

Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

APLICACIÓN DEL MODELO DEL LIDERAZGO
SITUACIONAL EN LA EMPRESA DINERS CLUB
DEL ECUADOR PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
DIRECTIVA

HENRY SORIA SÁNCHEZ

2013

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador

	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Henry Leonardo Soria Sánchez, autor de la tesis intitulada APLICACIÓN DEL MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA EMPRESA DINERS CLUB DEL ECUADOR PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DIRECTIVA mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 27 de Junio del 2.013

Firma:

**Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador**

Área de Gestión

**Programa de Maestría en Dirección de
Empresas**

**APLICACIÓN DEL MODELO DEL LIDERAZGO
SITUACIONAL EN LA EMPRESA DINERS
CLUB DEL ECUADOR PARA OPTIMIZAR LA
GESTIÓN DIRECTIVA**

HENRY SORIA SÁNCHEZ

2013

**JORGE EDUARDO DELGADO
RIBADENEIRA**

QUITO-ECUADOR

ABSTRACT

El presente trabajo académico se inserta en el análisis de la importancia que tiene en el mundo empresarial de hoy en día, el potencializar las habilidades que deben caracterizar al directivo, independiente del nivel jerárquico que ocupe en la estructura organizacional de la empresa.

Dentro de este análisis introductorio, es fundamental ir respondiendo a ciertos interrogantes básicos de investigación, los mismos que están vinculados con la importancia y el desarrollo de las habilidades que deben caracterizar al directivo empresarial: ¿Qué entendemos por habilidades directivas?, ¿Cuál es la razón de su necesidad?, ¿Cuál es su alcance?, ¿Cómo podemos fomentarlas?, ¿Se podría clasificarlas? ¿Qué impacto tienen para el directivo y la organización laboral?

En este análisis se revisarán los fundamentos más importantes del liderazgo, comenzando por conceptos más simples como definiciones, hasta la conformación de diversos enfoques teóricos como son: teorías caracteriales y de los rasgos, las teorías conductistas, las teorías de contingencias y transformacionales, y por último la teoría situacional.

Una vez enfocados en la teoría del liderazgo situacional, este estudio desemboca en un proceso investigativo para conocer los estilos de dirección en la empresa Diners Club. Se administró el cuestionario de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard a todo el personal directivo y mandos medios. Este es un instrumento que describe doce situaciones ante las que la persona elige una de las cuatro alternativas de respuesta que se le presentan, y que cada una de ellas remite a un determinado estilo de dirección. Permite evaluar la preferencia de la persona por un estilo de dirección concreto.

Posteriormente se presentarán los resultados de los análisis para definir las preferencias en los estilos de liderazgo en la organización en estudio.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios por demostrarme tantas veces su existencia y con ello darme fuerzas para salir adelante en cada tropiezo.

A mi esposa, quien me brindó su amor, su estímulo y su apoyo constante. Su cariño, comprensión y paciente espera para poder terminar una etapa más en mi formación profesional.

A mis adorables hijos Vanessa y Daniel quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía para terminar esta etapa, dedicado principalmente a ellos porque han sido el motor que me impulsa a seguir adelante, buscando siempre ser un ejemplo para ellos, muchas gracias queridos hijos.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada una meta más en mi vida.

TABLA DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	8
	1.1. Fundamentos de la administración dentro de un entorno competitivo.	8
	1.2. Funciones administrativas	16
	1.3. Administración para lograr Ventaja Competitiva.	18
II.	MARCO TEÓRICO	25
	2.1. Competencias directivas.	25
	2.1.1. Habilidades técnicas.	26
	2.1.2. Habilidades interpersonales.	27
	2.1.3. Habilidades conceptuales y de toma de decisiones	28
	2.2. Importancia del análisis y desarrollo de competencias directivas.	29
	2.3. Toma de decisiones: factor esencial de la función directiva.	31
	2.4. El liderazgo como factor fundamental de la competencia directiva.	36
	2.4.1. Liderazgo y dirección.	39
	2.4.2. Implicaciones del liderazgo en la gestión directiva.	41
	2.4.3. Estilos de liderazgo.	41
	2.5. Enfoque del liderazgo situacional.	49
	2.5.1. Introducción al modelo de Liderazgo Situacional.	49
	2.5.2. Combinaciones de la conducta directiva dentro del enfoque del liderazgo situacional.	52
	2.5.3. Análisis del repertorio de estilos.	52

III.	APLICACIÓN DEL ENFOQUE DEL LIDERAZGO SITUACIONAL A DINERS CLUB DEL ECUADOR.	55
	3.1. Breve historia de Diners Club del Ecuador.	55
	3.2. Estructura Organizacional de Diners Club del Ecuador.	57
	3.3. Estructura del cuestionario de liderazgo situacional a ser aplicado.	60
	3.4. Descripción del instructivo para su interpretación.	62
	3.5. Aplicación del cuestionario a los niveles directivos de la empresa.	66
	3.6. Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos con la participación del mismo personal directivo de la empresa.	66
IV.	ANÁLISIS DEL RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO Y SUS REPERCUSIONES ORGANIZACIONALES.	70
V.	APORTE A LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE DINERS CLUB DEL ECUADOR, DE UN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO QUE DEFINA LAS ACCIONES CONCRETAS DE LIDERAZGO MÁS IDÓNEAS DE APLICACIÓN, DE ACUERDO A LAS DIFERENTES VARIABLES SITUACIONALES QUE TIENE EL DIRECTIVO CON EL PERSONAL A SU CARGO.	73
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
VII.	BIBLIOGRAFIA	87
VIII.	ANEXOS	88

I. INTRODUCCIÓN.

1.1. Fundamentos de la administración dentro de un entorno competitivo

La mayoría de los autores y tratadistas de renombre coinciden en considerar a la Administración como un proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Pero proyectándonos al origen etimológico de lo que es la Administración, se afirmarían que esta disciplina se deriva de “Administrare” es decir servir, dar propinar, conferir. La administración es un conocimiento pero también es una acción y si lo tomamos como un proceso, como acción, entonces es la acción y efecto de administrar, donde derivando de “administrare” significa gobernar o regir algo, ese algo son las organizaciones y de aquí que el objeto de estudio de la Administración son juntamente estas unidades sociales.

Partiendo de esta definición de Administración, podría formularme un interrogante: ¿Qué es administrar? Y mi respuesta, simple y sencilla, reflejaría una acción: yo administro, tú administras, ellos administran, etc. Entonces, se administra cuando se genera de la Administración un verdadero proceso, ese proceso de administrar se lleva a cabo de cuatro subprocesos (planear, organizar, dirigir y controlar), según el autor Koontz agrega otro subproceso que es el de la integración del personal. Si tomamos el enfoque de Henry Fayol (clásico), él toma no solo los cuatro sino cinco subprocesos, agregando a éstos el de coordinar. Y ¿a quién se administra? Se administra a las organizaciones de cualquier tipo.¹

Como vemos, en la respuesta a este interrogante final, podría aseverar que el objeto de estudio de la Administración son las organizaciones, y que siendo el objeto de estudio de esta Tesis, una organización privada, como lo es Diners Club del Ecuador, para comenzar podría admitir que una empresa, es la célula esencial

¹ Fernand Bouquerel., *Management*, Barcelona, Editorial Hispano Europea, 1972, p.15

de una economía de producción y de distribución. Constituye su órgano activo viviente, creador. Se encarga de transformar el trabajo, la materia y el dinero para darles la forma de objetos y servicios consumibles.

Haciendo una revisión bibliográfica al respecto, me ha llamado la atención, por su puntualidad y sencillez en su explicación, la que sostiene el autor Idalberto Chiavenato, cuando señala que las “empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, sobre todo, necesitan administración”²

Pero también agrega, que las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales, como las públicas, y todas aquellas que no persiguen fines de lucro, por las características que puntualizo a continuación:

- Las empresas, (siempre considerando con esta denominación, a las privadas, o manejadas por particulares) están direccionadas a la obtención de ganancia o utilidad, aunque el objetivo final sea producir bienes o servicios, Esto quiere decir, que las empresas obviamente buscan la obtención del retorno de sus inversiones superando el costo de las mismas.
- De esta característica surge aquella que se refiere a que las empresas se evalúan generalmente con un enfoque contable, ya que los costos y los ingresos deben ser cuantificados y procesados de manera permanente y valorados en términos de dinero. Sin embargo es necesario aclarar que los activos intangibles (conocimiento, capacidad, esfuerzo, iniciativa, relaciones laborales, etc.) en la administración moderna, están jugando un rol protagónico, y en cierta manera, están modificando estas apreciaciones puramente contable

²Idalberto Chiavenato, *Administración: Proceso administrativo*, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, 2001

- Por lo señalado, las empresas constituyen propiedad privada, que deben ser administradas por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.
- Las empresas generalmente son identificadas como negocios por las demás organizaciones, como las públicas o del gobierno. En otras palabras, las empresas , son consideradas como productoras de bienes y/o servicios, y por consiguiente son requeridas por otras organizaciones que les suministran los insumos requeridos por estas, lo que en el enfoque de sistemas se denomina: entradas. Por la importancia de este enfoque lo veremos a continuación.
- De esta forma, como queda ya señalado, las empresas son dirigidas con una filosofía de negocio; es decir que sus niveles directivos toman decisiones acerca de mercados, precios, costos, oferta de productos y servicios, proveedores, clientes y sobre todo competidores, además de otros factores, no menos importantes, ya que están circundando todo el sistema empresarial, como son: tecnologías, situación social y económica local, nacional e internacional, ambiente político, leyes y regulaciones estatales, relaciones con el gobierno.
- Derivándose de lo anterior, las empresas asumen riesgos. A su vez, los riesgos implican recursos, dinero, tiempo y esfuerzo individual y colectivo. Todo esto, en razón de que las empresas no laboran en condiciones de certezas, sino de factores inciertos, por lo que el riesgo de las operaciones empresariales constituye un factor inherente a los negocios, que en el peor de los casos puede desembocar en la pérdida total de las inversiones realizadas por sus propietarios o accionistas
- Precisamente por la característica anterior, las empresas no sólo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades

relacionadas con los consumidores o clientes, con los empleados, accionistas y con la sociedad en general

LAS EMPRESAS SON SISTEMAS ABIERTOS

La mayoría de tratadistas han manifestado en sus textos de estudio, que una de las características de las empresas es el de manifestarse como un sistema, por lo que personalmente creo que es una de las más importantes características, en razón de que las demás características precisamente se derivan de esta, por cuya razón la teoría de la Ciencia Administrativa le da un tratamiento especializado, con el nombre de “Enfoque Sistémico de la Administración”, que por la importante relación que tiene con el contenido de este trabajo investigativo, me voy a referir, aunque de manera puntual y específica.

El enfoque de sistemas define el sistema como una serie de partes interrelacionadas, e interdependientes, arregladas de manera que generen un todo unificado, sea esta una actividad o función, que constituye, al final, la operación o proceso del sistema.³

Visto de esta manera, se diría que las sociedades son sistemas como lo son los vehículos, los animales, un computador, el cuerpo humano. En este punto, cabe hacer la distinción entre sistemas cerrados y abiertos. Los primeros no están influidos por, y no interactúan con su entorno, mientras que, los sistemas abiertos si mantienen una interacción con el entorno.

Sobre la base de esta afirmación, la empresa puede ser estudiada como un sistema complejo, formada por un conjunto de elementos (producción, ventas, finanzas, personal, recursos materiales, etc.) en dinámica interacción entre sí y con el entorno exterior.

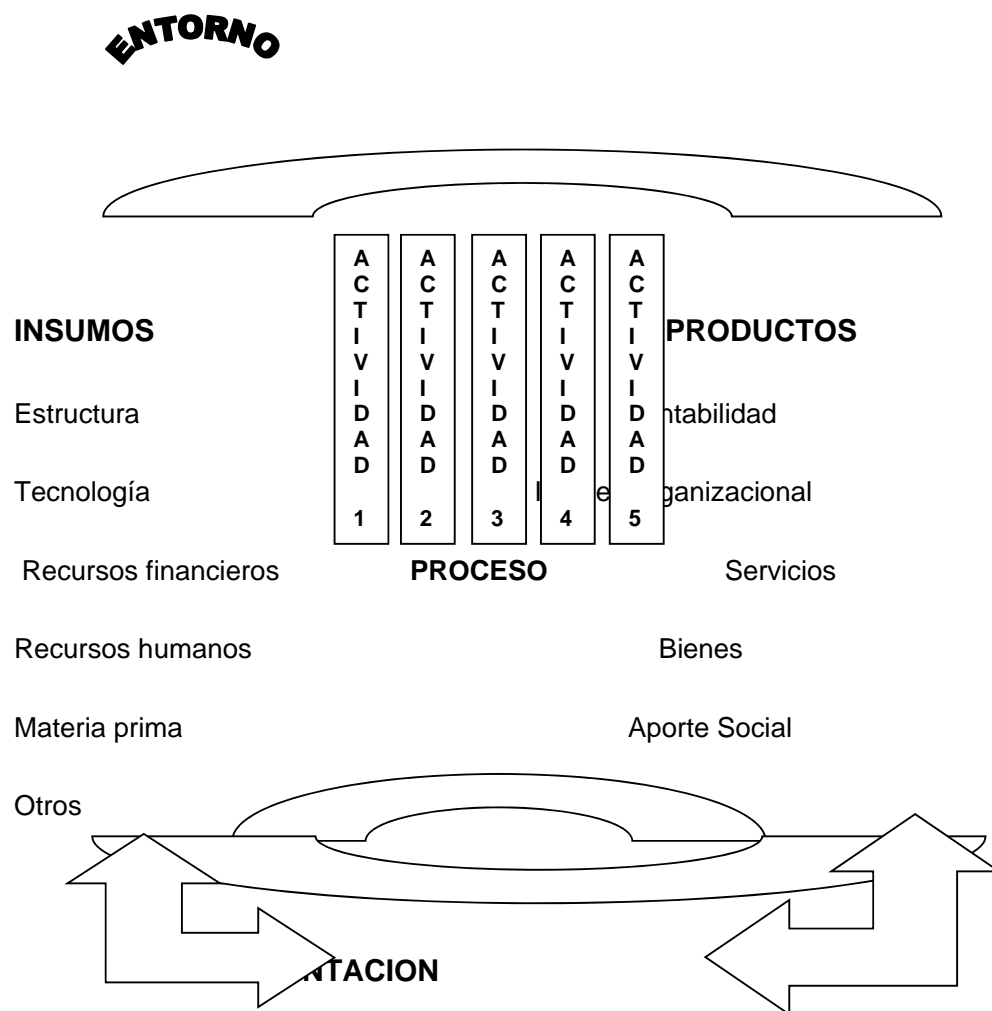
³Idalberto Chiavenato, *Administración: Proceso administrativo*, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, 2001, p.47

Partiendo de esta visión sistémica al funcionamiento de una empresa u organización, se pueden distinguir los siguientes elementos:

- La frontera del sistema con su entorno, que constituye el límite de separación entre la empresa y su entorno, el cual está constituido por todo aquello que se encuentra fuera de la empresa.
- La misión. Que se identifica con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente.
- Los inputs. Que o entradas del sistema. Es decir, constituyen los recursos que necesita la empresa para producir los resultados previstos. Estos recursos son financieros, materiales, humanos, tecnológicos, información, etc. En tal sentido, se podría aseverar, de que ningún sistema es autosuficiente o autónomo.
- El proceso de negocio. Es el conjunto de actividades internas que desarrolla la empresa y que convierten los recursos utilizados (inputs) en los resultados (outputs). Es necesario agregar que cada tipo de entrada o recurso utilizado por el sistema empresa se procesa en los subsistemas específicos, que son los especializados en procesarlos. Esto quiere decir, que un sistema mayor está integrado por sistemas menores, denominados; subsistemas.
- Los outputs. Son las salidas. Es decir, los resultados que obtiene la empresa, luego de su procesamiento. Estos resultados se concretan en unos productos/servicios, acompañados de un beneficio/pérdida, creación de puestos de trabajo, contaminación, desarrollo económico, social, etc.
- La retroalimentación (feedback). Constituye la información sobre los resultados obtenidos de la interrelación existente entre las entradas (inputs) el proceso de transformación y las salidas (outputs). Esta retroalimentación

puede ser de signo positivo o negativo. Es de signo positivo cuando el resultado refleja ganancia, beneficio, utilidad. En definitiva, el sistema, en conjunto, **agrega valor**; y es de signo negativo, cuando el resultado refleja pérdida.⁴

Con la integración de estos elementos, un sistema puede ser representado gráficamente, de esta manera:



⁴Juan Elorduy, *Estrategia de empresa y recursos humanos*, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 1993, p.12

Sobre esta base representativa, el feedback o retroalimentación, sea positivo o negativo, direcciona al sistema, en su globalidad, a la búsqueda del equilibrio y con ello, la estabilidad del sistema, en este caso, de la empresa, lo que en la teoría de sistemas, cuando se trata de sistemas vivos o abiertos, se denomina: **homeostasis**.

La importancia de esta visión sistémica de la empresa está en que el proceso del negocio es el conjunto de actividades internas que convierten los recursos utilizados (inputs) en los resultados (outputs), como ya se mencionó anteriormente.

Los inputs, que como ya se mencionó, están formados, por recursos financieros, materiales, y humanos se corresponden con una inversión o un gasto necesario para desarrollar la actividad laboral, que en definitiva constituye la **misión de la empresa**.

Por otro lado, los outputs (resultados) se corresponden, en gran medida, con la comercialización del producto/servicio elaborado.

LA EMPRESA Y SUS NIVELES JERARQUICOS

Para complementar este análisis preliminar, la empresa, que es una unidad social, como ya se dijo anteriormente, tiene diferentes niveles jerárquicos, siendo tres, los más característicos: (superior, medio, inferior) y la Administración se aplica en todos los niveles por igual, lo que varía es la intensidad con que se aplica cada uno de los subprocesos administrativos, que lo analizaré más adelante, sin embargo me adelantaré indicando que hay niveles donde se aplica más la planificación, otro nivel donde se aplica más la organización, la dirección, etc.

Todo esto buscando siempre el superávit, por lo que no está por demás., en esta parte, incorporar, a los conceptos de eficacia y eficiencia. **El de productividad**

La **Productividad**: está dada por la relación entre lo que se aplica y lo que se obtiene, y de esa relación se pueden dar tres variables o se pueden buscar la modificación de esa relación manejando las 2 variables (la de insumo y producción) y éstas se pueden obtener de la siguiente manera, ya sea incrementando productos, disminuyendo la cantidad de insumos, disminuir insumos manteniendo productos.

La **Eficacia**: es el logro de las metas, resultados, no importa de qué manera, si hicieran mayor o menor aplicación de recursos

La **Eficiencia**: es el logro de las metas haciendo la mejor utilización de los recursos puestos para administrar.

La interrelación entre estos tres factores, se lo podría representar, de manera esquemática, de la siguiente forma:

Productividad

La relación producto – insumos en un período específico con la debida consideración de calidad.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} \quad C/T$$

Eficacia

Cumplimiento de objetivos

Eficiencia

Logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Interpretando la Productividad como la relación entre el Producto o los resultados obtenidos, versus los Insumos o recursos utilizados, manteniendo como constantes la Calidad del producto y el Tiempo empleado en su consecución.

La relación entre el uso de los recursos y el logro de las metas establece las condiciones de la eficiencia y la eficacia en el desempeño de la organización como se muestra en la siguiente Figura.

		<u>EFICIENCIA</u>	
		ALTA	BAJA
<u>EFICACIA</u>	ALTA	HAGO BIEN LO ADECUADO	Hago mal lo adecuado
	BAJA	Hago bien lo inadecuado	HAGO MAL LO INADECUADO

Actualmente las organizaciones tienden más hacia la eficiencia que la eficacia porque han detectado que los recursos son escasos, no son renovables, son limitados, entonces con la mala utilización de éstos es justamente donde se están perdiendo las organizaciones y se están mostrando cada vez más las falencias administrativas.

En conclusión: Para que una organización sea eficaz y eficiente, es decir, altamente productiva, sus niveles directivos, deben prestar atención a lo que ocurre tanto al interior de sus organizaciones, como a lo que sucede fuera de ella.⁵

1.2. Funciones administrativas

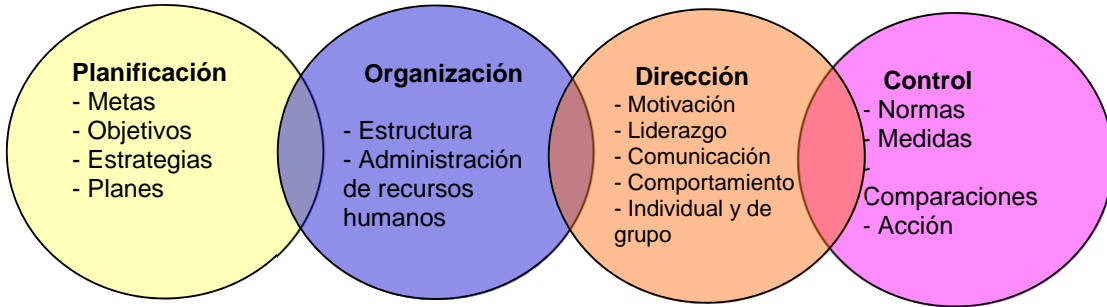
La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes,

⁵Jackson Hellriegel, *Administración un enfoque basado en competencias*, México, Editorial Thomson, 2002, p.5

sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas funciones interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Este proceso se lo puede representar de la manera gráfica de la siguiente manera, incluyendo en cada una de sus funciones sus elementos integradores:



Como vemos, la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La primera, es decir la mecánica es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

Planeación	Organización	Dirección	Control
¿Qué es lo que se quiere hacer? - ¿Qué se va a hacer?	¿Cómo se va a hacer?	Verificar que se haga	¿Cómo se ha hecho?

1.3. Administración para lograr la ventaja competitiva

De las lecturas realizadas respecto al desarrollo que ha tenido la administración, con sus diferentes enfoques y teorías, se llega a la conclusión que todas las ideas tradicionales sobre esta disciplina, que llegó hasta 1970, no alcanzó para explicar, comprender, ni para conducir los negocios en los países occidentales durante esa década. Algunos sucesos muy importantes impactaron sobre la economía y los mercados, fracturando la continuidad de la línea de desarrollo tradicional de las ideas sobre la administración y la gestión de negocios.

Todo esto por el apareamiento de un fenómeno sobre el cual se comienza a hablar cada vez más y que se convierte en una constante para los administradores contemporáneos, nos referimos a la turbulencia y a la inestabilidad., que hoy en día es perfectamente conocido por todos, considerándose ya, en una verdadera constante del entorno laboral de las empresas modernas.

Esta realidad, perfectamente identificada y que en algunas circunstancias se torna dramática ha hecho que el grado de turbulencia contextual no admite la división entre países estables y países inestables, y en consecuencia no puede aceptarse estructuración de modelos sin inflación o sin inestabilidad, por el riesgo de incurrir en falacias metodológicas, por lo que, esta realidad transformacional han marcado el fin de las etapas primarias en el manejo administrativo de las empresas dando paso a otras etapas, producto de nuevas realidades y exigencias, conduciendo a la aplicación de nuevas metodologías y herramientas administrativas.

Basándose en esta realidad el autor Jorge Hermida menciona tres acontecimientos de gran importancia que determinaron significativos procesos de cambio en el entorno administrativo de las empresas:⁶

⁶ Jorge Hermida, *Administración y estrategia*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1989, p.142

- a) Que el crecimiento continuo de los grandes mercados tradicionales se fue perdiendo hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados.

De manera muy puntual se agregaría, que la etapa anterior, llamada por este autor: mercados crecientes, caracterizado por las ideas tradicionales de la administración se transformó en un período de transición con mercados estancados.

- b) Paralelo a esta realidad, el fenómeno descrito precedentemente, conduce a un crecimiento importante de los problemas competitivos, en razón de que la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió incrementándose, quizá con la creencia de que esta crisis era pasajera y circunstancial.

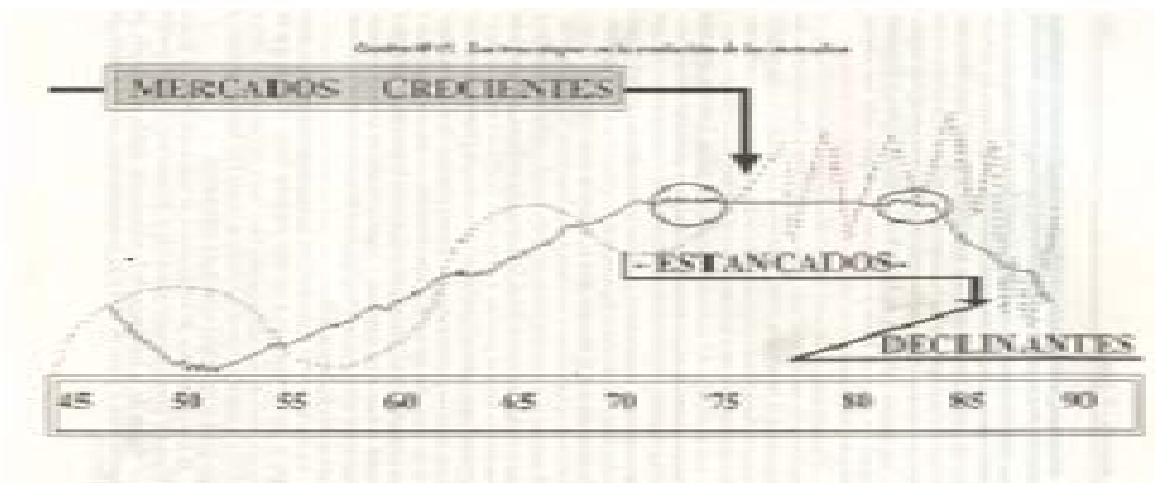
Así se genera, en forma conjunta, el fenómeno de la reducción de los mercados, perdiéndose la vieja costumbre del permanente crecimiento y del apareamiento de un poderoso enfrentamiento competitivo donde para defenderse hay que luchar, desde todos los frentes y con todas las armas disponibles, dando su apareamiento a la Administración, con un enfoque estratégico, término que anteriormente se aplicaba solamente en las guerras, ya que solamente así podría posicionarse y crecer en el mercado.

- c) Esta compleja realidad se instala a su vez el efecto “turbulencia”, enunciado por el autor Peter Drucker, por la similitud de sus efectos sobre el administrador, quien, a pesar de su formación profesional, encuentra un sendero lleno de peligros y riesgos en la conducción de su empresa, al igual que ocurriría a un piloto de avión, en un entorno turbulento y sin visibilidad.

En el ámbito administrativo, específicamente, empresarial, turbulencia representaría un conjunto de elementos perturbadores, generadores de inestabilidad, diferencias en las conductas y sucesos con relación al pasado, y por sobre todo termina con las simplificadas relaciones donde cada suceso tenía su correlación con

el diagnóstico y las acciones que daban buen resultado en períodos pasados, donde había un perfecto control y previsión de los elementos circundantes a la empresa, tanto internos como externos.

Jorge Hermida, en su manual: “Administración Estratégica, un enfoque Competitivo y Emprendedor”, representa de manera gráfica las tres etapas descritas, estas son: la de los mercados crecientes que fue hasta 1970, la de los mercados estancados que fue una ligera transición entre 1970 y 1977 y la actual de los mercados decrecientes que va desde 1977 hasta el presente.⁷



El análisis de las diferentes etapas se realiza en el siguiente cuadro, identificando el tipo de mercado y de turbulencia que se presentó en cada período y el enfoque de administración que corresponde aplicar en cada uno de ellos.

PERIODO	MERCADOS	TURBULENCIA	ADMINISTRACION
1945 – 1970	CRECIENTES	CONTROLABLE	TRADICIONAL (hasta 1970)
1970 – 1977	ESTANCADOS	ALTA	ESTRATEGICA
1977 - 1990	DECRECIENTES	MUY ALTA	ESTRATEGICA COMPETITIVA

⁷ Jorge Hermida, *Administración y estrategia*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1989, p.139

Sobre la base de esta realidad histórica, que de manera esquemática he resumido en la introducción de este tema, bien vale señalar lo que dice Rodolfo Biasca en su libro: *¿Somos Competitivos?*⁸: •”En un mundo crecientemente competitivo los managers están cada vez más presionados por obtener resultados, y en un contexto cambiante están obligados a adaptar la empresa a estos cambios del entorno. Eso les obliga a pensar competitivamente en cómo mejorar lo que están haciendo. La pregunta que les surge es: “Cómo lo hago”.

En otras palabras con qué metodología se encara el esfuerzo de cambio”

De esto y otros interrogantes, que plantea este prestigioso experto en temas de management, que hizo sus estudios en Argentina,, Estados Unidos, Europa y Japón, surge el criterio generalizado y sostenido por casi todos los tratadistas modernos, que la alternativa válida del empresario actual es competir. Competir, es la única posibilidad para alcanzar Ventajas Competitivas, a favor de su empresa,

¿Qué se entiende por Ventajas Competitivas? A lo que Víctor Aceves, sostiene en su libro *Dirección Estratégica*⁹“Son las capacidades fundamentales que colocan a una organización por encima de las demás. Es aquello que la empresa hace mucho mejor que las compañías rivales por lo que representa una fuerza para competir y una experiencia especializada que los competidores no pueden igualar”.

De aquí surge la imperiosa necesidad de que los máximos directivos de una empresa adopten una visión estratégica en el manejo de su organización, desplazando a los enfoques tradicionales de la administración, surgiendo a la par un principio fundamental para la dirección estratégica: “una estrategia de negocio es poderosa si produce una ventaja competitiva importante y duradera, es débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva”

⁸Rodolfo Biasca, *¿Somos competitivos?*, Buenos Aires, edición Granica S.A., 2004, p.25

⁹Víctor Aceves, *Dirección estratégica*, México, editorial Mc Graw Hill, 2004, p.36

Sobre la base de esta realidad empresarial, lo primero que le corresponde hacer al directivo empresarial es identificar, claramente, cual es la ventaja competitiva que posee, y en qué magnitud, qué acciones la produjo o lo está desarrollando, de dónde procede, lo que le permitirá generar las estrategias necesaria para mantenerla o en el mejor de los casos, potencializarla.

En este punto bien podríamos preguntarnos, ¿Cuál es el origen de las ventajas competitivas que posee una determinada empresa? Su origen es diverso: puede comenzar por la imagen que posee la empresa, su buen prestigio, precios bajos de sus productos, buen servicio al cliente, calidad del producto, infraestructura física, la tecnología que posee, velocidad de respuesta, servicio personalizado, comodidades en el pago, etc. La estrategia entonces debe centrarse en una o varias de las ventajas que posee la empresa. Cuando son varias, los estrategas empresariales, suelen aplicar **el principio de la palanca: una fuerza que se aplica a un extremo de un brazo de la palanca, genera fuerza mayor en el extremo de esta palanca.** Lo que quiere decir, que si se quiere mantener una ventaja, se debería hacer un esfuerzo planificado estratégicamente y enfocado de tal forma que incremente los resultados debido a un impulso multiplicador de otra ventaja. Los administradores estratégicos suelen denominar a este resultado: sinergia.

La mayoría de estrategias empresariales suelen clasificar a las ventajas competitivas en dos grandes grupos: estructurales y funcionales.

Las primeras se relacionan con el tamaño de la empresa, su estructura y organización así como sus condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas. Además estas ventajas se vinculan con las realidades que caracterizan al país en el cual se asienta la empresa: inflación baja o alta, mercado protegido, apoyo del gobierno, etc. En otras palabras, son elementos que ya se poseen. En cambio, las

funcionales, son aquellas que deben ser desarrolladas por la propia gestión de sus directivos, y por lo tanto, no son producto del azar, como por ejemplo la calidad de sus productos y servicios, su tecnología, la capacidad de su personal, su nivel de productividad, etc.

De este análisis se deriva otro interrogante que resulta bastante obvio su formulación: **¿Cómo se desarrollan las ventajas competitivas?**

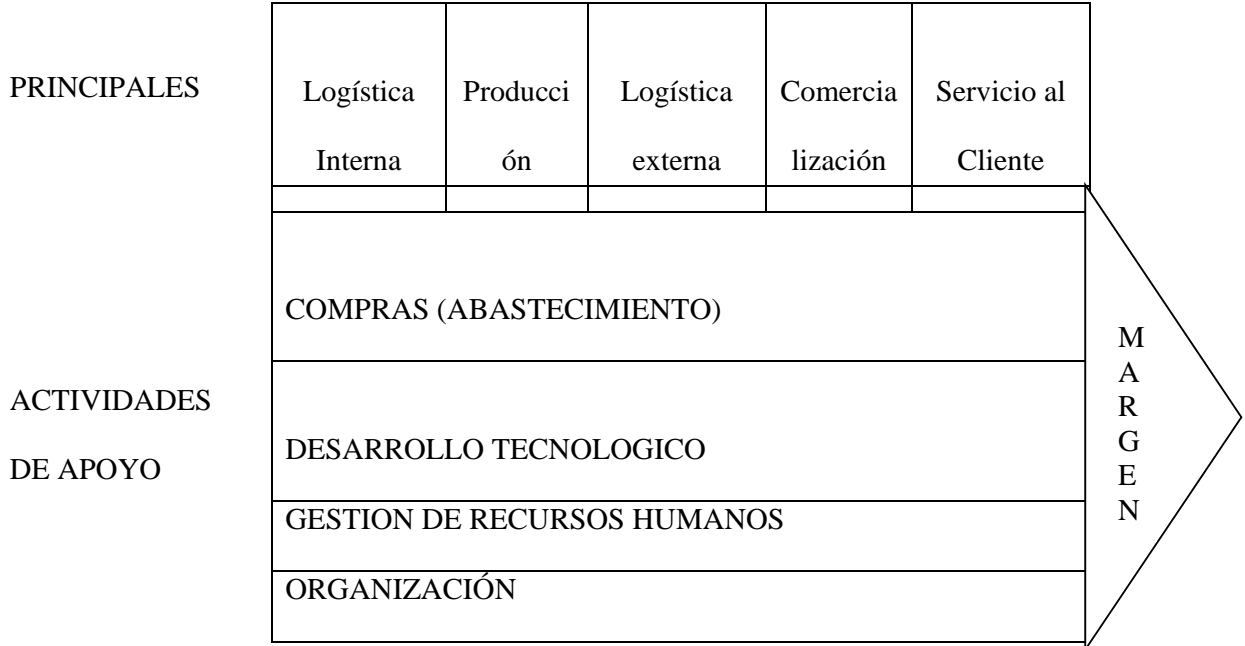
El enfoque de la Administración Competitiva proporciona un importante y variado material técnico al respecto, destacándose, a mi criterio, el ofrecido por el famoso autor Michael Porter, al referirse a la muy conocida **“Cadena de Valor”**, que es una forma de adquirir ventaja competitiva, y que por su importancia lo trataré de resumir a continuación.¹⁰

En síntesis, la cadena de valor, explica cómo se convierte una estrategia competitiva en ventaja competitiva. Consta de todas las actividades que se desarrollan al interior de la empresa y que en conjunto crean un valor total, que viene a ser el valor pagado por el consumidor.

Para explicar mejor, dibujaré a continuación la representación gráfica de esta cadena:

¹⁰Michael Porter, *Ventaja competitiva*, México, editorial Cecsca, 1995

ACTIVIDADES



Como se puede apreciar, la representación gráfica de la cadena de valor está constituida por dos tipos de actividades: principales y de apoyo. Las actividades principales cubren la logística de entrada (recepción, almacenes, etc.), operaciones (que constituyen las actividades que transforman las entradas en productos procesados o servicios que van directamente al consumidor o clientes), la logística de salida (almacén, embarque, distribución) y el marketing, ventas y servicio.

Por otro lado, las actividades de apoyo son aquellas sin las cuales no es posible lograr las primarias, siendo estas: abastecimiento (compras), finanzas, recursos humanos, desarrollo tecnológico y organización. Es decir, constituyen actividades que también aportan a la conquista del valor agregado final, aunque no de forma directa.

El valor práctico de la cadena de valor radica en el aporte que brinda a las empresas para que sus líderes tomen las decisiones, para definir las acciones más

acordes al logro de un propósito determinado, estimando aquellas que generan valor y descartando las que no lo brindan.¹¹

Todo lo expuesto hasta aquí, con sus fundamentos conceptuales y sus herramientas puntualmente descritas, constituye el rol básico de un líder empresarial, ya que el desarrollo de las ventajas competitivas, no lo va a lograr en solitario, tiene que respaldarse en el accionar de todo su equipo de trabajo, tanto los directivos del más alto nivel empresarial, como aquellos que ocupan los niveles intermedios y operativos, es decir, aquellos que están ya en contacto con el empleado, el trabajador. Y esto es lo que en el mundo empresarial moderno se le denomina: **Gerencia Estratégica**, que Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Competencias directivas

Iniciaré esta temática, señalando en pocas palabras lo que entiendo por competencia. Al respecto, la mayoría de autores coinciden en señalar a una competencia como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes personales que posee una persona para realizar de manera óptima una tarea específica.

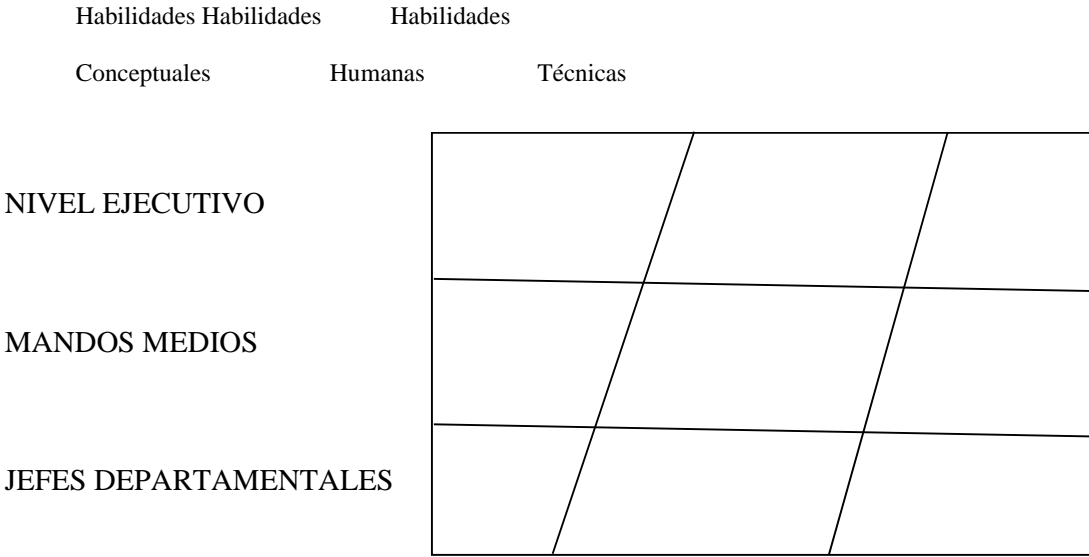
Partiendo de esta corta definición, se podría aseverar que la educación y la experiencia permiten a los administradores aceptar y adquirir las habilidades que requieren para dar el mejor uso a los recursos de la organización.

La palabra habilidad por sí mismo remite a la capacidad y destreza para ejecutar algo. En otras palabras, constituye la capacidad del individuo, adquirida por

¹¹Víctor Aceves, *Dirección estratégica*, México, editorial Mc Graw Hill, 2004, p.38

el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, en el mínimo tiempo y con la máxima efectividad.

Parto de esta definición, en razón de que las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza, por lo que varias investigaciones han demostrado que la educación y la experiencia sirven a los administradores para adquirir tres habilidades fundamentales: técnicas. Humanas y conceptuales. Siendo obvio, que el grado al que los administradores requieren estas habilidades, depende del nivel jerárquico que ocupan en las empresas, siendo por lo regular, la planificación y organización las habilidades que son más necesarias dentro de las habilidades conceptuales, mientras que dirigir y controlar exigen más capacidades técnicas y de relaciones interpersonales, como se lo puede ilustrar en el siguiente gráfico:



12

2.1.1. Habilidades técnicas

Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas

¹²Jones Gareth. *Administración contemporánea*, México, McGrawHill, 2006

herramientas y técnicas, Así por ejemplo, las capacidades específicas de un administrador en las áreas de marketing, finanzas, contabilidad. Así pues, los administradores requieren una amplia gama de habilidades técnicas para ser eficaces, y estas dependerán del puesto que ocupan dentro de la empresa, tal es el caso del jefe de caja de un banco, quien deberá conocer de todo el proceso que encierra la atención al cliente dentro de esta función específica, igualmente el jefe de mecánica de una gran concesionaria de vehículos deberá poseer un alto grado de habilidad técnica para la ejecución de cada uno de los procesos que engloba el mantenimiento y la reparación de vehículos. Y en lo que tiene que ver, de manera específica, con Diners Club del Ecuador, cada uno de los jefes departamentales, deberán poseer todas las habilidades técnicas que integran, de manera específica, cada uno de sus departamentos y secciones.

2.1.2. Habilidades humanas(interpersonales)

Es la capacidad para trabajar con personas: es el esfuerzo cooperativo: es el trabajo en equipo, que involucra, la creación de un ambiente en que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones. Por lo que estas habilidades están representadas por la capacidad de comunicar, coordinar y motivar a las personas y de integrarlos en equipos de trabajo altamente cohesionados. Todas estas habilidades, perfectamente integradas, constituyen en suma, las habilidades que caracterizan a un efectivo líder empresarial, cuyo análisis, suficientemente detallado, lo veremos a continuación

Al igual que las habilidades conceptuales, las humanas o interpersonales, pueden aprenderse por educación y capacitación, pero también se pueden adquirir por la experiencia.

Por las razones señaladas en estos renglones, las organizaciones modernas y altamente competitivas, recurren cada vez más a cursos avanzados de liderazgo, pues quieren constituirse en organizaciones que capitalizan las ventajas de los equipos de trabajo auto dirigidos, que constituye, sin ligar a duda, una de las características de las empresas excelentes.

2.1.3. Habilidades conceptuales y de toma de decisiones

Es la capacidad de ver la imagen del conjunto de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.

Son los directivos del más alto nivel de la empresa, los que requieren en mayor grado estas habilidades, pues la posesión de estas, demuestran la capacidad de analizar y diagnosticar una situación específica, ya que sus principales responsabilidades son planear y organizar su área de gestión empresarial.

Igualmente, la educación formal y la capacitación son decisivas para que los administradores vayan adquiriendo este tipo de habilidades, que según algunos autores también las denominan: **habilidades administrativas**, ya que como se podrá deducir de esta conceptualización, este tipo de habilidades, facilitan al administrador, de mayor jerarquía, visualizar la organización como un todo, incluyendo la destreza para coordinare interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo de la organización a la que pertenecen son las habilidades con que se cuenta para comprender la complejidad de sus organizaciones en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma.¹³

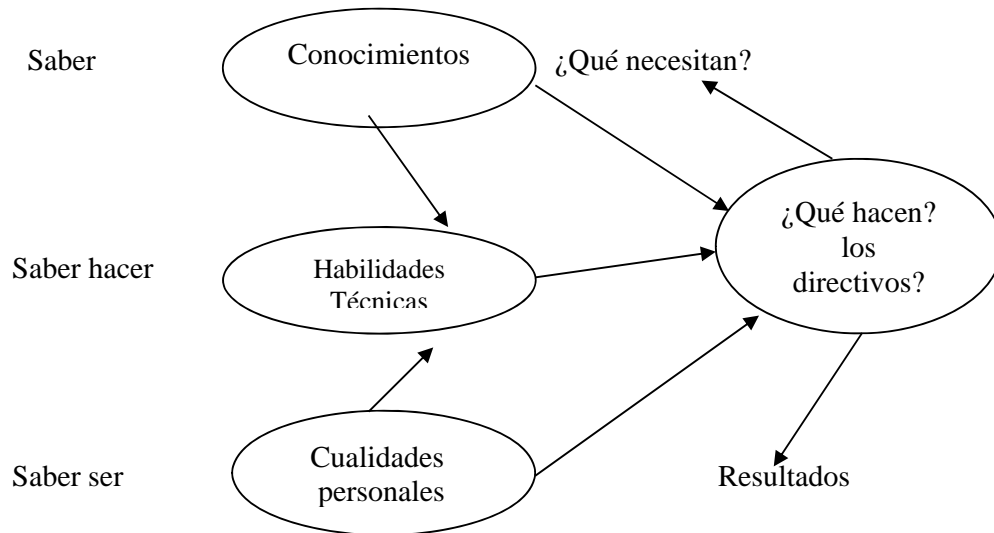
¹³Berta Madrigal, *Habilidades directivas*, México, Editorial Mc Graw Hill, 2009, p.4

Los directivos eficaces requieren de las tres clases de habilidades. La falta de una sola puede llevar al fracaso. Uno de los mayores problemas de quienes inician pequeñas empresas es que no poseen las habilidades conceptuales y de trato personal convenientes. Quien posee habilidades técnicas para emprender un nuevo negocio no siempre saben cómo manejarlo con buen criterio, según he podido apreciar a nivel de las observaciones cotidianas, Del mismo modo, uno de los mayores problemas que enfrentan los científicos e ingenieros que pasan de la investigación a la administración es que no cuentan con buenas habilidades para el trato personal. Habilidades, papeles y funciones administrativas guardan una aceptable interrelación y tanto los administradores con mucho criterio como los que están iniciándose buscan las últimas novedades educativas para adquirir las habilidades conceptuales, de trato interpersonal y técnicas que necesitan para operar en el nuevo entorno empresarial, que como ya se ha señalado, se caracteriza por ser ampliamente competitivo y de continuos cambios.

2.2. Importancia del análisis y desarrollo de las competencias directivas

Del análisis efectuado hasta este punto, bien se podría aseverar que la importancia del mismo consiste sobre todo, en conocer lo que hacen los directivos de una empresa, en términos generales, lo que deben hacer. Que requieren para hacerlo de manera eficiente, y sobre todo, los resultados que se espera de ellos. En todo caso, el rol de liderar exige de conocimientos técnicos acerca del área que está bajo la responsabilidad de determinado directivo, se debe saber hacerlo, por lo que se requiere habilidades y capacidades interpersonales para hacer de motivador de su equipo de trabajo, así como liderar, guiar, influir y persuadir a fin de lograr el seguimiento voluntario de su gente al logro de objetivos organizacionales. Y si a estos elementos agregamos aquellas cualidades que debe caracterizar a un directivo

se estructura el trinomio perfecto para constituirse en un directivo exitoso, que de manera gráfica se lo podría representar así:



Sobre la base de este análisis se puede manifestar que uno de los principales problemas que aqueja a empresas y organizaciones de nuestro país, constituye precisamente la improvisación de directivos, incluso, de alto nivel, sobre todo en el sector público. Así no es extraño ver, que sólo por el hecho de que alguien posee una determinada carrera profesional, le posesionan en un cargo directivo, con las consecuencias que esto acarrea, a corto o mediano tiempo. Esta realidad, bastante observable en nuestro entorno laboral, hace que la capacitación y formación del profesional de la administración, tanto privada como pública, tengan serios vacíos que constituyen en importantes desafíos para jefaturas, por la carencia en la formalización y profesionalización de sus habilidades y competencias para desempeñar eficaz y eficientemente el puesto directivo asignado. Es por esto, que son las mismas organizaciones las que tienen la responsabilidad de desarrollar y potencializar, en otros casos, las habilidades técnicas, humanas o interpersonales y conceptuales de su personal directivo, a fin de estar prestos a enfrentar el entorno

turbulento y altamente competitivo que circunda la acción empresarial de hoy en día.

Así, la recomendación generalizada de autores y especialistas en administración de empresas, recomiendan empezar a capacitar al personal directivo, independiente del nivel jerárquico que ocupa en la organización, partiendo del reconocimiento de sus propias habilidades, para que, a partir de ello, los desarrollen y las potencialicen. Sólo así, estarán en condiciones reales, de reconocer las habilidades y competencias de sus colaboradores, lo que a su vez les permitiría estar en condiciones técnicas, de diseñar y aplicar proyectos de fortalecimiento de sus propias organizaciones y del país en general.

2.3. Toma de decisiones: factor esencial de la función directiva

Para referirme a este importante tema, es necesario enfocar, de manera muy puntual, lo señalado por el autor Henry Mintzberg¹⁴, quien a fines década de los años 60, realizó un cuidadoso estudio sobre las funciones principales de los funcionarios ejecutivos. Lo que descubrió, desafió varias nociones sostenidas durante largo tiempo acerca de las funciones de un administrador. Por ejemplo, a diferencia de los puntos de vista predominantes en aquel tiempo de que los administradores eran pensadores reflexivos que, de manera cuidadosa y sistemática procesaban la información antes de tomar decisiones, Mintzberg encontró que los administradores que estudió se ocupaban de un gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración. En efecto, había poco tiempo para pensar en forma reflexiva por qué los administradores sufrían constantes interrupciones. La mitad de las actividades de estos administradores duraban menos

¹⁴Gareth Jones, *Administración contemporánea*, México, editorial Mc Graw Hill, 2003, p.20

de nueve minutos. Bajo este esquema, Mintzberg basó su sistema de clasificación en estudios de investigación sobre la forma en que los administradores emplean su tiempo en el trabajo y se orientó hacia los “roles” que él denominó “**conjuntos orgánicos de conductas**”.

Aun cuando esta forma de ver las actividades del trabajo de los administradores no ha reemplazado el enfoque funcional, llamó mucho la atención porque favorece el entendimiento y ofrece datos adicionales que no son tan fáciles de observar en categorías más tradicionales.

Bajo esta premisa, este mismo autor llegó a conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. En efecto, el término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo y organizó esta tipología en tres categorías principales (interpersonal, de información y de decisión) cada una de las cuales contiene roles específicos.

Roles Interpersonales:

Los papeles interpersonales se componen de tres clases de conductas, de acuerdo con Mintzberg, se derivan directamente de la autoridad formal que la organización le otorga al administrador, a saber:

Rol de representante: Esta serie de conductas implica un énfasis en actividades protocolarias, se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tiene una naturaleza ceremonial y simbólica. Así por ejemplo nuestro máximo directivo es el máximo representante de nuestra gran organización en importantes reuniones de ejecutivos de varias empresas del país.

Rol de líder: En el sistema de Mintzberg este papel es en esencia el de influir en los demás o en dirigirlos. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados.

Rol de enlace: Mintzberg describió esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al administrador. Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. Ejemplo: El administrador que obtiene información del gerente de RRHH en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese administrador tiene contacto con otros administradores a través de una asociación gremial, tiene una relación externa de enlace.

Roles de Información:

Esta serie de conductas se construyen sobre las relaciones interpersonales que el administrador establece. Los tres roles de información específicos que Mintzberg identificó son los siguientes:

Rol de emisor: El administrador sólo recibe información sino que también la envía. Con frecuencia envía información que el perceptor desea, pero que sin la ayuda del administrador le sería muy difícil adquirir.

Rol de monitor: este tipo de conducta implica la búsqueda continua de información que los administradores requieren para mantenerse al tanto de los avances cruciales que podrían afectar el trabajo de su unidad y el suyo propio.

Rol de vocero: Con frecuencia se solicita al administrador que manifieste los puntos de vista de la unidad de la cual es responsable. En los niveles administrativos inferiores, de manera habitual esto significa representar a la unidad ante otros individuos o grupos dentro de la organización.

Roles Decisionales:

Por último, Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de la toma de decisión.

Rol de emprendedor: Como emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoraran el desempeño de su organización.

Rol de mediador de conflictos: Los administradores inician sus propias actividades pero también deben ser capaces de tomar acciones correctivas en respuestas a los problemas no previstos con anterioridad.

Rol de asignador de recursos: Como los recursos de una organización son casi siempre limitados, una de las principales responsabilidades de los administradores es decidir cómo distribuir los recursos que se encuentran bajo su responsabilidad. Las decisiones de asignación tienen un efecto directo en el desempeño de una unidad y un efecto indirecto al comunicar ciertos tipos de información a los miembros de la unidad.

Rol de negociador: Realizan este rol cuando analizan y negocian con otros grupos obteniendo así ventajas para sus propias unidades. El administrador que se encuentre en esta situación de decisión es responsable de saber qué recursos pueden o no comprometerse en determinadas soluciones negociadas.

El conjunto de roles que se describen en el análisis de Mintzberg sobre el trabajo administrativo destaca la considerable variedad de conductas que exigen los puestos de trabajo. Sin embargo, al tener en mente los diez roles, resulta esencial considerar que el grado de importancia de cualquier rol específico variará de manera considerable de un trabajo administrativo a otro. Evidentemente, el lugar donde el trabajo se articula con la organización tendrá mucho que ver con qué rol o roles particulares se enfatizan en la organización. Para Mintzberg estos diez roles

conforman una estructura sistémica, o un todo y que enfatiza que para entender la naturaleza total de cualquier trabajo administrativo deben tomarse en cuenta todos ellos

Sin embargo de esta última acotación, muchos autores otorgan a este rol de toma de decisiones como el más importante y de mayor impacto en la gestión de un directivo, y que mientras más alto sea el nivel de este, más significación e importancia tendrá este rol, puesto que la competencia de un alto ejecutivo radica precisamente en las decisiones que toma, ya que sus consecuencias no sólo que se queda dentro de su unidad, sino repercute a toda la organización, e incluso se refleja fuera de ella. Por esta razón, me permitiré referirme a continuación, sobre la importancia de la **toma de decisiones** como elemento gravitante en la acción efectiva de los líderes empresariales.

De una manera simple y comprensiva, una decisión es considerada como un dictamen, una elección entre varias alternativas. En tal sentido, se podría ampliar, indicando, que una decisión es una alternativa integrada por varios cursos de acción, que posiblemente se ubiquen a la misma distancia de la verdad, por lo que el reconocido autor Peter F. Drucker (1998) señalaba que el directivo caracterizado en la adopción de decisiones positivas, están conscientes que no parten de un hecho, sino que se parte de una opinión que podría o no estar en la dirección correcta.

Este autor agrega también, que una opinión no es más que una hipótesis, y como tal, requiere ser contrastada con la realidad de los hechos, por lo que sólo en ciertas ocasiones, las decisiones que toma el directivo llevan a consecuencias únicas que se conozcan con certeza por de manera anticipada. Por cuyas razones, con mucha frecuencia un directivo enfrenta un serio problema, cuando se les pide elegir entre dos o más rumbos alternativos de acción en circunstancias en que las

consecuencias resultantes no pueden ser previstas con certeza por que dependen de la naturaleza de determinado evento futuro, sobre el cual no tiene control, y en tales circunstancias, adoptar una decisión racional, es simplemente difícil.

Sin embargo, a pesar de lo señalado precedentemente, es evidente si existen, dentro de la teoría administrativa, ciertas cualidades y aptitudes que debe poseer el directivo empresarial para la toma de decisiones efectivas, dentro de sus delicadas funciones dentro de la organización. Considero que la primera cualidad y aptitud que debe poseer el directivo es tener la aptitud para tal o cual decisión, es decir, poseer los conocimientos mínimos indispensables sobre lo que va a decidir. Esta cualidad, señalan los autores, se resume en cuatro aspectos:

- Experiencia
- Buen juicio
- Creatividad
- Habilidades cuantitativas

En conjunto y de manera interrelacionada, constituyen las herramientas y habilidades que debe caracterizar a un directivo eficiente para adoptar decisiones positivas.

2.4. El liderazgo como factor fundamental de la competencia directiva

Para iniciar este tema, que constituye la esencia misma de este trabajo de investigación, comenzaré señalando lo que afirma Robert Lussier, en su libro *Liderazgo*:¹⁵ "No existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes. Como en todo trabajo de investigación, usaremos una sola definición:

¹⁵ Robert Lussier, *Liderazgo*, México, editorial Thomsom, 2001, p.4

liderazgo, proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Partiendo de esta definición muy simple y puntual, se diría que el liderazgo es una condición humana universal y además es un tema apremiante en el contexto actual en el que vivimos una crisis de autoridad y la falta de líderes honestos, congruentes con lo que dicen y hacen. Así, por simple observación vivenciada en nuestro medio, en la actualidad se presentan problemas como los que se puntualizan a continuación:¹⁶

- Crisis de autoridad: Ahora se debe ganar la obediencia a través de la habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente.
- Vivimos la era del conocimiento.
- Tiempos de globalización: La apertura de las fronteras en los procesos de comercialización impacta a las culturas como esquemas de vida.
- Una realidad caracterizada por el multiculturalismo.
- Cambios vertiginosos en lo social, económico, político y tecnológico. Por ello se requiere contar con líderes abiertos, creativos, innovadores y visionarios.
- Interés creciente por la comunicación. Hoy en día se lo analiza, investiga y prueba a todas sus formas y dimensiones.
- Paradoja del subdesarrollo científico y tecnológico. Esto genera cambios sociales, especialmente en los países de Latinoamérica.
- Situaciones de liderazgo. Se debe aprender a ser líderes y además, respetar a quienes lo son.

Todo esto, enfocado, específicamente, al ámbito empresarial y debido a los cambios hacia un nuevo panorama competitivo, el papel de los líderes se transforma

¹⁶Berta Madrigal, *Habilidades directivas*, México, Editorial Mc Graw Hill, 2009, p.154

de manera correspondiente. Puesto que existen cambios en la competencia y la tecnología, y se otorga cada vez mayor importancia a la satisfacción de los intereses de la sociedad, ya sean vistos como clientes, usuarios o comunidad en general, las organizaciones enfrentan desafíos significativos de adaptación. Como resultado de ello los líderes deben manejar este proceso de cambio de manera que facilite el éxito competitivo, lo cual requiere algo más que una solución bien diseñada. Necesita un proceso eficaz para la aplicación de soluciones y el compromiso de las personas que integran toda la organización. Requiere la inteligencia colectiva de todos los actores de una determinada gestión, independiente del nivel jerárquico que cada uno ostente. Al trabajar más allá de las fronteras internas y externas de la organización los miembros que integran las organizaciones deben aprender a laborar juntos para encontrar soluciones.

Dentro de este contexto, la proyección de un nuevo líder, que esté facultado de enfrentar los retos del cambio, están configurados, dentro de los que se ha denominado: “liderazgo estratégico”. Efectivamente, es probable que los integrantes de una organización recurran frecuentemente al líder a fin de aliviar la presión en los momentos de cambio, pero en vez de protegerlos de las amenazas externas, el papel del líder consiste en estimular a su equipo de trabajo para que se adapten. En lugar de mantener las normas, los líderes deben impulsar a su gente a cambiar la forma de hacer las cosas, abandonando políticas que parecen inmutables por la herencia cultural y la historia.

En vista del esfuerzo adaptativo para llevar a cabo una transformación hacia el siglo XXI, muchas organizaciones eligen directivos que no sólo del exterior de las organizaciones, sino más bien que sean formados al interior de sus propias estructuras organizacionales.

Como líderes estratégicos, quienes están frente a un grupo de trabajo, deben guiar a la organización de manera que logren la misión y el propósito estratégico de la misma. De esta manera, en vez de dar lugar a metas que se reducen, se puede lograr que todos los que participan en esta misión mejoren su desempeño. Además los líderes estratégicos enfrentan el desafío de facilitar el desarrollo de acciones estratégicas apropiadas y de determinar cómo ponerlas en práctica para llevar a la organización a la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

2.4.1. Liderazgo y dirección.

La palabra dirección es de origen latino, cuya raíz *regere*, *rectum*, *dirigere*, *directum*, significa guiar, dirigir. Líder, en cambio, proviene de la palabra *Leader*, verbo que indica acción. Por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.¹⁷

Dentro de cualesquier organización, la dirección es una función vital. Constituye, el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional. Se puede hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se ponga en acción las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y cooperativo.

Paul Hersey (1998), al citar a Jorge Terry, afirma que el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo:

- Es el don de guiar y dirigir.
- Es el arte de guiar a los demás.

¹⁷Berta Madrigal, *Habilidades directivas*, México, Editorial Mc Graw Hill, 2009, p.154

- Es la influencia personal ejercida en una situación.

La Dirección como una de las funciones del proceso administrativo, se relaciona directamente con la manera de cómo deben lograrse los objetivos, que fueron previstos en la planificación de la empresa, mediante la actividad de las personas que integran la empresa, en sus diferentes unidades administrativas. Entonces, una vez que se han estructurado los objetivos, previstas las estrategias para su consecución, detallados los diversos programas que integran el plan empresarial, así como la pormenorización de sus procedimientos, corresponde la puesta en marcha o ejecución de los mismos. Por lo que la función de dirección no es sino, la ejecución de lo planificado.¹⁸

Todo esto, implica que la función de dirigir obliga al establecimiento de relaciones interpersonales de los directivos con los integrantes de su equipo de trabajo. De esta manera, para que la planificación y la organización puedan ser eficaces, requiere complementarse, de manera integral y dinámica, con las directrices dadas a sus colaboradores mediante la comunicación, la motivación y el liderazgo, que constituye el tema central de esta Tesis.

Retomando esta última parte, y por su importancia, ratificaré, que los aspectos más relacionados a la dirección son la comunicación, la motivación y los estilos de liderazgo que aplica el directivo para guiar a su personal. Y esto hace que la dirección sea una de las más complejas funciones administrativas, ya que incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en su equipo de trabajo, de forma que actúen en conformidad con las expectativas de la empresa. En tal sentido, que es fácil entender que administrar la variable humana constituye un importante

¹⁸ Idalberto Chiavenato, *Administración: proceso administrativo*, Bogotá, Mc Graw Hill, 2001, p.279

desafío, puesto que las empresas sólo funcionan si las personas ocupan los cargos y desempeñan sus tareas de acuerdo con lo exigido. Por tal razón si la intención es comprender el comportamiento de las empresas, obliga estudiar el comportamiento de las personas que lo integran, sobre todo, del personal directivo, que en cumplimiento del rol de líderes organizacionales, son los responsables de conducir a su personal al éxito empresarial.

2.4.2. Implicaciones del liderazgo en la gestión directiva

De lo expuesto hasta este punto, en lo que respecta al tema de liderazgo, se entendería de manera simple y concreta, de que líder es una persona, que tiene la capacidad de influenciar en otras personas, para conseguir su seguimiento voluntario al logro de objetivos, en este tema de estudio, al logro de objetivos empresariales., por lo que debe quedar en claro, que este seguimiento debe tener el carácter de espontaneidad y no como producto de reacciones compulsivas de las personas.

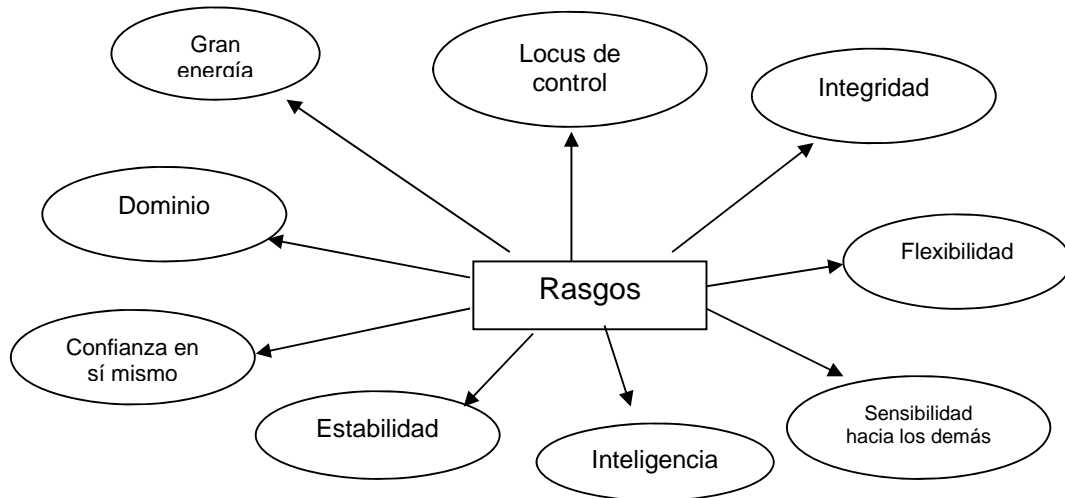
Entendido de esta manera, se podría agregar, que el seguimiento se produce cuando se ve al líder capaz, como que quiere el bien de los seguidores, como propositor de cosas que valen la pena y como involucrado el mismo en el proyecto o acciones que propone.

2.4.3. Estilos de liderazgo

Antes de referirme a los más representativos enfoques respecto a los estilos de liderazgo que han sido expuestos en la teoría administrativa por los más destacados tratadistas a nivel mundial, es necesario y básico, partir de un breve análisis de los rasgos más significativos que caracterizan a los líderes efectivos. Para este propósito me basaré en la propuesta que hace el autor Robert N. Lussier, en su libro: “Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, del cual

intentaré hacer una extracción, de la forma más resumida y concreta posible, de los aspectos más relacionados y relevantes con este tema.¹⁹

En el siguiente gráfico se esquematiza los nueve rasgos que para este autor son determinantes en la conducta efectiva de un líder empresarial:



A continuación puntualizaré la interpretación que hace Robert N. Lussier respecto a cada uno de estos rasgos:

Integridad: Tiene que ver por un liderazgo cuyo comportamiento está centrado en la honestidad y la ética, lo que identifica a un directivo, digno de confianza. La honestidad, que en este caso abarca una conducta sincera, en contraste con el engaño. Al respecto de este rasgo, son muchos los que consideran que este, es el activo más importante que caracteriza a una persona de positiva personalidad.

Flexibilidad: En este análisis está interpretado como la capacidad para adecuarse a las más variadas situaciones, tanto a las que tienen que ver con las actividades laborales, como las que se relacionan con el contacto humano. En este sentido, cabe recordar, que la gestión del directivo empresarial se caracteriza por el manejo del cambio, que es la variable que caracteriza al mundo moderno de las

¹⁹ Robert Lussier, *Liderazgo*, México, editorial Thomson, 2001, p.35

empresas. Por lo que los líderes efectivos requieren de este rasgo de flexibilidad para adecuarse positivamente a las más variadas circunstancias laborales, tanto internas como externas a su empresa.

Sensibilidad hacia los demás: Este rasgo consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entendiendo su posición en la diversidad de problemas que caracterizan a su entorno laboral y la versatilidad de mantener una comunicación “en doble vía”; pues sólo así, podría estar en condiciones de influir en ellos, que constituye en sí, la verdadera esencia del liderazgo. La empatía es el condimento humano necesario para cubrir este rasgo, que no es sino, la capacidad de ponerse en el lugar de los demás, es decir, ver las cosas desde la óptica ajena. Lo contrario, o sea, la falta de sensibilidad, es la causa más frecuente del fracaso directivo.

Inteligencia: Los líderes que han alcanzado resultados exitosos, se caracterizan, en términos generales, de poseer una inteligencia superior a la media. Se entiende como inteligencia, a la capacidad del ser humano para resolver problemas nuevos. Por lo que, esta simple definición alude a la capacidad cognitiva de razonar en forma crítica, que le faculte a la toma de decisiones acertadas, que constituye uno de los roles más importantes de un líder empresarial. En la práctica, las organizaciones de éxito realizan grandes inversiones para cultivar y desarrollar el capital intelectual de su personal, por lo que no escatiman recurso alguno para capacitar a su personal en las diferentes acciones que deben asumir en favor de la empresa; pero de igual manera deben desarrollar las capacidades para poder mantener adecuadas relaciones interpersonales. Sin embargo, la intuición, llamada también, por varios psicólogos, inteligencia encubierta, es la base para un efectivo liderazgo.

Hoy en día, la noción de inteligencias múltiples tiene gran importancia en las funciones administrativas, lo que significa que las diferencias en las capacidades cognoscitivas entre quienes son y quienes no son líderes expresen apreciables diferencias en los resultados de las mediciones del cociente intelectual. Por lo que, en la práctica, las tareas que engloban la gestión directiva, exigen una buena dosis de capacidad intelectual.

Estabilidad: Se relaciona con el autocontrol de las emociones, agregándose, actitudes que demuestren la seguridad y positivismo en la toma de decisiones, por parte del directivo. En el otro extremo, estaría, la personalidad inestable, como ejemplo podría mencionar a Adolfo Hitler, como el prototipo de líderes que hicieron mal uso del poder. Existen especialistas en el campo del comportamiento humano que aseguran que la gente que tienen conciencia de su persona y tienen el deseo de mejorar, suelen potencializar su control emocional, en contra de quienes no poseen esta característica. A estos estudios y enfoques administrativos, se lo denomina en la actualidad: **Inteligencia Emocional**, que es un campo fértil de investigación en el mundo empresarial contemporáneo.

En lo que específicamente se centra con el tema de esta Tesis, la hipótesis tiende a afirmar que los líderes efectivos entienden perfectamente sus puntos fuertes y débiles, es decir, sus fortalezas y debilidades en cuanto a sus características emocionales, y sobre esta base, se orientan hacia el mejoramiento personal en lugar de poderse a la defensiva. Comportamiento que relaciona con líderes efectivos, que saben cuándo dirigir y cuándo hacer de seguidores, balanceando de esta manera sus puntos fuertes y sus debilidades, dejando que en ciertas situaciones sean otros los que se pongan al frente del equipo. Esto quiere decir, que los buenos líderes, suelen ser también, buenos seguidores, cuando las circunstancias así lo requieren.

Confianza en sí mismo: Los líderes eficientes suelen expresar seguridad en sus capacidades y potencializan un alto nivel de confianza en sus seguidores. Por lo que, existe una alta correlación entre la variable respecto y confianza, lo que quiere decir, que los buenos líderes, a medida que van ganando el respeto de su gente, también incrementan su confianza.

Partiendo de esta base, la administración con su carácter de ciencia, formula también otra hipótesis, al respecto, en el sentido, que también hay una apreciable correlación entre las variables: confianza y metas organizacionales. Pues efectivamente, la autoconfianza del líder, transmite confianza en sus seguidores, que se direcciona a las tareas y objetivos a cumplirse, desembocando en un comportamiento tenaz y persistente, que condicionan el logro de los objetivos propuestos.

Dominio: Este rasgo, constituye también un factor integrador de la dimensión emocional del individuo. El dominio, dentro de este contexto, es el rasgo esencial del liderazgo, en razón de que los líderes eficientes desean ser directivos y asumir responsabilidades, aunque no sean profundamente autoritarios ni intimidadores con sus seguidores.

Bajo esta premisa, si una persona no está motivada por ser un líder es probable que no sea un directivo eficaz. Por lo cual, este rasgo de dominio influye en todos los demás atributos relacionados con los buenos líderes.

Para ejemplificar lo señalado, partamos del supuesto de presionar a una persona para que desempeñe una función directiva, probablemente esta persona pierda la confianza en sí mismo y le reste energía para el cumplimiento de dicha función. De esta manera, como producto de la presión producida por el ejercicio de un trabajo no deseado, el individuo puede disminuir la estabilidad requerida en el

puesto directivo, o no sea sensible en su comportamiento con los miembros de su equipo y, como producto de todo esto, puede incluso generar tela de duda de su capacidad intelectual.

Gran energía: Este rasgo se refiere a la capacidad de resistencia física-mental que debe poseer el líder para el cumplimiento de sus tareas, que obligan a laborar largas e intensas jornadas de trabajo, bajo circunstancias de intensas presiones y complicadas decisiones que deben ser resueltas casi de inmediato. De esta manera, los líderes efectivos, se caracterizan por poseer un alto umbral de tolerancia a la frustración, solucionar conflictos, lo que sumado a su función de emprendedor, le permiten tomar decisiones acertadas.

Locus de Control Interno:

El Locus de Control es un rasgo de personalidad propuesto a partir de la teoría del aprendizaje social por Julian B. Rotter y Murly en 1965, y posteriormente reformulado por Rotter en 1966.

La evaluación del Locus de Control, es "una medición de la capacidad de control y autocontrol, hasta qué punto los sujetos logran controlarse ante eventos sociales o de lo contrario cómo son influenciados por estos en su actuar."1

Los dos extremos de locus de control son internos y externos, según las siguientes definiciones:

- **Locus de control interno:** percepción del sujeto que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones, es decir la percepción que él mismo controla su vida. Tal persona valora positivamente el esfuerzo, la habilidad y responsabilidad personal.
- **Locus de control externo:** percepción del sujeto que los eventos ocurren como resultado del azar, el destino, la suerte o el poder y decisiones de otros. Así, el

Locus de Control externo es la percepción de que los eventos no tienen relación con el propio desempeño, es decir que los eventos no pueden ser controlados por esfuerzo y dedicación propios. Tal persona se caracteriza por atribuir méritos y responsabilidades principalmente a otras personas o a circunstancias del “destino”.

Partiendo de este resumen teórico, se podría considerar, de que las personas que creen que las situaciones que ocurren, son por causas ajenas a él, asumirán también el hecho de que no tienen el control sobre aquellas, que su comportamiento guarda poca relación con su desempeño y, por lo general, tienen bajos niveles de aprovechamiento o de rendimiento en sus tareas. En cambio, aquellos que asumen el control de lo que sucede, controlan su gestión y está convencidos que su comportamiento influye en su desempeño, y por ende, en los resultados del mismo. Si estas personas, están en cumplimiento de funciones directivas, entonces serán también **líderes efectivos**, que respondan, de manera consciente y reflexiva por las tareas encomendadas a su gestión. Generalmente, son directivos que tienen confianza en sí mismos y aprenden de sus errores, en lugar de buscar “chivos expiatorios” en los cuales pueda depositar sus propias culpas. En conclusión, el directivo poseedor de un “Locus de Control Interno”, se apresta a cumplir un liderazgo que le genere grandes resultados y positivos resultados para la organización a la que representa.

Volviendo al inicio de este tema, fue necesario partir del análisis de estos nueve rasgos fundamentales que interdependientemente caracterizan el perfil de un líder eficiente, y en la forma como aflora cada uno de estos rasgos al momento de interactuar con sus seguidores, se puede apreciar el estilo de liderazgo con el que está manifestándose, por lo que, desde este punto de vista, se estaría aseverando que

el liderazgo, ya en la práctica, es una filosofía que identifica el comportamiento del líder,

En el siguiente cuadro, según varios autores se muestran los cuatro estilos de liderazgo que se han identificado:

		ESTRUCTURA.	
CONSIDERACIONES	ALTA	<p><i>Estructura baja Consideración alta</i> Se da menos énfasis en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder se concentra en satisfacer las necesidades y deseos del empleado</p>	<p><i>Estructura alta Consideración alta</i> El líder aporta directrices sobre como deben realizarse las tareas, mostrando al mismo tiempo una alta consideración por las necesidades y deseos del empleado.</p>
	BAJA	<p><i>Estructura baja Consideración baja</i> El líder no aporta la estructura necesaria y muestra poca consideración por las necesidades y deseos del empleado.</p>	<p><i>Estructura alta Consideración baja</i> Se pone énfasis primeramente en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder muestra poca consideración por sus necesidades y deseos.</p>
		BAJA	ALTA

Los autores sostienen que en la práctica el líder suele generalmente aplicar los cuatro estilos de liderazgo, de acuerdo con las tareas que deben afrontar el grupo, las características de sus miembros y de las particularidades de la situación laboral. En este sentido, el líder ordena, mientras que en otras instancias puede estar consultando o sugiriendo las decisiones que deben adoptar los seguidores; así, estaría aplicando los diferentes estilos de manera simultánea y de manera alternativa. El dilema real del líder radica en saber en qué momento o situación debe adoptar tal o cual estilo.

El enfoque del **Liderazgo Situacional**, que se tratará a continuación, en buena parte aclara este conflicto, por lo que a partir del siguiente tema, entraremos a

analizar en detalle esta propuesta, cuya aplicación práctica se lo ha efectuado en una reconocida y exitosa empresa, como lo es **Diners Club del Ecuador**.

2.5. Enfoque del Liderazgo Situacional

2.5.1. Introducción al modelo de Liderazgo Situacional

Antes de profundizar en el desarrollo del liderazgo situacional, es aconsejable definir determinados conceptos básicos en los que se apoya todo enfoque del liderazgo, basándome en los materiales consultados en Internet, específicamente el que tiene como título: “Liderazgo situacional-Sedisa Siglo XXI- Windows Internet Explorer” En primer lugar, y como ya se ha indicado, el liderazgo se entiende como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta.

El poder a diferencia del liderazgo es el potencial de influencia que desarrolla el líder, es el recurso que capacita al líder para inducir a los seguidores para que cumplan con la tarea u objetivo.

Los objetivos que persigue el estudio del liderazgo situacional son la comprensión de los procesos fundamentales de la conducción y desarrollo de las personas, y el aprender a desarrollar eficazmente nuestras propias aptitudes de liderazgo.

Desde una perspectiva clásica se han identificado principalmente cuatro estilos de liderazgo básicos, cuyas características fueron ya descritas, de manera detallada, en el cuadro propuesto en el tema anterior y que, en su especificidad, desarrollan unos contenidos propios en base al tipo de decisiones que toma cada estilo, a como se ponen en práctica la estrategia y objetivos, en qué forma se llevan a término los procedimientos y las formas de trabajo y por último, cuáles son los

criterios de evaluación que se utilizan. Esta concepción hoy ha quedado francamente desfasada como se lo irá analizando dentro de este enfoque de liderazgo situacional.

Con cierta frecuencia cuando se trata el tema de liderazgo, surge la pregunta sobre cuáles son las capacidades que debería tener un líder, y que también habitualmente lleva implícita otra pregunta; el líder tiene unas cualidades básicas innatas o por el contrario el conjunto de capacidades que debe poseer un líder pueden ser aprendidas y por tanto adquiridas. Una única respuesta no es fácil para una cuestión relativamente compleja.

Diversos estudios de los perfiles de las personas que ejercen liderazgo permiten aproximarnos a la cuestión apuntada. Las actitudes mentales de estas personas tienen que ver con la ausencia de dogmatismo, lo que conlleva una conciencia de su subjetividad y relatividad de las propias opiniones. Estamos hablando de flexibilidad intelectual y apertura a los demás estableciendo verdaderas relaciones interpersonales entre el líder y sus colaboradores.

Así podríamos irnos aproximando a un conjunto de características en las que seguramente coincidirían unos rasgos comunes. Todos ellos, de hecho alimentan a los tres aspectos claves en el desarrollo de las habilidades del líder, y que ya fueron analizados en uno de los capítulos anteriores, siendo el primero de ellos, el conjunto de habilidades “técnicas” que hacen referencia a la capacidad de utilizar los conocimientos adquiridos. El segundo aspecto clave es el conjunto de habilidades “humanas” que incluye la capacidad y competencia para trabajar con personas y equipos. El tercer aspecto clave a considerar es el conjunto de habilidades “conceptuales” que tienen que ver con la capacidad para comprender a la organización; tener visión sobre la organización y saberla transmitir. El adecuado y

eficaz mix de estas habilidades varía a medida que el líder progresa en sus capacidades directivas.

Por otra parte y en términos generales, en cualquier estilo de mando influyen dos factores psicológicos; el interés por los resultados y el interés por las personas. Esta cuestión pone sobre la mesa, una pregunta que pretende enfocar con precisión el tema y que lo podría formular de la siguiente manera: ¿existe una forma óptima de ejercer el liderazgo? El modo de contestar a esta pregunta ha desarrollado importantes aportaciones de diversos autores. En un extremo, se sitúan los que opinan que sí hay un modo óptimo de ejercer el liderazgo, para lo cual entienden que el estilo óptimo es aquel que muestra un alto interés por las personas y un alto interés por los resultados al mismo tiempo. En el otro extremo, se sitúan aquellos que piensan que no existe un modo óptimo de ejercer el liderazgo, matizando esta afirmación, añaden que el modo óptimo de estilo de liderazgo depende de la situación donde se encuentra el colaborador, con lo cual empezamos a establecer la primera característica del liderazgo situacional.

Para entender este planteamiento, partamos de la suposición de que un directivo quiere influir sobre un colaborador, para que cambie su comportamiento en relación a una tarea determinada. El intento directivo tendrá éxito o no, en la medida que el colaborador realice lo propuesto. Aunque haya tenido éxito si el colaborador ha realizado el trabajo sólo a causa de la posición del líder, habrá tenido éxito pero no habrá sido eficaz. Por el contrario, si en el intento de liderazgo que se ha propuesto el líder, el colaborador ha realizado el trabajo porque así lo desea y le resulta gratificante, entonces podemos considerar que el líder además de tener éxito ha sido eficaz. Nuestro objetivo ha de ser entonces, no sólo actuar con éxito, sino también, ser eficaces.

Como conclusión de esta formulación se diría que: **los directivos con éxito y eficaces deben acomodar su estilo de liderazgo para que satisfaga las demandas de la situación.**

Sobre la base de esta reflexión, es necesario conocer qué estilo de liderazgo debemos emplear en cada situación; es precisamente a esta posición, lo que hoy en día se conoce con el nombre de: **Liderazgo Situacional.**

De esta manera, concluiría este tema señalando que, el liderazgo situacional es la integración de dos elementos básicos: el estilo de liderazgo del directivo y las bases del poder, describe cómo se comportan las personas y analiza el estilo eficaz para tratar distintas situaciones.

2.5.2. Combinaciones de la conducta directiva dentro del enfoque del liderazgo situacional.

Como ya se mencionó en líneas anteriores, el factor tarea y el factor relación son dos aspectos que van estrechamente ligados.

El factor tarea (conducta directiva) se refiere a los comportamientos del líder para comunicar lo que debe hacerse, el qué, el cuándo, el cómo y el dónde.

El factor relación (conducta de apoyo) incluye la comunicación bilateral y el apoyo emocional.

2.5.3. Análisis del repertorio de estilos.

Los cuatro estilos de liderazgo situacional se identifican como E-1 (Dirigir), E-2 (Persuadir), E-3 (Participar) y E-4 (Delegar). Estos cuatro modos de ejercer el liderazgo, encierran cuatro posibilidades para combinar la cantidad de tarea y la cantidad de relación que debe darse.

- **El estilo de liderazgo E-1:** A la conducta de elevada tarea y escasa relación los diferentes autores lo denominan: **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 E-2:** A la conducta 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 u objetivo que ha de llevarse a término.

- **El estilo de liderazgo E-3:** A la conducta de elevada relación y escasa tarea la denominan: **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.

- **El estilo de liderazgo E-4:** 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 consecución de la tarea.

De manera esquemática lo podríamos sintetizar este comportamiento directivo de la siguiente forma:

Alta

C
O
N
D
U
C
T
A

D
E

R
E
L
A
C
I
O
N

<u>Baja Tarea</u> <u>Alta Relación</u> Colabora Participa Informa Facilita ASESORA	<u>Alta Tarea</u> <u>Alta Relación</u> Convence Explica Aclara Persuade SUPERVISA
<u>Baja Tarea</u> <u>Baja Relación</u> Aconseja Orienta Sugiere DELEGA	<u>Alta Tarea</u> <u>Baja Relación</u> Dice Inculca Exige Ordena CONTROLA

baja

CONDUCTA DE TAREA

Alta

III. APLICACIÓN DEL ENFOQUE DEL LIDERAZGO SITUACIONAL A DINERS CLUB DEL ECUADOR

3.1. Breve historia de Diners Club del Ecuador

Diners Club es la más grande compañía emisora de tarjetas de crédito en el Ecuador y opera según acuerdo de franquicia celebrado con “The Diners Club International Ltd.”. Las operaciones de las oficinas de Diners Club del Ecuador se iniciaron el 21 de Febrero de 1968, con un pequeño número de tarjetahabientes y establecimientos afiliados que a fines de dicho año, eran 507 y 210, respectivamente. En 1974, puso en ejecución un ambicioso plan de difusión, conocimiento y utilización de la tarjeta de crédito en el Ecuador, logrando una notable aceptación en los usuarios e introduciendo definitivamente en el país esta modalidad de intercambio de bienes y servicios. En 1974, se emitieron las primeras tarjetas internacionales, incrementándose considerablemente el número de socios. Actualmente, la tarjeta internacional es ampliamente aceptada en más de cuatro millones de establecimientos en 180 países.

A inicios de 1987, la Compañía empezó a operar conjuntamente con el Banco del Pichincha C.A., ampliando de esta manera su cobertura y alcance gracias a la red de oficinas del Banco, factor que permitió consolidarse definitivamente como la número uno en el mercado de tarjetas de crédito del Ecuador. Su red principal de oficinas cubre las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Machala, Manta y Portoviejo y en el resto del país presta sus servicios a través de las oficinas del Banco del Pichincha C.A.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Innovación

Con su gran trayectoria, reconocimiento y prestigio entre todos sus clientes a nivel mundial, Diners Club se proyecta hacia los desafíos de la industria. Diners Club permanece en evolución constante con el objetivo de ofrecer a todos sus socios una gama amplia de productos y servicios diseñados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Diners Club tiene la red más amplia de establecimientos asociados y convenios con las organizaciones de mayor prestigio del país los mismos permiten que el socio maneje sus relaciones de forma global y con servicios de calidad.

Claridad

Diners Club es una tarjeta de crédito exclusiva, seria y honesta. Sus estados de cuenta son siempre claros y fáciles de entender. Todos sus consumos se manejan con la mayor seriedad y claridad para que el socio pague lo que firma.

- Tarjetas**
 - Tarjetas de Crédito
 - Tarjetas Corporativas
 - Tarjetas Convenio
 - Tarjetas Prepago

- Financiamiento y Pago**
 - Financiamientos
 - Planes de Pago

- Electrónicos y Servicios**
 - Servicios Electrónicos
 - Servicios
 - Eshopex
 - Compras en el Exterior

- Inversiones, Seguros y Asistencias**

- Promociones Millas AAdvantage**

3.2. Estructura Organizacional de Diners Club del Ecuador

Diners Club se enfoca en la intermediación financiera, es por ello que mantiene una participación mayoritaria (99.99%) en INTERDIN S.A., la cual es la operadora líder de tarjetas de crédito en el Ecuador, y trabaja conjuntamente con Diners Club del Ecuador S.A. Sociedad Financiera.

La estructura accionaria de Diners Club., a la fecha de corte del presente informe, muestra como su mayor accionista al señor Fidel Egas Grijalva con una participación de 89.56%, y el restante 10.44% se encuentra distribuido en accionistas minoritarios.

El Directorio, máximo órgano de administración de la Organización, es el responsable de la estrategia corporativa, determina las políticas, además de conocer y evaluar los resultados de la gestión de las diferentes áreas de la Organización. Conforme a las mejores prácticas de Gobierno corporativo, el Directorio de la Institución está compuesto por directores independientes de la Administración. Los Directores son profesionales calificados en las distintas áreas de negocio con amplios conocimientos en materia financiera, quienes además son calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El Directorio está compuesto por el Presidente del Directorio y 4 directores principales y 5 directores suplentes, nombrados por la Junta General de Accionistas, los cuales al menos una vez por mes se reúnen para efectuar el monitoreo de la Organización. La Junta General de Accionistas, por su parte, se reúne de manera ordinaria una vez al año, y de manera extraordinaria cuando sea convocada según lo disponen los estatutos de la organización y las leyes vigentes.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Diners Club del Ecuador S.A. Sociedad Financiera obedece al modelo de negocios basado en el CRM (ClientRelationship Management) y de la estrategia multicanal. Ésta se encuentra encabezada por el Directorio como la máxima autoridad; seguido de la Presidencia Ejecutiva, el mismo que apoya su gestión en el Comité de Auditoría, Gerencia de Responsabilidad Social y Gerencia de Recursos Humanos, y a su vez en las distintas Gerencias que lideran y controlan cada área del negocio.



Fuente: Diners Club del Ecuador S.A. / Elaboración: Diners Club del Ecuador S.A

Al 30 de septiembre de 2012, Diners Club cuenta con 813 empleados distribuidos entre personal administrativo (360), operativo (401) y ventas (52).

Cobertura Geográfica

Al 30 de septiembre de 2012, posee un total de 8 oficinas, de las cuales 1 corresponde a la Matriz y 7 son agencias. Estas oficinas se encuentran distribuidas en 6 provincias del Ecuador. Adicionalmente, esta Institución cuenta con 3.290 puntos de atención, al mantener una alianza estratégica con diferentes instituciones financieras.

Gobierno Corporativo

Desde el 2011, Diners Club del Ecuador S.A. Sociedad Financiera decidió iniciar un ejercicio de diseño de un nuevo modelo de Gobierno que estuviese alineado a su Modelo de Negocios de distribuidor multicanal enfocado en el cliente.

Este proceso se inició con tres frentes de trabajo, que han desarrollado actividades en paralelo, entre las que se puede citar las siguientes: Frente de modelo de gobierno, Frente de oficina de administración de proyectos y Frente de gestión del cambio.

Para lograr la implementación efectiva del modelo de distribución multicanal centrado en el Cliente, se ha dividido el proyecto en tres fases, con sus respectivas actividades y entregables:

- Levantamiento de información.
- Proposición de ajustes al modelo de gobierno.
- Acompañamiento al nuevo modelo de gobierno propuesto.

Además, el departamento de Auditoría Interna, ha efectuado diagnósticos, relevamientos de procesos y acciones permanentemente con el objetivo de dar cumplimiento a la normativa de Gobierno corporativo, así también aplicar las mejores prácticas de la industria en cuanto a ética, transparencia, capacitación, gobierno, administración de riesgos y controles, BPM.

El nivel gerencial de Diners Club está compuesta por 50 funcionarios a nivel nacional, para la realización de esta tesis se aplicará el test respectivo a 30 gerentes que se encuentran en la regional Quito.

3.3. Estructura del cuestionario de liderazgo situacional a ser aplicado

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p><u>SITUACION</u></p> <p>1. Sus subordinados no están respondiendo a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.</p>	<p>A. Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplimiento de las tareas...</p> <p>B. Este disponible para tratar los asuntos pero ni presione para participar en la discusión.</p> <p>C. Hable con los colaboradores y luego establezca los objetivos.</p> <p>D. No intervenga intencionalmente.</p>
<p><u>SITUACION</u></p> <p>2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se espera.</p>	<p>A. Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros están al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.</p> <p>B. No realice ninguna acción determinada.</p> <p>C. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.</p> <p>D. De importancia a las tareas y a las fechas límites.</p>
<p><u>SITUACION</u></p> <p>3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos.</p>	<p>A. Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas juntos.</p> <p>B. Deje que el grupo resuelva solo.</p> <p>C. Actúe rápidamente y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.</p> <p>D. Anime al grupo para que trabaje en el problema y deles apoyo en sus esfuerzos.</p>
<p><u>SITUACION</u></p> <p>4. Usted está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.</p>	<p>A. Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario.</p> <p>B. Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión.</p> <p>C. Permita al grupo que formule su propia dirección.</p> <p>D. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.</p>
<p><u>SITUACION</u></p> <p>5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.</p>	<p>A. Permita que el grupo formule su propia dirección.</p> <p>B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo pero vigilando que se alcancen los objetivos.</p> <p>C. Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente.</p> <p>D. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.</p>
<p><u>SITUACION</u></p> <p>6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.</p>	<p>A. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.</p> <p>B. De importancia a la tarea y a las fechas límites.</p> <p>C. No intervenga intencionalmente.</p> <p>D. Haga que el grupo se involucre en la tarea de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos.</p>

<p><u>SITUACION</u></p> <p>7. Usted está considerando un cambio en su estructura organizativa, que será nuevo para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p>	<p>A. Defina el cambio y supervíselo estrictamente.</p> <p>B. Participe con el grupo en el desarrollo del cambio pero deje que los miembros organicen la implementación.</p> <p>C. Muéstrese deseoso de hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implementación.</p> <p>D. Evite confrontaciones. Deje las cosas como están.</p>
<p><u>SITUACION</u></p> <p>8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro por la falta de dirección en el grupo.</p>	<p>A. Deje al grupo solo.</p> <p>B. Discuta la situación con el grupo y luego inicie los cambios necesarios.</p> <p>C. Tome medidas para dirigir a los miembros de su grupo, a fin de que trabajen de una manera determinada.</p> <p>D. Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación y no sea demasiado autoritario.</p>
<p><u>SITUACION</u></p> <p>9. Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones de cambio. El grupo además no sabe con claridad, cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en reuniones sociales. Sin embargo potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>A. Deje que el grupo busque solo la solución a sus problemas.</p> <p>B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese de que se alcancen los objetivos.</p> <p>C. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.</p> <p>D. Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas, pero no sea demasiado autoritario.</p>
<p><u>SITUACION</u></p> <p>10. Usualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.</p>	<p>A. Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.</p> <p>B. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.</p> <p>C. Evite la confrontación no aplicando presión. Deje la situación sin intervenir.</p> <p>D. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese de que se alcancen los niveles de calidad.</p>
<p><u>SITUACION</u></p> <p>11. Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se ocupaba de los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y direcciones. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>	<p>A. Tome medidas para dirigir a los subordinados hacia un trabajo de manera bien determinada.</p> <p>B. Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones.</p> <p>C. Discuta el rendimiento previo con el grupo y luego examine la necesidad de aplicar nuevas actividades.</p> <p>D. Continúe dejando sólo al grupo.</p>

<p>SITUACION</p> <p>12. Cierta información reciente indica que existen algunas dificultades entre los subordinados. El grupo tiene un record sobresaliente de logros. Los miembros han podido cumplir las metas a largo plazo efectivamente. Han trabajado en armonizar el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p>A. Ensaye su solución con los colaboradores y examine la necesidad de nuevas prácticas.</p> <p>B. Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas.</p> <p>C. Acuda rápida y firmemente para corregir y dirigir.</p> <p>D. Participe en la discusión de los problemas y al mismo tiempo respalde a sus colaboradores.</p>
---	---

20

3.4. Descripción del instructivo para su interpretación.

INSTRUCCIONES PARA EVALUAR:

Circule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha, tanto en la Columna I (AMPLITUD DE ESTILOS) como en la Columna II (ADAPTABILIDAD DE ESTILOS). Luego totalice el número de círculos para cada sub-columna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

EVALUACION DE LA COLUMNA I (AMPLITUD DE ESTILOS)

A continuación de haber seleccionado una de las cuatro alternativas para cada situación del Cuestionario, y de haber procedido de acuerdo a lo indicado en el punto anterior, hay que ir colocando cada uno de las cuatro sub-columnas de la Columna I (Amplitud de Estilos), en los diferentes cuadrantes de la figura tridimensional que está a continuación, con el título de “ESTILOS BASICOS”, de la siguiente manera:

Sub-columna (1), Su total anotar en el pequeño rectángulo del Cuadrante 1:

Conducta de Alta Tarea y Baja Relación

²⁰Google: Cuestionario de Liderazgo Situacional. Archivo: (PDF) Cuestionario-Horarios en centros asociados

Sub-columna (2), Su total anotar en el pequeño rectángulo del Cuadrante 2:
Conducta de Alta Tarea y Alta Relación

Sub-columna (3), Su total anotar en el pequeño rectángulo del Cuadrante 3:
Conducta de Baja Tarea y Alta Relación

Sub-columna (4), Su total anotar en el pequeño rectángulo del Cuadrante 4:
Conducta de Baja Tarea y Baja Relación.

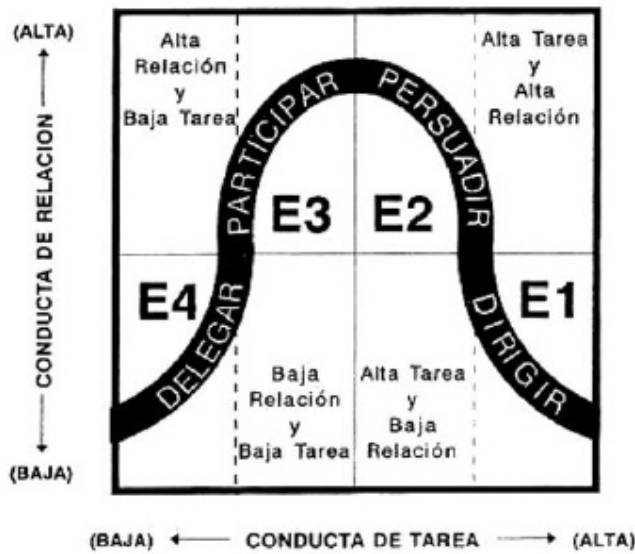
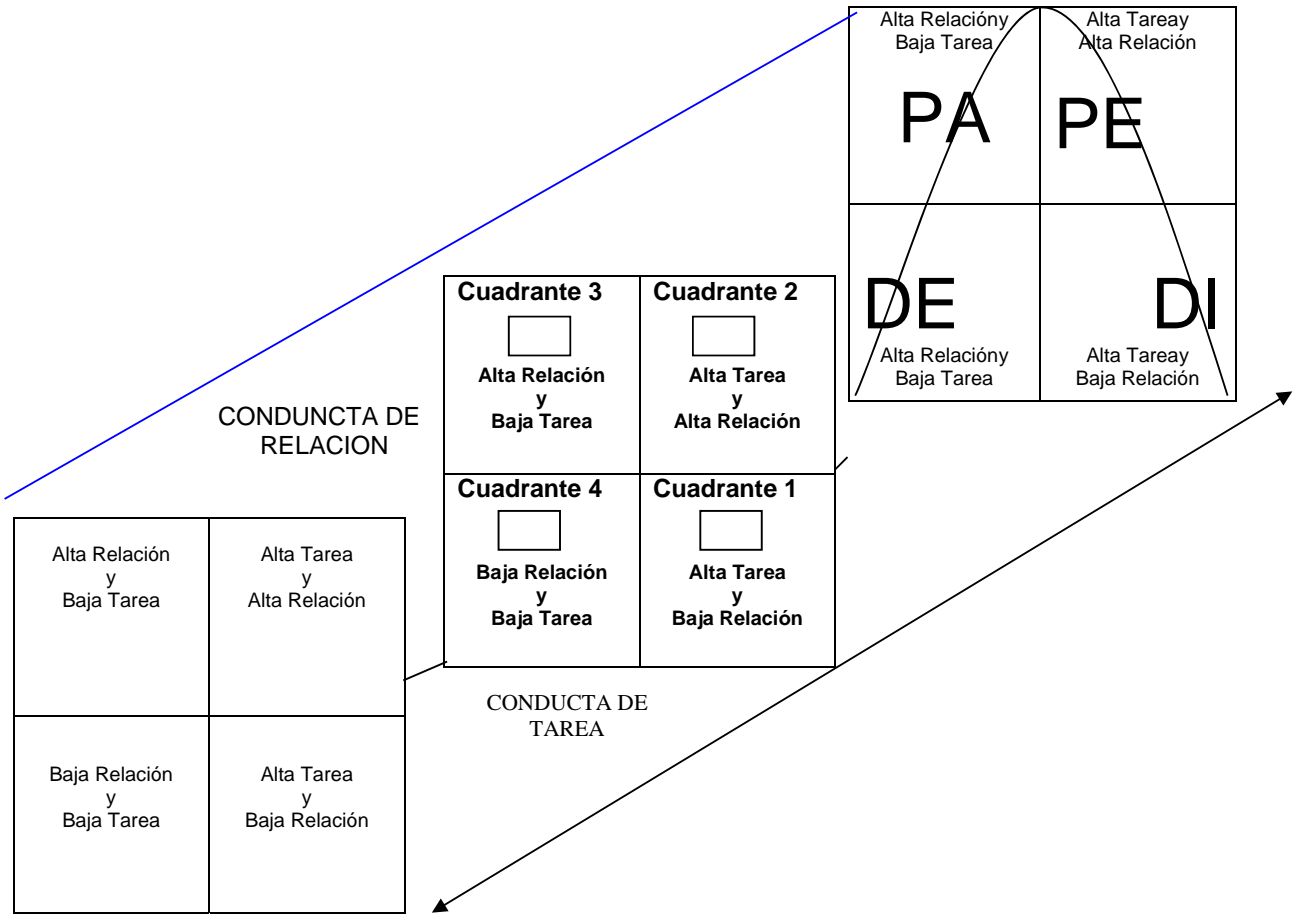
EVALUACION DE LA COLUMNA II (ADAPTABILIDAD DE ESTILOS)

De igual manera los totales registrados en cada una de las cuatro sub-columnas (a), (b), (c), (d) de la columna II multiplique por esos números positivos y negativos que están registradas en las mismas sub-columnas- Estos resultados registre en cada uno de los espacios inferiores, donde constan ya sus respectivos signos positivos y negativos. Haga la suma de estos cuadros cifras y ponga su resultado en el espacio donde dice: Total, con el signo positivo o negativo, según el caso. Finalmente escriba una pequeña señalización en el número correspondiente registrado a lo largo de la flecha inferior de este gráfico tridimensional que señala Efectivo, si el número es Positivo, o Inefectivo, si el número es negativo

		COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones alternativas			
		(1)	(2)	(3)	(4)
S I T U A C I O N E S	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
		(1)	(2)	(3)	(4)

		COLUMNA II (Adaptabilidad de Estilos) Acciones alternativas			
		(a)	(b)	(c)	(d)
S I T U A C I O N E S	1	D	B	C	A
	2	B	D	C	A
	3	C	B	A	D
	4	B	D	A	C
	5	A	D	B	C
	6	C	A	B	D
	7	A	C	D	B
	8	C	B	D	A
	9	A	D	B	C
	10	B	C	A	D
	11	A	C	D	B
	12	C	A	D	B
		(a)	(b)	(c)	(d)
		Multiplique por			
		(a)	(b)	(c)	(d)
		-2	-1	+2	+1
		+	+	+	

= TOTAL:



3.5. Aplicación del cuestionario a los niveles directivos de la empresa

El test de liderazgo se logró aplicar a 30 gerencias, dividiendo la aplicación por 3 de las grandes áreas que se manejan en la organización, Centro de Servicio, área de Negocio y áreas de Soporte.

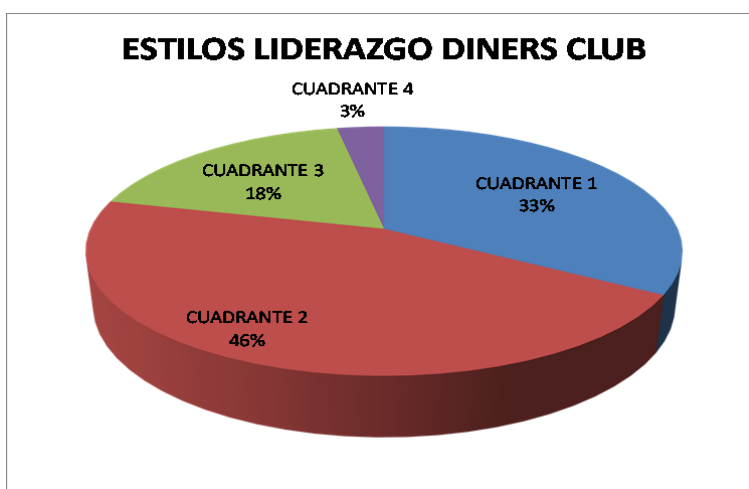
El Centro de Servicios se aplicaron 12 test, aquí se incluyen a las áreas de Operaciones, Crédito & Cobros, Tecnología entre otras.

En el área de Negocios se manejaron 9 evaluaciones., trabajando con las áreas de Mercadeo, Comercial, Segmentos y Canales.

Mientras que a las áreas de soporte se logró establecer 9 evaluaciones, en donde se incluyen a las áreas financieras, Desarrollo organizacional y Administración.

3.6. Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos con la participación del mismo personal directivo de la empresa.

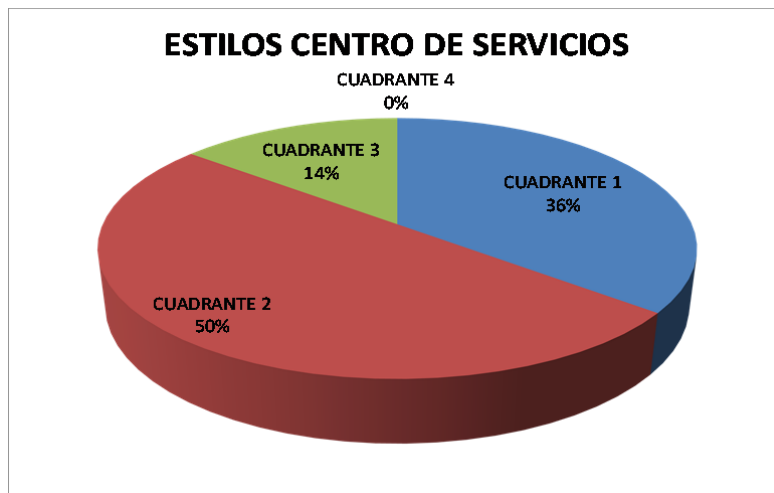
Al analizar el estilo de liderazgo general de Diners Club se obtuvo que el estilo de liderazgo más aplicado es el del cuadrante 2 con un 46% seguido del estilo del cuadrante 1 con un 33%



El estilo de liderazgo E-2 nos indica que la conducta del líder se caracteriza por una elevada tarea y elevada relación, a esta se la denominan: 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.

Al analizar el estilo de liderazgo por áreas podemos ver los siguientes resultados en el área del Centro de Servicios:



Al igual que en el resultado global de la organización el estilo predominante es el del Cuadrante 2 (PERSUADIR) con un 50%, seguido del estilo de liderazgo enmarcado en el cuadrante 1 (DIRIGIR) con un 36%.

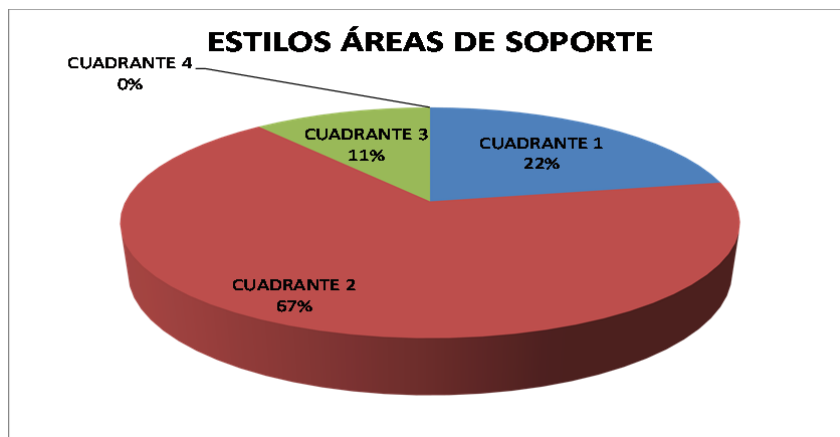
El área de negocios presenta la siguiente información:



En esta área, al contrario de los resultados anteriores se puede indicar que el estilo de liderazgo predominante es el del cuadrante 1 (DIRIGIR) con un 40%, seguido por el estilo 3 (PARTICIPAR)

El estilo de liderazgo E-1, elevada tarea y escasa relación los diferentes autores lo denominan: 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.

Las áreas de soporte de la organización presentan los siguientes resultados con respecto a su estilo de liderazgo:



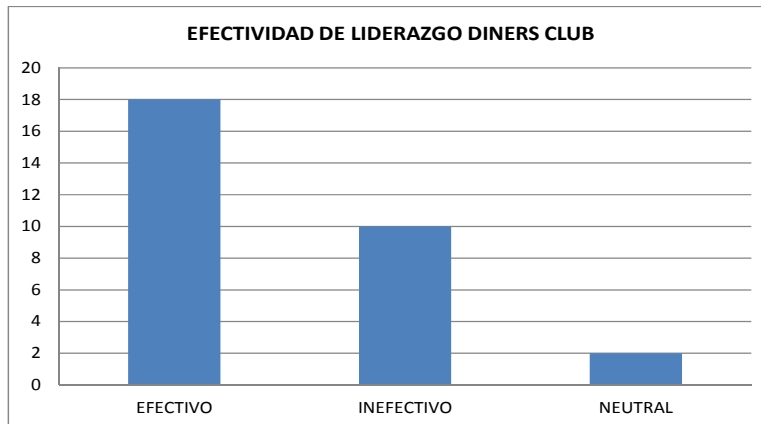
Alineándose a los resultados globales, la áreas de soporte presentan un estilo de liderazgo muy marcado en el cuadrante 2 (PERSUADIR) con un 67%, seguido por el estilo del cuadrante 1 (DIRIGIR) con un 22%.

EFFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO APLICADO

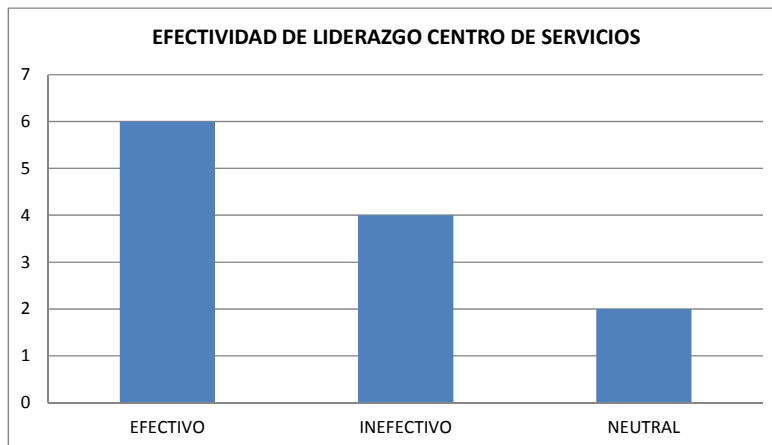
El test realizado en la organización también nos ayuda a medir la efectividad en los estilos de liderazgo aplicado de acuerdo a cada situación presentada.

La efectividad se mide por puntos siendo la efectividad más alta de 24 puntos positivos, y la inefectividad más alta de 24 puntos negativos; con respecto a esta medición obtuvimos los siguientes resultados:

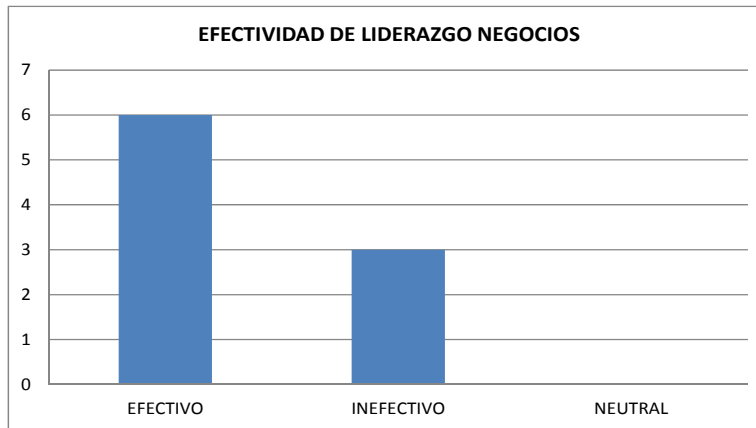
La medición total de Diners Club nos muestra que 18 aplicaciones fueron efectivas (mayores a 0 en la evaluación hecha), 10 test presentaron manejar liderazgos inefectivos de acuerdo a la situación (menos de 0), y 2 evaluaciones fueron neutrales (iguales a 0). El puntaje más alto de efectividad fue de +12, y el más bajo (inefectivo) fue de -11.



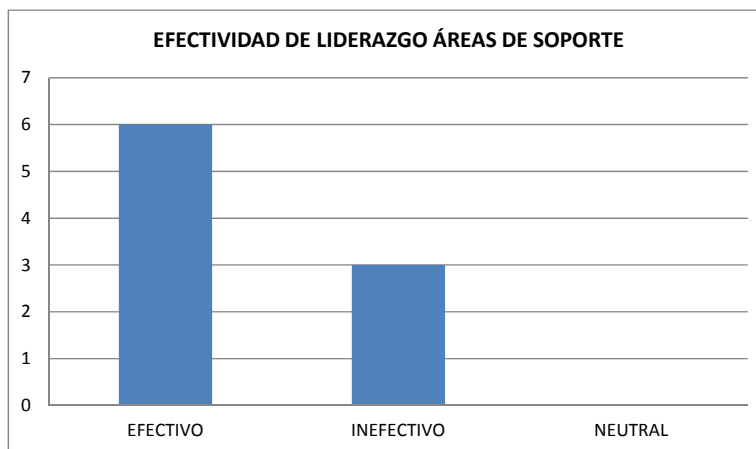
A nivel de áreas los resultados han sido los siguientes: En el Centro de Servicios se obtuvieron 6 estilos efectivos, 4 inefectivos y 2 neutrales. Con una efectividad máxima de +12 y una inefectividad máxima de -11.



En el área de Negocios se presentaron 6 estilos efectivos y 3 inefectivos. Con un valor máximo de +9 y un mínimo de -3



Las áreas de soporte presentaron resultados similares a las áreas de negocios con 6 estilos efectivos y 3 inefectivos; con un máximo de efectividad de +12 y una efectividad máxima de -8.



IV. ANALISIS INTERPRETATIVO DEL RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO Y SUS REPERCUSIONES ORGANIZACIONALES.

¿Qué es liderazgo?

Es el “arte o proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo”. El liderazgo es la forma que utilizamos para influir, y el poder nuestra capacidad de influencia, el liderazgo es el ejercicio del poder, todo esto debe combinar en la práctica como base

para la dirección, para encauzar coordinadamente los recursos hacia el logro de metas planteadas.

¿Qué es un líder?

- Un líder es una persona que sirve a todos los que lo rodean para enriquecer sus vidas de todas las formas posibles.
- El buen líder “NO ES”, sino que se hace con base en la práctica-experiencia.
- Son gente que puede expresarse completamente saben exactamente quiénes son y qué es lo que quieren, además saben comunicarlo a los demás.
- Entienden al mundo y aprenden de su experiencia, por lo que ser líder no es tarea fácil, hay que recorrer mucho camino.
- El líder tiene una gran relevancia, debe saber manejar el poder, entendiéndolo como “el potencial de influencia de una persona”, para conseguir lo que otros hagan lo que ella desea,;

Los líderes ayudan a desarrollar una nueva visión de lo que puede llegar a ser la organización, son factor básico para aumentar la eficacia de los recursos humanos.

El enfoque del Liderazgo Situacional

Esta teoría se basa en una relación entre la cantidad de dirección (conducta de tarea), que debe proporcionar el líder y la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relaciones). Los seguidores son importantes en cualquier situación, no solamente porque individualmente aceptan o rechazan al dirigente, sino también porque como grupo determinan realmente el poder personal que pueda ejercer.

Conducta de tarea o de Dirección

- El grado en que el dirigente organiza y define los roles de los miembros de su grupo (seguidores).
- Explica que actividades han de realizar y cuándo, dónde y cómo han de realizarlas.
- Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación, maneras de lograr que se haga el trabajo.



Conducta de Relación o de Apoyo

- El grado en que el líder tiende a mantener relaciones personales con los miembros de su grupo (seguidores) abriendo canales de comunicación.
- Delega responsabilidad y da a los subordinados oportunidad para usar su potencial.
- Se caracteriza por el apoyo socio-emocional, la amistad y la confianza mutua.



V. APORTE A LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE DINERS CLUB DEL ECUADOR, DE UN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO QUE DEFINA LAS ACCIONES CONCRETAS DE LIDERAZGO MÁS IDÓNEAS DE APLICACIÓN, DE ACUERDO A LAS DIFERENTES VARIABLES SITUACIONALES QUE TIENE EL DIRECTIVO CON EL PERSONAL A SU CARGO.

Del estudio presentado sobre este moderno enfoque de liderazgo, y direccionando a la aplicabilidad al interior de Diners Club del Ecuador, se podría inducir que su efectiva aplicación, radica en la adaptabilidad del estilo de nuestros líderes a las circunstancias de la situación. Partiendo de esta premisa, se definiría el estilo del líder como una combinación de dos dimensiones, de conducta, a las que este enfoque denomina: “conducta de tarea”, definida como “el grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién”; y “conducta de relación”, que se define como “el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar”. Ambas dimensiones de conducta son independientes, lo que permite representarlas en dos ejes de coordenadas y obtener de este modo cuatro cuadrantes que se identifican con los cuatro estilos básicos de liderazgo. Los estilos se definen del siguiente modo:

E1 (Ordenar): Se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación. Dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.

E2 (Persuadir): Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio. Explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones.

E3 (Participar): Este estilo se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo. Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.

E4 (Delegar): Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio. Ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.

No existe un estilo óptimo independientemente de la situación. Estos cuatro estilos pueden ser efectivos o inefectivos. La efectividad de un estilo de dirección dependerá de la situación en la que se aplique.

El Liderazgo Situacional se basa en la interacción entre la cantidad de dirección (conducta de tarea) que da un líder y la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que éste brinda.

Pasos para determinar el estilo adecuado

Las recomendaciones concretas y muy puntuales, para que al interior de la empresa, se aplique este enfoque de liderazgo, se lo resume en estos tres pasos:

Primer paso:

Se debe decidir cuáles son las áreas o facetas de las actividades de un individuo o grupo sobre las que se desea influir.

Segundo paso:

Se debe identificar el nivel de relación que se debe manejar con el equipo de trabajo

Tercer paso:

Se decide cuál de los cuatro estilos es el adecuado para este individuo o grupo en cada una de dichas áreas elegidas.

Estilo 1: Proporciona instrucciones específicas y supervisión cercana. Tarea alta y relaciones bajas. (TA/RB).

Estilo 2: Explica decisiones y da la oportunidad para aclarar dudas. Tarea alta y relaciones altas (TA/RA).

Estilo 3: Comparte ideas y ayuda en la toma de decisiones. Tarea baja y relaciones altas (TB/RA).

Estilo 4: Traslada responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Tarea baja y relaciones bajas (TB/RB).

Sobre la base del ejercicio de estos tres pasos, se optaría por la aplicación del estilo de liderazgo más coherente con la situación percibida y cuyas características observables son las siguientes:

Características y aplicaciones del estilo:

1: DIRIGIR

- El estilo directivo de dirigir (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tiene mayores posibilidades de éxito con individuos que no tienen la capacidad ni la voluntad para hacer el trabajo encomendado
- Se le denomina “ordenar” porque el líder define el papel y ordena (pone en orden) lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo, cuándo y dónde realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo.
- En personas con niveles bajos de capacidad y de voluntad para el trabajo, un apoyo excesivo se podría considerar permisivo, fácil, y más importante aún, como un premio a la ineficiencia. Este estilo implica un comportamiento de relación bajo (TA/RB).

- La comunicación en este estilo es en un solo sentido. Unilateral. No permite al subordinado que formule preguntas.
- Se le instruye de manera precisa, clara y hasta repetitiva, aquello que se ha de hacer, cómo y cuánto tiempo dispone para hacerlo

2: PERSUADIR

- En este caso, las personas quieren pero no pueden hacerse responsables de su trabajo; es decir, que tienen confianza en sí mismas pero carecen de la habilidad o de los conocimientos necesarios.
- Su comunicación es bilateral.
- El líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera.
- En este estilo los seguidores generalmente aceptarán una decisión si entienden por qué se debe tomar y si su líder también les ofrece apoyo y dirección
- En este estilo, a través de una comunicación en doble sentido, el líder trata de lograr que los seguidores se comprometan psicológicamente con las metas. El colaborador sabe en todo momento por qué es importante cumplir y qué pasaría con él y con todo su grupo si él o alguien más falla en el cumplimiento.

3: PARTICIPAR

- Este estilo se debe aplicar en personas que son capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide debido a una falta de seguridad en sí mismos.
- En cualquier caso, el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación activa en doble sentido) y apoyar los esfuerzos del seguidor por poner en práctica la habilidad que ya posee.

- Se le llama estilo de participar porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación este estilo implica un comportamiento bajo hacia la tarea y alto en relación (TB/RA).
- En este estilo (E3) el líder eficaz tiene confianza implícita en su personal y por lo tanto busca las maneras de facilitar el cumplimiento de sus metas. En cambio, el E3 ineficaz se preocupa tanto por su imagen de “buena gente” que descuida el cumplimiento de las metas.

4: DELEGAR

- Este estilo se aplica a los colaboradores que poseen la capacidad y la motivación para cumplir con la tarea
- Las personas son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos.
- El estilo proporciona poca dirección y apoyo.
- Aun cuando es posible que el líder siga identificando el problema, la responsabilidad y la realización de los planes se otorga a los seguidores. Se les permite que desarrollen el proyecto, decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo.
- Este estilo implica un comportamiento de relación y tarea bajos (TB/RB).

Dimensiones del comportamiento del líder:

Dimensiones de comportamiento hacia la tarea.	Indicador de comportamiento.
Fijar metas.	Grado en el que el líder:
	Especifica las metas que la gente debe alcanzar (el qué hacer)
Organizar.	Organiza el trabajo de los subordinados (dice quién hace qué)
Establecer límites de tiempo.	Establece límites de tiempo a las personas (calendariza)
Integrar.	Proporciona las herramientas, métodos, instalaciones y recursos en general, necesarios para cumplir la tarea.
Dirigir.	Da instrucciones específicas.
Explicar.	Brinda explicaciones que aclaran el cómo hacer las cosas.
Controlar.	Especifica y exige informes periódicos sobre avances.

Dimensiones de comportamiento de relaciones.	Indicador de comportamiento.
Dar apoyo.	Grado en que el líder:
	Proporciona apoyo e incentivo.
Comunicar.	Involucra a las personas para que participen en las discusiones sobre actividades laborales.
Facilitar interacciones.	Facilita la convivencia entre las personas. Escucha las preguntas y da respuesta acerca del “por qué” debe hacerse una tarea.
Escuchar con atención.	Busca y escucha las opiniones y preocupaciones de las personas.

El Líder Efectivo que requiere Diners Club del Ecuador

Los fundamentos del nuevo líder, para Diners Club del Ecuador, se lo puede sintetizar en los siguientes aspectos:

1. El líder mismo

2. Los conocimientos del líder.

- De sí mismo.
- De su trabajo.
- De su organización.
- De su especialidad.
- De la humanidad.
- Del mundo.

3. Las actitudes.

- Hacia sí mismo.
- Hacia la vida.
- Hacia la gente.
- Hacia el trabajo.
- Hacia el aprendizaje.
- Hacia el cambio.
- Hacia el futuro.

4. Las habilidades.

- Efectividad.
- Eficacia.
- Eficiencia.
- Innovación.

A estos factores, le agregamos el Perfil de Personalidad que debe caracterizar a nuestros líderes:

- **Visión:** Una idea clara hacia dónde quiere ir y la fuerza para lograrlo.
- **Pasión:** Lo sostiene su pasión por las promesas de la vida, pasión por su vocación y por un curso de acción.
- **Integridad.**
- **Autoconocimiento** de sus fuerzas y debilidades, qué desea y por qué.
- **Honestidad de pensamiento y acción.** Resuelta devoción a los principios. Firmeza e integridad profundas.
- **Madurez.** Ha experimentado la obediencia, ha sabido trabajar con otros y ha aprendido de otros.
- **Confianza:** Sólo puede ganarse, no adquirirse.

- **Curiosidad:** Se pregunta acerca de todo. Quiere aprender todo lo que pueda. Está deseoso de descubrir.
- **Reto:** Desea correr nuevos riesgos. Disfruta experimentado. Intenta lo nuevo. No se preocupa por el fracaso.

El manejo del Poder:

- La motivación del poder es el deseo de tener impacto, de ser fuerte y tener influencia y no de tener una conducta dictatorial.
- Un líder en cualquier aspecto, es quien finalmente marca la pauta, establece el rumbo y logra que lo sigan los demás.
- Uno de los medios que utiliza el administrador para ejercer la influencia necesaria en la realización de las tareas es precisamente el poder. El poder es un recurso que puede o no ser utilizado.
- Paul Hersey nos dice que influencia es la posibilidad de lograr un cambio en el comportamiento de otra persona.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como ya se señaló anteriormente y resumiendo la aplicación de este cuestionario en Diners Club del Ecuador, el estilo que prevalece a nivel general en toda la organización es el de PERSUADIR.

Esto significa la existencia de un alto enfoque en la tarea más un alto enfoque en las relaciones. Nuestros líderes definen papeles y tareas, pero buscan ideas y sugerencias del seguidor. Las decisiones siguen siendo la prerrogativa del líder pero la comunicación es mucho más de dos vías.

Para la gente que tiene cierta capacidad pero con cierta carencia de compromiso se requiere la dirección y la supervisión porque ella sigue siendo relativamente inexperta. Este personal necesita también el soporte y la motivación positiva para construir su autoestima y la participación en la toma de decisión y así restaurar su compromiso con la organización y con las tareas encomendadas.

A continuación tenemos los otros estilos que son DIRIGIR, PARTICIPAR y por último el de DELEGAR.

Estos resultados tiene coherencia ya que al encontrarse Diners Club del Ecuador en un momento histórico en el que los resultados financieros de la organización se han visto afectados por varias regulaciones impuestas por las entidades de control, los líderes se encuentran presionados para alcanzar y mejorar los resultados, de tal manera que el estilo de liderazgo se ha enmarcado mucho en el persuadir y dirigir.

Estos resultados validan el marco teórico de esta tesis ya que se muestra que el estilo del liderazgo va a depender de las situaciones por las cuales atraviesan los líderes de la organización.

Sobre la base del enfoque de liderazgo situacional y los resultados de la aplicación efectuada en esta empresa reconocida en nuestro medio como lo es Diners Club del Ecuador se podría formular algunas recomendaciones generales:

Procurar integrar los objetivos organizacionales con los objetivos del personal que integra la empresa. Precisamente a esto es lo que Chris Argyris lo denomina “fusión”, lo que significa que las organizaciones más eficientes son aquellas que justamente interrelacionan las grandes metas organizacionales con las individuales, en contra parte, con las empresas nada eficientes que se caracterizan, entre varias cosas, en que los objetivos de las personas que lo integran están muy alejados de los objetivos que proyecta conseguir la empresa por medio de sus máximos directivos.

Precisamente un factor clave en la integración de objetivos empresariales y con los de su personal es el estilo de liderazgo que caracteriza a dicha organización, por lo que un líder efectivo debe entender que puede existir una forma mejor de definir una tarea, de tal forma que el colaborador se vaya desarrollando progresivamente en procura de sentir satisfacción por lo que hace y que al mismo tiempo va aportando al gran objetivo organizacional; con esto quiero decir que el directivo no puede ignorar la gran importancia que tiene la adecuación del individuo al puesto y viceversa cuyo resultado garantizaría la satisfacción plena del individuo por las tareas que hace en su puesto de trabajo.

Otra recomendación que se origina de la anterior es aquella relacionada con las consecuencias que puede desembocar con una cadena de mando rígida, inflexible, que conduce a formar empleados dependientes en forma pasiva y subordinada al jefe, carentes de iniciativa, quizá por el temor de recibir represalias. De tal forma que es altamente recomendable fomentar la iniciativa de los

colaboradores lo que a su vez requiere un ambiente de trabajo tolerante y participativo.

Normalmente las jefaturas son quienes toman las decisiones, pues ese es uno de sus roles de gran importancia en su función directiva, sin embargo esta acción no debería inhibir la capacidad creativa de sus colaboradores, pues en muchos casos el empleado puede ser integrado a su puesto de trabajo de manera rígida y controlado estrechamente en el cumplimiento de las actividades que le han sido encomendadas, lo cual restaría la capacidad emprendedora que debe caracterizar al empleado de una empresa de gran competitividad como la nuestra.

Sobre la base de los resultados del análisis efectuado en la empresa se podría también deducir que existe la capacidad del personal para establecer objetivos altos y alcanzables en beneficio institucional, lo que determinaría la existencia de una gran motivación de realización personal en los empleados, por lo que sobre la base de esta hipótesis se recomendaría que los niveles de jefatura apliquen liderazgo de participación y delegación, dado la capacidad, disposición y habilidad para asumir responsabilidades de la mayoría del personal, complementando con una importante tarea de capacitación y desarrollo del equipo de trabajo.

No está por demás mencionar que este estudio debe profundizarse con un estudio de liderazgo situacional II en donde se mida el grado de madurez de los colaboradores de Diners Club, lo que significa una atención personalizada en el estilo de liderazgo

Se recomienda como una acción concreta para nuestros niveles directivos, que a medida que el nivel de madurez de los colaboradores se va potencializando a lo largo de su experiencia laboral, el estilo de liderazgo vaya también ajustándose a este proceso de cambio, llegando en el mejor de los casos a confiar en la capacidad

de su colaborador y por ende a utilizar el estilo de participación y mejor aún el de delegación.

Sin embargo como complemento de la recomendación anterior, un directivo no debe olvidar que no hay un mejor estilo de liderazgo, pues como se ha venido señalando a lo largo de este análisis, cualquiera de los cuatro estilos básicos, detallados anteriormente, pueden resultar efectivos o inefectivos si la situación no es la adecuada, por lo que se recomienda a nuestras jefaturas desarrollar, en la práctica laboral, estas tres habilidades básicas, que constituyen la esencia misma de este enfoque: **“Liderazgo Situacional”**.

Percepción de situación: Un líder efectivo debe desarrollar la capacidad de identificar oportunamente y de manera clara y precisa a los diferentes factores y variables que, favorable o desfavorablemente está presentes, de una u otra manera en el entorno laboral de la empresa, ya sean internos o externos.

Flexibilidad de situación: Un líder efectivo debe desarrollar la capacidad de saber asimilar la situación existente, y trabajar, de manera óptima, en medio de los factores y características que son partícipes de este entorno laboral, incluso en circunstancias adversas, pues como contempla un dicho: “a un buen jugador de poker se le ve en una mala mano”

Gestión de situación: Un buen líder debe desarrollar la capacidad de cambiar la situación, si estas son adversas. Pues un líder que frente a las circunstancias desfavorables se cruza de brazos, no merece llamarse tal.

Finalmente, deseo terminar con este aporte investigativo, concluyendo en señalar que el enfoque del Liderazgo Situacional, proporciona las bases para entender el impacto potencial de cada base de poder. La madurez del seguidor no sólo nos indica qué estilo de liderazgo tendrá mayores probabilidades de éxito, sino

que también determina la base de poder que deberá aplicar el líder si quiere inducir el cumplimiento o influir sobre el comportamiento de otros, por lo que, de una manera muy puntual propongo seguir los siguientes pasos a quienes desearían ya ingresar a la práctica de este interesante proceso del Liderazgo Situacional:

- a) Haga una descripción de las tareas de cada empleado
- b) Evalúe al empleado en cada tarea (D1....D4)
- c) Decida el estilo de liderazgo acorde al punto anterior (E1.....E4)
- d) Analice la situación con cada uno de los miembros de su equipo.
- e) Desarrolle un plan de trabajo en común acuerdo (Negocie los resultados esperados).
- f) Haga un seguimiento, inspeccione y corrija oportunamente.

VII. BIBLIOGRAFIA

- Fernand Bouquerel., *Management*, Barcelona, Editorial Hispano Europea, 1972
- Idalberto Chiavenato, *Administración: Proceso administrativo*, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, 2001
- Juan Elorduy, *Estrategia de empresa y recursos humanos*, Madrid, Mc Graw Hill, 1993
- Jackson Hellriegel, *Administración un enfoque basado en competencias*, México, Editorial Thomson,
- James Stoner y Charles Wankel. *Administración*, México, Prentice Hall, 1989
- Jorge Hermida, *Administración y Estrategia*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1989
- Rodolfo Biasca, *¿Somos competitivos?*, Buenos Aires, edición Granica S.A., 2004
- Víctor Aceves, *Dirección Estratégica*, México, editorial Mc Graw Hill, 2004
- Michael Porter, *Ventaja Competitiva*, México, editorial Cecsca, 1995
- Jones Gareth. *Administración Contemporánea*, México, McGrawHill, 2006
- Berta Madrigal, *Habilidades Directivas*, México, Editorial Mc Graw Hill, 2009
- Robert Lussier, *Liderazgo*, México, editorial Thomsom, 2001
- **Fuente Internet:** “Liderazgo Situacional-Sedisa Siglo XXI
- [www. Marketing-XXI.com/liderazgo-situacional-modelo-de- keneth blanchard](http://www.Marketing-XXI.com/liderazgo-situacional-modelo-de-keneth-blanchard)
- <http://www.merk2.com- Liderazgo Situacional>
- **Fuente:** Diners Club del Ecuador S.A. / Elaboración: PCR - PACIFIC CREDIT RATING
- Google: Cuestionario de Liderazgo Situacional. Archivo: (PDF) Cuestionario- Horarios en centros asociados.
- Es.scribd.com/.../EJE-Hersey-y-Blanchard.Test-y-Teoria-de-Liderazgo-1
- Cuestionario de Liderazgo Situacional:
www.gihccolombia.com/unitec/Liderazgo.php

VIII. ANEXOS

LIDERAZGO SITUACIONAL

ESTILO DEL LIDER

(Conducta de apoyo) ----- (ALTA)

CONDUCTA DE RELACION ----- (ALTA)

Alta Relación / Baja Tarea	S3	S2	Alta Tarea / Alta Relación
S4	Baja Relación / Baja Tarea	Alta Tarea / Baja Relación	S1

(BAJA) ----- CONDUCTA DE TAREA ----- (ALTA)

MADURO

ALTA	MODERADA	BAJA
M4	M3	M2
M4	M3	M2
M4	M3	M2

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

INMADURO

SITUACION:

1. Sus subordinados no están respondiendo típicamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- B. Esté disponible para tratar los asuntos pero no presione para participar en la discusión.
- C. Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos.
- D. No intervenga intencionalmente.

SITUACION:

2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros están al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.
- B. No realice ninguna acción determinada.
- C. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
- D. De importancia a las tareas y a las fechas límites.

SITUACION:

3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solos. El rendimiento y relaciones interpersonales han sido buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas juntos.
- B. Deje que el grupo resuelva solo.
- C. Actúe rápidamente y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
- D. Anime al grupo para que trabaje en el problema y deses apoyo en sus esfuerzos.

SITUACION:

4. Ud. está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario.
- B. Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
- C. Permita al grupo que formule su propia dirección.
- D. Incorpore las recomendaciones del grupo. Pero dirigiendo usted mismo el cambio.

SITUACION:

5. El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses, los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redificación de roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Han necesitado que les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Permita que el grupo formule su propia dirección.
- B. Incorpore a las soluciones las recomendaciones del grupo pero vigilando que se alcancen los objetivos.
- C. Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente.
- D. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.

SITUACION:

6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
- B. De importancia a las tareas y a las fechas límites.
- C. No intervenga intencionalmente.
- D. Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos.

SITUACION:

7. Usted está considerando un cambio en su estructura organizativa, que será nuevo para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Defina el cambio y supervíselo estrictamente.
- B. Participe con el grupo con el desarrollo del cambio pero deje que los miembros organicen la implementación.
- C. Muestre su deseo de hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implementación.
- D. Evite una confrontación deje las cosas como están.

SITUACION:

8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro por la falta de dirección en el grupo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Deje al grupo solo.
- B. Discuta la situación con el grupo y luego inicie los cambios deseados.
- C. Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
- D. Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación, no sea demasiado autoritario.

SITUACION:

9. Un superior le ha nombrado jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones de cambio. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a sus reuniones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en reuniones sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Deje que el grupo busque solo la solución a sus problemas.
- B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciorándose de que se alcancen los objetivos.
- C. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.
- D. Permita que el grupo se comprometa en la fijación de metas, pero no sea demasiado autoritario.

SITUACION:

10. Usualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.
- B. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.
- C. Evite la confrontación no aplicando presión, deje la situación sin intervenir.
- D. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese de que se alcancen los niveles de calidad.

SITUACION:

11. Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se ocupaba de los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Tome medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.
- B. Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones.
- C. Discuta el rendimiento previo con el grupo y luego examine la necesidad de nuevas actividades.
- D. Continúe dejándole solo al grupo.

SITUACION:

12. Cierta información reciente indica que existen algunas dificultades entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han podido cumplir las metas a largo plazo efectivamente. Han trabajado en armonizar el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.

ACCIONES ALTERNATIVAS

- A. Ensaye su solución con los subordinados y examine la necesidad de nuevas prácticas.
- B. Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas.
- C. Acuda rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D. Participe en la discusión de los problemas y al mismo tiempo respalde a los subordinados.

INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACION

Circule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha, tanto en la Columna I (AMPLITUD DE ESTILOS) como en la Columna II (ADAPTABILIDAD DE ESTILOS). Luego totalice el número de círculos para cada subcolumna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

		COLUMNA I AMPLITUD DE ESTILOS ACCIONES ALTERNATIVAS			
		1	2	3	4
SITUACIONES	1	A	<input checked="" type="radio"/> C	B	D
	2	<input checked="" type="radio"/> D	A	C	B
	3	<input checked="" type="radio"/> C	A	D	A
	4	B	<input checked="" type="radio"/> D	A	C
	5	<input checked="" type="radio"/> C	B	D	A
	6	<input checked="" type="radio"/> B	D	A	C
	7	<input checked="" type="radio"/> A	C	B	D
	8	C	<input checked="" type="radio"/> B	D	A
	9	<input checked="" type="radio"/> C	B	D	A
	10	<input checked="" type="radio"/> B	D	A	C
	11	A	C	B	<input checked="" type="radio"/> D
	12	<input checked="" type="radio"/> C	A	D	B
		1	2	3	4
		2	3	0	1

		COLUMNA II ADAPTABILIDAD DE ESTILOS ACCIONES ALTERNATIVAS			
		a	b	c	d
SITUACIONES	1	D	B	<input checked="" type="radio"/> C	A
	2	B	<input checked="" type="radio"/> D	C	A
	3	<input checked="" type="radio"/> C	B	A	D
	4	B	<input checked="" type="radio"/> D	A	C
	5	A	D	B	<input checked="" type="radio"/> C
	6	C	A	<input checked="" type="radio"/> B	D
	7	<input checked="" type="radio"/> A	C	D	B
	8	C	<input checked="" type="radio"/> B	D	A
	9	A	D	B	<input checked="" type="radio"/> C
	10	<input checked="" type="radio"/> B	C	A	D
	11	A	C	<input checked="" type="radio"/> D	B
	12	<input checked="" type="radio"/> C	A	D	B
		a	b	c	d
		4	3	3	2
		a	b	c	d
		-2	-1	1	2
		-8	-3	3	4

-4

