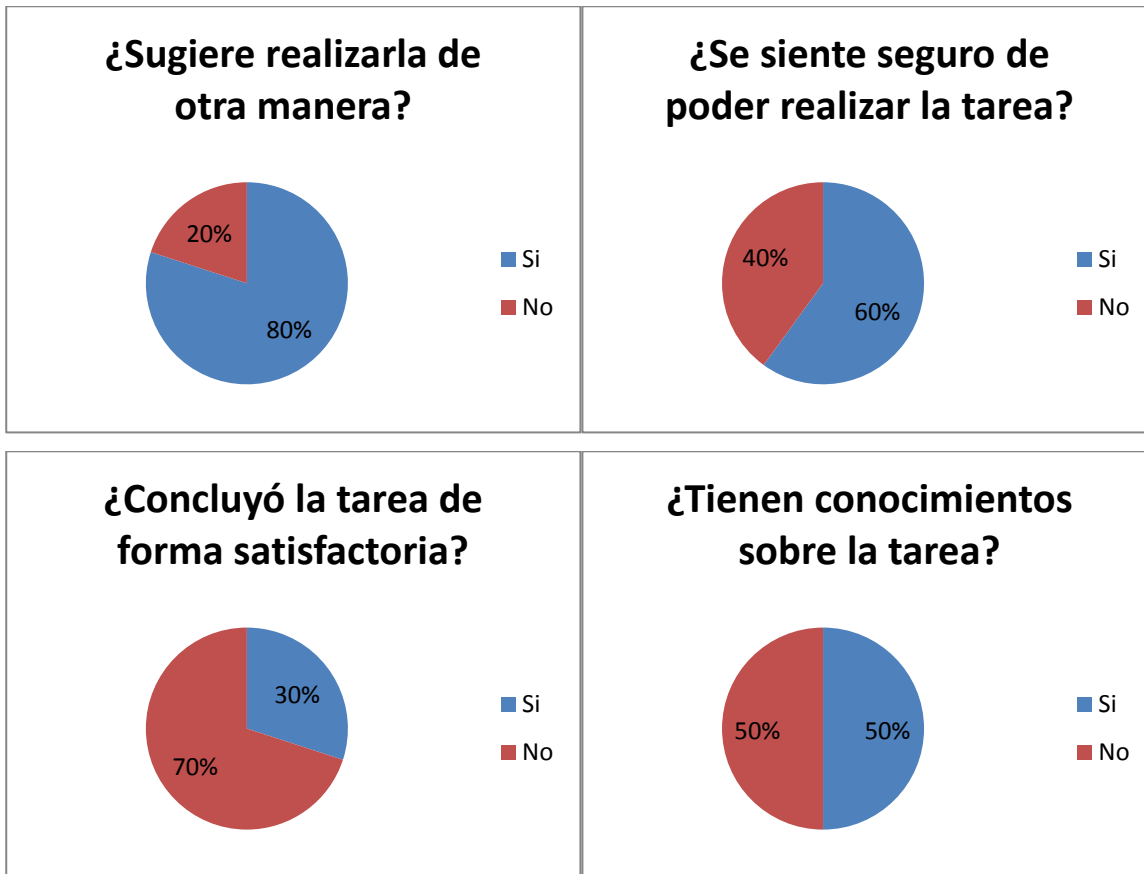
En conclusión se puede apreciar en el gráfico el estilo de liderazgo predominante del Secretario General de la UPCN Seccional Santa Cruz es el de Dirigir. Teniendo una tendencia a la persuasión para la realización de las tareas, aunque es nulo el asesoramiento para la toma de decisiones (no participa) y en escasas ocasiones delega la tarea (permite que se resuelva en su totalidad).

Esto lo posiciona en el estilo de Liderazgo **E1**, una conducta de alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo, siendo el Sec. Gral. el que comunica, determina y asigna las tareas a sus colaboradores.

Para determinar el nivel de madurez de los colaboradores primero se debe determinar el nivel de preparación y el grado de confianza alcanzados por los mismos.

Las siguientes preguntas se formularon para determinar el nivel de capacidad:

Niveles de Capacidad	Si	No
<i>¿Tienen conocimientos sobre la tarea?</i>	5	5
<i>¿Se siente seguro de poder realizar la tarea?</i>	6	4
<i>¿Sugiere realizarla de otra manera?</i>	8	2
<i>¿Concluyó la tarea de forma satisfactoria?</i>	3	7



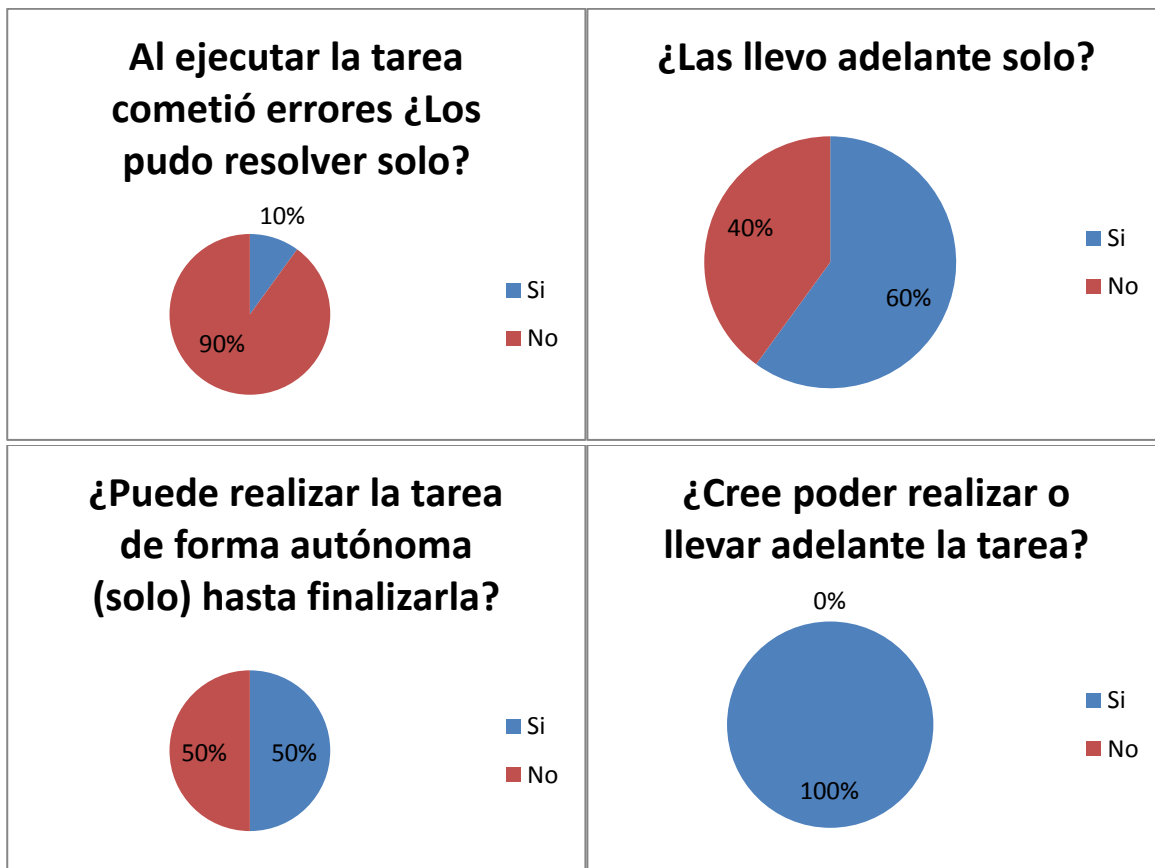
En términos de esta teoría el nivel de conocimiento o preparación para las tareas (La capacidad) de los colaboradores estos cuentan con los conocimientos, la seguridad de desarrollarla y hasta sugieren realizarla de otra manera, pero al momento de la conclusión la misma no es satisfactoria.

R4	R3	R2	R1
Capaz, dispuesto y seguro en sí mismo	Capaz, no dispuesto e inseguro	Incapaz, dispuesto y seguro de sí mismo	Incapaz, indispuesto e inseguro

En conclusión en esta dimensión el nivel de madurez de los colaboradores estaría en R3: de moderado a alto nivel de conocimiento.

Las siguientes preguntas se formularon para determinar el nivel de disposición:

Nivel de Disposición	Si	No
¿Cree poder realizar o llevar adelante la tarea?	10	0
¿Las llevo adelante solo?	6	4
Al ejecutar la tarea cometió errores ¿Los pudo resolver solo?	1	9
¿Puede realizar la tarea de forma autónoma (solo) hasta finalizarla?	5	5



Con respecto a los niveles de disposición o compromiso (La Seguridad) de los colaboradores se observa que un alto nivel de colaboradores creen poder llevar adelante la tarea asignada, una tasa menor es la que lo lleva adelante solo, escasos los que pudieron resolverlo solo (solicitaron ayuda a compañeros) y la mitad de ellos la terminaron de manera autónoma, sin colaboración.

R4	R3	R2	R1
Capaz, dispuesto y	Capaz, no	Incapaz, dispuesto y	Incapaz,

seguro en sí mismo	dispuesto e inseguro	seguro de sí mismo	indispuesto e inseguro
--------------------	----------------------	--------------------	------------------------

En conclusión en esta dimensión el nivel de madurez de los colaboradores estaría en R2: de bajo a moderado nivel de seguridad.

CONCLUSIONES

Considerando los objetivos del presente trabajo, la hipótesis y las preguntas de investigación planteadas en el mismo se concluye:

1. Esta investigación de carácter cuantitativo y tomando como referencia los objetivos específicos de Determinar el nivel de madurez de los seguidores se concluye que el mismo es moderado a alto. Se llega a esta determinación debido a que:
Al determinar los niveles de conocimiento (capacidad) de las tareas de los seguidores, ellos no solo cuentan con el conocimiento sobre la tarea, sino que sienten seguridad para realizarla y hasta sugieren diversas maneras para ellos. Esto los ubica en un nivel de moderado a alto.
Al Determinar el grado de disposición alcanzado por los seguidores para el desarrollo de las tareas, los mismos creen poder realizar o llevar adelante las tareas, en parte del trayecto las llevan adelante solos, al ejecutar la misma cometieron errores y no pudieron resolverla solos. Esto los ubica en un nivel de bajo a moderado.
2. Del análisis de las encuestas realizadas se concluye que la Hipótesis es correcta, confirmando que el estilo de liderazgo predominante del Sec. Gral. de la UPCN Seccional Santa Cruz es Directivo.
3. En cuanto a la adaptabilidad del estilo de liderazgo no se aplica, si el nivel de madurez de los colaboradores en conocimiento se encuentra en R3 = de moderado a alto nivel de conocimiento el estilo de liderazgo a adoptar debería ser el de E3 = Participar. Y la disposición de los colaboradores en seguridad se encuentra en R2 = de bajo a moderado nivel y el estilo de liderazgo a adoptar debería ser el de E2 = Persuadir.

BIBLIOGRAFÍA

Robbins, Stephen P.. *Comportamiento Organizacional*, Capítulo 11: El Liderazgo

Sanchez Santa-Barbara E. / Rodríguez Fernandez A. (2007). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*. Universidad de Granada, España.

Galarza-Torres S.P. (2019). *Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas*. Universidad Nacional de la Plata.

Benavides Coronado E.M. y Delgado Alonso L. (2004). *Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia*. Universidad de Guanajuato.

Lcdo. Guttama F.L. (2012). *Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e Impacto en la gestión*. Universidad Politécnica Salesiana.

Soria Sánchez H. (2013). *Aplicación del modelo del liderazgo situacional en la empresa Diners Club del Ecuador para optimizar la gestión directiva*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.