

**EVALUACION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL GRUPO DE
SUPERVISORES DEL AREA DE INSTALACION Y ESTABLECER SU
RELACION CON EL PERFIL IDEAL DEL LIDER EN UNA EMPRESA DE
ASCENSORES DE LA CIUDAD DE BOGOTA**

KATHERINE LOPEZ FAUSTINO

**FUNDACION UNIVERSIDAD AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGTOA D.C.
2019**

**EVALUACION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL GRUPO DE
SUPERVISORES DEL AREA DE INSTALACION Y ESTABLECER LA
RELACION CON EL PERFIL IDEAL DE LIDER DE UNA EMPRESA DE
ASCENSORES DE LA CIUDAD DE BOGOTA**

KATHERINE LOPEZ FAUSTINO

**Monografía, para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Talento Humano**

**ORIENTADORA
MARIA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTA D.C
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de director de Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Abril de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de desarrollo y de Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. Maria Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hijo quien es el motor de mi vida, de todo lo que hago y por el cual todo esto se hace posible, a mis padres que han estado en el desarrollo de todos los procesos de mi vida y a Dios por permitirme estar aquí cumpliendo uno de mis proyectos personales.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a las directivas de la compañía de Ascensores WE, quienes brindaron todo su apoyo al desarrollo de la investigación y acceso a la información, resaltando su preocupación por el desarrollo profesional de sus empleados.

También agradezco a los supervisores del área de instalación de la compañía de Ascensores WE ya que de forma positiva participaron en la evaluación y aplicación de este proyecto.

A la doctora María Eugenia Villa por su incondicional apoyo y dedicación al desarrollo de todo el proceso de formación de la especialidad, es importante resaltar su valiosa ayuda, entrega y conocimiento que nos ha permitido a todos los estudiantes lograr los mejores resultados

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
OBJETIVOS	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2. ANTECEDENTES	19
3 JUSTIFICACION	20
4 DELIMITACIÓN.	21
5. MARCO TEORICO	22
5.1 ¿Qué ES EL LIDERAZGO?	22
5.2 ¿CUÁLES SON LOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO?	22
5.3 TEORIAS DE LIDERAZGO	23
5.3.1 Estudios De Ohio State Del Liderazgo.	23
5.3.2 Estudios Michigan Del Liderazgo	24
5.3.3 Sistemas De Administración: Rensis Likert	24
5.3.4 La rejilla del liderazgo	25
5.3.5 Enfoques situacionales del liderazgo	26
5.3.1.1 El continuo de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt.	26
5.3.1.2 Modelo de contingencia de Fiedler	27
5.3.1.3 Teoría de la ruta a la meta de House y Mitchel	28
5.3.1.4 Modelo de Stinson y Johnson	28
5.3.1.5 Modelo de contingencia de Vroom y Yetten	29
5.3.1.6 Modelo tridimensional del líder de Hersey y Blanchard.	29
• Perfiles de dos estilos.	30
6 EMPRESA	32
6.1 DESCRIPCION E HISTORIA	32
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
6.2.1 Estructura de Área de Instalaciones	34
6.2.2 Grupo seleccionado	35
6.2.3 Perfil de liderazgo de la compañía.	35
7. DISEÑO METODOLÓGICO	36
7.1 TIPO DE INVESTIGACION	36
7.2 POBLACION	36
7.3 MUESTRA	36
7.4 METODO DE RECOLECCION DE DATOS	36

7.4.1 Selección de la muestra	36
7.4.2 Técnicas e instrumentos	36
7.5 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS	36
8. OBJETIVO 1: APLICACIÓN PRUEBA DE LIDERAZGO- ESTILO DE LIDERAZGO DE CADA SUJETO DE ESTUDIO	38
8.1 PRUEBA SELECCIONADA	38
8.1.1 Cuestionario de Estilos de liderazgo: P. Hersey y K Blanchard	38
8.1.2 Modelo de la prueba	39
8.2 RESULTADOS DE LAS PRUEBAS	44
8.2.1 Supervisor 1 Humberto Orduz	43
8.2.2 Supervisor 2. Miguel Angel Cortes	43
8.2.3 Supervisor 3. Edgar Guerrero	44
8.2.4 Supervisor 4: Juan Pablo Casas	45
8.2.5 Supervisor 5. Edgar Jimenez	45
8.2.6 Supervisor 6: Jhon Alexander Zipa	46
8.2.7 Supervisor 7: Giovanni Orjuela	47
9 ANALISIS DE RESULTADOS	50
9.1 RESULTADOS GENERALES	50
9.2 COMPARACIÓN DEL RESULTADO CON EL PERFIL IDEAL DEL LÍDER DE LA COMPAÑÍA	52
9.3 PLAN DE MEJORA	54
10 CONCLUSIONES	55
11 RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFIA	57
ANEXOS	58

LISTA DE CUADROS

		pág.
Cuadro 1	Ejemplos de los reactivos del LBDQ	23
Cuadro 2	Sistemas De Likert	24
Cuadro 3	Modelo de Stinson y Jonhson	29

LISTA DE GRÁFICOS

		pág.
Gráfico 1	La rejilla del liderazgo	26
Gráfico 2	Continuo comportamiento del líder de Tannenbaum y Schimidt	27
Gráfico 3	Modelo de contingencia de Fiedler	28
Gráfico 4	Modelo de liderazgo situacional	30
Gráfico 5	Organigrama General	33
Gráfico 6	Estructura de Área de Instalación	34
Gráfico 7	Perfil ideal de líder WE	35
Gráfico 8	Prueba Estilos de Liderazgo P. Hersey y Blanchard	39
Gráfico 9	Estilo de liderazgo Supervisor 1	43
Gráfico 10	Estilo de liderazgo Supervisor 2	44
Gráfico 11	Estilo de liderazgo Supervisor 3	45
Gráfico 12	Estilo de liderazgo Supervisor 4	46
Gráfico 13	Estilo de liderazgo Supervisor 5	47
Gráfico 14	Estilo de liderazgo Supervisor 6	48
Gráfico 15	Estilo de liderazgo Supervisor 7	49
Gráfico 16	Resultado por persona	47
Gráfico 17	Estilo de liderazgo predominante en el grupo de Supervisores	51
Gráfico 18	Estilo de liderazgo Secundario	51
Gráfico 19	Comparación perfil supervisor- Perfil Requerido	52

LISTA DE TABLAS

		pág.
Tabla 1	Resultado prueba Supervisor 1	43
Tabla 2	Resultado prueba Supervisor 2	43
Tabla 3	Resultado prueba Supervisor 3	44
Tabla 4	Resultado prueba Supervisor 4	45
Tabla 5	Resultado prueba Supervisor 5	46
Tabla 6	Resultado prueba Supervisor 6	47
Tabla 7	Resultado prueba Supervisor 7	48
Tabla 8	Tipos de estilo de liderazgo	50

GLOSARIO

LIDERAZGO: se podría definir como la suma de habilidades, estrategias, formas conceptos, actitudes que de forma integral influyen en el proceso de pensamiento, aprendizaje o actitudes en las personas o grupos para la consecución de objetivos de forma efectiva.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: es el diseño o la generación de procesos de forma ordenada, interdisciplinar mediante un proceso de planeación previo en el que se busca un cambio en las

TRABAJO EN EQUIPO: es considerada una de las herramientas más importantes para lograr trabajo efectivo, ya que integra varios individuos o personas para lograr un objetivo o una meta en común, es decir cada uno de los participantes e integrantes aporte su trabajo para el logro del bien común.

SUPERVISIÓN: se refiere a la acción de supervisión, vigilancia o inspección de un trabajo, acción o actividades por una persona capacitada y entrenada para realizarlo.

TOMA DE DECISIONES: se refiere a la forma, procesos o pasos que se aplican de forma organizada y analítica para lograr una elección entre diferentes opciones y alternativas que se tienen en el momento.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: se refiere los pasos o procedimientos aplicados a remediar o corregir algún inconveniente, suceso o situación adversa que se presente en el día a día.

COMUNICACIÓN EFECTIVA: es la habilidad que poseen las personas para lograr transmitir de forma clara y entendible para cualquier tipo de interlocutor o receptor sin generar errores en el proceso, es decir es la capacidad de hacerse entender en todos los contextos y a todas las personas

RESUMEN

El presente trabajo estudia los estilos de liderazgo en el grupo de supervisores del área de instalación y establece su relación con el perfil ideal del líder en una empresa de ascensores de la ciudad de Bogotá.

En la compañía no se habían realizado estudios similares, por los cuales no se podría llegar a generar algún tipo de diagnóstico en torno a los tipos de liderazgo del personal con empleados a cargo; para ello se realiza una revisión de las teorías y posibles acercamientos teóricos que permite llegar a la selección de la prueba Estilos de liderazgo de Hersey Y Blanchard.

Al generar la aplicación de la prueba y recolectar los resultados de la misma, se concluye que los supervisores se encuentran en el perfil ideal que la compañía requiere para el desarrollo de la labor.

Palabras claves: Desarrollo organizacional, Comunicación efectiva, Liderazgo empresarial

ABSTRACT

This investigation studies the Supervisor leadership styles in the installations area and relations with the ideal profile of the leader in an elevator company in the Bogota city.

Similar investigation has not been conducted at the company. In this will do a review of the theories and the possible theoretical approaches that allow to reach the selection of the test is made.

The test application and collecting the results had concluded that the supervisors are in the ideal profile that the company requires for the development of the work.

Keyword: Organizational development, Effective communication, Business leadership

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado denominado: evaluación de los estilos de liderazgo en el grupo de supervisores del área de instalación y establecer la relación con el perfil ideal del líder en una empresa de ascensores de la ciudad de Bogotá; se puede identificar las características y tipos de liderazgo de los supervisores y jefes del área de instalación y así observar cómo estas características se adecuan al perfil establecido por la compañía.

En la actualidad la compañía Ascensores WE experimenta un proceso de cambio determinado por la globalización, competencia y circunstancias de negocio que obligan a determinar las mejores estrategias para dar respuesta a estos cambios y que son ejecutadas por sus líderes o jefes del proceso. Por lo tanto, al analizar las herramientas y características de los líderes del área se observa que no en todos los casos se tienen determinadas las formas o estrategias más apropiadas para darle respuesta a los problemas del día a día. Estos líderes han formado su estilo a través de la experiencia y otros mediante la academia, esto hace que se permean y apliquen sus conocimientos adquiridos en la práctica sin adaptarse al cumplimiento del perfil.

Se identifica por lo expuesto anteriormente la necesidad de conocer la información precisa de: estrategias, actitudes, dinámicas, herramientas y conocimientos que posee cada líder para lograr al final del ejercicio una comparación de la realidad actual y el perfil del cargo establecido por la compañía, con el objetivo de crear propuestas o estrategias de capacitación y desarrollo de cada uno de los líderes.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar los tipos de liderazgo en el grupo de Supervisores del área de instalación de la ciudad de Bogotá y establecer la relación con el perfil del cargo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar prueba de evaluación de liderazgo a los supervisores del área de instalación de Bogotá mediante prueba específica que permita establecer el estilo de liderazgo de cada uno de los sujetos de estudio.
- Analizar los resultados de cada uno de los supervisores y comparar con la adecuación al perfil.
- Generar un plan de mejora disminuir la brecha el perfil ideal y el perfil de cada supervisor

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el sector construcción y específicamente en el sector de ascensores se observa que los procesos de desarrollo organizacional y liderazgo están dados por la experiencia o conocimiento empírico a través de los años, esto se determina por la revisión de perfiles y entrevistas realizadas al personal por el área de selección y desarrollo en donde se pudo identificar que las estrategias y conocimientos adquiridos se transmiten a través de las experiencias, modelos y estilos de un personal a otro sin previa revisión teórica o investigación de sus resultados o del porque se debería actuar de una u otra manera. Tampoco se cuenta con un modelo de evaluación estandarizado que le permita al personal bajo cada dirección técnica retroalimentar los procesos establecidos por cada uno y sus resultados en el mismo. Adicionalmente, los procesos de capacitación y desarrollo que se han venido adelantando se han desarrollado a partir de hechos notorios que hacen ver la necesidad del desarrollo de esta habilidad: Liderazgo y no por un planteamiento técnico o teórico que permita el desarrollo de estas habilidades blandas.

Por lo tanto al no obtenerse una evaluación de los tipos de liderazgo no se puede obtener datos que permitan comparar los resultados con la adecuación de los supervisores al perfil del cargo preestablecido por la compañía, ni las estrategia para llevar el personal actual al nivel deseado.

2. ANTECEDENTES

Con el pasar de los años y con las múltiples transformaciones de la compañía se han generado acercamientos a los trabajadores en torno a solicitar opiniones sobre el estilo de liderazgo, pero no se ha logrado establecer una herramienta o estrategias que permita revisar, analizar y evaluar de forma numérica, específica y tangible los tipos de liderazgo en el área de instalación de la ciudad de Bogotá. Estos acercamientos se dan en el desarrollo diario de la labor; de manera indirecta observando las comunicaciones de los trabajadores acerca de sus experiencias, pero no se documentan, ni se analiza la información recibida por parte del personal.

Existe cierta información que ha servido de base para el desarrollo de proyectos de formación, extraída de los resultados de las encuestas de satisfacción y clima aplicadas a todo el personal. Estos resultados han permitido identificar fallas, hallazgos, falencias en el desarrollo y aspectos de capacitación para las personas, pero no se han determinado los puntos clave para mejorar en el proceso de liderazgo. Las encuestas de clima muestran que en ciertos casos se presentan inconformidades con los líderes, pero no se especifica la relación con jefes directos, gerentes de áreas de la compañía, puesto que las encuestas presentan un resultado general de los procesos internos.

Finalmente se observa que no existe un antecedente que permita verificar, revisar, analizar y comprobar los estilos y tipos de liderazgo en la compañía ni su adecuación al perfil ideal del cargo.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente no se cuenta con procesos de evaluación que identifiquen el tipo de liderazgo y permitan la revisión de datos y su análisis en torno a los procesos y resultados. Es por ello por lo que se crea la necesidad de implementar procesos y metodologías de análisis que permitan la recolección de información de características, procesos, formas de trabajo y su influencia en su equipo para la consecución de objetivos.

Los trabajadores han hecho sugerencias al área de talento humano para que se desarrolle y aplique una evaluación y revisión de los procesos de liderazgo en la compañía con el objetivo de mejorar los procesos productivos, relaciones interpersonales y proceso de desarrollo, pero no han sido posibles ya que a nivel de grupo no se ha desarrollado este tipo de estrategias.

Aunque se han generado planes de desarrollo y capacitación estos han sido generados por supuestos y no por análisis o información real de la generalidad de los trabajadores, es por ello por lo que se hace necesario la generación y aplicación de herramientas que permitan la evaluación y revisión de los tipos de liderazgo que lleva la compañía, y así poder analizar el tipo de resultados y su influencia en el desarrollo del negocio.

Al obtener la información y los hallazgos de este estudio se podrá generar planes de desarrollo y matrices de capacitación que permitan establecer planes específicos para la mejora de habilidades blandas y habilidades técnicas, se podrán observar casos que puedan ser de análisis para el área de talento humano, también se podrán identificar características comunes que afectan el desarrollo profesional y laboral de los trabajadores, se reforzaran buenas prácticas para el logro de objetivos, lograr una estandarización de procesos y mejora de clima laboral de la compañía.

4. DELIMITACIÓN

El presente anteproyecto se realizará en la empresa de Ascensores WE, en el área de Instalación de la Ciudad de Bogotá, y se tendrán en cuenta los supervisores de instalación.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Podemos encontrar múltiples definiciones en torno a la definición de liderazgo, sin embargo, retomaremos posiciones que para esta investigación fueron las más acertadas de acuerdo al marco estratégico de la compañía:

La primera es la que refiere Velázquez Luis: “El Liderazgo es seguramente la habilidad directiva que, dentro del ámbito empresarial, se considera hoy por hoy como la más importante. Todos somos conscientes de la importancia y la función del líder dentro de un grupo cualquiera que sea la finalidad para la que se haya construido”¹

La segunda es la que menciona Hersey² en la que resumen el Liderazgo como “es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Como lo indican estos autores el liderazgo no depende de una organización específica sino de la personas y las situaciones que tenga que enfrentar e influir en otros.

5.2 CUÁLES SON LOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO?

Como lo refiere VELAZQUEZ LUIS, Rodrigo. Capítulo 10 Liderazgo.³, podemos encontrar los enfoques de la siguiente manera:

- Enfoque sustancialista: refiere el liderazgo como un proceso innato e identifica al líder como el portador es decir es la persona quien nace con este tipo de habilidades y se desarrollan en el medio.
- Enfoques comportamentales: define al líder según sus comportamientos y actitudes en el día a día.
- Enfoques situacionales: refiere a que un líder puede responder ante diferentes situaciones de diferentes maneras y puede llegar a comportarse en diferentes estilos según el hecho lo requiera.

¹ VELAZQUEZ LUIS, Rodrigo. Habilidades Directivas Y Técnicas De Liderazgo: Su aplicación y gestión en equipos de trabajo. 1ra Edición. España: IDEAS Propias Editorial S.L, 2006. 184p

² HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. “Liderazgo Situacional”. Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. “VII Edición”. “Mexico, Practice Hall Hispanoamericana, SA, 1998”. 91 p. ISBN 970-17-0136-4.

³ VELAZQUEZ LUIS, Rodrigo. Capítulo 10 Liderazgo. En: Habilidades Directivas Y Técnicas De Liderazgo: Su aplicación y gestión en equipos de trabajo. 1ra Edición. España: IDEAS Propias Editorial S.L, 2006 P 121-126

- Enfoques personalistas: este enfoque refiere que el líder posee un carisma personal único y su comportamiento depende de la ética de cada individuo, logrando influir en el otro por su personalidad y compromiso.
- Enfoques prospectivos: muestra el liderazgo en el futuro, mostrando al líder como una persona visionaria, enfocado en lograr la unidad de sus seguidores, basado en comportamientos de humildad y procesos de dialogo.

5.3 TEORIAS DE LIDERAZGO

Son múltiples la teoría y los estudios realizados en torno a las teorías de liderazgo y estudios que se han desarrollado desde 1945 en los que se investigaba sobre las actitudes del liderazgo es decir los comportamientos que pueden medir los comportamientos de los líderes.

5.3.1 Estudios De Ohio State Del Liderazgo. Como refiere ⁴ HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E los estudios de liderazgo fueron iniciados por el Departamento de Investigacion Empresarial de la Universidad Estatal de OHIO restringieron la investigacion en dos aspectos: estructura inicial y consideracion. La primera refiere a la conducta del lider qje se encuentra enfocado al desarrollo de tareas y dirige a sus colaoradores a a la consecusoon de las metas; la segunda refiere a la sensibilidad del lider hacia sus seguidores incluyendo pensamientos, ideas o sentimientos en su relacion diaria.

En estos estudios se establecio la prueba LBDQ en donde se identificaron reactivos por cada conducta observada: 15 por Estructura inicial y 15 por consideracion. Con las cuales se determino que cada variable es independiente y su resultado no depende ninguno del otro, podemos observar en la siguiente imagen algunos ejemplos de los reactivos del LBDQ.

Cuadro 1. Ejemplos de los reactivos del LBDQ

CONSIDERACION	ESTRUCTURA INICIAL
El lider tiene tiempo para escuchar a los miembros del grupo	El lider asigna a los miembros del equipo en tareas concretas
El lider desea realizar cambios	el lider pide a los miembros del equipo que sigan las reglas y normativas
El lider es amistoso y accesible	El lider informa a los miembros del equipo lo que se espera de ellos

Fuente: HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Práctice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 106 p. ISBN 970-17-0136-

⁴ HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Practice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 105 p. ISBN 970-17-0136-

5.3.2 Estudios Michigan Del Liderazgo. Según los analisis y recopilaciones de los estudios en el area de liderazgo ⁵ HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E , denotan el inicio de estos estudios desde 1945, iniciaron estudiando ciertas características que parecían relacionadas determinando indicadores que definían eficacia, y la orientación del líder hacia el empleado o hacia la producción.

Allí los autores describen como los líderes orientados a los empleados se interesan por el desarrollo y personalidad de los empleados, dándole a todos la importancia en el proceso laboral y los líderes orientados a la producción estaba enfocado en el empleado como máquina o herramienta.

Según ⁶ HERSEY, tal y como lo refiere Cartwright y Zander llegaron a la conclusión que los estilos de liderazgo varían según cada líder, y depende de sus características, y pueden ser con múltiples combinaciones

5.3.3 Sistemas De Administración: Rensis Likert. Como refiere ⁷ HERSEY, Paul; según estudios de Rensis Likert el autor continuó con los estudios de la escuela Michigan y llevó a generar teorías de los patrones que generaban resultados productivos, en el encontró dos enfoques: el líder que se concentra en el desarrollo de los aspectos humanos llamados “centrados en los empleados” y el líder enfocado a la producción los cuales son llamados “centrados en el trabajo, presentando en el primer caso mayores niveles de productividad y mejores resultados en el proceso.

Después de intervenir y estudiar los resultados en múltiples organizaciones descubrió que las organizaciones podrían llevar su estilo de administración en un proceso continuo de 4 sistemas:

Cuadro 2. Sistemas De Likert

Sistema	Características	Estilo de administración
Sistema 1	Los empleados no son tomados en cuenta en la toma de decisiones de la organización debido a la falta de confianza en los mismos siendo tomadas desde las altas esferas y transmitidas y adoptadas por el personal, su método de trabajo se expresa bajo comportamientos de miedo, presión y amenazas.	Autoritario

⁵ HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. “Liderazgo Situacional”. Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. “VII Edición”. “Mexico, Practice Hall Hispanoamericana, SA, 1998”. 107 p. ISBN 970-17-0136

⁶ Ibid., 107 p.

⁷ Ibid., 109 p.

Cuadro 2. (Continuación)

Sistema 2	Las decisiones de los empleados están guiadas, dependen de los premios y los castigos, las grandes decisiones son tomadas desde la gerencia o altos cargos y las pequeñas y manejables se delegan a los otros niveles de la organización.	
Sistema 3	Las decisiones trascendentales siguen desde la gerencia y se mantienen allí, se generan juegos entre recompensas, castigos y participación con el fin de motivar a los trabajadores concentrando en ellos cierto grado de responsabilidad	Estudio Intermedio
Sistema 4	La confianza es puesta en los empleados, la responsabilidades son compartidas entre los miembros de la organización, los empleados son motivados por reconocimientos, y enfoque hacia las metas.	Orientado a las relaciones personales Estudios Intermedio

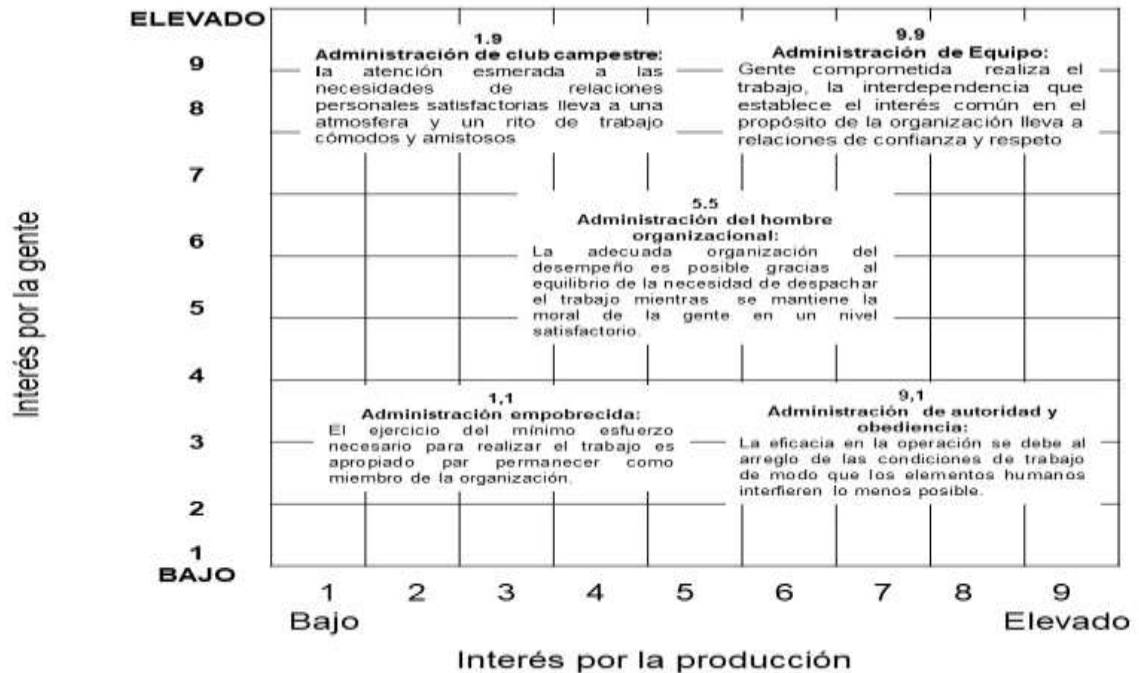
Nota: LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL CUADRO CORRESPONDEN A; HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Práctice Hall Hispanoamericana, SA, 1998".107-110PM . ISBN 970-17-0136-

Como refiere ⁸ HERSEY, Paul; Likert desarrollo una herramienta que para evaluar en la organización el tipo o sistema de administración, en donde recopilaba información valiosa para la toma decisiones, características y demás, esta herramienta fue probada en diversas organizaciones en donde se pudo observar e identificar que las organizaciones tendrías mejor productividad si se encontraban cerca al Sistema 4 y por lo contrario tendrían menor productividad si estaban en el sistema 1.

5.3.4 La rejilla del liderazgo. Después de analizar los múltiples estudios sobre los procesos de liderazgo podemos encontrar como refiere en su libro Robert R. Blake y Anne Admas McC identificaron unos conceptos en la rejilla de liderazgo, en esta se observa 5 tipos o clases de liderazgo ubicado en 4 cuadrantes, el interés por la producción va en el eje horizontal y el interés por la gente se coloca sobre el eje vertical, en ambos casos entre mas aumente su puntuación será mayor la preferencia por cada estilo de liderazgo.

⁸ HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Practice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 111 p. ISBN 970-17-0136-

Grafica 1: La rejilla del liderazgo



Fuente: HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Práctice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 115 p. ISBN 970-17-0136

5.3.5 Enfoques Situacionales Del Liderazgo. Como lo relaciona ⁹ HERSEY, en este caso específico este enfoque no hace que el individuo no permanezca estático en un determinado estilo o tipo de liderazgo, sino que el ser humano puede llegar a adaptarse según cada situación mediante procesos de capacitación , desarrollo y educación.

Este enfoque examina múltiples variables, pero los autores retomaran 6 que han sido valiosos para este proceso de investigación.

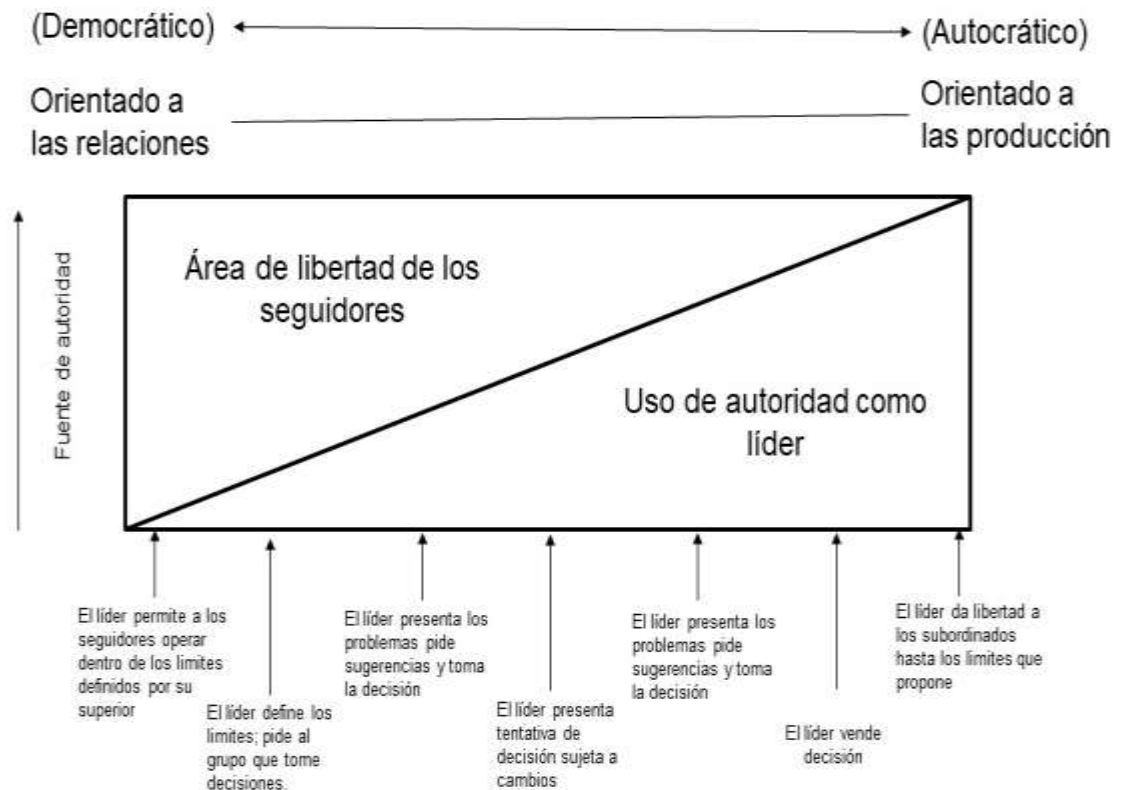
5.3.5.1 El continuo de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt. Como menciona ¹⁰ HERSEY, los estudios de Tanenbaum y Warren quienes publicaron un artículo siendo uno de los primeros acercamientos de este tipo de enfoques, en este el líder elige una de las siete opciones o comportamientos

⁹ HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Practice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 120 p. ISBN 970-17-0136-

¹⁰ HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Practice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 111 p. ISBN 970-17-0136-

de acuerdo con el seguidor, la situación y si mismo. Como se puede ver en la siguiente figura:

Grafica 2: continuo comportamiento del líder de Tannenbaum y Schimidt

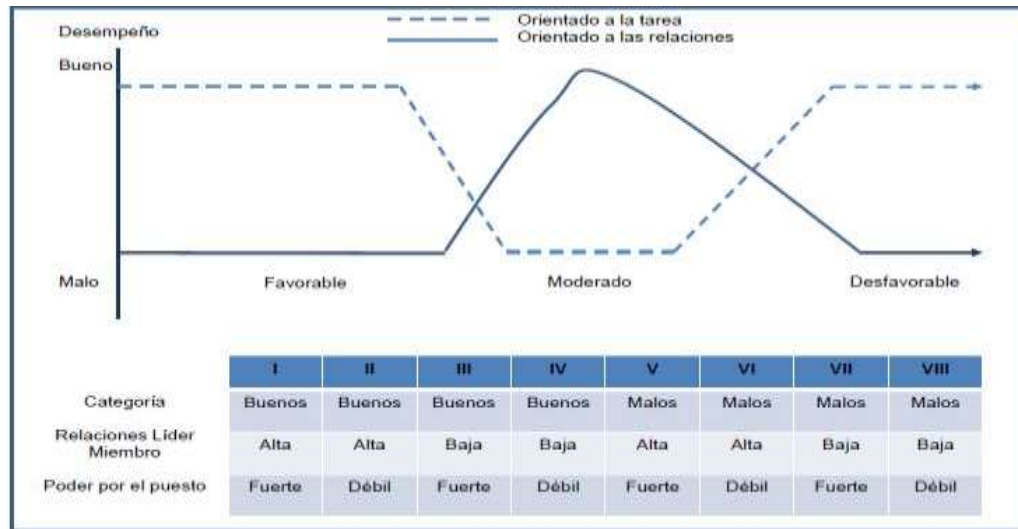


Fuente: HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Práctice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 122 p. ISBN 970-17-0136 tomado de Robert T. y Warren H. Schmidt, How to choose a leadership Patter"

5.3.5.2 Modelo de contingencia de Fiedler. Como lo explican los autores HERSEY, Paul; ¹¹; Fred Fiedler propuso tres aspectos o variables que determinan si una situación es favorable para el líder: 1. Relaciones con los miembros. 2. Estructuración de las tareas asignadas y 3. La autoridad o poder de su posición.

¹¹ HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Practice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 123 p. ISBN 970-17-0136-

Grafica 3: Modelo de contingencia de Fiedler



Fuente: HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Práctice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 124 p. ISBN 970-17-0136-

5.3.5.3 Teoría de la ruta a la meta de House y Mitchel. Como lo referencia HERSEY, Paul; quien cita de manera textual a House y Mitchel con su teoría:

De acuerdo con esta teoría, los líderes son eficaces por su impacto y la satisfacción [de sus seguidores], por su capacidad de desenvolverse adecuadamente. La teoría se llama de la ruta a la meta porque su mayor interés es la forma en la que el líder influye en las percepciones de sus metas laborales, de sus objetivos personales y de las rutas para alcanzarlas. La teoría propone que el comportamiento del líder es motivador o satisfactorio al grado al que incrementa la consecución de metas y clarifica las rutas hacia estas.¹²

5.3.5.4 Modelo de Stinson y Johnson.¹³HERSEY, Paul; BLANCHARD, retoman la teoría de Tannenbaum y Warren la cual refiere que en esta la conducta del líder esta guiada por las relaciones pero se deben generar instrucciones o tareas muy estructuradas, el grado de comportamiento depende de los seguidores como se puede observar en la siguiente figura:

¹² Ibid., 126 p.

¹³ HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción AVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Practice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 128 p. ISBN 970-17-0136-

Cuadro 3: Modelo de Stinson y Jhonson

		ESTRUCTURA DE LA TAREA	
		Bajo	Alta
CAPACIDAD DEL SEGUIDOR	Escaso	Bajo en relaciones Alto en tareas	Alto en tareas Alto en relaciones
	Elevado	Alto en tareas Bajo en relaciones	Alto en relaciones Bajo en tareas

Fuente: HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. “Liderazgo Situacional”. Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. “VII Edición”. “Mexico, Práctice Hall Hispanoamericana, SA, 1998”. 129 p. ISBN 970-17-0136-

5.3.5.5 Modelo de contingencia de Vroom y Yetten. Este modelo se basa En el proceso de interacción de múltiples variables situacionales y los atributos o las características del líder determinan la influencia en los resultados finales.

5.3.5.6 Modelo tridimensional del líder de Hersey y Blanchard. ¹⁴ HERSEY, realizaron estudios en torno a combinaciones en los modelos de liderazgo, en general este modelo presenta 4 combinaciones o estilos de liderazgo, que pueden mezclarse de acuerdo al comportamiento de la tarea o de las relaciones.

- Comportamiento de tarea: el líder define e indica las actividades y procesos a seguir en cada tarea recomendada
- Comportamiento de relaciones: nivel de relación de los lideres con los miembros del equipo

¹⁴ Ibid., 191 p.

Grafica 4: Modelo de liderazgo situacional



Fuente: HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Práctice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 129 p. ISBN 970-17-0136-

- **Perfiles de dos estilos.** En todos los estudios realizados por HERSEY, Paul; existen 4 estilos de liderazgo como lo refiere Martínez, Guillén, María del Carmen. En su libro de liderazgo:

Los cuatro estilos de liderazgo situacional se identifican como: S-1 Dirigir; S-2 Persuadir; S-3 Participar; S4, Delegar.

Estos cuatro modos de ejercer liderazgo encierran cuatro posibilidades para combinar la cantidad de tarea y la cantidad de relación que debe darse en función de los niveles de madures de los colaboradores

- Estilo de liderazgo S-1

A la conducta de elevada tarea y escasa relación la denominamos 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 que tarea deben realizar, como, cuando y donde han de realizarla.

- Estilo de liderazgo S-2

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

- Estilo de liderazgo S-3

A la conducta de elevada relación y esa tarea la denominamos participar, porque en este estilo 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 tienen la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea

- Estilo de Liderazgo S-4.

A la conducta de escasa tarea y escasa relación la denominamos delegar porque este estilo implica que el colaborador tiene la total iniciativa. EL líder delega porque el colaborador tiene un alto nivel de madurez; es decir, desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea, dirigiendo así su propio comportamiento hacia la consecución de la tarea. ¹⁵

¹⁵ MARTÍNEZ GUILLÉN, María del Carmen. Liderazgo, Ediciones Díaz de Santos, 2003. ProQuest Ebook Central, Ed. P. ISBN [consultado, 16, Abril, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=3228511>.

6. EMPRESA

6.1 DESCRIPCION E HISTORIA

Para WORLD ELEVATORS S.A¹⁶ se observar en el Libro de manuales y procesos de WE podemos encontrar un poco de su historia en la cual se resalta “La compañía de ascensores es uno de los mayores fabricantes de ascensores, escaleras eléctricas y todo tipo de transporte vertical, la compañía es fundada en Suiza, después de ser una empresa familiar empezó su crecimiento y expansión continua, a los 17 años de ser fundad se crea en Berlín una de sus primeras sucursales. Tiene más de 60.000 empleados en todo el mundo, y más de 100 sedes en todos los continentes”¹⁷.

También podemos encontrar su misión y visión:

Misión

Encantar a nuestros clientes mediante la excelencia en el servicio y la más efectiva relación precio-valor en el mercado de ascensores y escaleras asegurando un crecimiento rentable y la satisfacción de nuestros trabajadores, así como la protección del medio ambiente.

Visión

Ser líderes en el mercado de ascensores y escaleras eléctricas a través del cumplimiento de nuestros objetivos direccionados a lograr liderazgo, y el medio para conseguirlo es el Servicio. Estos dos principios juntos crean nuestro estado deseado: Liderazgo a través del Servicio. ¹⁸

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

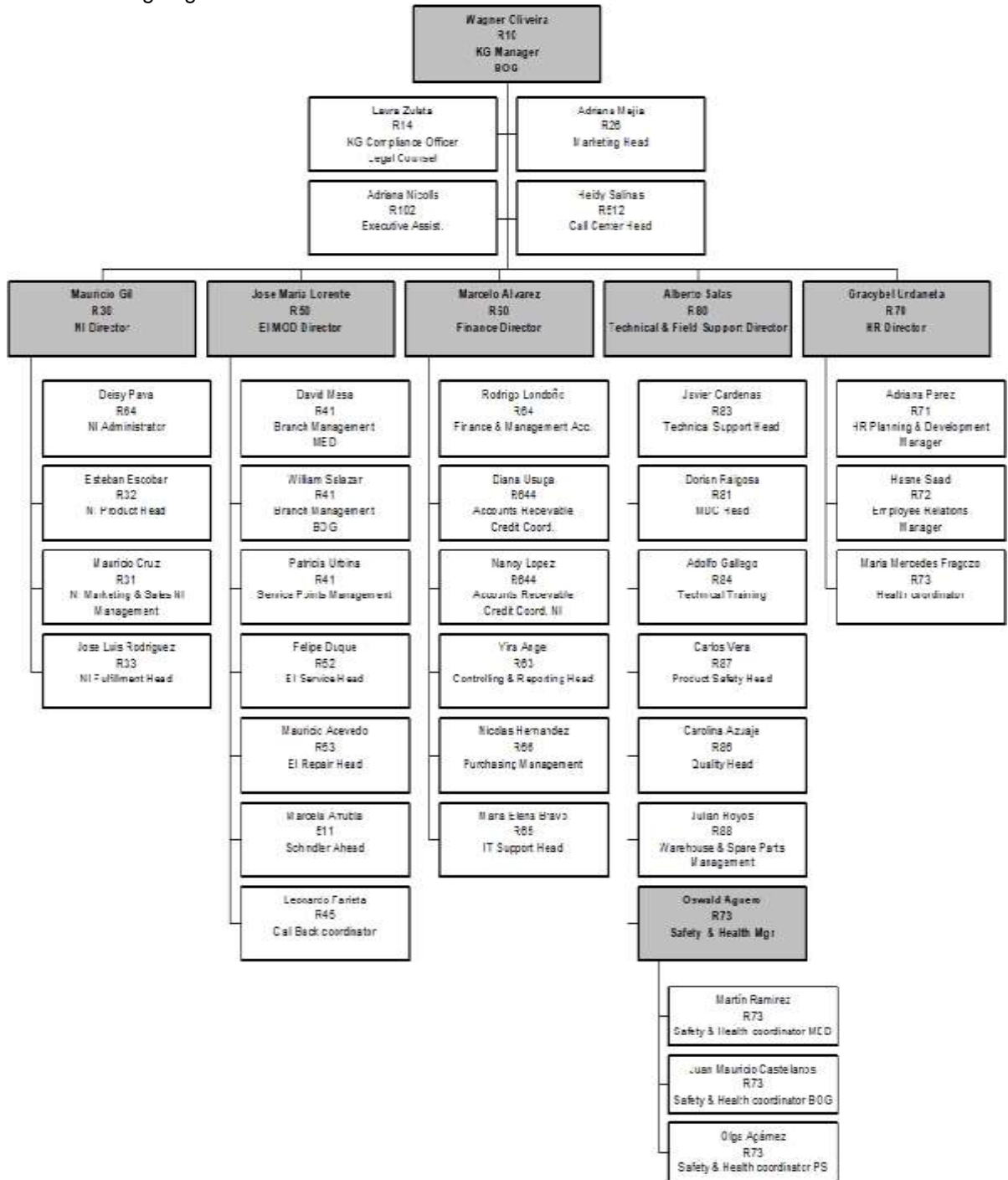
La estructura de la compañía se encuentra dada por una estructura matricial, en la que se puede observar un Gerente general encargado de todo el direccionamiento del país, debajo de él existen las Direcciones y áreas que trabajan de manera conjunta para los logros de los objetivos organizacionales.

¹⁶ COMPAÑÍA DE ASCENSORES WORLD ELEVATORS S.A. Manual de procesos e inducción WE. [Documento interno]. Ciudad Bogotá D.C. CO. Abril de 2016. P 15.

¹⁷ Ibid.,. P.20

¹⁸ Ibid., p 20

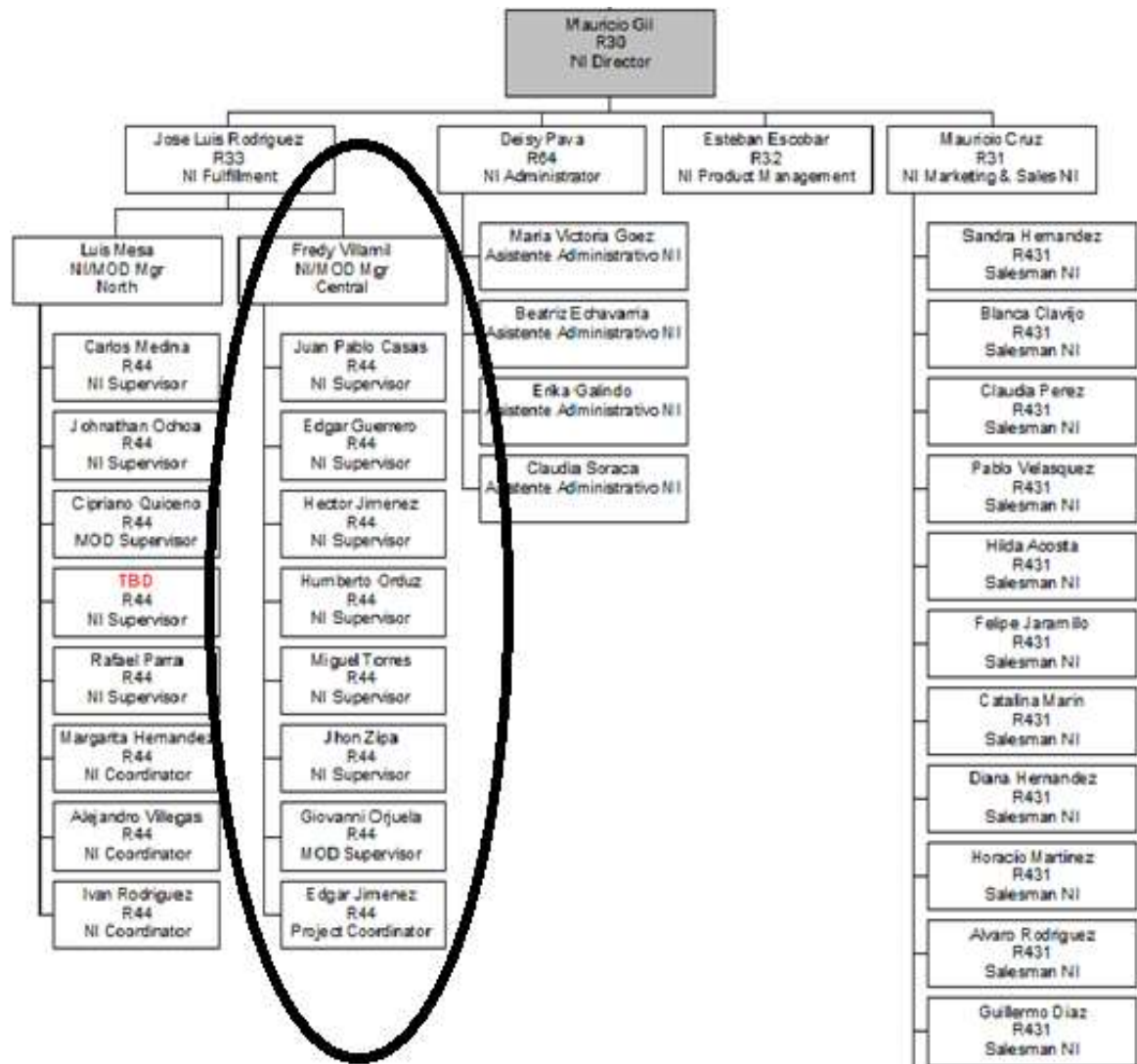
Grafico 5: Organigrama General



Fuente: COMPAÑÍA DE ASCENSORES WORLD ELEVATORS S.A. Manual de codigos KG-BOG. [Documento interno]. Ciudad Bogotá D.C. CO. Diciembre 2019. P 27.

6.2.1 Estructura de Área de Instalaciones. En la unidad de Negocios de Nuevas instalaciones se generan los procesos de venta e instalación de Nuevos Ascensores, está dada por un director del área, bajo esta posición se encuentran las Jefaturas de Operaciones, Administrativas, Producto y Ventas. El área de operaciones Nuevas Instalaciones, esta liderada por el Director de Unidad Técnica (NI Fulfillment), esta unidad se encuentra dividida en zona de Bogotá y Zona Medellín cada una siendo liderada por un Jefe de Zona, quien a su vez tiene a cargo a los supervisores del proceso de Instalación.

Grafico 6: Estructura de Área de Instalación

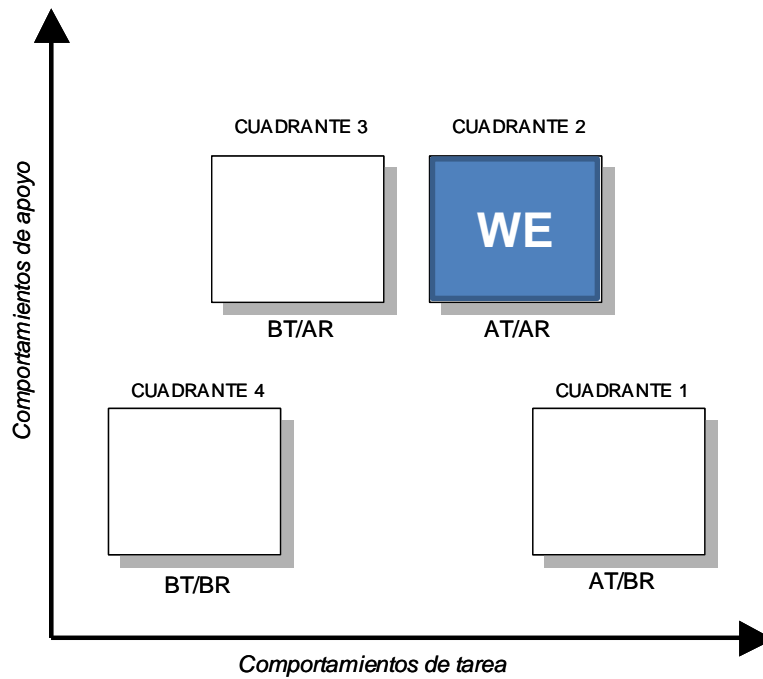


Fuente: COMPAÑÍA DE ASCENSORES WORLD ELEVATORS S.A. Manual de codigos KG-BOG. [Documento interno]. Ciudad Bogotá D.C. CO. Diciembre 2019. P 29

6.2.2 Grupo seleccionado. Se han seleccionado los supervisores del área de instalaciones, son 7 supervisores de la ciudad de Bogotá.

6.2.3 Perfil de liderazgo de la compañía. De acuerdo al perfil del cargo y el perfil que requiere la compañía WE según sus lineamientos en procesos de desarrollo requieren un líder ubicado en el cuadrante 2, una persona alta orientación a la tarea pero no solo enfocada en la tarea sino con un alto desarrollo de relaciones humanas.

Grafico 7: Perfil ideal de líder WE



7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACION

Este trabajo se desarrolló con una metodología mixta y se genero de la siguiente manera:

Exploratoria. La investigación es de tipo exploratoria ya que se busca indagar sobre el tipo de liderazgo de un equipo de supervisores de la empresa WE siendo la primera vez que se genera un estudio sobre el estilo de liderazgo de cada uno de los supervisores del área de instalaciones.

Descriptiva. Este trabajo es de tipo descriptivo ya que se analizó y describió el perfil de cada uno de los líderes del área de instalaciones logrando así analizar el comportamiento y resultados con el perfil del líder ideal para la organización

7.2 POBLACION

La población total son los grupos de Supervisores o jefes con personal a cargo en el área de operaciones de Instalaciones a nivel nacional, en total son 34 supervisores del área de instalaciones entres los 34 a 53 años de edad.

7.3 MUESTRA

Por facilidad de lugar de aplicación la investigación se realizó en el grupo de Supervisores de Nuevas Instalaciones de la ciudad de Bogotá, el cual esta compuesto por 11 supervisores, entre profesionales, técnicos, tecnólogos y bachilleres.

7.4 METODO DE RECOLECCION DE DATOS

7.4.1 Selección de la muestra. La muestra fue seleccionada por conveniencia y sin ningún tipo de variable ya que por espacio geográfico se facilitaba la aplicación de la prueba y proceso de entrevista.

7.4.2 Técnicas e instrumentos.

- Entrevista de recolección de datos
- Prueba de liderazgo situacional HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth

7.5 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS

- Aplicación de entrevista de recolección de datos
- Aplicación de pruebas a los sujetos de estudio

- Recolección y análisis de pruebas
- Calificación de cada una de las pruebas
- Grafica de cada una de las pruebas
- Comparación de resultados

8. OBJETIVO 1: APLICACIÓN PRUEBA DE LIDERAZGO – ESTILO DE LIDERAZGO DE CADA SUJETO DE ESTUDIO

8.1 PRUEBA SELECCIONADA

Por los estudios analizados en el presente trabajo y de acuerdo al marco estratégico de la compañía la prueba seleccionada cuestionario de Estilos de liderazgo de P. Hersey y k. Blanchard, ya que determina el tipo de líder según cada situación, y toma múltiples variables para la toma de decisiones.

8.1.1 Cuestionario de Estilos de liderazgo: P. Hersey y K Blanchard

- **Método- Instrucciones de aplicación.** Se entrega a cada trabajador un modelo de prueba escrita, y se le entregan las siguientes instrucciones.

Supón que te has involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes. Cada situación tiene cuatro posibles acciones alternativas que usted puede iniciar.

Lee cuidadosamente cada punto.

Rodea con un círculo la alternativa que mejor describe su COMPORTAMIENTO HABITUAL ANTE SITUACIONES SIMILARES. No lo que debería hacer, sino lo que suele hacer, ya que se trata de obtener una “fotografía” de su propio estilo. Una sola alternativa en cada situación¹⁹

¹⁹ SCHOOL OF COACHING. TISOC. Test de estilos de liderazgo P HERSEY y BLANCHARD. [Documento Interno], Madrid, España. 2002-2005.

8.1.2 Modelo de la prueba

Grafica 8: Prueba Estilos de Liderazgo P. Hersey y Blanchard




Test de estilos de Liderazgo


1	SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS
	<p>Últimamente tus subordinados no responden a tu trato amistoso y a tu obvia preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente.</p>	<p>Yo haría lo siguiente ...</p> <ul style="list-style-type: none">A. Dar importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea.B. Estar disponible para discutir el asunto pero sin presionar.C. Hablar con los subalternos y luego fijar las metas.D. No intervenir intencionadamente.
	<p>2</p> <p>SITUACIÓN</p> <p>El rendimiento observable del grupo va en aumento. Te has asegurado de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.</p>	<p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>Yo haría lo siguiente ...</p> <ul style="list-style-type: none">A. Crear una relación cordial pero continuaría asegurándome que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.B. No realizar ninguna acción determinada.C. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.D. Recalcar la importancia de los plazos límites para los trabajos y las tareas.
	<p>3</p> <p>SITUACIÓN</p> <p>Los miembros de tu grupo no han podido solucionar un problema por sí solos. Normalmente los has dejado solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado.</p>	<p>ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>Yo haría lo siguiente ...</p> <ul style="list-style-type: none">A. Involucrar al grupo y juntos tratar de solucionar los problemas.B. Dejar que el grupo lo resuelva solo.C. Actuar rápidamente y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar a su disposición para cualquier discusión.



Copyright 2002-2005 © TISOC 21 S.L. - Todos los Derechos Reservados3

Grafica 8: (Continuación)

		Test de estilos de Liderazgo	
4	SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS	
	<p>Estás considerando un cambio. Tus subordinados tienen todos excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.</p>	<p>Yo haría lo siguiente ...</p> <ul style="list-style-type: none">A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario.B. Comunicar los cambios y luego hacer que se cumplan bajo una estricta supervisión.C. Permitir que el grupo formule su propia dirección.D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo yo el cambio.	
5	SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS	
	<p>El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Siempre has tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.</p>	<p>Yo haría lo siguiente ...</p> <ul style="list-style-type: none">A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar estrictamente.D. Permitir que el grupo se involucre en tu fijación de metas, pero sin ser demasiado autoritario.	
6	SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS	
	<p>Te has incorporado a una organización donde las operaciones son eficientes. Tu antecesor controlaba muy de cerca la situación. Tú quieres mantener una situación productiva, pero te gustaría comenzar a humanizar el ambiente.</p>	<p>Yo haría lo siguiente ...</p> <ul style="list-style-type: none">A. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.B. Dar importancia a los plazos límites para los trabajos y tareas.C. No intervenir intencionadamente.D. Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos.	



Copyright 2002-2005 © TISOC 21 S.L. - Todos los Derechos Reservados

Grafica 8: (Continuación)



Test de estilos de Liderazgo

7 SITUACIÓN

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

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente ...

- A. Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.
- B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.
- C. Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de la misma.
- D. Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.

8 SITUACIÓN

El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Te sientes algo inseguro por la falta de dirección del grupo. Tienes la impresión de que lo estás dirigiendo demasiado poco.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente ...

- A. Dejar al grupo solo.
- B. Discutir la situación con el grupo y luego iniciar yo mismo los cambios necesarios.
- C. Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
- D. Mostrar que respaldo al grupo en la discusión de la situación y no mostrarse autortario.

9 SITUACIÓN

Has sido nombrado por tu superior jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuales son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Yo haría lo siguiente ...

- A. Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
- B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
- C. Definir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
- D. Permitir que el grupo intervenga en determinación de los objetivos, pero sin presionar



Grafica 8: (Continuación)

		Test de estilos de Liderazgo	
10	SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS	
	Tus subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a tu reciente redefinición de niveles de calidad.	<p>Yo haría lo siguiente ...</p> <p>A. Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.</p> <p>B. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.</p> <p>C. Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; no intervenir.</p> <p>D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.</p>	
11	SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS	
	Has sido ascendiendo a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.	<p>Yo haría lo siguiente ...</p> <p>A. Tomar medidas para conseguir que los subordinados trabajen de una manera determinada.</p> <p>B. Hacer que los subordinados se vean involucrado en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.</p> <p>C. Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.</p> <p>D. Continuar dejando libre al grupo.</p>	
12	SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS	
	Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre tus subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.	<p>Yo haría lo siguiente ...</p> <p>A. Probar con los subordinados la solución propuesta por mí mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.</p> <p>B. Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.</p> <p>C. Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.</p> <p>D. Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.</p>	

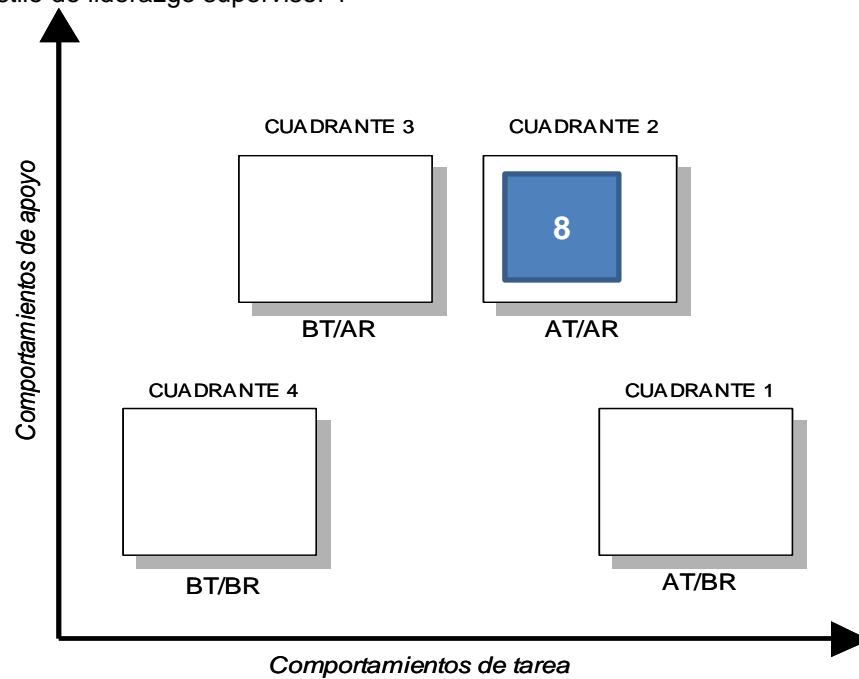
8.2 RESULTADOS DE LAS PRUEBAS

8.2.1 Supervisor 1. Humberto Orduz

Tabla 1: Resultado prueba Supervisor 1

CUADRANTE 1	CUADRANTE 2	CUADRANTE 3	CUADRANTE 4
AT/BR	AT/AR	BT/AR	BT/BR
3	8	1	0

Gráfico 9: estilo de liderazgo supervisor 1



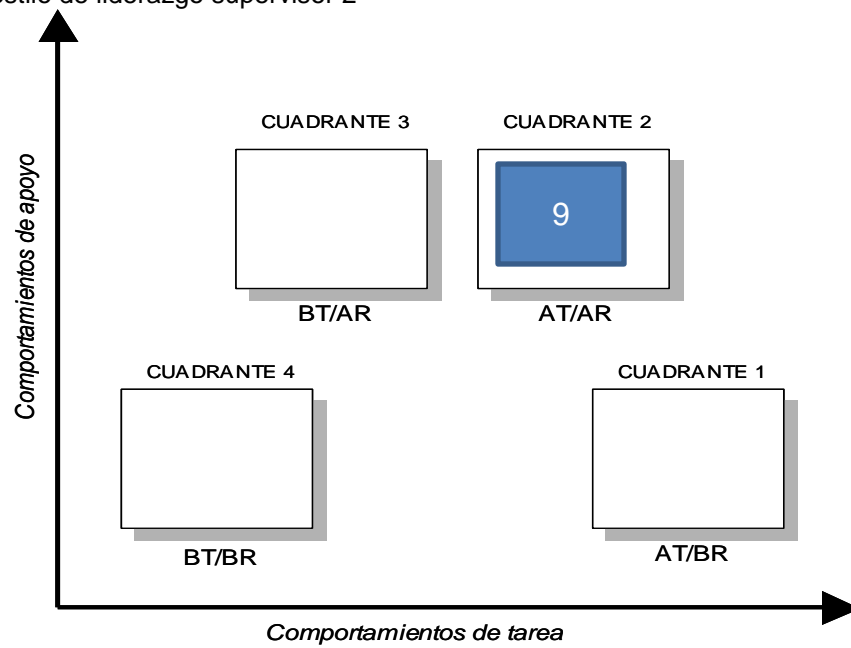
Este supervisor tiene como estilo de liderazgo predominante el cuadrante 2 y su estilo secundario es el cuadrante 1.

8.2.2 Supervisor 2. Miguel Angel Cortes

Tabla 2: Resultado prueba supervisor 2

CUADRANTE 1	CUADRANTE 2	CUADRANTE 3	CUADRANTE 4
AT/BR	AT/AR	BT/AR	BT/BR
1	9	2	0

Grafica 10: estilo de liderazgo supervisor 2



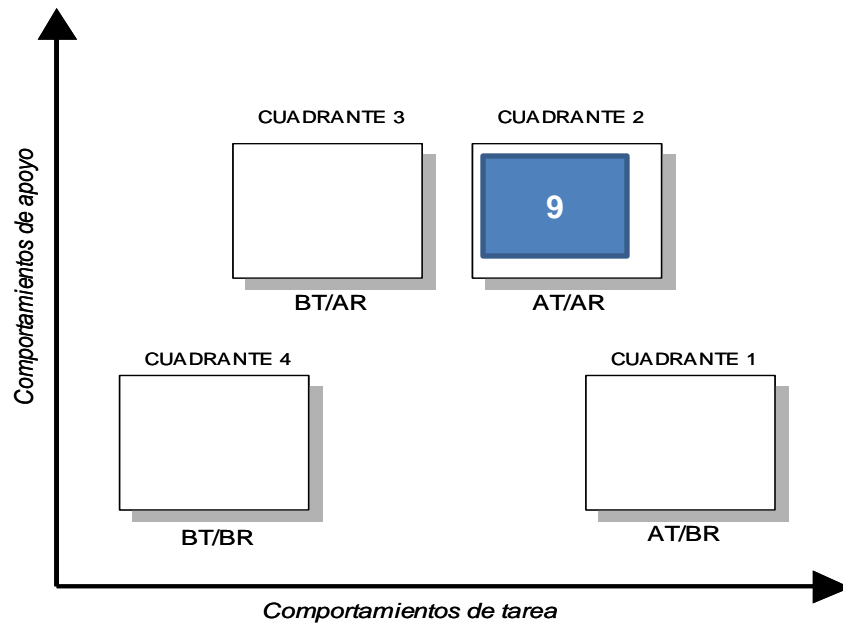
Este supervisor tiene como estilo de liderazgo predominante el cuadrante 2 y su estilo secundario es el cuadrante 1.

8.2.3 Supervisor 3. Edgar Guerrero

Tabla 3: Resultado prueba supervisor 3

CUADRANTE 1	CUADRANTE 2	CUADRANTE 3	CUADRANTE 4
AT/BR	AT/AR	BT/AR	BT/BR
3	9	0	0

Grafica 11: estilo de liderazgo supervisor 3



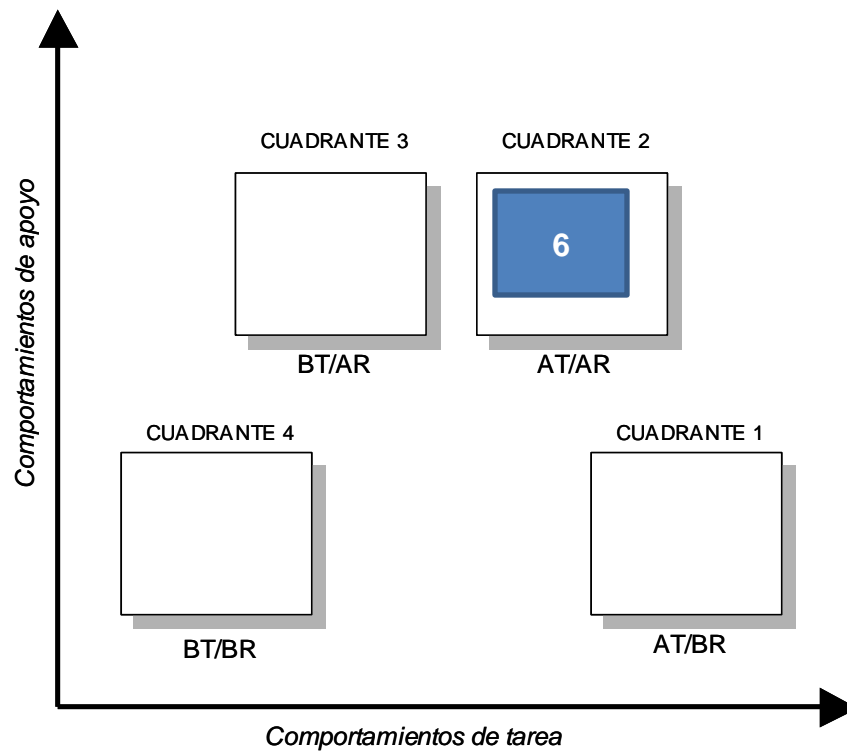
Este supervisor tiene como estilo de liderazgo predominante el cuadrante 2 y su estilo secundario es el cuadrante 1.

8.2.4 Supervisor 4: Juan Pablo Casas

Tabla 4: Resultado prueba supervisor 4

CUADRANTE 1	CUADRANTE 2	CUADRANTE 3	CUADRANTE 4
AT/BR	AT/AR	BT/AR	BT/BR
2	6	4	0

Grafica 12 : estilo de liderazgo supervisor 4



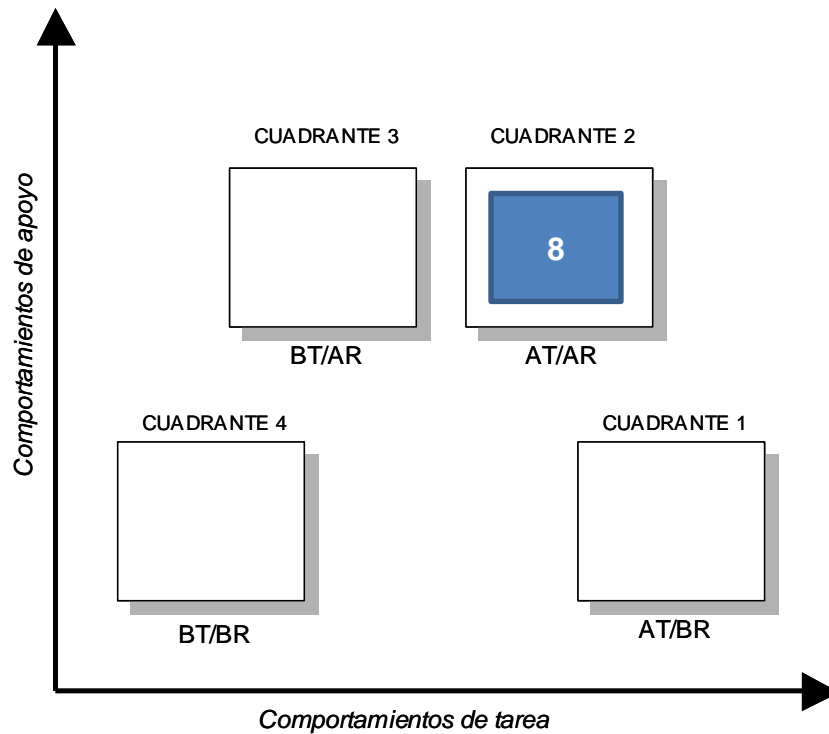
Este supervisor tiene como estilo de liderazgo predominante del cuadrante 2, y su estilo secundario es el cuadrante 3.

Supervisor 5. Edgar Jimenez

Tabla 5: Resultado prueba supervisor 5

CUADRANTE 1	CUADRANTE 2	CUADRANTE 3	CUADRANTE 4
AT/BR	AT/AR	BT/AR	BT/BR
1	8	4	0

Grafica 13. Estilo de liderazgo supervisor 5



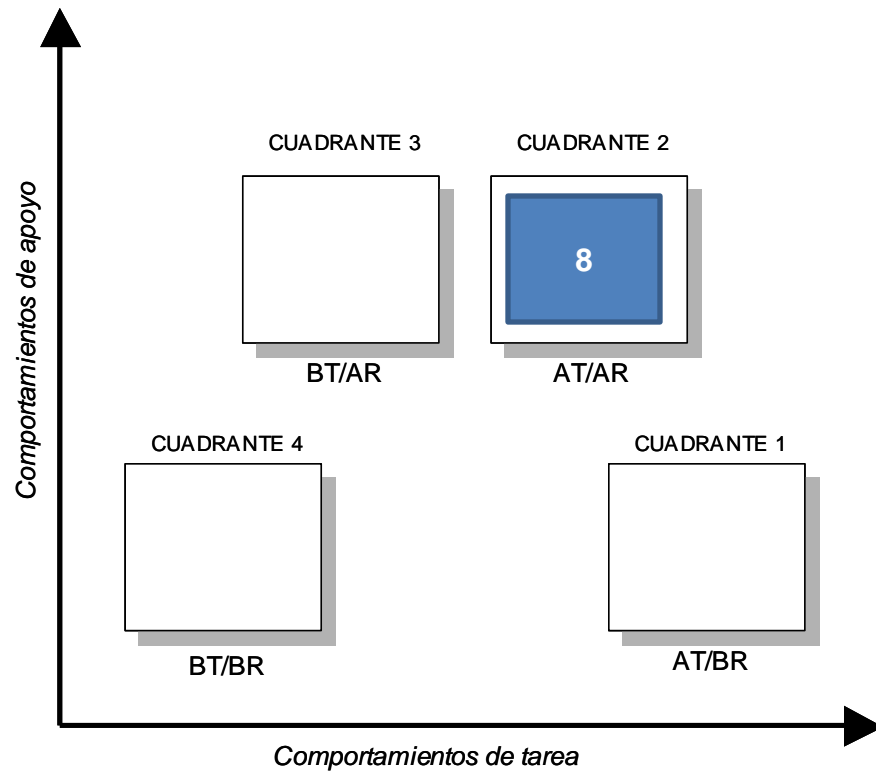
Este supervisor tiene como estilo de liderazgo predominante del cuadrante 2, y su estilo secundario es el cuadrante 3.

Supervisor 6: Jhon Alexander Zipa

Tabla 6: Resultado prueba supervisor 6

CUADRANTE 1	CUADRANTE 2	CUADRANTE 3	CUADRANTE 4
AT/BR	AT/AR	BT/AR	BT/BR
1	8	3	1

Grafica 14. Estilo de liderazgo supervisor 6



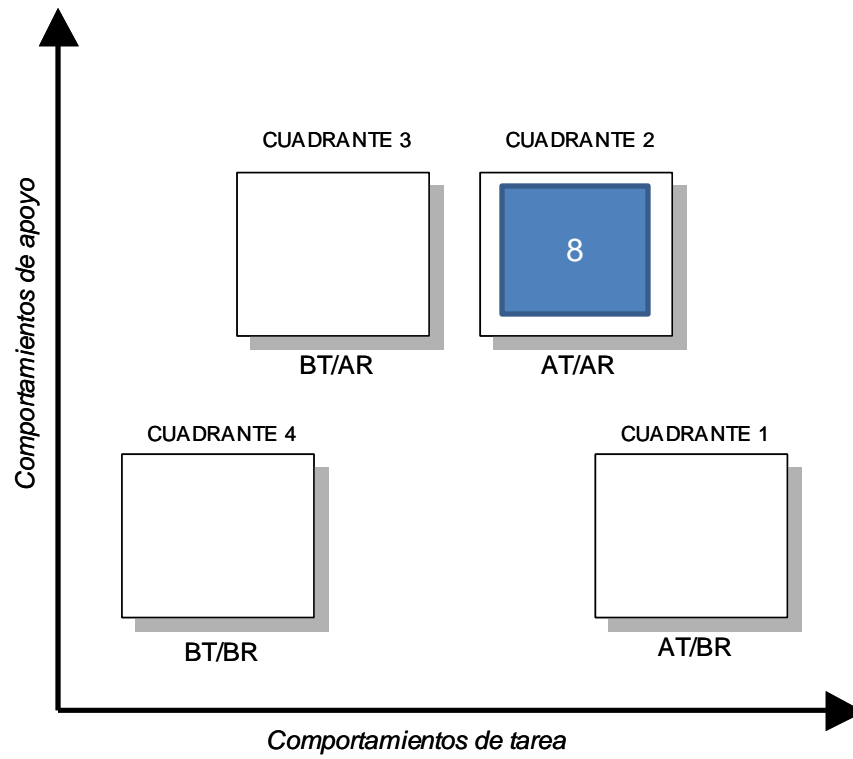
Este supervisor tiene como estilo de liderazgo predominante del cuadrante 2, y su estilo secundario es el cuadrante 3.

Supervisor 7: Giovanni Orjuela

Tabla 7: Resultado prueba supervisor 7

CUADRANTE 1	CUADRANTE 2	CUADRANTE 3	CUADRANTE 4
AT/BR	AT/AR	BT/AR	BT/BR
3	8	1	0

Grafica 15. Estilo de liderazgo supervisor 7



Este supervisor tiene como estilo de liderazgo predominante del cuadrante 2, y su estilo secundario es el cuadrante 1.

9. OBJETIVO 2 ANALISIS DE RESULTADOS

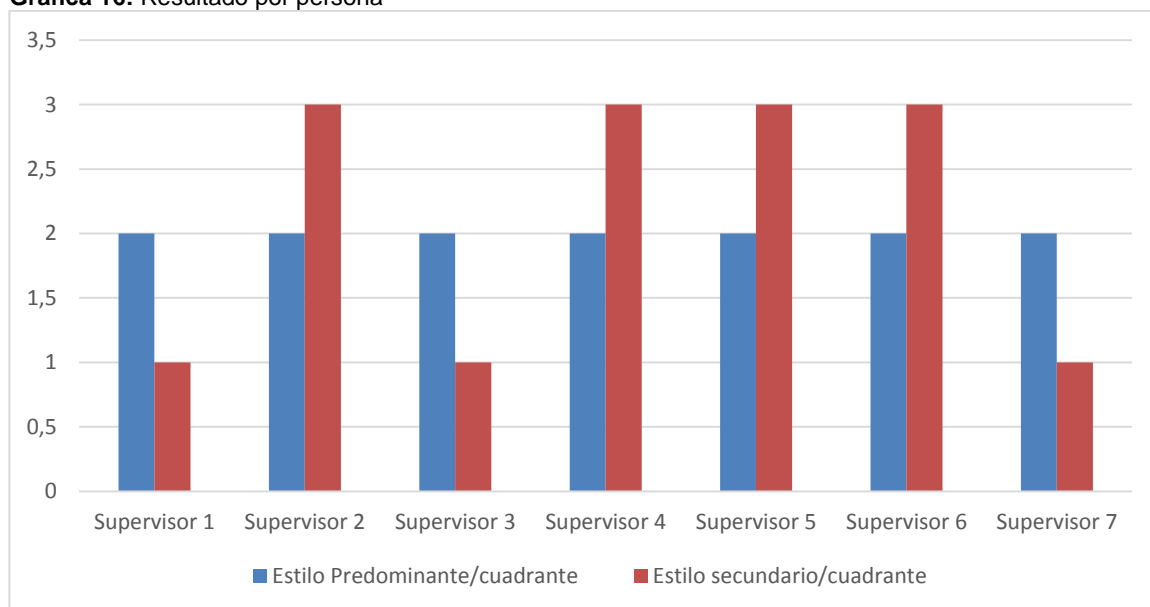
9.1 RESULTADOS GENERALES

A continuación se observan los resultados generales del grupo de supervisores del área de instalación y las graficas que permiten observar los datos relevantes de los resultados de las pruebas:

Tabla 8: Tipos de estilo de liderazgo

	Cuadrante Predominante	Tipo de estilo	Cuadrante secundario	Estilo Secundario
Supervisor 1	2	Persuadir	1	Dirigir
Supervisor 2	2	Persuadir	3	Participar
Supervisor 3	2	Persuadir	1	Dirigir
Supervisor 4	2	Persuadir	3	Participar
Supervisor 5	2	Persuadir	3	Participar
Supervisor 6	2	Persuadir	3	Dirigir
Supervisor 7	2	Persuadir	1	Dirigir

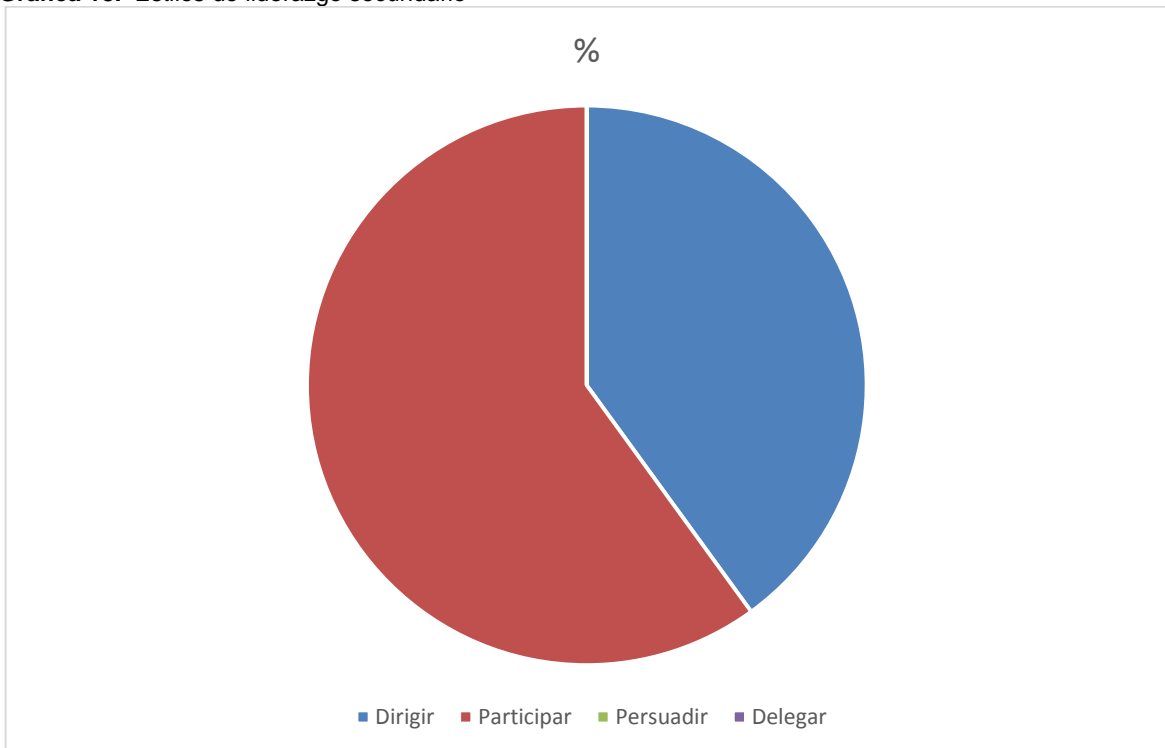
Grafica 16: Resultado por persona



Grafica 17. Estilo de liderazgo predominante en el grupo de Supervisores



Grafica 18. Estilos de liderazgo secundario



Como se observa en los resultados generales todos los supervisores del área de instalaciones obtuvieron como predominante el cuadrante número 2, el cual tiene el estilo Persuadir, es decir la conducta de su labor como líder esta guiada por una comunicación desde y hacia el empleado, con relaciones cercanas, por lo cual permite generar influencia en las decisiones y cumplimiento de objetivos.

En el estilo secundario si se puede observar una variación en los resultados, en el caso de los supervisores 1, 3 y 7 quienes conforman el 40% de la población total combinan su estilo de liderazgo con cuadrante 1 es decir se basan en Dirigir, por lo que puede llevarse a una relación netamente enfocada a la tarea basándose en sus propias decisiones. Por otra parte los supervisores en el caso de supervisor 2,4,5 y 6 quienes conforman el 60% tienen estilos de liderazgo compartidos con el estilo 3, un estilo participativo ya que generan participación del empleado en la toma de decisiones.

9.2 COMPARACIÓN DEL RESULTADO CON EL PERFIL IDEAL DEL LÍDER DE LA COMPAÑÍA

Grafico 19. Comparación perfil supervisor- Perfil Requerido

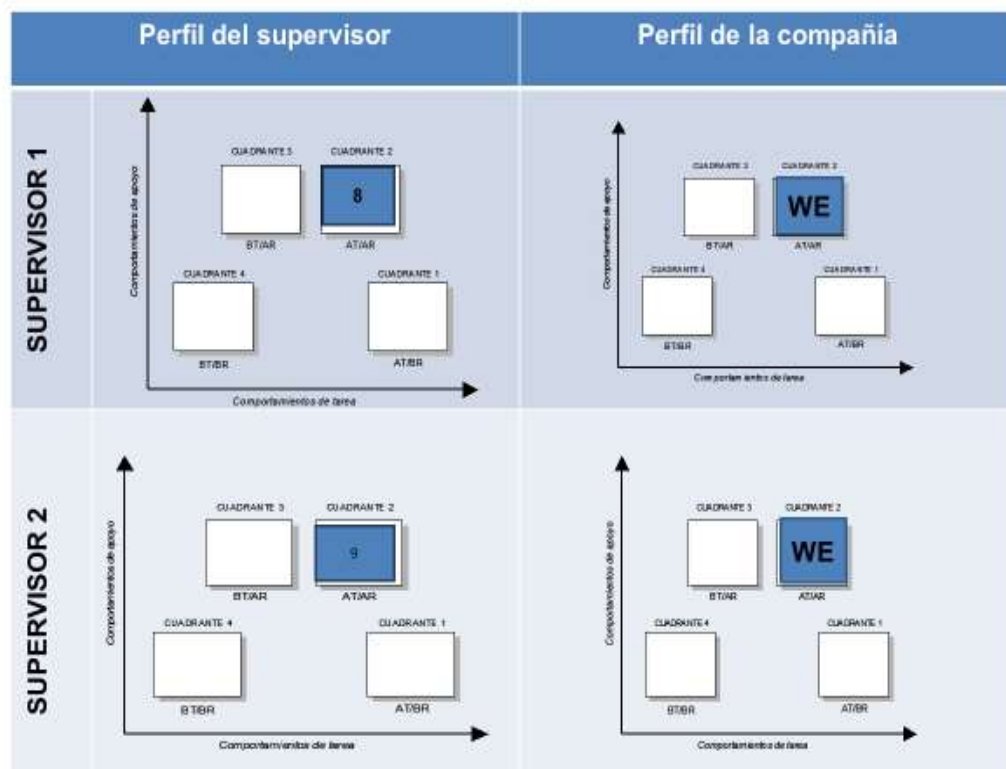


Grafico 19. (Continuación)

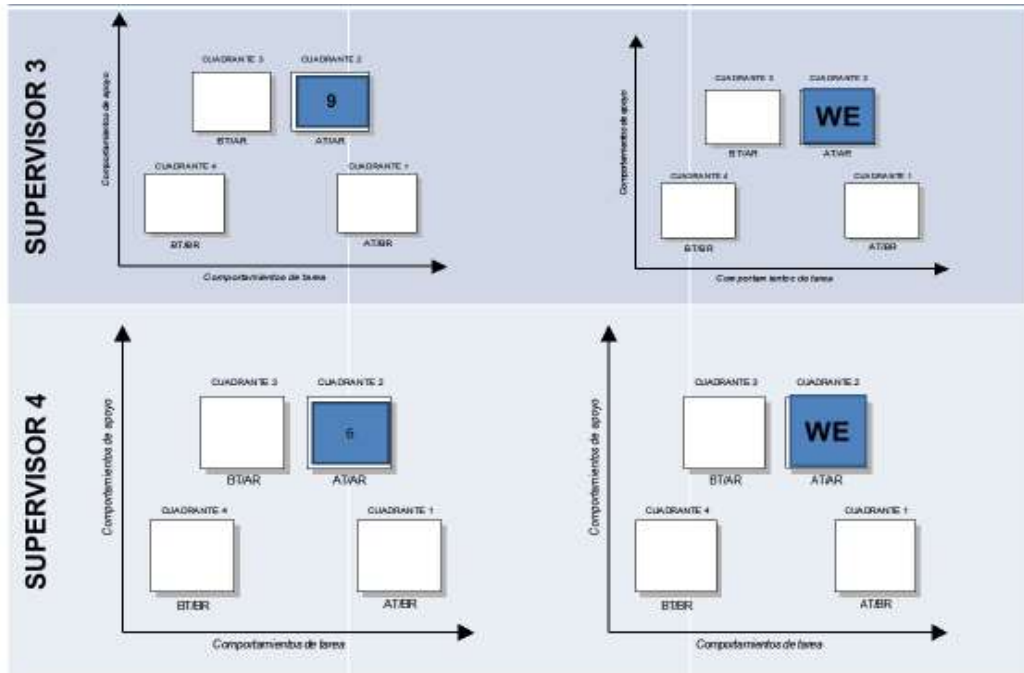
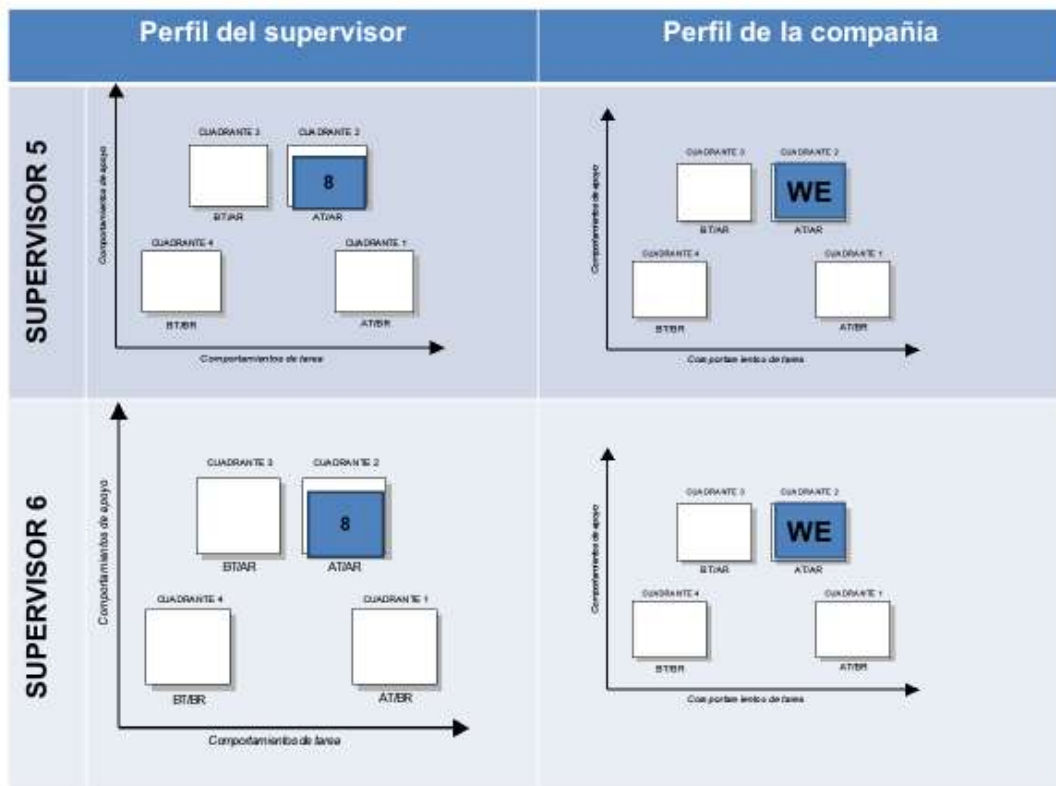
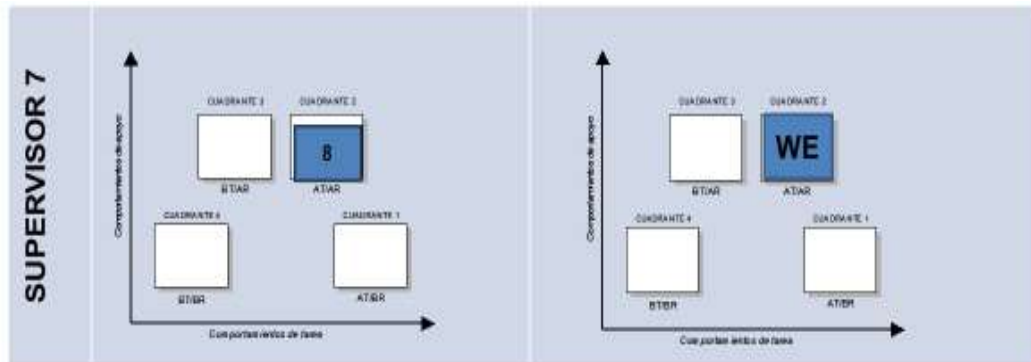


Grafico 19: Comparación perfil supervisor- Perfil Requerido





Como se observa los resultados obtenidos de todos los supervisores concuerdan con los objetivos de liderazgo de la compañía, la empresa requiere líderes enfocados en lograr el cumplimiento de objetivos y metas basados en las buenas relaciones con su equipo de trabajo, esto se puede identificar en líderes que se encuentren en el cuadrante 2 y para este caso los siete supervisores se encuentran en el estadio 2.

9.3 PLAN DE MEJORA

- Al observar los resultados no existe un plan de mejora para acercar los resultados al objetivo deseado ya que todos los supervisores se encuentran dentro del perfil y rango que requiere la compañía, por lo tanto solo se realizarán recomendaciones para continuar con los procesos de desarrollo.

10. CONCLUSIONES

- A pesar de que no se tenía como tal un estudio específico de estilos de liderazgo la compañía ha desarrollado estrategias de capacitación y desarrollo que han permitido que con el tiempo los líderes del área se vayan acoplando a los estilos y estrategias de la compañía.
- El 100% de los líderes del proceso de instalaciones cuentan con el perfil que requiere la empresa para el desarrollo de sus funciones diarias, se encuentran ubicados en el Estilo 2- Cuadrante 2, el cual es el tipo de líder ideal para la compañía de ascensores WE.
- El 40% de los supervisores en su estilo de liderazgo secundario se ubican en el Estilo 1- Cuadrante 1. Dirigir
- El 60% de los supervisores en su estilo de liderazgo secundario se ubican en el Estilo 3- Cuadrante 3. Delegar
- Los supervisores del área de instalación cumplieron con los requerimientos del proceso, mostraron la mejor disposición para el desarrollo del proceso, siendo demostrado en los resultados obtenidos.

11. RECOMENDACIONES

- Continuar con los procesos y planes de desarrollo generados por la compañía en torno a formación en Liderazgo.
- Lograr consolidar la información de los estilos de liderazgo de todos los líderes jefes, directivos de todos los procesos de la compañía con el objetivo de obtener información para el proceso de desarrollo y capacitación.
- Establecer estrategias que permitan revisar casos de éxito de líderes con excelentes resultados en manejo de equipo y cumplimiento de objetivos con el fin de replicar estos conocimientos en todos los equipos.

BIBLIOGRAFIA

COMPAÑÍA DE ASCENSORES WORLD ELEVATORS S.A. Manual de procesos e inducción WE. [Documento interno]. Ciudad Bogotá D.C. CO. Abril de 2016.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, Jose Francisco. "VII Edición". "Mexico, Practice Hall Hispanoamericana, SA, 1998". ISBN 970-17-0136-4

MARTÍNEZ GUILLÉN, María del Carmen. Liderazgo, Ediciones Díaz de Santos, 2003. ProQuest Ebook Central, Ed. ISBN 9788499694412 [consultado, 16, Abril, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=3228511>.

SCHOOL OF COACHING. TISOC. Test de estilos de liderazgo P HERSEY y BLANCHARD. [Documento Interno], Madrid, España. 2002-2005.

VELAZQUEZ LUIS, Rodrigo. Habilidades Directivas Y Técnicas De Liderazgo: Su aplicación y gestión en equipos de trabajo. 1ra Edición. España: IDEAS Propias Editorial S.L, 2006.

ANEXOS