

**1) TITULO: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS JEFES DE LOS SITIOS DE PRÁCTICA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA \***

**2) AUTOR: TORRES, María E.\*\***

**3) PALABRAS CLAVES:** Psicología Organizacional, Cultura Organizacional Liderazgo, Estilos de Liderazgo.

**4) Descripción:**

El estudio tiene como objetivo establecer los estilos de liderazgo (en condiciones normales y de estrés) de los jefes de los sitios de práctica de la Facultad de Psicología de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá. Por su parte la psicología organizacional respalda este tema. El tipo de investigación es descriptivo con una estrategia metodológica transversal, ya que se hizo la medición de la variable en un momento dado, mediante una sola aplicación y bajo unas condiciones específicas del instrumento. Se utilizó el cuestionario LIFO creado en 1968 por Atkins, Porter, Fromm, Rogers y Maslow. Participaron 11 jefes directivos. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo más ejercido en condiciones normales y de estrés es: controla y toma decisiones (directivo), de los que se concluye que el liderazgo ejercido permite el éxito o fracaso de una compañía.

**5) Fuentes:**

Se consultaron un total de 49 referencias bibliográficas distribuidas así: Sobre el tema de psicología organizacional y comportamiento organizacional: 13 libros; sobre liderazgo y estilos de liderazgo: 36; sobre metodología 1 libro.

---

\* PROYECTO DE GRADO

\*\* Con la participación de la alumna: TORRES, María E. maria\_torres\_s@hotmail.com

\*\* Estudiante de último semestre de la Facultad de Psicología, con la asesoría del profesor Anderssen Vera.

## **6) Contenido:**

El marco teórico que respalda el trabajo de grado hace una revisión de temas como: la psicología organizacional, comportamiento organizacional, líder, liderazgo, estilos de liderazgo y cultura organizacional. La psicología organizacional estudia la relación que existe entre el trabajador y la empresa. (Mazabel 2000). Comportamiento organizacional, el cual según Robbins (1999) es el estudio sobre el impacto que tienen los individuos, grupos y estructuras respecto a la conducta dentro de las empresas, con el fin de aplicar sus conocimientos en la mejoría y su eficacia, ya que es un área concreta donde se unen la experiencia con el conocimiento. Líder, Vallejo (2002) enuncia que éste, es considerado como la persona que por sus conocimientos, capacidad y experiencia puede dirigir y controlar un grupo. Liderazgo, es la influencia de una persona sobre un grupo. Estilos de liderazgo, es la manera que tiene el líder sobre sus trabajadores. Y la cultura organizacional, como el conjunto de costumbres, creencias y valores de las personas, compartidos que generan la identidad de la empresa, es el ente vivo de la organización. El problema de investigación planteado fue: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo en condiciones normales y en condiciones de estrés de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá?. Esta pregunta se encuentra respaldada en el Cuestionario LIFO. Los objetivos fueron los siguientes: como objetivo general; establecer los estilos de liderazgo en condiciones normales y en condiciones de estrés de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá. Objetivos específicos: Identificar los estilos de liderazgo en condiciones normales de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá. Identificar los estilos de liderazgo en condiciones de estrés de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá. Partiendo de la revisión teórica, la variable de este estudio es estilos de liderazgo o tipos de dirección, la cual es definida por Pedraja & Rodríguez (2004) como la fuerte influencia sobre la conducta de los individuos en la empresa, la cual afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Su medición se hizo como variable cualitativa en una escala nominal.

## **7) Metodología:**

El tipo de investigación utilizado fue descriptivo. La estrategia metodológica que se trabajó para este estudio, es de corte transversal. En esta investigación se trabajó con 11 jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura de la ciudad de Bogotá. Para medir la variable se aplicó como instrumento el cuestionario LIFO, el cual fue creado en Estados Unidos en 1968 por: Atkins, Porter, Fromm, Rogers y Maslow.

El instrumento agrupa la conducta en cuatro estilos gerenciales o de liderazgo que son una colección de actitudes, conductas e ideologías que se integran alrededor de un tema central. Estos estilos son: ayuda y actúa (colaborador), controla y toma (directivo), analiza y retiene (conservador o situacional), adapta y cede (transaccional).

Es un cuestionario de autoaplicación. Su tiempo de aplicación es de 10 minutos. Consta de 18 afirmaciones (9 afirmaciones de condiciones normales y 9 afirmaciones de condiciones de stress). Los resultados puntúan del 9 al 36. (9 condiciones normales x 4 situaciones), (9 condiciones de stress x 4 situaciones). Se califica: 4, 3, 2, 1, (siendo 4 la afirmación que más se aproxima a la forma de ser del participante, 3 se aproxima bastante, 2 se aproxima algo y 1 la que menos se aproxima a la forma de ser del participante o simplemente no se aproxima). De acuerdo a las puntuaciones arrojadas por el programa EXCEL, se continúa con la interpretación y el análisis correspondiente.

Para la elaboración de la presente investigación se llevaron a cabo las siguientes etapas o fases para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Fase 1. Inicio: Se estableció la búsqueda de los participantes con la característica de jefes directivos.

Fase 2. Implementación: El investigador hizo el acercamiento y se comunicó con el participante, realizó una breve presentación de la temática de la investigación y del Cuestionario LIFO.

Fase 3. Análisis de resultados, discusión y conclusiones: Una vez aplicado en Cuestionario LIFO, se analizaron cada uno de los resultados obtenidos en el Programa Excel. Luego se procedió a brindar la retroalimentación correspondiente a cada participante de la investigación.

## **8) Conclusiones:**

El proyecto de grado se realizó estudiando y analizando los estilos de liderazgo ejercidos por cada uno de los jefes de los sitios de práctica de la Facultad de Psicología de la Universidad de San Buenaventura en la ciudad de Bogotá. Para evaluar los diferentes tipos de dirección, se aplicó el Cuestionario LIFO obteniéndose como resultado: el tipo de dirección o de liderazgo ejercido con más frecuencia en condiciones normales es: controla y toma decisiones (directivo).

La dificultad que se encontró en el estudio fue la siguiente: todos los jefes de los sitios de práctica no estaban en disposición para participar en la investigación y esto derivó a que la muestra fuera de 11 participantes y no de los 18 proyectados. Se debe apreciar que los directivos que participaron lo hicieron de manera voluntaria y colaboraron en el proceso con agrado e interés, ellos son: Satena, Centro de Atención Psicológica (CAP), Talento Humano de La Universidad de San Buenaventura, Campo Abierto, Asocreemos en Ti, Ejercito Nacional, Colegio Santa Mariana de Jesús, Coenplas, Laboratorios Echavarría, San Gregorio y Fundación Niña María. De su parte se recibieron felicitaciones por la investigación desarrollada y la aplicación del instrumento.

Cabe destacar que los objetivos planteados en el estudio se cumplieron satisfactoriamente y hay que señalar también que la experiencia adquirida al desarrollar este proyecto fue enriquecedora para el investigador.

Se sugiere continuar con la investigación de este tema en futuros proyectos teniendo en cuenta que de la idónea aplicación del estilo de liderazgo depende el éxito o fracaso de las empresas.

**9) Anexos:**

Total de anexos: 1

Cuestionario LIFO.

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS JEFES DE LOS SITIOS DE PRÁCTICA DE  
LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN  
BUENAVENTURA**

**MARÍA EUGENIA TORRES SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
BOGOTÁ. D.C.  
2009**

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS JEFES DE LOS SITIOS DE PRÁCTICA DE  
LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN  
BUENAVENTURA**

**MARÍA EUGENIA TORRES SALAZAR**

**LUIS ANDERSSSEN VERA**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
BOGOTÁ. D.C.**

**2009**



**TRABAJO DE GRADO  
ACTA DE SUSTENTACIÓN  
No. 20091020-001**

En la Universidad de San Buenaventura, Bogotá, D.C., siendo las 10:00 A.M. horas del día 16 del mes 10 del año 2009, se realizó la sustentación del Trabajo de grado titulado:

**"ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS JEFES DE LOS SITIOS DE PRACTICA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA".**

Cuyos autores son:

Nombre y Apellido	Código y C.C.	Facultad o Programa
María Eugenia Torres Salazar	20033050016 52516188	Psicología

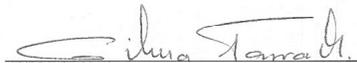
Como uno de los requisitos para optar por el título PSICÓLOGO, respectivamente.

Los asesores del trabajo de grado fueron:

Asesor Metodológico	Asesor Temático
 ANDERSSEN VERA MALDONADO C.C. 88156348	 ANDERSSEN VERA MALDONADO C.C. 88156348

Una vez finalizada la evaluación de ésta sustentación, el trabajo aquí relacionado obtuvo la calificación de **ACEPTADO**

Los jurados fueron:

  
 GILMA PARRA QUECAN  
 C.C. 41657695

  
 ALVARO GIOVANNI GONZÁLEZ HERRERA  
 C.C. 79802887

Observaciones: \_\_\_\_\_

En constancia de lo cual se firma y se sella en la ciudad de Bogotá, D.C.


  
 NOHELIA HEWITT RAMIREZ      FLORALBA BARRERO RIVERA  
 DECANO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA      DIRECTOR DE PROGRAMA



## **Dedicatoria**

A mi familia con todo mi cariño por darme su respaldo incondicional en el transcurso de mi carrera.

## **Agradecimientos**

Especial reconocimiento para la Doctora Nohelia Hewitt Ramírez, quien me ha brindado su guía y apoyo desde mi ingreso a la facultad. Igualmente para mi asesor Anderssen Vera y Jorge Oswaldo González Ortiz, coordinador de investigación y demás docentes.

## Tabla de contenido

Resumen,	10
Abstract,	10
Introducción,	11
Marco Teórico,	11
Justificación,	35
Problema,	36
Objetivos,	36
Objetivo general,	36
Objetivos específicos,	36
Definición de Variables,	36
Método,	38
Tipo de Investigación;	38
Participantes,	38
Instrumentos,	38
Procedimiento,	40
Consideraciones éticas;	40
Resultados,	41
Discusión y conclusiones,	57
Referencias,	59
Apéndice;	62

## Índice de Tablas

- Tabla1: resultados del participante 1 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 44
- Tabla2: resultados del participante 2 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 45
- Tabla3: resultados del participante 3 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 46
- Tabla4: resultados del participante 4 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 47
- Tabla5: resultados del participante 5 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 48
- Tabla6: resultados del participante 6 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 49
- Tabla7: resultados del participante 7 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 50
- Tabla8: resultados del participante 8 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 51
- Tabla 9: resultados del participante 9 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 52
- Tabla10: resultados del participante 10 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 53
- Tabla11: resultados del participante 11 en condiciones normales y en condiciones de estrés, 54
- Tabla12: distribución de frecuencias de los estilos de liderazgo primario y secundario en condiciones normales, 55
- Tabla 13: distribución de frecuencias de los estilos de liderazgo primario y secundario en condiciones de estrés, 56

## Índice de Figuras

- Figura1: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 1, 44
- Figura2: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 2, 45
- Figura3: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 3, 46
- Figura4: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 4, 47
- Figura5: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 5, 48
- Figura6: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 6, 49
- Figura7: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 7, 50
- Figura8: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 8, 51
- Figura9: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 9, 52
- Figura10: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 10, 53
- Figura11: resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 11, 54
- Figura12: estilos de liderazgo primario y secundario en condiciones normales, 55
- Figura13: estilos de liderazgo primario y secundario en condiciones de estrés, 56

Indice de Apéndices

Apéndice A: cuestionario LIFO, 66

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS JEFES DE LOS SITIOS DE PRÁCTICA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**

**Resumen**

El presente estudio tiene como objetivo establecer los estilos de liderazgo (en condiciones normales y de estrés) de los jefes de los sitios de práctica de la Facultad de Psicología de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá. Por su parte la psicología organizacional respalda este tema. El tipo de investigación es descriptivo con una estrategia metodológica transversal, ya que se hizo la medición de la variable en un momento dado, mediante una sola aplicación y bajo unas condiciones específicas del instrumento. Se utilizó el cuestionario LIFO creado en 1968 por Atkins, Porter, Fromm, Rogers y Maslow. Participaron 11 jefes directivos. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo más ejercido en condiciones normales y de estrés es: controla y toma decisiones (directivo), de los que se concluye que el liderazgo ejercido permite el éxito o fracaso de una compañía.

**Palabras Clave:** psicología organizacional, liderazgo, estilos de liderazgo, cultura organizacional.

**Abstract**

The main objective of the present study is to establish the leadership styles (in normal conditions and stress conditions) of the OC's of the practices sites for the Psychology Faculty of the San Buenaventura University at Bogotá. The organizational psychology endorses this topic. The type of investigation is descriptive with a transversal methodology strategy, which makes the measurement of the variable at a given time, through a sole application and low specifics conditions of instrument. The investigation uses the LIFO questioner made in 1968 by Atkins, Porter, Fromm, Rogers and Maslow. In the research 11 directives of the practice sites participate. The results shows that the leadership styles exercised more in normal conditions and stress conditions are: control and take decisions (directive).

**Keywords:** Organizational psychology, leadership, leadership styles, organizational culture.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS JEFES DE LOS SITIOS DE PRÁCTICA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**

El mundo contemporáneo requiere necesariamente adaptar las estructuras empresariales a los nuevos retos planteados por la globalización. En las compañías, el factor humano es esencial para lograr los objetivos sociales y económicos de estas organizaciones; por esa razón este proyecto tiene como interés profundizar en la temática de líder, liderazgo, sus estilos con sus respectivas teorías y la manera como se pueden estudiar y desarrollar.

En el marco teórico expuesto a continuación se tendrán en cuenta aspectos como: Psicología Organizacional, comportamiento organizacional, dirección estratégica, toma de decisiones y cultura organizacional.

Para lograr el propósito que se pretende, es necesario: Destacar la importancia del papel que ejerce la Psicología Organizacional dentro de las empresas, ya que es básica para determinar y mejorar las relaciones interpersonales a nivel empresarial, asegurando de ese modo la optimización de los recursos humanos, garantizando el equilibrio existente entre la persona y la producción exitosa en sus desempeño laboral. Y evaluar el rol que desempeña el jefe como líder en las instituciones que son los sitios de práctica de la Facultad de Psicología de la Universidad de San Buenaventura.

Dado el interés del proyecto, este se enmarca dentro de la línea de investigación salud y calidad de vida, de la Universidad de San Buenaventura, ya que tiene como fin primordial desarrollar un modelo psicológico para generar medidas efectivas que afecten de manera satisfactoria las prácticas cotidianas de los individuos.

A continuación se expondrá el marco teórico, la justificación, el problema de investigación, los objetivos y todo lo correspondiente a esta investigación.

Los estilos de liderazgo de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la USB, sitúan en el medio organizacional como objeto de investigación de la Psicología Organizacional, que estudia la relación que existe entre el trabajador y la empresa. (Mazabel 2000). De acuerdo con esta definición, Shultz (1997) menciona que la esencia de la psicología organizacional consiste en

permitir la comprensión de los fenómenos humanos, como el comportamiento dentro de una empresa y sus relaciones con el resto del sistema . Su estudio debe enfocarse en la evolución de la compañía, es decir, que debe ser dinámica porque pretende resaltar la importancia del papel que desempeña en las empresas, lo cual se reflejaría en su crecimiento, de allí su estrecha relación con el comportamiento organizacional. El cual según Robbins (1999) es el estudio sobre el impacto que tienen los individuos, grupos y estructuras respecto a la conducta dentro de las empresas, con el fin de aplicar sus conocimientos en la mejoría y su eficacia, ya que es un área concreta donde se unen la experiencia con el conocimiento. Estudia tres determinantes del comportamiento a saber: individuos, grupos y estructuras. Y aplica los conocimientos obtenidos y el efecto de su conducta, con el fin de que las empresas logren funcionar con eficacia, ya que el comportamiento humano influye en el éxito o en el fracaso de las mismas.

Para el logro de los propósitos de la organización, se requiere de una dirección que la conduzca, lo que se conecta estrechamente con términos como: líder, liderazgo, estilos de liderazgo y cultura organizacional entre otros conceptos que tienen relación con este tema. Vallejo (2002) respecto al líder enuncia que éste, es considerado como la persona que por sus conocimientos, capacidad y experiencia puede dirigir y controlar un grupo, debe estar seguro de sí mismo, tomar decisiones importantes, asumir responsabilidades, planificar, orientar, enseñar, actuar como mediador, dialogar, negociar con sus colaboradores y estar siempre dispuesto a apoyarlos en todo aquello que conlleve al progreso de la empresa. Esto significa dirigir con capacidad, humanismo y responsabilidad. Al respecto Posner (2002) señala que la conveniencia de los valores del líder y sus seguidores incide eficientemente en los esfuerzos y en el desempeño de su equipo de trabajo, así como la satisfacción de los empleados es el resultado de su compromiso. Hoy en día se encuentra que el líder motiva directamente para lograr el desarrollo de sus seguidores e indirectamente en el desempeño de ellos. En consecuencia, existe la gran evidencia que permite relacionar al liderazgo con el desempeño de las personas y a su vez, con el éxito de las empresas.

Fleishman (2001) hace referencia a la influencia de una persona sobre un grupo. Aprovechando esta circunstancia el líder puede lograr que otras personas realicen sus labores al servicio de la colectividad .El liderazgo está estrechamente relacionado con la presencia del líder dentro de la empresa trabajando siempre en

conjunto con el equipo de personas hará que los empleados respondan a sus labores por cuanto los motiva a ser cada día mejores y de esta manera la producción será más eficaz. La esencia de este concepto es la motivación. Maxwell (2008), por su parte manifiesta que el liderazgo es la integración del corazón, la mente y el alma. Lo que se puede expresar así: en una persona dueña de sí misma, que tiene integración entre lo que piensa, siente y hace, es decir, que es un ser humano coherente. La desintegración, es el caso contrario que resultaría nocivo para la compañía. Complementa esta idea enfatizando sobre las características que debe poseer el líder a saber: debe ser cuidadoso, carismático, servicial, desarrollar la creatividad y la manera de llegar a los demás, tener capacidad de producir, dirigir e inspirar confianza entre sus colaboradores.

Por otra parte, Rodríguez (2008) conceptúa que los jefes, directivos autoritarios, autocráticos y burocráticos, hacen parte del pasado y los bienvenidos son aquellos líderes cuyo principal objetivo es el de ser formador de su equipo, facilitador de sus tareas y la brújula de su destino. Los jefes que controlan al personal y centralizan su autoridad, están mandados a recoger porque impiden la evolución y el progreso de las empresas. Los que van a triunfar son los líderes que le dan el poder, la autonomía y la libertad a los trabajadores y seguidores, con el fin de obtener la construcción compartida de la organización, la cual debe tener una visión común y un consenso sobre las grandes estrategias de cambio. Señala que los triunfadores y vencedores del futuro serán: a). Quienes tengan visión de futuro. b). Quienes entiendan las necesidades de sus comunidades y a la sociedad en la que trabajan. c). Que capten las tendencias globales, esos son los que tendrán ventajas competitivas. El éxito de la empresa consiste en: el trabajo constante del líder con sus seguidores, preocupándose por conseguir resultados efectivos, los cuales son el producto de las estrategias de cambio, la actualización y la innovación por el bienestar de la organización y por un futuro productivo de la empresa. Este autor critica al modelo autoritario y resalta la necesidad del contacto permanente del líder con su comunidad para asimilar, estimular y desarrollar sus iniciativas en pro del éxito empresarial.

Sustentando lo anterior, en un estudio realizado por el CESA (Colegio de Estudios en Administración) de Bogotá, en el año 2007 con el que se buscó definir el perfil del líder empresarial colombiano actual, se desarrolló una encuesta que

permitió caracterizar los aspectos de los líderes empresariales, como:

- Características y contexto del líder.
- Características y contexto de la empresa.
- Desempeño del líder en su rol.
- Desempeño de la organización.
- Ideal del 'líder'.

Se encuestó a los representantes legales de las 1000 empresas más grandes de Bogotá en el 2007. En total se registraron 252. Los resultados fueron:

- La mayoría de los encuestados eran hombres mayores de edad que trabajaban en el sector comercio y tienen especialización.
- Los líderes empresariales piensan que las fortalezas de sus compañías son sus estrategias y sus finanzas.
- Los encuestados tienen en cuenta la ética y el pensamiento estratégico como atributo clave de los líderes. Considerando esta última como cualidad importante con la que coinciden los investigadores porque para la futura competitividad de las empresas nacionales hay más espacio para mejorar en materia de estrategia que en cuestiones operativas.
- Las respuestas de los empresarios a la pregunta: ¿Qué es lo que más influye en su formación como líderes? Indican que el ejemplo de sus padres y los valores de su familia son sus principales fuentes de inspiración de su liderazgo. Los profesores de colegio y de universidad (tanto de pregrado como de posgrado) tienen menos protagonismo relativo en el desarrollo de líderes.
- Los encuestados demostraron que su herramienta es la planeación estratégica.
- Los líderes expresan que los jóvenes profesionales son fuertes en su manejo de recursos actuales como: la tecnología, los idiomas y su mentalidad global, pero carecen de la responsabilidad y la dedicación en el trabajo, la cultura general y la ética. (CESA, 2007. [Versión Electrónica]).

Como complemento de lo expuesto anteriormente, se tendrán en cuenta los siguientes criterios respecto a los diferentes estilos o tipos de liderazgo con sus respectivas teorías:

Pedraja,&Rodríguez (2004) enuncian que el estilo de liderazgo es: la fuerte influencia sobre la conducta de los individuos en la empresa, la cual afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Se puede decir que el estilo de liderazgo, los procesos, los productos y los servicios, así como las personas y el enfoque a los clientes, explican los resultados de las organizaciones. De acuerdo con esto, Avolio, Bass, Jung (1999). Afirman que las primeras teorías

sobre liderazgo han hecho énfasis sobre las características que tiene el líder, que son determinadas por genética, estas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Después surgió la teoría de la contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos fundamentales y principales para plantear la relación líder-seguidor.

Bass(2003) y autores que más adelante se expondrán, manifiestan que los diferentes estilos , tipos de liderazgo , estilos de dirección ,tipos de dirección o tipos directivos, son lo mismo, estos son: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, el liderazgo situacional, el liderazgo directivo, el liderazgo consultivo, el liderazgo participativo y el liderazgo delegativo .Su explicación detallada y clara se hará en los siguientes párrafos:

Según Bass (2003) el liderazgo transformacional o motivacional es: una relación de mutua estimulación entre el líder y sus seguidores, de tal manera que se produce un cambio de la moral de los individuos en tratar de lograr resultados significativos para la compañía. Y lo define como: el liderazgo utilizado por el jefe que motiva a sus seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. En definitiva, este liderazgo, amplía y modifica los intereses de los seguidores, generando: una visión, unos propósitos y una misión compartida para el grupo de trabajadores conformado por ellos. De este modo, ellos, van más allá de sus planteamientos y por el interés grupal. Entonces, este estilo de liderazgo está relacionado positivamente con: a).La cantidad de esfuerzo que los trabajadores están dispuestos a realizar en su trabajo. b).Con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores. c).Con la percepción de justicia y equidad. d) Con el desempeño individual y colectivo. De acuerdo con esto, Howell (1993) señala que este tipo de líderes tienen una clara visión de dónde la empresa deberá estar en el futuro y lo que habrá de hacer. En efecto, los líderes de este tipo crean una visión transformadora, unas creencias fuertemente relacionadas con la misión, comunicación y el enlace existente con los empleados, de tal forma que ellos logren una armonía entre sus valores y sus creencias, así como una visión compartida de la misión que se debe cumplir. Este tipo de dirección puede aportar a esta investigación de gran manera, ya que le permitiría estudiar los resultados de la eficacia del líder en la organización.

Bycio (1995). Con su aporte fortalece el criterio de los anteriores autores y hace hincapié sobre los factores fundamentales que conforman el liderazgo transformacional, estos son: el carisma del líder, la motivación que genera el líder, la estimulación intelectual y la consideración individual. La lógica en la que se basa este estilo de liderazgo es: que cuando el líder posee carisma, los seguidores sienten orgullo de estar en ese equipo. De igual modo, cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus trabajadores se inspiren para conseguir resultados considerables para todos en la organización. La estimulación intelectual es producida por su capacidad para ayudar a sus seguidores a resolver los problemas y conflictos, mostrando nuevos ángulos, estimulando la imaginación y la flexibilidad intelectual de estas personas. Al respecto Pedraja & cols (2006) concluyen diciendo que: el estudio de este liderazgo ha recibido una atención especial en los últimos años. Su análisis se ha basado en el carisma del líder, la investigación de aspectos relacionados con el liderazgo y el estudio de la toma de decisiones creativas. Respecto al tema, el líder transformacional, es quien hace y quien permite que las situaciones cambien para la evolución, él es la pieza clave para que una organización funcione, ya que de él depende que sus trabajadores den lo mejor de ellos para el desarrollo no solo de la compañía, sino de cada uno de ellos. También, este tipo de líder logra hacer acuerdos con los empleados para el alcance de las metas propuestas.

Respecto al liderazgo transaccional, Bass (2003) indica que el líder transaccional o líder adaptador es quien guía y motiva a sus seguidores en la dirección de las metas que se establecen con la claridad de los roles y las tareas solicitadas para el cumplimiento de las metas. Los factores primordiales que conforman el liderazgo transaccional se encuentran asociados con el diseño de una recompensa sobre los resultados. En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder otorga recompensas a sus seguidores si ellos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar las metas. En el caso que sea, este estilo de liderazgo se centra en el control de las actividades de los seguidores. Este autor hace referencia a los supuestos en que se basa este tipo de liderazgo, lo que quiere decir es: que las personas son motivadas por premios o castigos, ya que los sistemas de trabajo funcionan mejor con una claridad de mando. Y el propósito de los trabajadores es hacer lo que el líder solicita. En este

argumento, el líder transaccional brinda: órdenes claras, sistemas de información y de recompensas para lograr los objetivos y metas propuestas.

También él manifiesta que en la primera etapa del liderazgo transaccional se negocian los términos del contrato con los seguidores, las remuneraciones, los beneficios y la autoridad que ejerce el líder sobre sus empleados. Una vez que el trabajo ha sido asumido por el trabajador, éste es totalmente responsable por el éxito o por el fracaso. De acuerdo con lo anterior, Pawar y Eastman(1997) proponen que este tipo de liderazgo opera dentro de los sistemas y la cultura que existen, buscando satisfacer las necesidades de los seguidores y tomando acciones correctivas. En efecto, este liderazgo le da fortaleza a la estructura, la estrategia y la cultura de la organización. Para concluir, se puede decir que el líder de este estilo, orienta, motiva y da órdenes para que sus empleados las ejecuten, logren su crecimiento y el desarrollo establecido por su jefe.

Otro estilo es el liderazgo situacional o conservador, autores como Robbins (2004) hablan sobre este tipo de liderazgo, mencionando que se basa en la forma de dirigir de cada empleado, según su desempeño en una tarea específica para cumplir con los objetivos propuestos. Él indica que existen dos estilos que durante mucho tiempo han servido para orientar la conducta de líder, estos son: el autocrático y el democrático. Los modelos democráticos y autocráticos se representan como polos opuestos de un continuo de una sola dimensión. Sin embargo, estudios realizados en años más recientes en la Universidad de Ohio identificaron estas dos conductas la autocrática y la democrática como las dos dimensiones más importantes del liderazgo, pero, como dimensiones separadas que pueden representarse sobre dos ejes distintos, diferentes y no sobre un continuo autoritario-democrático. Como resultados de estos estudios surge, en 1969 el modelo del Liderazgo Situacional formulado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey, (1969) citados por Robbins(2004), el cual permite describir situaciones y prescribir las conductas más efectivas en búsqueda de los resultados. Respecto a este proyecto de investigación, los resultados reflejan la ejecución del líder y la actitud que tiene al enfrentar y dirigir a la organización.

Según Sánchez (2000) la teoría del liderazgo situacional es un modelo que destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del

liderazgo, ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los seguidores son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción que existe entre el líder, los colaboradores y otras variables situacionales. Este modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los colaboradores y que se denominan: a). Ordenar: Se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo. b). Persuadir: Consiste en explicar a los seguidores las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez les da a conocer las ventajas y la facilidad de cumplir con lo que se les exige. c). Participar: Comparte sus ideas con los colaboradores y facilita el diálogo para llegar a una decisión acordada y a una planificación conjunta. d). Delegar: Tiene por objeto dejar al colaborador las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su trabajo.

Los estilos de dirección anteriormente expuestos implican una integración de dos tipos de conducta del líder, que son: 1). La conducta de tarea, que implica desarrollar una labor proponiendo metas. Y 2). La conducta de relación, la cual, es considerada como trabajar con personas o grupos con el fin de alcanzar las metas planteadas por la organización. Los mencionados estilos se conforman por la combinación de: los elementos de tarea, tales como: alcanzar los objetivos, cumplir con los plazos, cuidar los aspectos emocionales del trabajador y en la interacción con el mando y con los otros compañeros. Esas conductas se consideran independientes, por lo que cada tipo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Por ejemplo, Ordenar: implica una alta tarea y baja relación. Persuadir: Se caracteriza por una alta tarea y alta relación. Participar: Incluye alta relación y baja tarea. Y delegar: manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación. En síntesis, la teoría del liderazgo situacional (TLS), se basa en la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los empleados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Afirma que ninguno de los tipos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran. En cuanto a este estilo Otoole.J (2006) menciona dos tipos de conducta del líder según la manera en la cual él se orienta a dirigir la tarea del empleado y darle apoyo socio-emocional. Estas son: La Conducta de Dirección y La Conducta de Apoyo. En la

Primera: El líder establece una comunicación unilateral, es decir, que él explica de manera detallada al empleado lo que espera de él, cómo debe realizar, qué debe hacer, cuándo y en qué momento y dónde, etc. En otras palabras, sólo da órdenes. Esto implica supervisión del desempeño del empleado en la realización de la tarea. Y en la Segunda: El líder establece una comunicación bilateral; escucha, apoya, motiva, facilita la interacción y da al empleado un papel en la toma de decisiones. Menciona que las conductas de dirección y de apoyo pueden ser conducidas de manera diferente o según lo que más convenga para la empresa. De acuerdo con estos autores, el estilo de liderazgo situacional, tiene como parte fundamental que el líder de la organización debe dominar las situaciones que se presenten para darle solución, es así como él logra trabajar con su equipo.

Sobre el liderazgo directivo o controlador: García (2007), dice que el liderazgo y la dirección son dos formas de acción diferentes que se complementan. Son necesarias para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante. Y ambos ejes deben ser desarrollados por las personas que desean gobernar las organizaciones y participar de manera decidida y activa en su futuro. Una eficaz dirección aporta orden y coherencia a esta complejidad: establece objetivos y las fases para alcanzarlos, busca y asigna los recursos para llevarlos a cabo, asegura la realización del plan controlando y resolviendo problemas. Se desarrolla una visión de futuro. No se trata de una declaración de deseos o ideales, sino que significa infundir un propósito, crear proyectos y estrategias a largo plazo de forma precisa, proponiéndose cumplir la meta deseada. Es además, facilitar y apoyar el desarrollo de los colaboradores, conocerlos y fortalecer sus valores, animándolos a crear y a aprender. El líder deja de ser supervisor para ser formador y asesor. Los resultados son el fruto de objetivos comunes, de motivación, estímulo, confianza y proceso sistemático de un mejoramiento continuo. La dirección eficaz y el liderazgo logran que los miembros de un equipo den lo mejor de sí mismos, cumplan con su trabajo a cabalidad, queden satisfechos con lo que han realizado. La satisfacción y el rendimiento deben estar unidos. En esas condiciones las personas se sienten responsables, comprometidas, se entusiasman con el proyecto y aprenden.

Para concluir con esta parte de liderazgo directivo, cabe decir que : dirigir no es solamente dar órdenes, sino orientar teniendo una visión hacia el futuro de un trabajo exitoso , el cual es el resultado de la actividad ejecutada por parte del líder y sus seguidores.

Este estilo directivo se encuentra ligado al liderazgo centrado en las relaciones, según Yukl (1998) los líderes con esta característica se orientan hacia las relaciones, se interesan por sus seguidores tendiendo a incrementar la colaboración y el trabajo en equipo, subordinándose al trabajo satisfactorio e identificándose con la organización y el equipo. Los comportamientos de componentes clave orientados hacia las relaciones incluyen el apoyo, desarrollo, reconocimiento y consulta con los individuos. La tendencia de estos líderes orientados hacia las relaciones a desarrollar, reconocer y recompensar a los subordinados, incrementa la probabilidad de que éstos se comprometan con el equipo y sus tareas, satisfechos y deseosos de contribuir al equipo. Esto se ha demostrado en estudios elaborados por (Likert, 1961 & cols,).

Unido a estos dos tipos de liderazgo directivo y liderazgo centrado en las relaciones , está el liderazgo orientado hacia las tareas ,como lo señala Katz & cols (1952), citados por , Fleishman (2001) con este estilo de dirección ,los líderes no dedican tiempo al trabajo con sus seguidores , en lugar de eso , se concentra en trabajos de organización y planificación, actividades relacionadas con la coordinación y a la dotación de ayudas necesarias, equipamiento y asistencia técnica para el correcto y adecuado desempeño laboral de sus subordinados. Estos líderes definen y estructuran sus propias reglas y las de sus subordinados, supervisan de cerca a sus subordinados en el establecimiento y consecución de metas u objetivos formalmente preestablecidos. Ellos son, a menudo, los “héroes individuales”, quienes se caracterizan por tener una alta necesidad de logros, poseer una personalidad agresiva y exigir una alta necesidad de autonomía. Contribuyen al nivel de emprendimiento del equipo hacia la empresa como empresarios individuales, pero no como emprendedores colectivos.

El liderazgo consultivo: Según Otoole J (2006) consiste en que el líder dirige e incorpora la comunicación bilateral con sus empleados, escucha sus sugerencias, apoyándolos pero manteniendo el poder de decisión. El líder de este estilo está

siempre dispuesto a comunicar a sus seguidores las situaciones de la empresa, aunar las aptitudes de los funcionarios para alcanzar un mejor desarrollo de la institución. Este jefe trabaja con su equipo para hacer que su grupo produzca exitosos resultados.

El liderazgo participativo ,democrático o colaborador:según Antonakis, Cianciolo,Sternberg (2004) este tipo de líder hace que los seguidores participen en la toma de decisiones , teniendo en cuenta las sugerencias que ellos hagan y que contribuyen a las decisiones que a diario se toman en una organización, escucha con atención y ayuda a resolver las situaciones y los problemas que se presenten, confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada por ellos mismos e Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver son su trabajo, buscando el consenso. Hay que destacar la importancia de este estilo participativo o democrático ya que complementa al estilo de liderazgo consultivo, anteriormente expuesto.

McGrath (1984) respecto a esto señala que estos líderes utilizan grupos que ayudan a incrementar la interacción personal entre los miembros del equipo, la obligación mutua y la responsabilidad, haciendo al equipo más agrupado.

El último estilo propuesto es el liderazgo delegativo o laissez faire, para Antonakis, Cianciolo, Sternberg (2004) el delegar funciones significa dar al empleado libertad para que tome decisiones, además lo responsabiliza para que implemente el trabajo. En este estilo delegativo la supervisión se mantiene a un mínimo. Cuando el empleado demuestra suficiente capacidad, se encuentra motivado en la realización de sus tareas y el líder delegativo confía en su trabajo, colabora en la prosperidad de la empresa.

Respecto a lo mencionado sobre estilos de liderazgo, se mostrará el enunciado del psicólogo Daniel Goleman (2008) quien desarrolló la teoría de la inteligencia emocional, la cual permite a una persona ponerse en los zapatos de otra para entenderla y fortalecerla. Esto tiene que ver con lo que se ha hablado últimamente sobre los estilos de liderazgo en el campo empresarial, ya que este tema ha interesado mucho al relacionarlo con el liderazgo que los jefes (en los altos grados directivos) deben ejercer para dirigir una sección, departamento o empresa con éxito. Esto se encuentra en un artículo del periódico Portafolio (2008) titulado: Los mejores jefes manejan varios estilos de liderazgo.

De acuerdo con esto, se evidencia que se han encontrado seis tipos distintos de dirección que impactan de diferentes maneras en una organización. Los hay positivos y negativos, cada uno funciona de acuerdo a los resultados que se requieran. Tanto los unos como los otros son necesarios dentro de una empresa, pues una sola persona como el director general, no puede tenerlos todos, aunque sí desarrollar la mejor combinación para impactar favorable y satisfactoriamente a su equipo de trabajo, al clima organizacional, y de esta manera lograr sus objetivos (Portafolio, 2008). [Versión Electrónica].

Según el estudio publicado en el periódico Portafolio (2008), hay seis estilos: el coercitivo, el directivo, el afiliativo, el democrático, el marca pauta y el coaching. La personalidad, las habilidades y la formación influencia el tipo de jefe o líder que se puede ser, porque aquello de que un líder nace o se hace aún no está resuelto. Lo cierto es que un líder es aquel que influencia a otros, ya sean sus colaboradores, sus pares, a personas de otra división o incluso de otro negocio, para lograr unos resultados. Él es quien motiva a los demás, toma decisiones, resuelve situaciones, unifica la visión, promueve el desarrollo de la gente, hace que lo sigan porque le creen, sienten su fuerza, su talento y lo reconocen como jefe directivo.

Respecto a lo evidenciado en el estudio expuesto en el párrafo anterior, algunas competencias de un líder, vistas desde la teoría de la inteligencia emocional, deben ser: capacidad de relacionarse con otros, tener autoconfianza, capacidad de comunicación y capacidad de influenciar. Todo este conjunto de habilidades determinan cual es el jefe ideal y con el que sería mejor trabajar. Dicho de otra manera el jefe es quien permite o no que los miembros de su compañía se desarrollen o no y que esta surja exitosamente. (Portafolio, 2008).[Versión Electrónica].

Ulrich .D (1991) complementó el concepto de estilos de liderazgo adicionando cuatro nuevos roles a saber: a)-El adalid de los empleados. Es la persona que se encarga de atender lo relacionado con las preocupaciones y necesidades de los trabajadores de la empresa y los prepara para que en el futuro los negocios sean exitosos y productivos. Los recursos humanos (RRHH), es el desarrollador del capital humano. Su líder es para todos los niveles de la empresa u organización y brinda los resultados de manera adecuada. b)-El agente de cambio y el socio estratégico, se unen en un solo rol para facilitar los negocios y lograr un exitoso

crecimiento productivo de la empresa. c).El experto administrador: Es el mismo experto funcional, no realiza tareas de manera rápida administrativamente, sino que se esmera por tener un conocimiento funcional, el cual será aplicado en las mejores prácticas.

Como complemento de este proyecto de grado se expondrán temas de gran importancia los cuales se relacionan con esta investigación, estos son: desarrollo, dirección estratégica y la toma de decisiones en las empresas como papel primordial.

Chiavenato (2000) al respecto, indica que en toda empresa es importante planear, dirigir, organizar, ordenar y controlar el trabajo para que ésta funcione correctamente. Sin el recurso humano no hay manera de que exista la empresa y viceversa. Esta unión es indispensable para el desarrollo tanto del personal como de la organización. Las personas con autonomía y buen manejo de la institución, hacen posible que todos como equipo impacten, esto se complementa con el estilo de liderazgo que ejerce el jefe dentro del grupo empresarial. En un entorno competitivo como el actual, la empresa necesita más que nunca alcanzar resultados que le permitan mantenerse y desarrollarse. Es fundamental que quienes la constituyen se comporten y trabajen teniendo en cuenta los valores, objetivos y metas institucionales.

Marchant (2005) declara que la estrategia es la determinación de fines medios que orientan a la organización y se traduce en la forma en que ésta intenta crear valor para sus accionistas, dueños y la comunidad. Permite proyectar la organización a largo plazo, dándole un significado y dirección más importante que los objetivos financieros. Para implementar la estrategia, la empresa ha recurrido a sistemas de gestión de competencias como la calidad total, la reingeniería y el empowerment. Este último está vinculado al capital humano y el sistema de gestión por competencias. Esto ha permitido a la empresa traducir su misión y metas a un conjunto de competencias jerarquizado por su importancia relativa respecto del logro de objetivos propuestos. La estrategia proporciona a la empresa la visión del bosque, la cual está relacionada con las grandes metas contextualizadas en un entorno próximo, remoto y globalizado, político, económico y cultural. De acuerdo con esto, el alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para

esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros.

Respecto a esto, Kaufman (2004) dice que el desafío del alineamiento comienza justamente con la formulación de la estrategia. Es ampliamente sabido que el término estrategia se utiliza comúnmente para aludir a los objetivos o metas de largo plazo de una organización. Diversos autores lo han planteado con lenguajes más o menos análogos y existe una general coincidencia al respecto. En lo que hay algunas diferencias de enfoque es en la importancia que se le concede a la planificación sistemática de estas metas de largo plazo, por ejemplo, dice que una planificación estratégica identifica hacia dónde se debe dirigir usted y su organización e identifica los resultados intermedios requeridos para llegar allá. Lo que este autor resalta es la importancia de planificar de manera anticipada y rigurosa los objetivos o metas que la organización pretende alcanzar y cómo lograrlos pese a los cambios que puedan ocurrir en el entorno.

Mintzberg (2000) llamó la atención respecto a que las estrategias no siempre responden a esfuerzos sistemáticos de planificación, sino que pueden salir desde diferentes puntos de la organización en el curso de las acciones cotidianas de ésta. Para este autor las estrategias deben ser entendidas más bien como modelos de decisión que tienen lugar en el curso de una corriente de acciones. Aquí nuevamente se destaca el rol de un modelo de decisión, el cual en cierto modo permanece más allá de lo cambiante que puedan ser las circunstancias. En las organizaciones este modelo puede ser producto de una planificación rigurosa o de la sistematización a posteriori de prácticas emergentes, pero en todo caso cualquier organización se verá eventualmente en la necesidad de enfrentar el desafío de formular su estrategia y establecer un modelo de hacer las cosas que le permita mantener ventajas comparativas ante cualquier conjunto de circunstancias en el entorno. La estrategia indica un compromiso con el futuro de la organización, que es mejor o superior al actual, por lo que establece un desafío y se convierte en un proyecto de desarrollo. Desde este punto de vista, la estrategia es un factor que agrega valor a la organización. Decide un punto cardinal hacia el cual se debe orientar la organización, señalando no tan sólo un rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, lo que en otras palabras implica para los integrantes de la organización un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo. Al definir una estrategia, los miembros de la organización

se obligan a pensar más allá de la supervivencia de corto plazo y a proyectarse en un modo de ser más desarrollado que el actual, es decir, tienen visión hacia un futuro mejor que les prometa cambios productivos y resultados exitosos.

Para lograr el surgimiento de la empresa hay que tener en cuenta los factores humanos y psicológicos implicados en el alineamiento estratégico citados por Mullane (2002). El contar con una estructura óptima y la mejor de las estrategias, no certifica el éxito si no están alineadas al comportamiento laboral de los miembros de la organización. El plan estratégico se plasma a través de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. El alineamiento de las personas con este plan está referido a su compromiso con la organización y con las metas institucionales.

En relación con el tema, hay investigaciones analizadas por autores como: Hambrick y Mason (1984). Uno de los principales aportes en el campo de la dirección estratégica en los últimos años se relaciona con la incorporación de la relevancia del equipo de alta dirección en la formulación de la estrategia y en la eficacia o desempeño de la misma, es decir que el tipo de dirección que ejerce el jefe de la empresa permite que la estrategia o forma de hacer las cosas funcionen o no.

Siguiendo a estos autores, se puede decir que la formulación de la estrategia está determinada por las características del equipo directivo y por el estilo de liderazgo. Hacen referencia a la dirección estratégica y al estilo de liderazgo, ya que estos influyen en el proceso de la compañía; pero es importante identificar cuál es el modo en que un tipo de dirección marca el diseño de la estrategia, así como su implementación. La discusión en el campo de la dirección estratégica, consiste en desarrollar un modelo integrador que permita identificar el impacto del estilo de liderazgo sobre las variables del comportamiento de las personas en el proceso de toma de decisiones y los efectos sobre el diseño e implementación de la estrategia.

Cabe aclarar entonces, que la estrategia tiene una estrecha relación con el estilo de liderazgo, ya que el directivo o líder es quien orienta a la compañía al éxito o también puede conducirla al fracaso, por lo tanto no deben separarse, es decir, el estrategia y el líder deben complementarse para hacer un solo equipo, ir siempre en la misma dirección y trabajar juntos por el bien de la empresa. En tiempos de crisis

económica como los actuales, es así como están funcionando las organizaciones en este momento, esto permite que la institución tenga éxito y el líder sea excepcional.

Respecto a esto, un artículo del periódico El Tiempo (2008) menciona lo siguiente: El líder debe basarse en diez mandamientos que son: 1). Las empresas de hoy necesitan personas ingeniosas, autónomas, con un alto nivel de compromiso y auto-conocimiento para que la tecnología pueda ser utilizada exitosamente en el logro de las metas estratégicas. 2). Se buscan líderes capaces de percibir y asumir el cambio en sí mismos, para dirigir de manera confiable procesos de transformación a mayor escala. 3). El compromiso de todos y cada uno de los empleados y directivos de una compañía es importante porque forma a personas creativas, hábiles para comunicarse y realizar trabajo en equipo, consientes y leales, así como personas que han asumido su propia libertad. 4). Cuando no se encuentran espacios para la realización personal en la empresa, el trabajador pierde el sentido de compromiso y se desmotiva, eludiendo sus responsabilidades y haciendo solo lo que se le ordena. 5). La persona que no ve la importancia en la organización cumple con su trabajo rutinariamente, más no se identifica con él, no se siente comprometida con su empresa y abandona mentalmente sus labores sofocando la creatividad, la innovación y el espíritu de servicio. 6). Un liderazgo deficiente causa graves pérdidas para la organización. 7). El hecho de asumir un cambio empresarial implica un compromiso personal, el cual exige partir de nuestra propia identidad y se fundamenta en la experiencia. 8). Los líderes del siglo XXI tendrán que ser primero líderes de sí mismos para conducir con éxito el proceso de transformación empresarial. 9). Cuando la totalidad de los miembros del equipo se compromete, el proceso acontece guardando la proporción establecida por la verdadera naturaleza de la organización, se enriquece y sus vacíos no amenazan el desarrollo pleno. 10). La persona y la empresa deben reformar su convenio, con el fin de hacer una organización más completa y coherente con exigencias conjuntas de transformación. (El Tiempo, 2008). [Versión Electrónica].

En relación con lo anterior, Santodomingo, J. M ( 2008) expresa a la revista Dinero (2008), lo siguiente: el reenfoque estratégico de los negocios y el estilo de liderazgo ejercido por él, le permitió a su grupo empresarial mejorar sus resultados y garantizar la perdurabilidad de sus compañías. La estrategia de cambio en la estructura de los negocios fue acompañada de un afianzamiento en los programas

de responsabilidad social del grupo, que había comenzado con la creación en 1960 de la Fundación Mario Santo Domingo y que en los últimos años ha alcanzado una mayor dimensión. (Revista Dinero, 2008).[Versión Electrónica].

Actualmente se le da la importancia al liderazgo de manera parcial, pero no a partir de un modelo integrador que sea creativo, único y original, es decir que sea propio de cada organización y para el mejoramiento de la situación de la compañía. Esto tiene una estrecha relación con lo que mencionan Sharman & Dean (1997) citados por Pedraja (2006). El estilo de liderazgo influye decisivamente sobre el grado de flexibilidad en el proceso de toma de decisiones. Es de esperar que la flexibilidad que se caracteriza por: la apertura a las ideas, la posibilidad de ser creativos, etc., contribuya a lograr mayor racionalidad en la decisión. Si no es claro que siempre una mayor racionalidad conduzca a mejores decisiones, si hay abundante evidencia que sugiere que la racionalidad es positiva para lograr mejores decisiones.

Otros temas que se expondrán a continuación tienen una estrecha relación con las estrategias y los estilos de liderazgo que posee el líder dentro de un grupo empresarial, son: paradigma de estrategias, gestión de competencia, reingeniería o desarrollo organizacional, empowerment, toma de decisiones, jerarquía de decisiones y decisiones en el proceso administrativo, tienen relación con las estrategias y con los estilos de liderazgo.

1).Paradigma de Estrategias: Barker (2008) fue el primero en popularizar el concepto de los cambios del paradigma de la estrategia, se le conoce alrededor del mundo como el hombre del paradigma. Este autor define un paradigma como un conjunto de reglas que hacen dos cosas: a). Establece límites y b). Establece estándares de éxito dentro de esos límites. Los paradigmas pueden ser simples, como en el caso de los juegos o extremadamente complejos, como en el caso de un modelo de desarrollo económico. Sin embargo, el modelo industrial tiene algunos límites claros y definidos. El éxito de una empresa se mide en términos de ganancias y crecimiento, fundamenta la formación en prospectiva gerencial y tecnológica planteando las tres claves para el futuro de toda organización que pretenda participar plenamente en el siglo XXI, es decir, debe ser competitiva y sostenible, estas son: a).La anticipación, como habilidad gerencial para la visión prospectiva. Es la organización que no espera a que ocurran las cosas para

responder, sino que está identifica los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca. b).La innovación, como uno de los principales factores de ventaja competitiva radical. Este segundo elemento tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización. Es el resultado de tener cerebro derecho y todas las personas lo poseen. En el caso de innovación para la creación y mejoramiento permanente de productos y servicios existe un elemento fundamental y es que para poder crear nuevos productos y servicios hay que conocer las necesidades del cliente. La única manera de crear paradigmas distintos es pagando el precio de introducir nuevas ideas. c).La excelencia, como punto máximo de la calidad total. Esta es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. La excelencia es lo mínimo que se necesita para comenzar y es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI. Estos tres elementos, forman las claves del éxito empresarial y no se puede perder de vista, se debe recordar a la velocidad actual que tienen los cambios, el futuro es hoy. Los elementos fundamentales para el paradigma estrategias de la gerencia serán explicadas de manera detallada. Los componentes de esta gerencia son: 1). La calidad total que involucra calidad humana del líder y la calidad de procesos. Si se quiere cambiar hacia un futuro mejor, es necesario cambiar los comportamientos, los pensamientos y los sentimientos. Cuando se habla de la calidad humana, se habla del desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo. 2).Profesionalismo es casarse con una forma de hacer las cosas, con una profesión, como una forma de vida de cada una de las personas. Hay dos aspectos fundamentales que se refieren a la calidad humana a saber: a). Visión personal. b). Formación y aprendizaje en equipo. (Barker, 2008).

En concordancia con los autores citados en este documento, el líder de una organización debe ser flexible, estar dispuesto al cambio, escuchar a los demás, impartir reglas que se puedan cumplir para el desarrollo exitoso de la empresa.

2). Gestión de Competencia, al respecto, Mullane (2002), menciona que esta gestión permite identificar lo que requiere la empresa de sus integrantes, cuál de ellas es necesaria para alcanzar los objetivos propuestos. De la misión, la estrategia y los objetivos de la organización se desprenden las competencias y

comportamientos del líder y todos los miembros del grupo necesarios para alcanzar los objetivos. Un adecuado levantamiento de competencias críticas permite a los miembros de la organización direccionar su comportamiento, por cuanto deberían saber que requiere y en qué grado lo espera de ellos la organización. En cuanto a esto, el idioma inglés es fundamental, se ha convertido en el idioma universal, el cual tiene un fuerte impacto sobre todo en las empresas con perfil internacional (exportadoras, empresas globales, transnacionales, etc.), ya que la formación en el idioma es una herramienta para la competitividad de los recursos humanos. En el ámbito tecnológico, se sugieren la automatización total de las actividades del ser humano. Hoy en día y en los próximos años aún más la tecnología se convertirá en una herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano en estos tiempos. (Mullane ,2002).

3).Reingeniería o desarrollo organizacional, según Marchant (2005) el desarrollo organizacional o reingeniería, como un proceso humano, se debe subrayar que este compromiso hacia el futuro tiene efectos favorables al crecimiento de las personas. En primer lugar, una de las cosas más motiva a las personas, es enfrentar el desafío de lograr un estado de funcionamiento mejor que el preexistente, es decir que el líder debe darse al cambio, escuchar propuestas e ideas para la obtención de resultados exitosos que son las consecuencias de un estilos de liderazgo efectivo. Aquellos procesos de reingeniería u organizacionales, que de una u otra manera involucran el aprendizaje permanente, tienen mayor probabilidad de satisfacer este requerimiento. Los procesos organizacionales superiores que satisfagan el criterio de constituir ventajas competitivas permanentes están destinados a convertirse en ingredientes esenciales en la organización.

4).Empowerment, Scott & Dennis (1991) indican que es un proceso de estrategia que busca la relación entre los socios de la organización y el personal que labora con ellos, fortaleciendo la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso para servir mejor al cliente, es decir, que se encuentra también relacionado fuertemente con el estilo de liderazgo ejercido por el jefe, ya que una relación estable y sólida permite que el funcionamiento del grupo sea exitoso. El empowerment, entonces es un movimiento total, porque es más que un estado de la mente. Se puede definir como el conjunto de comportamientos y políticas organizacionales; no puede existir, a menos que sea apoyado por las resoluciones y

actitudes individuales, comportamientos del equipo y valores organizacionales. Los autores hacen énfasis sobre los equipos del empowerment, los cuales son grupos de trabajo con empleados que se responsabilizan de la prestación de un servicio. Comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento del desempeño laboral, planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo. Estos autores exponen las características de equipos con empowerment: a).Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas .b).Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información. c) El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios. d).Son comprometidos, flexibles y creativos. e).Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones. f) Se esmeran por mejorar las relaciones interpersonales y la confianza en los demás. g). Poseen una actitud positiva.

5).Toma de Decisiones, Avella (2008) expresa que el proceso decisorio no acaba cuando queda determinada la finalidad general de una organización. La tarea de decidir se extiende a la organización administrativa. Una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta, de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva. La administración se define como el arte de conseguir que se hagan las cosas, es decir, que como el líder dirija permite obtener resultados. Se da importancia especial a: los procesos y a los métodos encaminados a asegurar dicha acción y se establecen principios para ofrecer la operación combinada entre grupos de personas. En pocas palabras, las decisiones que tome el líder otorgan resultados exitosos o por el contrario resultados fatales para la empresa.

6). Jerarquía de decisiones: De acuerdo con Avella (2008) es un orden en el cual cada paso consiste en alcanzar las metas expuestas por el inmediato superior, es decir, el jefe. El comportamiento es finalista, en cuanto a que se guía por metas u objetivos generales; es racional porque elige alternativas que llevan al cumplimiento de las metas previamente seleccionadas. En toda decisión se encierra una transacción, ésta es la alternativa finalmente elegida que no permite una realización completa o perfecta de los objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible en las circunstancias dadas. Esta jerarquía de decisiones se encuentra acompañada por el poder del líder, es decir, si él ejerce un buen liderazgo, va obtener resultados productivos y efectivos, pero si por el contrario, su poder es imponente, lo que va a lograr son resultados desastrosos.

7).Decisiones en el proceso administrativo: Según Gil (2007) toda actividad administrativa es ejecutada en grupo. Las situaciones esenciales son conocidas cuando una persona proyecta y ejecuta su propio trabajo; pero cuando una tarea crece hasta el punto de que exige el esfuerzo de varios funcionarios para realizarla, es necesario desarrollar procesos de aplicación del esfuerzo organizado a la actividad del grupo. Las técnicas que facilitan esta aplicación son los procesos administrativos desarrollados por el jefe ejerciendo su tipo de liderazgo. Estos procesos son decisorios, consisten en segregar determinados elementos en las decisiones de los miembros de la organización y establecer procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos y para comunicárselos a los miembros a quienes afectan. Las decisiones que la organización elabora ordinariamente para el individuo; especifican su función, asignan autoridad, establecen límites a su facultad de elegir, etc.

Este autor menciona también que la organización administrativa se caracteriza por: la especialización, es decir, por la asignación de tareas establecidas por el jefe a determinadas partes de la organización. Esta especialización puede tomar una forma de división vertical del trabajo. Puede establecerse una pirámide o jerarquía de autoridad del liderazgo con mayor o menor formalismo y pueden dividirse las funciones decisorias entre los miembros de esta jerarquía. (Gil, 2007).

Otro concepto relevante para este proyecto de grado, es la cultura organizacional, la cual se encuentra relacionada con el o los estilos de liderazgo que se pueden ejercer en una compañía, esto se expondrá a continuación. Robbins (2004) define la cultura organizacional como el conjunto de costumbres, creencias y valores de las personas, compartidos que generan la identidad de la empresa, es el ente vivo de la organización. Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las demás. Al estudiar más de cerca este sistema de significado compartido, se logra ver a un conjunto de características que tiene la organización. La investigación más reciente señala las siguientes características principales que en grupo capturan la esencia y el sentido de la cultura de una organización, a saber: 1). Innovación y asunción de riesgos. El grado hasta el cual se estimula a los trabajadores a ser novedosos y estar dispuestos a los riesgos.2).Atención al producto. Es el grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a lo que están

haciendo.3).Orientación a los resultados. Es el grado hasta donde la administración se centra en los resultados, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.4).Orientación hacia las personas. Es el grado hasta donde las decisiones de la parte administrativa toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.5).Orientación al equipo. Es el grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en alrededor de los equipos, en lugar de hacerlo alrededor de las personas.6).Energía. Es el grado hasta donde la gente es dinámica, enérgica y competitiva, en lugar de ser calmada.7).Estabilidad. Es el grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de insistir en el crecimiento, es decir, prefieren mantener un excelente prestigio que desarrollarse productivamente.(Robbins, 2004).

La cultura organizacional se ocupa de la percepción que tienen los empleados de sus características, independientemente de que les agrade o no. Es decir, es un término descriptivo. Es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de satisfacción en las funciones desempeñadas. Si un empleado desempeña con gusto y agrado su trabajo, el resultado va a ser superior al esperado, pero si por el contrario, no disfruta lo que hace, el resultado va a ser frustrante. (Robbins, 2004).

Complementando lo expuesto, se deben resaltar las funciones de la cultura dentro de una organización. Primero que todo, la cultura define límites; es decir, crea diferencias entre una organización y otras. Segundo, brinda un sentido de identidad para los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita el compromiso del interés personal de cada persona. Cuarto, mejora la estabilidad la parte social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar reglas y normas para lo que deben hacer y decir los trabajadores. Finalmente, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que orienta las actitudes y el comportamiento de las personas que trabajan allí. Esta última función es la más importante. (Robbins, (2004).

Este autor señala que, la cultura organizacional también tiene sus desventajas: a).No es ni buena ni mala, simplemente existe. b). Barrera de cambio, cuando los valores que se comparten no van de acuerdo con los que harán progresar a la organización. Esto es posible cuando el ambiente de la organización es dinámico y cuando el ambiente está pasando por cambios bruscos, la cultura de la organización

puede ya no ser apropiada, porque se encuentra estancada y no se actualizó porque el jefe por su estilo de liderazgo no permitió el cambio efectivo y simplemente se quedó estancado en un pasado y no evolucionó para el mejoramiento de la compañía. De tal manera que el comportamiento de las personas de la empresa es un activo para una organización cuando se enfrenta a un ambiente estable. Sin embargo, puede pesar sobre la organización y hacer difícil una respuesta a cambios en el ambiente. Pero las culturas fuertes se convierten en barreras al cambio cuando ya no resulta “hacer las cosas como siempre”. Para muchas organizaciones con culturas fuertes, las prácticas que llevaron a éxitos anteriores pueden conducir al fracaso cuando estas prácticas ya no se vinculan bien con las necesidades ambientales. c).Barrera a la diversidad: El contrato de nuevos empleados con condiciones y características distintas como: su raza, sexo, grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea conflicto. La parte administrativa quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la cultura de la organización. De otra manera, es poco posible que estos empleados se acomoden adapten y sean aceptados. Pero al mismo tiempo, esta parte administrativa desea reconocer abiertamente y mostrarse, lo cual permite conocer el mantenimiento de la cultura en una organización. Una vez que una cultura se establece, las prácticas dentro de la organización actúan para su sostenimiento al permitir a los empleados una serie de experiencias semejantes. Hay tres fuerzas que desempeñan un papel importante en el mantenimiento de una cultura: a).las prácticas de selección. b).Las acciones de la administración superior. c).Los métodos de socialización. Estas se explicaran a continuación: (Robbins, 2004).

a).La primera fuerza considera que la meta del proceso de selección de personal es identificar y contratar individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar los cargos de manera eficiente y excelente dentro de la organización. Dicho de otra manera, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar a aquellas personas que de cierta manera puedan atacar sus valores.

b).La segunda fuerza enuncia que las acciones de la administración tienen un impacto sobre la cultura organizacional. Con lo que manifiestan y con la manera de comportarse los ejecutivos, con lo que dicen, establecen normas; por ejemplo, si su deseo es arriesgarse; qué tanta libertad deben conceder los administradores a sus

empleados; cuál es el uniforme o ropa correcta que deben utilizar; y qué deben hacer en cuanto a los aumentos de sus salarios, ascensos de cargo y otras recompensas.

c).La tercera fuerza manifiesta que de manera independiente de lo bueno que sea el proceso de reclutamiento y selección de personal, debe poner a trabajar la empresa, los nuevos empleados no están educados en la cultura de esa organización. Esto es más importante que, al no estar vinculados de manera familiar con su cultura, los nuevos empleados podrían estropear las creencias y costumbres que se han ido estableciendo. Por lo tanto, la organización lo que quisiera es ayudar a sus nuevos empleados en el proceso de adaptación a su cultura. Este proceso se llama socialización. De acuerdo con esto, cuando un nuevo empleado logra integrarse en la empresa ya hace parte de ella y por lo tanto permitiría o no que esta se desarrolle.

Por lo tanto, el aprendizaje de la cultura por parte de los empleados se transmite de diferentes maneras, las más relevantes son: a).Historias. Se refieren a los relatos que hacen las personas y lo que narran sobre la trayectoria de la empresa y se basa en los acontecimientos que suceden allí. b).Rituales. Son los acontecimientos que de alguna manera logran tener un impacto sobre la cultura de la empresa. c). Símbolos materiales de la empresa. Estos revelan a los trabajadores quien es importante, el grado de igualdad y equilibrio que dé la empresa en cuanto a la producción y cómo es el comportamiento en cuanto a quien en la organización es: autoritario, quien toma las decisiones y los riesgos, es individualista, egoísta, negociador, asertivo, social y quien no, lo que es apropiado y lo que no. Y d). Lenguaje. Hace referencia a los términos inventados por las empresas, son los conceptos propios de cada empresa. (Robbins, 2004).

Con relación a lo anteriormente expuesto, hay que tener en cuenta también a algunas consideraciones sobre la cultura organizacional .Se puede tomar como una variable que influye, incide e interviene en el desempeño, es decir que el estilo de liderazgo que el jefe ejerce de una u otra manera influye en la cultura de la compañía, su desarrollo y la satisfacción de sus empleados. Los empleados forman un concepto general por medio de su autonomía acerca de la organización basándose en los factores como el grado de tolerancia sobre el riesgo que puedan correr, el adorno recargado sobre el sentido de grupo y el apoyo a las personas que pertenecen a la empresa. Efectivamente, esta percepción tan general, se transforma

en la cultura propia o personalidad propia de esa organización. Estas percepciones a favor o en contra, afectan de alguna manera al desempeño y la satisfacción del empleado para trabajar. Robbins, (2004).

Chiavenato(2005).En cuanto a lo mencionado sobre cultura organizacional, enuncia que el primer paso para conocer una organización es comprender su cultura y formar parte de una compañía es asimilar su cultura. Es decir, cada organización tiene sus características, su personalidad, su modo de ser, de acontecer y sus peculiaridades. En resumen cada organización tiene su cultura. Es la cultura la que define la misión y provoca el establecimiento de los objetivos de la organización. Necesita ser alineada juntamente con otros aspectos de las decisiones y acciones de la organización, como planificación, organización, dirección y control. De esta manera, la cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias, establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización dirigidas por el jefe. La cultura despeja la mentalidad que predomina en una organización. Puede decirse entonces que el estilo de liderazgo ejercido por el jefe, contribuye a que la cultura influya sobre el desarrollo y el desempeño de una organización, esto hace que los trabajadores se interesen por conocer el origen de la empresa de la cual hacen parte .Por cierto, una empresa no tendría fundamento lógico sin su cultura porque ésta es la razón de su existencia. (Chiavennato, 2005). Respecto a esto, es el líder quien dirige al grupo y por lo tanto permite que su estilo de dirección afecte el desarrollo de su compañía.

A continuación se expondrá la justificación, en la que se menciona la importancia de este proyecto de grado. También se evidencia lo siguiente: problema de investigación, los objetivos, la variable a medir, método, participantes, instrumentos con su descripción detallada, procedimiento, los resultados correspondientes a los participantes y finalmente discusión.

La importancia de este proyecto de grado se fundamenta en el funcionamiento de las empresas, el cual depende del desempeño del jefe y de la manera como ejerce la dirección del grupo de acuerdo con su estilo de liderazgo, ya que siempre ha sido un factor importante en la vida laboral, debido a que se encuentra estrechamente ligada con el comportamiento humano, el cual es estudiado por la psicología.

Por lo tanto, este proyecto de investigación pretende mediante un cuestionario aplicado en los sitios de práctica de la Facultad de Psicología de la Universidad de San Buenaventura, conocer los estilos de liderazgo que presentan los jefes de estas empresas.

El motivo por la cual se plantea el desarrollo del estudio en estos sitios, es por la experiencia que pueden tener los estudiantes con sus jefes, los cuales están en proceso de formación y aproximación con la vida laboral.

En cuanto a las organizaciones, este proyecto de grado podría ser útil, ya que permitiría mejorar el estilo de dirección o de liderazgo que ejercen los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura.

De acuerdo con lo expuesto en páginas anteriores, surgió el siguiente problema de investigación fundamentado en el cuestionario LIFO, el cual se expondrá más adelante: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo en condiciones normales y en condiciones de estrés de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer los estilos de liderazgo en condiciones normales y en condiciones de estrés de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá.

### **Objetivos específicos**

Identificar los estilos de liderazgo en condiciones normales de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá.

Identificar los estilos de liderazgo en condiciones de estrés de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura de Bogotá.

## **Definición de Variables**

Partiendo de la revisión teórica, la variable de este estudio es estilos de liderazgo o tipos de dirección, la cual es definida por Pedraja &Rodríguez (2004) como la fuerte influencia sobre la conducta de los individuos en la empresa, la cual afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Se puede decir que el estilo de liderazgo, los procesos, los productos y los servicios, así como las personas y el enfoque a los clientes, explican los resultados de las organizaciones.

Su medición se hará como variable cualitativa en una escala nominal.

## **Método**

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptivo, ya que permitió identificar en la investigación el estilo de liderazgo de los jefes de los sitios de práctica de psicología de la USB.

La estrategia metodológica que se trabajó para este estudio, es de corte transversal, ya que se hizo la medición de la variable con una sola aplicación del instrumento. (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

### **Participantes**

En esta investigación se trabajó con 11 jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura de la ciudad de Bogotá. Los cuales son las personas que tienen la característica de dirigir estas empresas. Y participaron voluntariamente en el estudio.

### **Instrumentos**

Para medir la variable se aplicó como instrumento el cuestionario LIFO, el cual fue creado en Estados Unidos en 1968 por: Atkins, Porter, Fromm, Rogers y Maslow.

El instrumento agrupa la conducta en cuatro estilos gerenciales o de liderazgo que son una colección de actitudes, conductas e ideologías que se integran alrededor de un tema central. Estos estilos son: ayuda y actúa (colaborador), controla y toma (directivo), analiza y retiene (conservador o situacional), adapta y cede (transaccional).

Es un cuestionario de autoaplicación. Su tiempo de aplicación es de 10 minutos. Consta de 18 afirmaciones (9 afirmaciones de condiciones normales y 9 afirmaciones de condiciones de stress).

Los resultados puntúan del 9 al 36. (9 condiciones normales x 4 situaciones), (9 condiciones de stress x 4 situaciones). Se califica: 4, 3, 2, 1, (siendo 4 la afirmación que más se aproxima a la forma de ser del participante, 3 se aproxima bastante, 2 se aproxima algo y 1 la que menos se aproxima a la forma de ser del participante o simplemente no se aproxima). De acuerdo a las puntuaciones arrojadas por el programa EXCEL, se continúa con la interpretación y el análisis correspondiente.

En cuanto a su fiabilidad y validez: Para demostrar la fiabilidad de este cuestionario se deben tener en cuenta las siguientes observaciones: 1).Trayectoria: Ha sido utilizado en países como: Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, Alemania, Estados Unidos, entre otros desde hace más de 25 años. 2).Experiencia en su uso, se utiliza para mejorar la gama de productos.3).Traducciones a otros idiomas son comprobadas por el estudio de los desarrolladores de cada país .4).Más de 8 millones de personas lo han contestado.5).El modelo se basa en teorías psicológicas, como: a) Erich Fromm en el hombre por sí mismo.b).Orientaciones de comportamiento. d).Carl Rogers, padre y fundador de la terapia centrada en el cliente. e).Comunicación y concordancia de las empresas. 6).El estándar de medida estadística de la fiabilidad es citado para lograr un coeficiente de correlación de 0.7 o superior. 7).Conclusiones: los resultados son fácilmente comprensibles por los participantes y pueden comprobarse abiertamente. (Estudio de Fiabilidad y Validez del LIFO, 2006).[Versión Electrónica].

De acuerdo con estos puntos clave sobre la fiabilidad del LIFO: Empresas como: American Express, CITIBANK, University of Tennessee, Hewlett-Packard, General Electric, IBM, Motorola, SONY, Toshiba, Xerox, Shell, Lufthansa, MATTEL, LaRoche Coca-Cola Co., McDonald's, Nestlé, entre otras. Reportan que el LIFO ha sido eficaz, ya que ha ayudado a mejorar el liderazgo, la productividad, la comunicación y el desempeño de estas compañías, ser más eficiente. (Lista de clientes que pueden dar testimonio sobre la efectividad y credibilidad del LIFO, 2006).[Versión Electrónica].

Cabe mencionar que el LIFO es uno de los instrumentos más ampliamente utilizados en estudios de comportamiento del mundo. Debido a que el proceso abierto se utiliza es uno de los más fiables y significativas perspectivas de un individuo puede tener en su subconsciente la auto-comprensión. (Estudio de Fiabilidad y Validez del LIFO, 2006).[Versión Electrónica].

## **Procedimiento**

Para la elaboración de la presente investigación se llevaron a cabo las siguientes etapas o fases para el cumplimiento de los objetivos planteados.

*Fase 1. Inicio:* Se estableció la búsqueda de los participantes con la característica de jefes directivos. Se solicitaron los permisos necesarios a las empresas para el desarrollo de la aplicación del Cuestionario LIFO, mostrando una carta de presentación por parte de la Facultad de Psicología de la Universidad de San Buenaventura. Para hacer esto posible, se contactó a cada uno de los participantes para obtener un acercamiento a través de una visita por parte del investigador. De 18 jefes directivos, solo 11 participaron en la investigación.

*Fase 2. Implementación:* Una vez seleccionada la muestra de jefes de sitios de práctica de la Facultad de Psicología de la Universidad de San Buenaventura de la ciudad de Bogotá, el investigador hizo el acercamiento y se comunicó con el participante, realizó una breve presentación de la temática de la investigación y del Cuestionario LIFO, para luego aplicarlo a cada uno de los jefes directivos personalmente o vía correo electrónico mostrando y comunicando acerca de la carta de presentación hecha por parte de la facultad de psicología indicando sobre la investigación y la aplicación del cuestionario LIFO, con el ánimo de responder a la ética de la investigación. De esta manera se aplicó el instrumento para medir la variable de este proyecto de grado. (Ver Apéndice A).

*Fase 3. Análisis de resultados, discusión y conclusiones:* Una vez aplicado en Cuestionario LIFO, se analizaron cada uno de los resultados obtenidos en el Programa Excel. Luego se procedió a brindar la retroalimentación correspondiente a cada participante de la investigación, ya sea personalmente o por correo electrónico Finalmente se realizó la discusión y las conclusiones correspondientes y de esta manera lograr el objetivo de este proyecto de grado.

## **Consideraciones éticas**

Se tuvieron en cuenta los aspectos éticos de toda investigación con seres humanos de acuerdo con el principio ético básico: respeto por las personas, beneficencia y justicia. El investigador se aseguró que el participante de la investigación comprendiera adecuadamente la información. Se mostró la carta de presentación elaborada por la facultad y se explicaron todos los demás aspectos de la investigación que ellos demandaron conocer.

## Resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados de cada uno de los participantes de la investigación dada la aplicación del Cuestionario LIFO, el cual muestra los estilos primarios o que prevalecen en cada líder y también los estilos secundarios que pueden presentar dadas las condiciones normales y de estrés del instrumento.

En la tabla 1 los resultados que obtuvo el participante 1 en condiciones normales y en condiciones de estrés. Se evidencia que el estilo primario que posee este participante en condiciones normales son: ayuda y actúa (colaborador) con un puntaje de 26 y controla y toma decisiones (directivo) con un puntaje de 26, esto quiere decir que: este líder actúa rápido ante las situaciones, es considerado con el tiempo y recursos de las personas y la empresa, y busca la excelencia en sus resultados. Su estilo secundario: es analítico y reservado con un puntaje de 23, esto quiere decir: que es firme en las decisiones que toma y maneja de manera eficiente los recursos sobre todo en el campo económico. En condiciones de estrés este participante presenta dos estilos primarios: controla y toma con un puntaje de 26 y analítico y reservado con un puntaje de 25, esto quiere decir: que es firme en sus decisiones y maneja de manera adecuada los recursos. Por lo tanto, toma decisiones rápidamente, actúa más en base a pálpitos e impresiones, que a prolongados estudios de los hechos. Tiene una actitud animada, activa y constantemente busca nuevos desafíos, imparte un sentido de la urgencia a las tareas, luchando por trabajar rápidamente y sin desperdiciar esfuerzos. Es una persona veloz, enérgica, competitiva, está constantemente trabajando, poniendo énfasis en la acción, los resultados, la competencia y la victoria, esto se puede corroborar por los resultados mostrados en la figura 1, se evidencia que el estilo primario que posee este participante en condiciones normales son: ayuda y actúa (colaborador) y controla y toma decisiones (directivo), esto quiere decir que: este líder actúa rápido, es considerado y busca la excelencia. Su estilo secundario: es analítico y reservado, esto quiere decir: que es firme y económico.

Tabla 1. Resultados del participante 1 en condiciones normales y en condiciones de estrés.

Estilo	En Condiciones Normales	En Condiciones de Estrés
AY/AC ( ayuda y actúa)	26	23
CO/TO (controla y toma)	26	26
AN/RE (analiza y retiene)	23	25
AD/CE (adapta y cede)	15	16
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

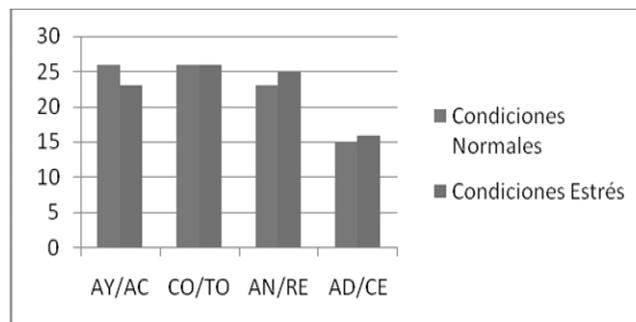


Figura 1. Resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 1.

En la tabla 2 se observan los resultados que obtuvo el participante 2 en condiciones normales y en condiciones de estrés. El estilo primario en condiciones normales que posee el participante es: controla y toma decisiones con un puntaje de 28, esto quiere decir que es: competitivo y toma riesgos calculados midiendo las consecuencias de sus decisiones. También presenta un estilo secundario, adapta y cede con un puntaje de 22, esto quiere decir, que es un líder flexible. En condiciones de stress presenta un estilo primario, controla y toma con un puntaje de 27. También posee un estilo secundario ayuda y actúa (colaborador) con un puntaje de 23. Esto se puede corroborar en la figura 2.

Tabla2. Resultados del participante 2 en condiciones normales y en condiciones de estrés.

<b>Estilo</b>	<b>En Condiciones Normales</b>	<b>En Condiciones de Estrés</b>
AY/AC (ayuda y actúa)	20	23
CO/TO (controla y toma)	28	27
AN/RE (analiza y retiene)	20	22
AD/CE (adapta y cede)	22	18
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

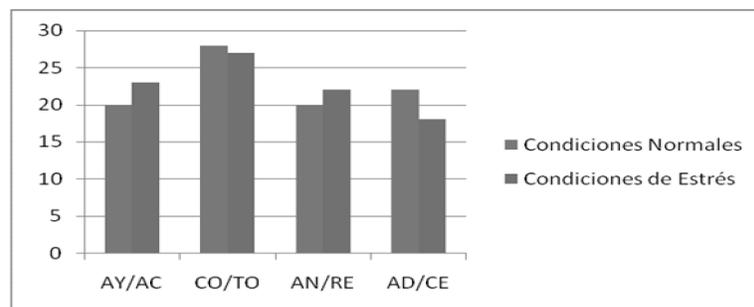


Figura 2. Resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 2.

En la tabla 3 se observan los resultados que obtuvo el participante 3 en condiciones normales y en condiciones de estrés. Se evidencia el estilo primario que presenta participante es: controla y toma decisiones con un puntaje de 29, esto quiere decir que es: competitivo y toma riesgos, es firme en las decisiones que toma y maneja de manera eficiente los recursos sobre todo en el campo económico. También presenta dos estilos secundarios: ayuda y actúa con un puntaje de 22, adapta y cede con un puntaje de 22, esto quiere decir, que es un líder flexible y colaborador. En condiciones de estrés presenta un estilo primario: analiza y retiene con un puntaje de 27, es decir que es una persona que analiza y muy reservada en el momento de actuar. También presenta un estilo secundario: controla y toma decisiones con un puntaje de 25. Esto se puede corroborar en la figura 3.

Tabla 3. Resultados del participante 3 en condiciones normales y en condiciones de estrés.

Estilo	En Condiciones Normales	En Condiciones de Estrés
AY/AC (ayuda y actúa)	22	16
CO/TO (controla y toma)	29	25
AN/RE (analiza y retiene)	17	27
AD/CE (adapta y cede)	22	22
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

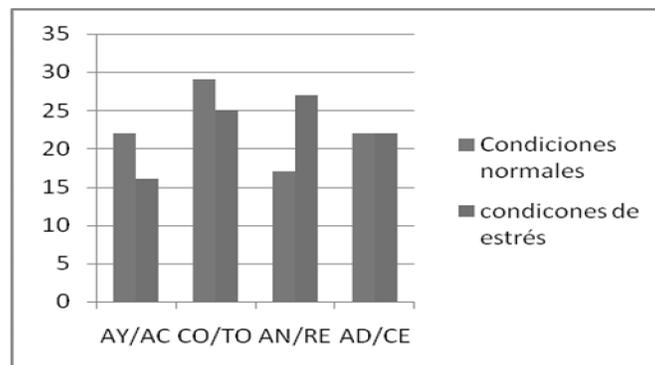


Figura3. Resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 3.

En la tabla 4 se observan los resultados que obtuvo el participante 4 en condiciones normales y en condiciones de estrés. Se evidencia el estilo primario que ejerce el participante es: controla y toma decisiones con un puntaje de 32, esto quiere decir que es: competitivo y toma riesgos, esto quiere decir que: este líder actúa rápido ante las situaciones, es considerado con el tiempo y recursos de las personas y la empresa. Presenta como estilo secundario: ayuda y actúa con un puntaje de 23. En condiciones de estrés posee un estilos primario: controla y toma con un puntaje de 28. Tiene como estilo secundario analiza y retiene con puntaje de 23 es decir que es una persona que analiza y muy reservada en el momento de actuar. Esto se puede corroborar en la figura 4 .

Tabla4.Resultados del participante 4 en condiciones normales y en condiciones de estrés.

Estilo	En Condiciones Normales	En Condiciones de Estrés
AY/AC ( ayuda y actúa)	23	20
CO/TO (controla y toma)	32	28
AN/RE (analiza y retiene)	22	23
AD/CE (adapta y cede)	13	19
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

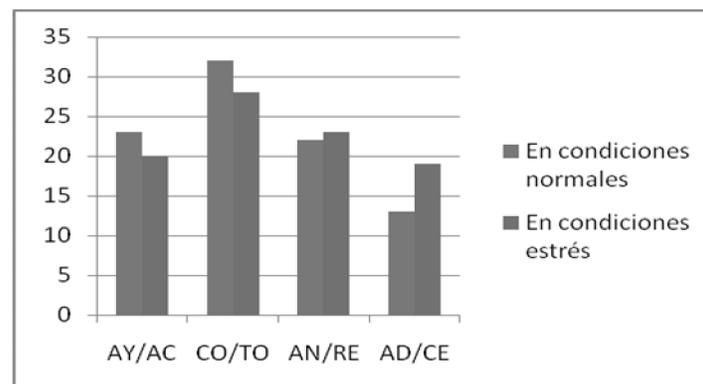


Figura4.Resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 4.

En la tabla 5 se observan los resultados que obtuvo el participante 5 en condiciones normales y en condiciones de estrés. Se evidencia el estilo primario que ejerce el participante es: controla y toma decisiones con un puntaje de 32, esto quiere decir que es: competitivo y toma riesgo, es decir, que este líder actúa rápido ante las situaciones. Presenta como estilo secundario: ayuda y actúa con un puntaje de 23, es una persona flexible y colaboradora. En situaciones de estrés posee un estilo primario: controla y toma con un puntaje de 28. Su estilo secundario analiza y retiene con un puntaje de 23, es decir que es una persona que analiza las situaciones y muy reservada en el momento de actuar. Esto se puede corroborar en la figura 5.

Tabla5.Resultados del participante 5 en condiciones normales y en condiciones de estrés.

Estilo	En Condiciones Normales	En Condiciones de Estrés
AY/AC ( ayuda y actúa)	23	20
CO/TO (controla y toma)	32	28
AN/RE (analiza y retiene)	22	23
AD/CE (adapta y cede)	13	19
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

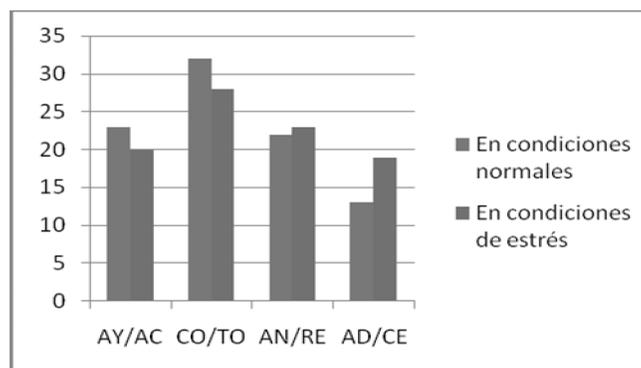


Figura5. Resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 5.

En la tabla 6 se observan los resultados que obtuvo el participante 6 en condiciones normales y en condiciones de estrés. Se evidencia el estilo primario que ejerce el participante es: controla y toma decisiones con un puntaje de 31, esto quiere decir que: este líder actúa rápido. Tiene también un estilo secundario: analiza y retiene con un puntaje de 25, esto quiere decir que es: firme en sus decisiones y maneja de manera adecuada los recursos. En condiciones de estrés el participante presenta dos estilos primarios: controla y toma decisiones con un puntaje de 25 y ayuda y actúa con un puntaje de 21. Esto se puede corroborar en la figura 6.

Tabla 6. Resultados del participante 6 en condiciones normales y en condiciones de estrés.

Estilo	En Condiciones Normales	En Condiciones de Estrés
AY/AC (ayuda y actúa)	18	21
CO/TO (controla y toma)	31	25
AN/RE ( analiza y retiene)	25	25
AD/CE (adapta y cede)	16	19
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

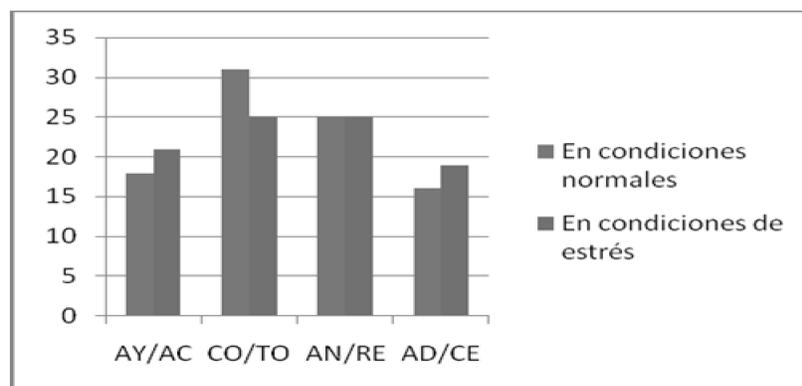


Figura 6. Resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 6.

En la tabla 7 se observan los resultados que obtuvo el participante 7 en condiciones normales y en condiciones de estrés. Se evidencia un estilo primario en condiciones normales: analiza y retiene con un puntaje de 32, esto quiere decir que es firme en sus decisiones y maneja de manera adecuada los recursos. Tiene un estilo secundario: controla y toma decisiones con un puntaje de 32, esto quiere decir que: este líder actúa rápido. En condiciones de stress: el sujeto presenta dos estilos primarios: controla y toma decisiones con un puntaje de 25 y analiza y retiene con un puntaje de 25, esto quiere decir que prefiere responder a las situaciones estresantes tomando medidas enérgicas en base a planes bien estudiados. Como estilo secundario secundario presenta ayuda y actúa con un puntaje 21, es una persona flexible pero ante todo actúa en el momento que lo debe hacer. Esto se puede corroborar en la figura 7.

Tabla7. Resultados del sujeto 7 en condiciones normales y en condiciones de estrés.

<b>Estilo</b>	<b>En Condiciones Normales</b>	<b>En Condiciones de Estrés</b>
AY/AC (ayuda y actúa)	22	21
CO/TO (controla y toma)	32	25
AN/RE (analiza y retiene)	32	25
AD/CE (adapta y cede)	13	18
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

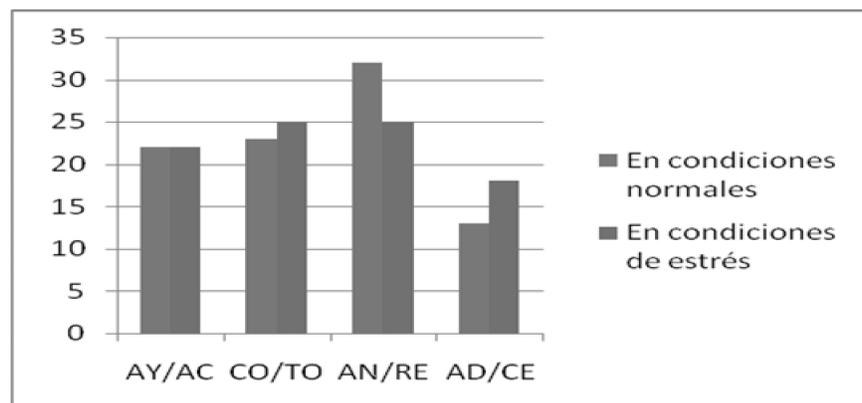


Figura7. Resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 7.

En la tabla 8 se observan los resultados que obtuvo el participante 8 en condiciones normales y en condiciones de estrés. Se evidencia que el participante en condiciones normales presenta un estilo primario: controla y toma decisiones con un puntaje de 31, esto quiere decir que es: competitivo y toma riesgos, toma decisiones y asume las consecuencias de sus actos. Presenta dos estilos secundarios, analítico y reservado con un puntaje de 21, esto quiere decir: que es firme en las decisiones que toma y maneja de manera eficiente. En condiciones de stress: el participante presenta un estilo primario: controla y toma decisiones con un puntaje de 27, esto quiere decir que: es práctico al momento de actuar. Presenta también dos estilos secundarios: analítico y resuelto (decidido) con un puntaje de 21 y adapta y cede con un puntaje de de 24, esto quiere decir que: metódico y flexible sin perder el control de la dirección, ya que prefiere responder tomando medidas enérgicas en base a planes bien estudiados. Esto se puede corroborar en la figura 8.

Tabla8. Resultados del participante 8 en condiciones normales y en condiciones de estrés.

Estilo	En Condiciones Normales	En Condiciones de Estrés
AY/AC (ayuda y actúa)	18	18
CO/TO (controla y toma)	31	27
AN/RE (analiza y retiene)	21	21
AD/CE (adapta y cede)	19	24
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

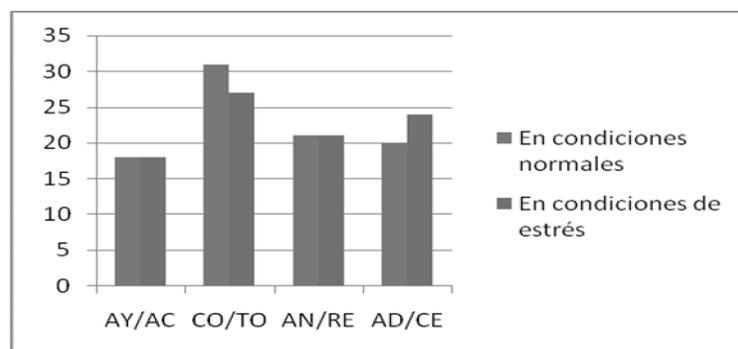


Figura 8. Evidencias del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del sujeto 8.

En la tabla 9 se observan los resultados que obtuvo el participante 9 en condiciones normales y en condiciones de estrés. Se evidencia que el participante en condiciones normales presenta estilo primario: ayuda y actúa con un puntaje de 28, esto quiere decir que: es una persona flexible y colaboradora. Su estilo secundario es analiza y reserva con un puntaje de 24, esto quiere decir que: este líder actúa rápido, es considerado y busca la excelencia. En condiciones de estrés tiene un estilo ayuda y actúa con un puntaje de 28, esto quiere decir que es colaborador y actúa rápido sin perder tiempo ni esfuerzos. Esto se puede corroborar en la figura 9.

Tabla9.Resultados del participante 9 en condiciones normales y en condiciones de estrés.

<b>Estilo</b>	<b>En Condiciones Normales</b>	<b>En Condiciones de Estrés</b>
AY/AC ( ayuda y actúa)	28	28
CO/TO (controla y toma)	20	21
AN/RE ( analiza y retiene)	24	26
AD/CE (adapta y cede)	18	15
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

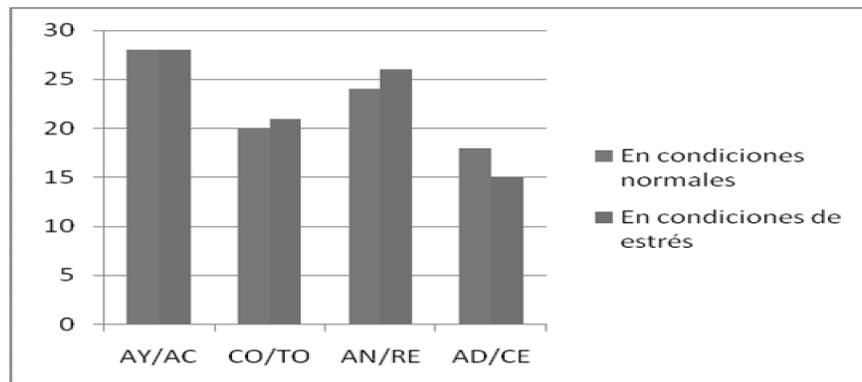


Figura 9.Resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 9.

En la tabla 10 se observan los resultados que obtuvo el participante 10 en condiciones normales y en condiciones de estrés. Se evidencia el estilo primario en condiciones normales es analiza y retiene con un puntaje de 29 .Su estilo secundario es: controla y toma decisiones con un puntaje de 25, esto quiere decir que: este líder actúa rápido, es considerado y busca la excelencia. En condiciones de stress: el sujeto presenta un primario: controla y toma con un puntaje de 27, esto quiere decir que: este líder actúa rápido ante las situaciones, es considerado con el tiempo y recursos de las personas y la empresa y busca la excelencia en sus resultados. Esto se puede corroborar en la figura 10.

Tabla10.Resultados del participante 10 en condiciones normales y en condiciones de estrés.

<b>Estilo</b>	<b>En Condiciones Normales</b>	<b>En Condiciones de Estrés</b>
AY/AC (ayuda y actúa)	19	18
CO/TO (controla y toma)	25	27
AN/RE (analiza y retiene)	29	21
AD/CE (adapta y cede)	17	24
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

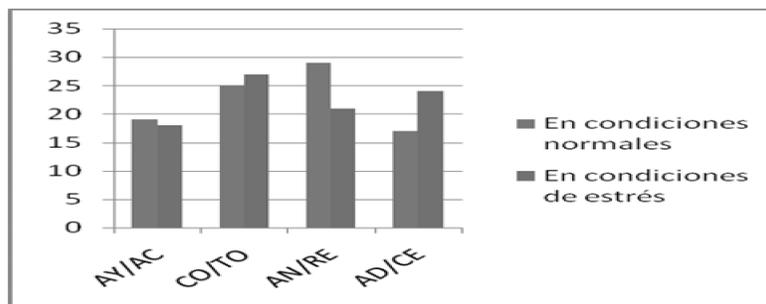


Figura 10.Resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante10.

En la tabla 11 se logran observar los resultados que obtuvo el participante 11 en condiciones normales y en condiciones de estrés. Se evidencia el estilo primario en condiciones normales: controla y toma decisiones con un puntaje de 26. Esto quiere decir que: este líder actúa rápido y toma decisiones buscando resultados exitosos. Su estilo secundario es: analiza y reservado con un puntaje de 23, es un líder cuidadoso en el momento en el que tiene que actuar. En condiciones de estrés, el participante presenta un estilo primario: colabora y toma decisiones con un puntaje de 28, esto quiere decir que: es práctico y trabaja en la búsqueda de resultados exitosos. Tiene un estilo secundario: analítico y resuelto (decidido)25, por lo tanto es metódico y analiza las situaciones antes de actuar. Esto se puede corroborar en la figura 11.

Tabla11. Resultados del participante 11 en condiciones normales y en condiciones de estrés

<b>Estilo</b>	<b>En Condiciones Normales</b>	<b>En Condiciones de Estrés</b>
AY/AC (ayuda y actúa)	20	16
CO/TO (controla y toma)	26	28
AN/RE (analiza y retiene)	23	25
AD/CE (adapta y cede)	21	21
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

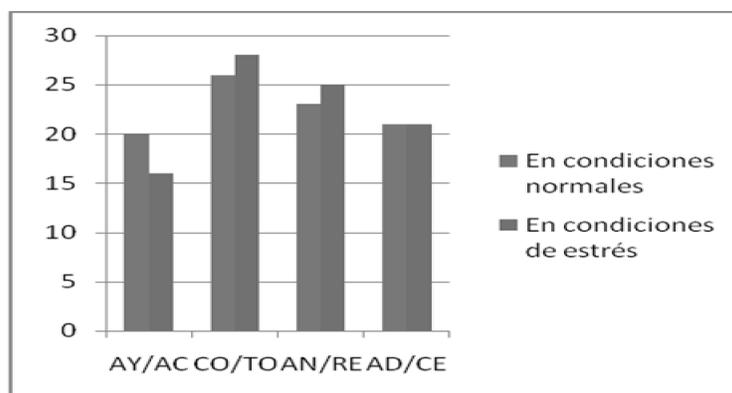


Figura 11. Resultados del estilo primario y secundario en condiciones normales y en condiciones de estrés del participante 11.

En la tabla 12 se observa la cantidad de participantes que responden a cada estilo en condiciones normales, se evidencia que el estilo primario en condiciones normales que prevalece en los participantes es: controla y toma decisiones con un 64%.Y el estilo secundario que prevalece en estas condiciones es: analiza y reservado con un 45%. Estos resultados sugieren que la formación de los líderes ha sido orientada a controlar y tomar decisiones en su desempeño buscando la excelencia y eficacia en los resultados, esto se evidencia en la figura 12.

Tabla 12. *Distribución de frecuencias de los estilos de liderazgo primario y secundario en condiciones normales.*

Estilo	Cantidad de participantes con estilo primario	Porcentaje %	Cantidad de participantes con estilo secundario	Porcentaje %
AY/AC	2	18%	3	27%
CO/TO	7	64%	1	9%
AN/RE	2	18%	5	45%
AD/CE	0	0%	2	18%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

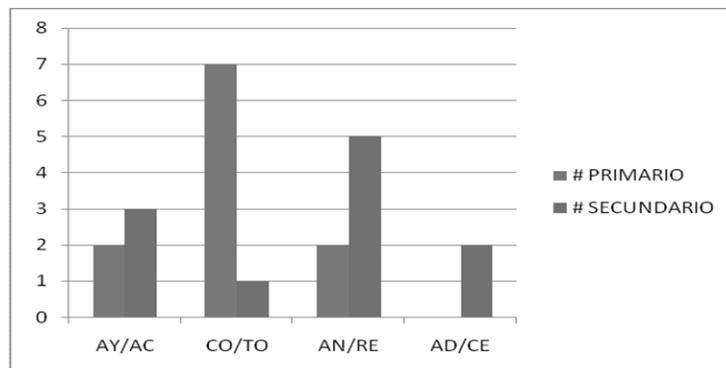


Figura 12. *Estilos de liderazgo primario y secundario en condiciones normales.*

En la tabla 13 se logran observar los participantes que responden a cada estilo en condiciones de estrés. Se evidencia que el estilo primario en condiciones de estrés que prevalece en los participantes es: controla y toma decisiones con un 64%. Y el estilo secundario que prevalece en estas condiciones es: analiza y retiene con un 27%. Estos resultados sugieren que la formación de los líderes ha sido orientada a controlar y tomar decisiones en su desempeño buscando la excelencia de los resultados en condiciones de estrés. Esto se evidencia en la figura 13.

Tabla 13. *Distribución de frecuencias de los estilos de liderazgo primario y secundario en condiciones de estrés.*

Estilo	Cantidad de participantes con estilo primario	Porcentaje %	Cantidad de participantes con estilo secundario	Porcentaje %
AY/AC	1	9%	3	27%
CO/TO	7	64%	1	9%
AN/RE	3	27%	6	55%
AD/CE	0	0%	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

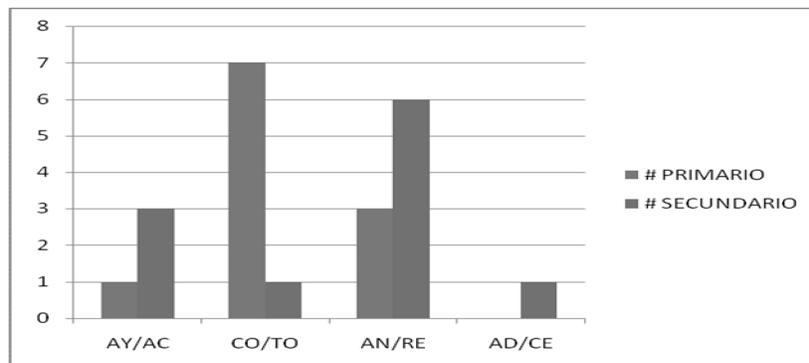


Figura 13. *Estilos de liderazgo primario y secundario en condiciones de estrés.*

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario LIFO en la investigación sobre los estilos de liderazgo ejercidos por los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la Universidad de San Buenaventura, se evidencia que los resultados del cuestionario arroja niveles primarios o que prevalecen en los participantes y también evidencia los estilos secundarios de cada uno de ellos. Puede decirse entonces que el estilo primario más utilizado por los participantes en condiciones normales es: controla y toma decisiones (directivo) con un 64% y el estilo secundario que más se evidencia es analítico y reservado (conservador) con un 45%. Por lo tanto, el participante toma decisiones rápidamente, actúa más en base a pálpitos e impresiones, que a prolongados estudios de los hechos. Tiene una actitud animada, activa y constantemente busca nuevos desafíos, imparte un sentido de la urgencia a las tareas, luchando por trabajar rápidamente y sin desperdiciar esfuerzos.

En cuanto a los resultados en condiciones de estrés, el estilo primario que más prevalece es, el que hace referencia a la categoría de controla y toma decisiones, lo que significa que es un líder directivo con un 64%, y como estilo de liderazgo secundario: analiza y reservado (conservador) con 55%. Por lo tanto, se caracteriza por ser un jefe veloz, enérgico y competitivo. Está constantemente trabajando, poniendo énfasis en la acción, los resultados, la competencia y la victoria.

Otro estilo primario también utilizado es: analítico y reservado en un 18% en condiciones normales y secundario 45%. En condiciones de estrés: controla y toma 64% y estilo secundario analítico y reservado 55%. Esto quiere decir que: este líder es considerado y busca la excelencia, es firme y económico. Por lo tanto, prefiere responder a las situaciones tomando medidas enérgicas en base a planes bien estudiados. Le preocupan mucho los resultados finales y trabaja duro para maximizar la efectividad. Le gusta aprovechar las oportunidades y se mueve rápidamente para solucionar los problemas.

El siguiente estilo primario más utilizado en condiciones normales es: ayuda y actúa (colabora) 18% y el secundario: ayuda y actúa (colabora) 27%. Este líder prefiere responder a las situaciones estresantes tomando medidas enérgicas en base a planes bien estudiados. Su sentido de la urgencia está mitigado por un deseo de pensar cuidadosamente las cosas.

El estilo primario menos utilizado en condiciones normales es: adapta y cede (negociador) con un 0%, secundario: 18%. Y en condiciones de estrés, el estilo primario menos utilizado es: adapta y cede con un 0% y el secundario: adapta y cede con un 9%. Por lo tanto, los resultados finales son la prioridad número uno para este jefe. Aunque es muy capaz para seguir una tarea hasta completarla, es flexible; por consiguiente, si aparece una prioridad más urgente, se dedicará en seguida a ella.

## Discusión y conclusiones

El presente proyecto de grado se realizó estudiando y analizando los estilos de liderazgo ejercidos por cada uno de los jefes de los sitios de práctica de la Facultad de Psicología de la Universidad de San Buenaventura en la ciudad de Bogotá. Para evaluar los diferentes tipos de dirección, se aplicó el Cuestionario LIFO obteniéndose como resultado: el tipo de dirección o de liderazgo ejercido con más frecuencia en condiciones normales es: controla y toma decisiones (directivo).

La dificultad que se encontró en el estudio fue la siguiente: todos los jefes de los sitios de práctica no estaban en disposición para participar en la investigación y esto derivó a que la muestra fuera de 11 participantes y no de los 18 proyectados. Se debe apreciar que los directivos que participaron lo hicieron de manera voluntaria y colaboraron en el proceso con agrado e interés, ellos son: Satena, Centro de Atención Psicológica (CAP), Talento Humano de La Universidad de San Buenaventura, Campo Abierto, Asocreemos en Ti, Ejército Nacional, Colegio Santa Mariana de Jesús, Coenplas, Laboratorios Echavarría, San Gregorio y Fundación Niña María. De su parte se recibieron felicitaciones por la investigación desarrollada y la aplicación del instrumento.

El investigador, está de acuerdo con lo presentado en este proyecto de grado y con García (2007) quien sintetiza la temática expuesta, diciendo que el líder deja de ser supervisor para ser formador y asesor, esto concuerda con lo expuesto anteriormente y hace referencia al estilo o tipo de liderazgo controla y toma decisiones, por lo tanto los resultados son el fruto de objetivos comunes, de motivación, estímulo, confianza y proceso sistemático de un mejoramiento continuo. La dirección eficaz y el liderazgo logran que los miembros de un equipo den lo mejor de sí mismos, cumplan con su trabajo a cabalidad, queden satisfechos con lo que han realizado. La satisfacción y el rendimiento deben estar unidos. En esas condiciones las personas se sienten responsables, comprometidas, se entusiasman con el proyecto y aprenden. Se debe señalar entonces, que: dirigir no es solamente dar órdenes, sino orientar teniendo una visión hacia el futuro de un trabajo exitoso, el cual es el resultado de la actividad ejecutada por parte del líder y sus seguidores. Queda claro, entonces, que no hay una receta única para el liderazgo. Por lo tanto, los líderes siempre tienen seguidores, que los pueden seguir o que los pueden cuestionar.

También hay que recalcar que la fortaleza del liderazgo está en mantenerse vigente y esto significa actualizarse revisando los errores del proceso, pero lo más común es que el líder se sienta cómodo en su posición y no escuche críticas, mientras que se rodea de halagos y de aplausos. Por lo tanto, se debe aprender que líder es la persona que tiene capacidad de escuchar críticas para mejorar. El primer paso del liderazgo entonces está en saberse perfeccionar, lo que causa un mejor seguidor.

Lo cierto es que el liderazgo de hoy no depende del ser humano, las ganancias, la posición que se ocupe o el título que se obtenga, sino que ser líder actualmente es, un acto de humildad. Esto exige poseer la capacidad de inspirar, motivar, aceptar errores y dudas, confiar y aprender de los otros, es decir que, hoy el líder tiene que crear comunión y trabajar en equipo.

Según lo mencionado, el liderazgo es universal y amplio, pues desde que el hombre vive en comunidad, unos tienden a fijar el rumbo y a tratar de conducir a los demás y otros a confiar en líderes y a seguirlos. En síntesis, el líder ideal es el que permite que todos se desarrollen no solo como profesionales, sino como personas. (Especial de Liderazgo. Revista Semana ,2009).

En cuanto a los jefes de estas empresas, este modesto proyecto de grado aspira a que sea de alguna utilidad en el desarrollo exitoso de sus actividades.

Cabe destacar que los objetivos planteados en el estudio se cumplieron satisfactoriamente y hay que señalar también que la experiencia adquirida al desarrollar este proyecto fue enriquecedora para el investigador.

Se sugiere continuar con la investigación de este tema en futuros proyectos teniendo en cuenta que de la idónea aplicación del estilo de liderazgo depende el éxito o fracaso de las empresas.

### Referencias

- Antonakis, J.-Cianciolo, A.-Sternberg, R. (2004): The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avella M.M. (2008). Tiempo Promedio .Ideas para el Cambio y el Aprendizaje en la Organización. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Avolio, B.J., Bass B.M, Jung D.I. (1999). Reexaminado los Componentes del Liderazgo Transformacional y Transaccional . New York: Pearson Educación.
- Barker, J. 2008. Paradigmas. El Negocio de Descubrir el Futuro. Estados Unidos: McGraw-Hill Interamericana.
- Bass BM, (2003) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. Estados Unidos: J. Appl. Psychol.
- Bycio P, Hackett RD, Allen JS (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. Estados Unidos: J. Appl. Psychol.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc.Graw Hill.
- Chiavenato. (2005). Administración de Recursos Humanos. Los Ángeles California: McGraw-Hill .
- CESA, (2007). Definición de un Perfil del Líder Empresarial Colombiano. Artículo recuperado en el 2008 en <http://www.cesa.edu.co/>.
- Fleishman, E.A. (1953), "The description of supervisory behaviour", Personal Psychology, VOL. 37
- Fleishman. M. S. (2001). Un Liderazgo Efectivo. México: Simon Shuster Compañy .
- García , G.F. (2007). Líder y Ejecutivos: El Directivo del Éxito. España: Tea- Cegos.
- Gil E.M &, Giner F.F. (2007). Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa. Madrid. Esic. 7 Edición. Libros Profesionales y de Empresa.
- Goleman, D. (2008). Los mejores jefes manejan varios estilos de liderazgo. Artículo recuperado en el 2008 en <http://www.portafolio.com.co/>.
- Hambrick D, Mason P (1984). Upper echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. Estados Unidos: Academy of Management . 9: 193-206.
- Hernández, Fernández & Baptista, (2003). Metodología de la Investigación. México. Mac. Graw Hill
- Howell, J.M. (1993): Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated

- Business-Unit Performance. Estados Unidos: Journal of Applied Psychology, vol. 7
- Kaufman, R. (2004). Planificación Mega: Herramientas Prácticas Para El Éxito Organizacional. Estados Unidos. Universidad Jaume I.
- La fiabilidad y la validez del LIFO, (2006). Artículo recuperado en el 2008 en <http://www.lifo.com.au/index.php?module=pagesetter&func=viewpub&tid=2&pid=21>
- Liderazgo. Especial de Liderazgo. (2009). Artículo recuperado en el 2009 en <http://www.semana.com/>
- Likert, R. (1967), The Human Organization: Its management and value, New York: McGraw-Hill
- Los Diez Mandamientos de un Lider.(2008). Artículo recuperado en el 2008 en <http://www.eltiempo.com/>
- Marchant . Loreta. R.( 2005).Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico:Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Chile:Universidad de Viña del Mar.
- Marshall ,S.(1998). El lider visionario: Cuestionario Sobre la Conducta del líder. Estados Unidos: Ramón Areces.
- Maxwell J.C. (2008).Liderazgo. Principios de Oro. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Maxwell.J.C.(2005).Liderazgo Eficaz-Cómo Influir en los Demás . Estados Unidos. Grupo Nelson.
- Mazabel, G.C.(2000) Diccionario de Recursos Humanos. Lima Perú: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- McGrath,J.E. (1984).Groups: Interaction and Performance, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry ( 2000).Safari a la Estrategia:Una Visita Guiada por la Jungla del Mana Gement Estratégico. Buenos Aires. Ed. Granica .S.A.
- Mullane, J. (2002). The mission statement is a strategic tool: when used properly. Management Decision. 405. USA
- Otoole ,J.(2006). El Liderazgo del Cambio. Estados Unidos:Simon Schuster Company.
- Pawar BS, Eastman KK (1997) .The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A conceptual Examination. Estados Unidos :Acad. Manag. Rev. 22: 80-109.

- Pedraja, Rejas.L.,Rodríguez ,Ponce.E. (2004).Efectos del Estilo de Liderazgo Sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas. Tarapacá. Chile: Interciencia.
- Pedraja,Rejas.L.,Rodríguez,Ponce.E.,Rodríguez,Ponce.J.(2005).Cumplimiento Organizacional en la Administración Pública y Efectos del Estilo de Liderazgo. Tarapacá. Chile :Interciencia.
- Pedraja, Rejas.L., Rodríguez, Ponce.E. , Rodríguez, Ponce .J. ( 2006).Estilos de Liderazgo y Eficacia. Tarapacá. Chile:Interciencia.
- Posner, B.Z. (2002). The leadership challenge. San .Francisco, California. Jossey-Bass
- Robbins, Stephen,(2004).Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. San Diego :State University Prentice -Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, M.M.(2007). Brújulas Empresariales III. Colombia: Casa Editorial El Tiempo.
- Sánchez, E. Blanchard, K. ( 2007). Liderazgo al Más Alto Nivel. Como crear y Dirigir Organizaciones de Alto Desempeño. Estados Unidos:Norma.
- Santodomingo.J.S,(2008).Reenfoque Estratégico .Líderes. Artículo recuperado en el 2008 en <http://www.dinero.com/>
- Sashkin .M. (1998 ). Líder Visionario: Cuestionario Sobre la Conducta del Líder. Estados Unidos: Ramón Areces.
- Scott C. D. y Jaffe .D.T.(1991) .Empowerment –Cómo Otorgar Poder y Autoridad a su Equipo de Trabajo. México: Iberoamericana.
- Shultz, d. (1997). Psicología Industrial. México: McGraw Hill.
- Sthephen P. Robbins,(2004). Comportamiento Organizacional. San Diego University:Pearson.
- Ulrich.D, (1991) .Recursos Humanos Champions. Michigan: Norma.
- Vallejo, Nájera.J.(2002) .Guía Práctica de Psicología. Madrid , España. Booket.
- Yukl, G. (1998), Leadership in organizations, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zabala, J.G.(1999).El Cambio son Personas. Madrid: Díaz Santos.

## **APÉNDICE**

**Apéndice A****LIFO: Cuestionario Sobre Orientaciones Vitales****Nombre:** \_\_\_\_\_**Profesión:** \_\_\_\_\_**Cargo:** \_\_\_\_\_**Fecha:** \_\_\_\_\_

Este cuestionario es una ayuda para que usted describa sus reacciones ante diversas situaciones que toda persona encara frecuentemente. Es conveniente que responda tan espontáneamente como le sea posible. Así, podrá conocer mejor cuáles son sus verdaderas reacciones ante las situaciones que se le presentan en el cuestionario. De ese modo, una vez que se tabulen e interpreten los resultados, de acuerdo con las instrucciones que recibirá. Usted encontrará 18 declaraciones o afirmaciones inconclusas identificadas con letras mayúsculas (A, B, C, D). Para cada declaración hay cuatro posibles terminaciones o situaciones identificadas con los números romanos I, II, III y IV. Por favor, escriba el número 4 al lado de la afirmación que más se asemeje a lo que usted siente, 3 si se aproxima bastante, 2 si se aproxima algo y 1 a la que menos se aproxima a su forma de ser o simplemente no se aproxima. Escriba solamente una vez el número que usted considere sin repetirlo. Es posible que en algunas afirmaciones, usted encuentre que dos o más terminaciones se asemejen de igual manera a lo que usted siente o son igualmente diferentes a lo que usted siente. Si este es el caso, por favor jerarquícelas según las instrucciones aunque sienta que le resulta difícil.

1 .A). Me siento más contento conmigo mismo cuando:

\_\_\_\_ I. Actúo con idealismo y optimismo

\_\_\_\_ II. Veo una oportunidad de liderazgo y voy tras ella.

\_\_\_\_ III. Busco mi propio interés y dejo a los demás buscar el suyo.

\_\_\_\_ IV. Me adapto al grupo en el cual me encuentro.

2. B). Soy sumamente apto para tratar a otros:

\_\_\_\_ I. Respetuoso, cortés, admirativamente

- II. Activa, enérgicamente y con seguridad de mí mismo.
- III. Cuidadosa reservadamente y con tranquilidad.
- IV. Con simpatía, social y amistosamente.

3.C).Hago sentir a los otros:

- I. Bien considerados, capaces y dignos de que se les pida consejo.
- II. Interesados y entusiasmados por asociarse conmigo en lo que deseo hacer.
- III. Tratados con justicia, respetados y con aprecio por la consideración que les profeso.
- IV. Complacidos, impresionados conmigo y deseosos de tenerme cerca

4.D). En un desacuerdo con otra persona me va mejor si:

- I. Me fío del sentido de justicia de la otra persona.
- II. Trato de manejarla por medio de mi astucia y superioridad táctica.
- III. Permanezco compuesto, metódico e impasible.
- IV. Soy flexible y me adapto a la otra persona.

5.E).En mis relaciones con los demás puedo:

- I. Volverme demasiado confiado y depositar mi confianza aún en aquellos que no parecen buscarla.
- II. Volverme agresivo y aprovecharme de los otros, antes de que se den cuenta que no ha sido muy considerado con ellos.
- III. Volverme suspicaz y prudente y tratarlos con demasiada reserva.
- IV. Volverme demasiado amistoso y hallarme en medio de gente, aún cuando no he sido especialmente invitado.

6. F).Impresiona a los demás como:

- I. Una persona ingenua que tiene poca iniciativa y confianza en sí mismo.
- II. Un agudo “agente de bolsa” que siempre trata de sacar el mejor partido posible de la ganga.
- III. Un individuo obstinado que es frío hacia los demás.
- IV. Una persona inconsistente que nunca toma una verdadera posición personal.

7.G).Siento que puedo persuadir a la gente siendo:

- I. Modesto e idealista
- II. Convincente y seguro de mí mismo
- III. Paciente y práctico
- IV. Entretenido y animado

8.H). En mis relaciones con los demás soy sumamente apto para ser:

- I. Creíble, confiable y de apoyo para otras personas.
- II. Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás para que las lleven a cabo.

- III. Práctico, lógico y cuidadoso en saber con quien estoy tratando.
- IV. Interesado en saber todo acerca de ellos y ansioso por ajustarme a lo que esperan de mí.

9.I).Siento suma satisfacción cuando los demás Me ven como:

- I. Un amigo leal y de confianza
- II. Una persona que puede tomar ideas y ponerlas en práctica.
- III. Una persona práctica y que piensa por sí misma.
- IV. Una persona digna de atención y significativa.

10.J). Si no obtengo lo que quiero de una persona Tiendo a:

- I. Rendirme de buena gana y justificar la inhabilidad de la otra persona para hacer lo mismo.
- II. Reclamar mis derechos y tratar de persuadir para que lo haga de todas maneras.
- III. Sentirme indiferente y encontrar otra manera de conseguir lo que quiero.
- IV. Tomármelo en broma y ser flexible acerca del problema.

11.K).Ante el fracaso siento que lo mejor es:

- I. Acudir a otros y confiar en su ayuda
- II. Luchar por mis derechos y tomar lo que realmente me merezco.
- III. Mantener lo que ya tengo y desentender me de los demás.
- IV. Conservar la fachada y tratar de venderme al mejor precio posible.

12.L).Temo que a veces los demás puedan verme como:

- I. Sometido e impresionable
- II. Agresivo y arrogante
- III. Frío y obstinado
- IV. Superficial y en busca de atención

13.M). Siento que el mejor modo de triunfar en la vida es:

- I. Ser una persona digna de recompensa y confiar en quienes tienen autoridad para reconocer mi valor.
- II. Trabajar para establecer un derecho a avanzar y luego reclamarlo.
- III. Perseverar lo que tengo y construir sobre ello.
- IV. Desarrollar una personalidad exitosa que llame la atención de los demás

14.N).Resolviendo el problema de trabajar con Una persona difícil:

- I. Averiguo con otros cómo han resuelto el problema y sigo sus consejos.
- II. Llego a un acuerdo con la persona y sigo junto a ella del mejor modo posible.
- III. Descifro por mis mismo lo que es correcto y mantengo mis propias convicciones.
- IV. Me modifico, de manera de adaptarme a la otra persona y hacer la relación más armónica.

15.O). Impresiono a los demás como:

- I. Una persona confiada que aprecia su ayuda y consejo.
- II. Una persona con confianza en sí misma, que toma la iniciativa y hace actuar a la gente.
- III. Una persona estable que trata con los demás de una manera conservadora.
- IV. Una persona entusiasta que puede congeniar con casi todo el mundo.

16.P). Siento que en último análisis es mejor:

- I. Simplemente aceptar la derrota y buscar lo que deseo en alguna otra parte.
- II. Empecinarme en una lucha de estrategias, antes perder y no obtener nada.
- III. Ser suspicaz y posesivo, antes que renunciar a lo que ya tengo.
- IV. Transigir y continuar por el momento.

17.Q).A veces puedo ser:

- I. Fácilmente influenciable e inseguro
- II. Agresivo, ambicioso y arrogante
- III. Desconfiado, frío y crítico
- IV. Pueril, queriendo ser la estrella del espectáculo.

18.R).A veces puedo hacer que los demás se sientan:

- I. Superiores y condescendientes conmigo
- II. Utilizados por mí y enojados conmigo
- III. Injustamente tratados y fríos hacia mí
- IV. Impacientes e indiferentes hacia mí

## LIFO. Hoja de respuestas

Por favor pase sus respuestas del cuestionario a esta hoja: obtenga totales para cada una de las ocho columnas.

$$A \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$B \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$C \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$G \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$H \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$I \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$M \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$N \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$O \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$D \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$E \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$F \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$j \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$k \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$L \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$P \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$Q \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$R \quad \_ + \_ + \_ + \_ = 10$$

$$\text{Total } \_ + \_ + \_ + \_ = 90$$

AY/AC CO/TO AN/RE AD/CE

$$\text{Total } \_ + \_ + \_ + \_ = 90$$

AY/AC CO/TO AN/RE AD/CE

