

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



**“RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y
HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL PERSONAL DE LÍNEA DE MANDO DE UNA
EMPRESA INDUSTRIAL”**

Tesis presentado por los bachilleres:

MAQUE AYMA, KENYO MAICOL

QUISPE CURASI, KATHERINE VANESSA

Para optar el Título Profesional de Psicólogos

Asesor: Dr. Luis Herminio Torres Arce

**AREQUIPA-PERÚ
2021**

DEDICATORIA

... A nuestros seres queridos que han partido de este mundo, por sus enseñanzas y por el tiempo invertido en nuestra formación, haciendo que valoremos a las personas en vida...

Los autores

AGRADECIMIENTOS

A los docentes de nuestra escuela profesional de psicología de la Universidad Nacional de San Agustín, quien con su apoyo y dedicación a lo largo de todos estos años nos han enseñado a amar y valorar nuestra profesión.

A todas y a cada una de las personas que participaron en la investigación realizada, por su tiempo y apoyo sin las cuales no hubiera sido posible esta investigación.

A nuestros padres por ser nuestra fuente de inspiración y sobre todo por ser nuestro apoyo incondicional confiando en nosotros.

Los Autores

PRESENTACIÓN

**SEÑOR RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE
AREQUIPA**

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES
INDUSTRIALES Y CIENCIA DE LA COMUNICACIÓN**

SEÑORA DIRECTORA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

SEÑOR(A) PRESIDENTE(A) DEL JURADO

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

Presentamos a vuestra consideración el trabajo de tesis titulado **“RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL PERSONAL DE LÍNEA DE MANDO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL”** el mismo que tras su revisión y dictamen favorable, deseamos optar el título profesional de psicólogos.

Esperemos que el presente trabajo de investigación cumpla con las expectativas deseadas y a su vez sirva de aporte al conocimiento psicológico en el área organizacional, a la vez que pueda ser tomado como un aliciente para que se realicen otras investigaciones.

Arequipa, Agosto del 2020.

Bachilleres:

Kenyo Maicol Maque Ayma

Katherine Vanessa Quispe Curasi

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de brindar información científica teniendo en cuenta que las variables analizadas son, en nuestra consideración, importantes en el desarrollo de organizaciones es así que nos planteamos como objetivo identificar la relación entre las variables estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando, donde se consideró una muestra no probabilística intencional de 168 trabajadores que ocupaban un puesto relacionado a la línea de mando; para el presente estudio de investigación se utilizaron los cuestionarios de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el cual presenta un índice de validez a través V de Aiken entre 0,80 y 1,00 y de Habilidades Directivas de Whetten y Cameron, con una validez de contenido (Juicio de expertos), un coeficiente de 0,84 y un índice de confiabilidad de 0,974 del Alfa de Cronbach. Para el análisis y la presentación de los datos se empleó el programa estadístico SPSS versión 25; los resultados demuestran que la relación entre ambas variables se da en forma directa y significativa, esto significa que en el momento que se presenta un cambio de estilo de liderazgo para ajustarse a una situación concreta, también se estará adaptando y potenciando sus habilidades directivas.

Palabras clave: habilidades directivas, liderazgo situacional, línea de mando.

ABSTRAC

This research work was carried out with the purpose of providing scientific information, taking into account that the variables analyzed are in our consideration important in the development of organizations, so we set ourselves the objective of identifying the relationship between the variables of situational leadership styles and skills. directives in command line personnel, where an intentional non-probabilistic sample of 168 workers who occupied a position related to the command line was considered; For the present research study, the situational leadership questionnaires of Hersey and Blanchard were used, which presents a validity index through Aiken's V between 0.80 and 1.00, and of Directive Skills of Whetten and Cameron, with a content validity (Expert judgment), a coefficient of 0.84 and a reliability index of 0.974 from Cronbach's Alpha. For the analysis and presentation of the data, the statistical program SPSS version 25 was used; The results show that the relationship between both variables occurs directly and significantly, this means that the moment a change in leadership style occurs to adjust to a specific situation, they will also be adapting and enhancing their management skills.

Keywords: management skills, situational leadership, command line

Índice

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
PRESENTACIÓN	iv
RESUMEN	v
ABSTRAC	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1. Planteamiento del Problema.....	4
2. Objetivos	6
A. General.....	6
B. Específicos	6
3. Hipótesis.....	7
4. Importancia del Estudio	7
A. NIVEL INTERNACIONAL.....	7
B. NIVEL NACIONAL.....	11
5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	14
6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	14
A. Liderazgo	14
B. Liderazgo situacional.....	15
C. Habilidad.....	15
D. Habilidad directiva	15
E. Líneas de mando	15
7. VARIABLES.....	16
A. Variable 1 : Liderazgo Situacional	16
B. Variable 2: Habilidades Directivas	16
CAPÍTULO II	17
REVISIÓN DE LA LITERATURA	17

1. LIDERAZGO SITUACIONAL	17
A. Conceptos de liderazgo	17
B. Líder	18
C. Principales teorías sobre liderazgo	19
a. Teoría del gran hombre:	19
b. Teoría de los rasgos:.....	20
c. Teoría del comportamiento:.....	21
d. Teoría de contingencia:	22
e. Teoría de la influencia:	22
f. Teoría de las relaciones: transaccional y transformacional	23
D. Enfoque situacional del liderazgo	24
a. Estilos de liderazgo.....	25
b. Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder.....	25
c. Concepto de madurez	26
d. Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación	27
e. Técnicas de modificación del comportamiento.....	27
f. Bases del poder.....	28
2. Habilidades Directivas.....	28
A. Dirección.....	28
B. Habilidades	29
C. Competencias directivas vs habilidades directivas	30
D. Habilidades directivas	32
a. ¿Qué son las Habilidades Directivas?.....	32
b. Importancia de las Habilidades Directivas.....	33
c. Características de las Habilidades Directivas.....	34
d. Habilidades de los Directivos Eficaces.....	35
E. Dimensiones de Habilidades Directivas	36
a. Habilidades personales	37
b. Habilidades interpersonales	44
c. Habilidades grupales	50
CAPÍTULO III	56
METODOLOGÍA	56
1. Tipo de investigación	56

2. Diseño de investigación	56
3. Población y muestra	57
A. Población:	57
B. Muestra:	57
a. Criterios de inclusión:	57
b. Criterios de exclusión:	57
C. Instrumentos y Técnicas	57
a. Liderazgo Situacional	57
b. Habilidades directivas	60
D. Procedimientos	62
CAPITULO IV	63
RESULTADOS	63
1. Interpretación de resultados	63
DISCUSIÓN	74
CONCLUSIONES	79
SUGERENCIAS	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ADDENDA	91
I. TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL	92
II. Liderazgo Situacional – Hoja de respuesta	98
III. Evaluación de habilidades directivas	100

Índice de tablas

Tabla 1 Sexo	64
Tabla 2 Edad	64
Tabla 3 Tiempo de servicio	65
Tabla 4 Puesto.....	65
Tabla 5 Estilos de liderazgo situacional según el sexo	66
Tabla 6 Estilos de liderazgo situacional según la edad	67
Tabla 7 Estilos de liderazgo situacional según el tiempo de servicio.....	67
Tabla 8 Habilidades directivas según sexo.....	68
Tabla 9 Habilidades directivas según la edad.....	68
Tabla 10 Habilidades directivas según el tiempo de servicio.....	69
Tabla 11 Habilidades personales	70
Tabla 12 Habilidades interpersonales	70
Tabla 13 Habilidades grupales.....	71
Tabla 14 Relación entre los estilos de liderazgo situacional y las habilidades directivas	72
Tabla 15 Nivel de significancia de la relación entre los estilos de liderazgo y habilidades directivas.....	73

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las habilidades directivas en el personal con puestos altos dentro de las organizaciones, se torna cada vez más necesario, esto frente a los problemas de dirección y desarrollo de equipos de trabajo sólidos y sostenibles en el tiempo. Las organizaciones apuntan no solo a un crecimiento económico constante, sino también al desarrollo del personal que conforman sus filas, dado que estos representan el recurso más importante para el desarrollo de cada organización.

Las habilidades directivas van enfocadas a la solución de problemas laborales y la conservación de los vínculos sociales entre los colaboradores y sus jefes inmediatos, estas a su vez se desarrollan en base a la necesidad de cada organización, es por esto que su aplicación y utilidad está siendo tomada muy en cuenta por la línea gerencial de cada empresa (Wetten y Cameron, 2011).

Por otro lado, el liderazgo también conforma parte importante de las empresas y ha sido estudiado numerosas veces en distintos ámbitos; entre sociales, educativos y organizacionales (Hersey y Blanchard, 1967). Gran parte de estas investigaciones tenían como finalidad entender esta competencia y buscar su utilidad en los diferentes campos, además de encontrar el tipo de liderazgo ideal para su implementación y promoción.

Entre estos estudios surgió la teoría de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1967) la cual en sus inicios llamó la atención por su planteamiento sobre sus estilos de liderazgo, ya que aseguraban que no existía un tipo de liderazgo concreto o ideal, sino que existe un estilo para cada situación, que en este caso era la madurez de los colaboradores, es decir que el estilo de liderazgo dependía directamente del nivel de madurez de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Si bien es cierto dentro de las habilidades directivas de Wetten y Cameron (2011) se considera que el liderazgo busca un cambio positivo, se enfoca en las formas de crear una disposición que despierte las motivaciones positivas en vez de resistencia y proporciona alternativas optimistas en lugar de temor; también se tuvo que considerar el liderazgo bajo un enfoque más complejo.

Estas dos variables anteriormente mencionadas no solo están direccionadas a los puestos gerenciales, sino también a todo el personal que está a cargo de un equipo de trabajo, conocido como la línea de mando de cada una de las empresas, ya que ellos son los que gestionan desde su puesto las actividades de cada uno de los integrantes de su equipo, por ende, es importante trabajar con ellos si se desea promover un cambio en el desarrollo de habilidades de dirección.

Cada empresa tiene una organización distinta según el rubro al que pertenece, por consiguiente las características de su línea de mando también serán distintas, es por esto que se tiene que intentar identificar sus habilidades directivas para posteriormente relacionarlo con los estilos de liderazgo y así poder gestionar un cambio en los procedimientos, inducción de nuevo personal y la conservación de cada uno de los colaboradores.

La empresa seleccionada de la presente investigación pertenece al rubro de la ingeniería mecánica del sector industrial con una actividad de producción basado en la fabricación de piezas metálicas y el servicio de mantenimiento de las mismas, en donde la supervisión, liderazgo y dirección juegan un rol determinante en el resultado de sus actividades.

Es por esto que esta investigación toma como principal objetivo no solo reconocer el nivel de habilidades directivas del personal de línea de mando y su estilo de liderazgo predominante, sino que también busca la relación entre ambas variables.

La presente investigación tiene la siguiente estructura en el primer capítulo se describe el

planteamiento del problema, objetivos de la investigación, las hipótesis, antecedentes, definición de conceptos, limitaciones de la investigación, además de la operacionalización de las variables.

En el segundo capítulo se realizó una revisión teórica de las dos variables que se consideraron en esta investigación. En el tercer capítulo se describe la metodología que considera el tipo y diseño de la investigación, así como también la población, muestra, los instrumentos que se utilizaron, las técnicas y procedimientos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados a través del análisis e interpretación de los mismos considerando un análisis estadístico.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el transcurso del tiempo y el desarrollo de conductas administrativas que tiene como objetivo brindar más valor al factor humano y las necesidades que este posee, temas relacionados con las habilidades gerenciales han ido tomando importancia en el manejo del personal de grandes empresas para lograr así el éxito, considerando que este depende significativamente de las habilidades de liderazgo de sus gerentes.

El éxito de empresas y personas como Google; Andy Grove, expresidente de Intel; Jack Welch en su momento CEO de General Electric, Fred Smith fundador de FedEx han revelado en distintas entrevistas que su éxito se debe en gran medida al liderazgo así como también al buen manejo de su personal.

Es así que en el año 2010 en Colombia encontramos la investigación “Evaluación de habilidades directivas y liderazgo de los jefes comerciales en la empresa atento seccional Bucaramanga” siendo su objetivo investigar la relación existente entre ambas variables; obteniendo como resultado que las habilidades de clan presentan impacto para lograr relaciones interpersonales efectivas las cuales ayudan a encontrar resultados deseables. (Pacheco, 2010)

Contrariamente al gran desarrollo del concepto de liderazgo a nivel general, el modelo organizacional es uno de los que cuentan con menor trabajo de investigación, en los últimos años en el Perú se ha ido incrementando el desarrollo de nuevas empresas, al igual que el desarrollo de nuevos líderes en múltiples campos empresariales. (Everis Perú S.A.C., 2019)

Por otro lado Arequipa cuenta con una enorme capacidad productiva y un inmenso potencial de desarrollo. Este potencial se basa en su gigantesca riqueza de recursos, lo que se refleja en una amplia diversificación de las actividades económicas y una productividad laboral superior al promedio nacional. Estos factores han determinado que Arequipa se constituya en la segunda economía regional del país. (BCRP,2016)

En este sentido las empresas industriales específicamente los proveedores industriales se han convertido, con el pasar de los años, en organizaciones que cobran más importancia dentro del campo empresarial, dentro de estas encontramos a la empresa seleccionada de esta investigación, la que a raíz de problemas de dirección y liderazgo de su personal de línea de mando, generando una insatisfacción en sus clientes, mostró preocupación en este tema por lo que estuvieron en busca de una evaluación para poder identificar la relación de estas dos variables en la ejecución de las actividades productivas, así poder reconocer oportunidades de mejora y de esta manera generar en su personal de línea de mando, trabajadores eficaces,

que presenten estilos de liderazgo que se ajusten al personal que lideran, así como también habilidades directivas que permitan un desarrollo integral no solo de la actividad productiva de la organización, sino también de las relaciones interpersonales, con el fin de lograr productos con altos estándares de calidad.

Teniendo en cuenta que es de importancia dar respuesta a nuevos paradigmas empresariales, nuestro problema de investigación se plantea a raíz de la siguiente pregunta:

¿Existe relación entre los estilos de liderazgo situacional y las habilidades directivas del personal de línea de mando?

2. OBJETIVOS

A. GENERAL

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando.

B. ESPECÍFICOS

- Identificar la prevalencia del estilo de liderazgo situacional del personal de línea de mando considerando datos sociodemográficos (sexo, edad y tiempo de servicio).
- Conocer los niveles de habilidades directivas del personal de línea de mando según datos sociodemográficos (sexo, edad y tiempo de servicio).
- Identificar la prevalencia de las habilidades personales, siendo esta una dimensión de las habilidades directivas, del personal de línea de mando.

- Identificar la prevalencia de las habilidades interpersonales, siendo esta una dimensión de las habilidades directivas, del personal de línea de mando.
- Identificar la prevalencia de las habilidades grupales, siendo esta una dimensión de las habilidades directivas, del personal de línea de mando.
- Establecer el tipo de relación entre los estilos de liderazgo situacional y las habilidades directivas.

3. HIPÓTESIS

H₁ Los estilos de liderazgo situacional presentan una relación significativa con las habilidades directivas del personal de línea de mando.

H₀ Los estilos de liderazgo situacional no presentan una relación significativa con las habilidades directivas del personal de línea de mando

4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

No se encontraron estudios que relacionen el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y las Habilidades Directivas es por ello que mencionaremos investigaciones que analicen el tema por separado:

A. NIVEL INTERNACIONAL

En España, Sánchez (2000), realiza la investigación en lo que se refiere al liderazgo situacional el cual tuvo como objetivo identificar los estilos de dirección preferidos por el personal directivo y no directivo de la Administración Local. Concluyó que en los estilos E2 y E3 se aprecian diferencias entre mandos y subordinados, es decir, Persuadir es el

estilo preferido de los mandos y Participar es el estilo preferido por los subordinados. En cualquier caso, el estilo Persuadir se caracteriza porque el líder explica a los seguidores las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide. Por su parte, el estilo Participar se caracteriza porque el líder comparte sus ideas con sus seguidores, por facilitar el diálogo para llegar a decisiones acordadas en conjunto y a una planificación también compartida.

En Chile, Gutierrez (2015) realizó un meta análisis en donde menciona que las mujeres muestran un estilo de liderazgo más democrático y participativo (orientadas hacia las relaciones) que los hombres y que estos lo hicieron de forma más autocrática o “directiva” que las mujeres.

En Argentina Pieri. (2016) realizó una investigación en la cual halló que los participantes que se encontraban en un rango de edad entre 30 y 50 años el 97,1% se autodefine como líder situacional. Esto es, liderar basándose en la persona, la situación, la tarea, etc. Según los resultados arrojados por el Lead el 44% lidera tendiendo al estilo informativo, apoyándose en el estilo persuasivo de ser necesario.

En Ecuador, Soria (2013) gracias a su investigación concluye que el estilo que prevalece a nivel general en toda la organización es el de persuadir. Esto significa la existencia de un alto enfoque en la tarea, más un alto enfoque en las relaciones. Las decisiones siguen siendo la prerrogativa del líder, pero la comunicación es mucho más de dos vías. Para la gente que tiene cierta capacidad, pero con cierta carencia de compromiso se requiere la dirección y la supervisión porque ella sigue siendo relativamente inexperta. Este personal necesita también el soporte y la motivación positiva para construir su

autoestima y la participación en la toma de decisión y así restaurar su compromiso con la organización y con las tareas encomendadas.

En Venezuela Araque (2013), tuvo como propósito determinar el grado de relación entre el liderazgo situacional y satisfacción laboral en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia. Se obtuvieron como conclusiones que los supervisores aplican el estilo Persuadir alcanzando una tendencia positiva manifestándose en la preparación y convencimiento en el modelo estudiado, no adoptan un estilo de liderazgo que se adapte a las distintas situaciones, ligeramente asumen roles innovadores, sin embargo, deben contar con una buena compensación salarial y la existencia de un ambiente de armonía.

En España Pereda et al. (2014) investigaron con el objetivo de analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España), intentando descubrir la posible relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas. Llegando a la conclusión de que el desarrollo de habilidades directivas se convierte en una verdadera ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones, especialmente en aquellas en las que el recurso humano es más determinante, como es el caso del sector público.

En Colombia Cassab y Mayorca (2018) realizaron la investigación donde mencionaron que el desarrollo de las habilidades en un 80% de su muestra lo han adquirido gracias a su perseverancia y a la cantidad de años que llevan trabajando, ya que llevan laborando entre 11 y 15 años.

En Colombia Tarapuez et al. (2015), se plantearon como objetivo indagar acerca de los estilos de liderazgo y la efectividad del mismo entre los directivos de las empresas

aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia), llegando a la conclusión que dos terceras partes de los gerentes encuestados tienen estilo de liderazgo persuasivo; la efectividad del liderazgo de la mayoría de ellos (87 %) no es muy clara, ya que se ubican en la zona intermedia. Además, se nota que las mujeres están asociadas con los estilos que hacen más énfasis en la tarea y los hombres con los estilos que demandan una mayor relación con los seguidores

En México la investigación realizada por García et al. (2016) asumieron como objetivo identificar las habilidades humanas directivas importantes y el desempeño laboral de los gerentes de operación en un corporativo aduanal. En conclusión, se constata que el conocimiento y desarrollo de las habilidades humanas son de suma importancia para los gerentes, sin embargo, ello no implica que el puesto asegure propiciar el óptimo desarrollo de dichas habilidades. La mayoría de los ejecutivos en esta empresa se mostraron más orientados hacia el manejo de rasgos intrínsecos, como el autocontrol y la capacidad para adaptarse, incrementando su habilidad en la conducción y manejo del grupo bajo su mando.

En Paraguay, los investigadores Kwan y Cardozo (2018) trataron el tema con relación a liderazgo situacional, que tenía como objetivo identificar el tipo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas activas en el mercado paraguayo en los últimos diez años en la ciudad de Asunción. Se concluyó que el estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas asuncenas corresponde al estilo Participar. Finalmente, se discute sobre el estilo de liderazgo situacional Delegar, en tanto que es poco significativo en relación a los demás estilos.

En este ámbito en Colombia, Pacheco (2010) realiza una investigación en la cual su objetivo fue determinar las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales de la empresa Atento Seccional Bucaramanga concluyendo que, las habilidades de clan presentan un impacto para lograr las relaciones interpersonales efectivas, ya que los participantes se encuentran en un nivel alto de habilidades como formación de equipo, trabajo en equipo, y facultamiento y delegación las cuales según su desempeño ayudan a encontrar resultados deseables propósitos compartidos y responsables, roles coordinados, eficiencia, participación, alta calidad y credibilidad y confianza.

B. NIVEL NACIONAL

En Cajamarca el investigador Montenegro (2018) lleva a cabo una investigación con el objetivo de determinar la relación entre estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, periodo 2017. Identificar los estilos de liderazgo situacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca como organización pública a partir de la aplicación del (Leader Effectiveness and Adaptability Description) - Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder. Los resultados con relación al primer objetivo la investigación permite concluir que los directivos y funcionarios de la municipalidad provincial de Cajamarca prefieren un estilo de liderazgo tipo participativo con un promedio (14,91), seguido del tipo de liderazgo delegativo (14,83).

En la ciudad de La Libertad, De La Cruz y Ramirez (2016), se plantearon como objetivo determinar la influencia del liderazgo situacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo 2016. El estilo de

liderazgo E2 (Convencer) que se ha implantado en el Centro de Atención al Cliente Claro – Oficina Trujillo influye notablemente en el desempeño de los asesores de servicio. En la cual concluyeron que el liderazgo aplicado en los colaboradores del Centro de Atención al cliente Claro Oficina Trujillo influye de manera positiva en su desempeño laboral, este contribuye a la claridad de los objetivos dentro de la organización y fomenta la buena disposición en cada uno de los puestos de trabajo, logrando una mejora significativa en el desempeño de los colaboradores.

En la ciudad de Lima las investigadoras Aparicio y Medina (2015) se plantearon como finalidad de su investigación realizar un análisis de, las habilidades gerenciales que los expertos en RR.HH. y decisores de las empresas en el Perú consideran más y menos importantes para lograr, con eficiencia, los objetivos y retos en sus organizaciones; donde concluyeron que existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Respecto a las habilidades consideradas como más importantes, se evidencia que el liderazgo correspondiente a la dimensión de habilidades de tipo grupal es la habilidad que la mayoría de los entrevistados prioriza y considera como más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa imprescindible para la gestión de un buen gerente.

En Junín (2016), Atoc y Amaya en la investigación que realizaron cuyo objetivo fue determinar el nivel de las habilidades directivas de los gerentes en las agencias de viaje y

turismo en el distrito de Tarma; llegaron a la conclusión que el 100% de los gerentes obtuvieron un nivel alto respecto a sus habilidades directivas.

En Lima (2017) Alaluna se propuso como objetivo determinar la importancia de las Habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado. En conclusión, pudo afirmar que existe relación entre Habilidades Gerenciales y el Desempeño Laboral, afirmando que las habilidades gerenciales de los evaluadores son determinantes e influyentes para obtener proyectos de inversión socialmente rentable, sostenibles y esté alineado a las políticas establecidas. Las Habilidades Personales de los evaluadores de proyectos de inversión (autoconocimiento, manejo de estrés, solución analítica y creativa de problemas), desarrolladas correctamente en los evaluadores influyen en el desempeño apropiado de sus funciones, deben tener la capacidad de identificar sus habilidades y capacidades que les permiten mejorar o desarrollar habilidades que no poseen, así como la capacidad de controlar y reducir la tensión en situaciones estresantes, solucionar problemas de forma analítica y creativa; además, ser capaces de poder tomar decisiones y conclusiones gracias a la intuición que poseen.

En la ciudad de Lima, (2018) Pereda en su investigación poseía como objetivo la identificación, descripción y comparación de la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una asociación civil de intercambio cultural sin fines de lucro en Perú; en dicha investigación se ha llegado a la conclusión que el estilo de liderazgo predominante en la organización es el estilo persuasivo con una contundente presencia en más del 80% de los participantes.

Por todo lo antes mencionado se hace necesario, no solo conocer cada una de las variables por separado, ya que si bien es cierto cada una potencia el desempeño del colaborador, haciendo un análisis conjunto generaría una sinergia positiva en el resultado de las actividades laborales, es por esto que se hace necesario identificar cuál es la relación entre el liderazgo situacional y las habilidades directivas para que, de esta manera, poder mejorar la productividad y por ende aumentar la satisfacción de los clientes, todo esto a través de un plan de acción en base a la identificación de oportunidades de mejora.

5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones de la presente investigación se basan en el siguiente punto:

- Después de un exhaustiva revisión de la literatura tanto a nivel internacional como local no se encontraron hallazgos sobre los antecedentes en investigaciones con ambas variables presentes ya sea de forma descriptiva o correlacional.

6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

A. LIDERAZGO

Proceso de relación interpersonal en el que se reafirma la capacidad que tienen ciertas personas para motivar, inspirar, organizar y movilizar masas de personas para que actúen al unísono en busca de un fin determinado.

Según Robbins (1996), el liderazgo es la habilidad para influir en determinadas personas y conseguir el desarrollo de la organización a través del cumplimiento de sus objetivos. Esta influencia es formal, cuando se establece en una organización el puesto de una determinada profesión.

B. LIDERAZGO SITUACIONAL

Sánchez y Rodríguez (2007) la Teoría de Liderazgo Situacional, reconoce que aunque cada líder tiene un estilo preferido, la efectividad del liderazgo está en función del grado en que el líder adapte o modifique dicho estilo cuando la situación así lo demande, de esta forma concede una especial atención a la situación.

C. HABILIDAD

Para Maximova la habilidad es “... un sistema complejo de acciones conscientes las cuales posibilitan la aplicación productiva o creadora de los conocimientos y hábitos en nuevas condiciones en correspondencia con su objetivo” (1962, citado por Ortis, 2016, p. 141).

Álvarez, define la habilidad “... Es, desde el punto de vista psicológico, el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo” (1999, citado por Sixto y Marquez p. 440).

D. HABILIDAD DIRECTIVA

Son aquellas “competencias (capacidades y conocimientos) necesarias para poder manejarse así mismo, así como las relaciones con otros. Es una planeación de la ejecución supervisando y dirigiendo personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización” (Pereda y Berrocal, 2012 citado por Ramirez, 2018, p. 25).

E. LÍNEAS DE MANDO

La Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM (2003, p. 149) cita a Fayol quien refiere que “línea de autoridad o de mando es aquella que va del escalón más alto al más bajo.[...]” La línea de mando nos indica la relación formal existente entre dos

personas o dos áreas específicas de trabajo. Donde cada área o departamento dependiente tendrá que sujetarse a los objetivos y propósitos del área inmediata superior.

7. VARIABLES

A. VARIABLE 1: Liderazgo Situacional

B. VARIABLE 2: Habilidades Directivas

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Liderazgo situacional	Estilos de liderazgo situacional	Dirigir	12 situaciones con 4 opciones de respuesta por cada una
		Persuadir	
		Participar	
		Delegar	
Habilidades Directivas	Habilidades personales (PER)	Desarrollo de autoconocimiento (AUT)	84 ítems con una escala liker de 6 alternativas 0= En fuerte desacuerdo 1= En desacuerdo 2= En poco desacuerdo 3= En poco desacuerdo 4= De acuerdo 5= En fuerte de acuerdo
		Manejo del estrés (PRT)	
		Solución creativa de problemas (SCP)	
	Habilidades interpersonales (INT)	Comunicación de apoyo	
		Ganar poder e influencia	
		Motivación a los demás	
		Manejo de conflictos	
	Habilidades grupales (GRU)	Facultamiento y delegación	
		Formación de equipos eficaces	
		Liderar el cambio positivo	

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. LIDERAZGO SITUACIONAL

A. CONCEPTOS DE LIDERAZGO

Las investigaciones con respecto al liderazgo han ido incrementando desde que se evidenció, que está relacionado con el progreso social, el éxito en el área organizacional y el desarrollo personal de forma positiva; es por ello que el término ha ido evolucionando, pero a la vez se ha ido relacionando a otros conceptos con el fin de dar una mayor valoración.

Para poder entender mejor el concepto, mencionaremos a distintos autores que abordaron ampliamente el tema:

El liderazgo según Stogdill (1948) es considerada como la habilidad para influir en las actividades de un grupo dirigidas a alcanzar y establecer metas siendo en el proceso de relación interpersonal donde se reafirma la capacidad de ciertas personas ya sea para motivar,

inspirar u organizar y movilizar a las personas para que actúen en conjunto por un fin determinado.

“El liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas especificadas” (Tannenbaun, Weschler y Massarik, 1971, p. 24).

Por otro lado, tenemos que el liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio, en este sentido es un proceso de influencia (Lussier y Achua, 2002).

Siguiendo en la misma línea Chiavenato, (1993) menciona que el liderazgo es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos.

Para el fin de la presente investigación la siguiente definición de liderazgo es clave, ya que es la base teórica la cual sirve como cimiento de nuestro trabajo investigativo “El liderazgo es el proceso donde el líder ejerce autoridad y ayuda a otros por medio de la motivación para que trabajen de manera eficaz para alcanzar los objetivos determinados” (Blanchard y Hersey, 1998, p. 169).

B. LÍDER

“El líder de un grupo es el individuo con mayor capacidad para influir a un gran número de miembros de forma regular. El liderazgo de una persona descansa en último término en su habilidad para proporcionar recompensas y castigos. Una persona puede convertirse en líder proporcionando a los miembros del grupo recursos valiosos que estos no pueden

obtener por sí mismos, es decir, recompensándoles. A cambio, los seguidores, que se sienten en deuda con el líder, le otorgarán prestigio y estima, le darán un estatus superior y se someterán a su autoridad e influencia. Así pues, la base del liderazgo, la esencia de este proceso es el intercambio de recompensas dentro del grupo” (Morales J., 1994 citado por De la Cruz y Ramirez, 2016, p. 22).

“Los líderes son aquellos que de forma consistente hacen contribuciones efectivas al orden social y de los que se espera y percibe que lo hagan” (Hosking, 1988, citado en Yuki, 1994, quien a su vez está citada en Palomino, P., Amaya, C. y Cañas, R., 2007).

C. PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO

Para poder explicar la evolución de las teorías sobre el liderazgo estaremos referenciando la investigación de Giraldo, D y Naranjo, J (2014) sobre “Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias” (pp. 11-38).

a. Teoría del gran hombre:

“Esta teoría enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías del liderazgo, se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores” (Daft, 2006, citado por Giraldo y Naranjo, 2014, p. 19).

b. Teoría de los rasgos:

“Esta teoría se deriva o nace a partir de la teoría del gran hombre, la cual sugiere que existen ciertas características llamadas rasgos, los cuales pueden diferenciar quién puede ser líder y quién no. Esta teoría está fundamentada en que la personalidad de las personas puede identificar las diferencias individuales de las personas. Los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir” (Lupano y Castro, 2008 , citado por Giraldo y Naranjo 2014, pp. 20-21).

A continuación se nombran los cinco estilos de liderazgo resultantes de la Malla Gerencial:

“El primer estilo es la gestión empobrecida (1,1), el cual es un estilo en el que el líder no tiene una tendencia a los procesos ni a las relaciones (filosofía de liderazgo ausente), es decir, no le preocupa si sus seguidores están satisfechos o si sus objetivos son logrados, es indiferente y despreocupado, por lo que únicamente hace el esfuerzo mínimo para mantener su trabajo” (Daft 2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, pp. 22 -23).

“El segundo estilo es la gestión club campestre (1,9), en el cual el líder tiene una tendencia total hacia las relaciones (énfasis en las personas), es agradable y no le gustan las confrontaciones; sus preocupaciones giran en torno a la satisfacción de las relaciones personales y al buen clima organizacional, teniendo como consecuencia el incumplimiento de los objetivos” (Daft 2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, pp. 22 -23).

“El tercer estilo es la gestión a medio camino (5,5), el cual es un estilo en el que al líder le gusta mantener su status de superioridad; es un tipo de liderazgo en el cual se

evidencian dos enfoques, uno encaminado hacia la productividad de los procesos y otro encaminado a las personas (interés moderado por ambos enfoques), en el cual el foco principal es la productividad, pero sin descuidar la satisfacción de los seguidores” (Daft 2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, pp. 22 -23).

“El cuarto estilo es la gestión autoritaria (9,1), estilo en el que el líder tiene el poder absoluto, su foco es únicamente el cumplimiento de metas y objetivos (eficiencia de las operaciones), la comunicación no se evidencia, los conflictos son resueltos en la medida que el líder toma la decisión y los seguidores no participan de esta” (Daft 2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, p. 23).

“El quinto y último estilo es la gestión en equipo (9,9), el estilo más eficiente y recomendable, en el cual se evidencia una fuerte presencia del enfoque en los procesos y en el enfoque relacional, es decir, el líder está siempre enfocado en el cumplimiento de objetivos y metas, pero para lograr esto adicionalmente se enfoca en una excelente dirección de las personas, inspirándolas para que sus metas tanto personales como profesionales sean logradas. El trabajo en equipo en este estilo es esencial para alcanzar los logros y la satisfacción de los seguidores” (Daft 2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, p. 23).

c. Teoría del comportamiento:

“Dentro de estas nuevas investigaciones hacia la década de 1950, las investigaciones se centraron en lo que los líderes hacen, por lo que no pasó mucho tiempo, antes de que estos estudios se ampliaran y se tratará de determinar que hacía que un comportamiento

de un líder fuera más eficaz o no que otros” (Daft, 2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, p. 25).

Daft (2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, p. 25), expone dos frases las cuales pueden ser consideradas como los pilares de esta teoría (del comportamiento) para desarrollar un liderazgo efectivo:

“La teoría del comportamiento afirma que alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder.

Es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.”

d. Teoría de contingencia:

Según Daft (2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, pp. 29-30), dentro de esta teoría de la contingencia se encuentran dos grandes modelos:

“Modelo de contingencia de Fiedler: se diseñó para identificar la tendencia de los líderes, si es hacia las tareas o las relaciones, el cual sirve para integrar el estilo del líder con la situación.

Modelo situacional de Hersey y Blanchard: es un nuevo análisis a la rejilla del liderazgo, sin embargo, este modelo se centra en las características de los seguidores para determinar la eficacia del comportamiento del líder”

e. Teoría de la influencia:

“El líder carismático posee mucha confianza en sí mismo, ya que tiene una visión clara de las metas y un fuerte compromiso por cumplirlas, sabe expresar esta visión de forma explícita a sus seguidores, posee un tipo de comportamiento atípico (comparado con otro

tipo de líder) y es un agente de cambio constante del entorno”(Gómez, s.f., citado por Giraldo y Naranjo 2014. p. 33).

“El carisma es una cualidad que estimula e impulsa a los seguidores de tal manera que realizan actividades que están fuera de sus obligaciones, logrando resultados positivos. Esto significa que un líder basado en el estilo carismático, es capaz de influenciar, inspirar y motivar a los seguidores para que realicen más de lo que normalmente harían. Un líder basado en este tipo de liderazgo no exige atención debido a su posición de poder, la capta debido a sus cualidades y personalidad” (Daft, 2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, p. 34).

f. Teoría de las relaciones: transaccional y transformacional

“Este primer tipo de liderazgo, el liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización” (Daft, 2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, p. 35).

Salazar (2006) y Gómez (2008) citado por Giraldo y Naranjo 2014, p. 36, concuerdan en que el liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales:

- “Recompensa contingente: se otorgan recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y consecución de objetivos.
- Dirección por excepción: se realizan retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas.”

“Continuando ahora con el liderazgo transformacional, este se puede definir como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo” (Bass y Riggio, 2006, citado por Giraldo y Naranjo 2014, p. 37).

Este tipo de liderazgo según Bass y Riggio (2006); Lupano y Castro (2008) citado por Giraldo y Naranjo 2014 , p. 37 se nutre de cuatro componentes:

- “Influencia: los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.
- Inspiración: el trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro.
- Estimulación intelectual: se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por ideas diferentes a las del líder.
- Consideración individualizada: el líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas.”

D. ENFOQUE SITUACIONAL DEL LIDERAZGO

“La Teoría de Liderazgo Situacional se gestó a partir de los aportes de diversas teorías e investigaciones sobre el liderazgo y las organizaciones. Entre sus conceptos fundamentales están: a) Estilo de liderazgo: Comportamiento de Tarea y de Relación, b) Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder, c) Concepto de madurez, d) Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación, e) Técnicas de modificación del comportamiento, y f) Percepción del poder” (Sanchez E. y Rodriguez A., 2007, p. 28).

a. Estilos de liderazgo

“El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”. Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores” (Sanchez E. y Rodriguez A., 2007, p. 28).

b. Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder

“A partir de las dimensiones de comportamiento de tarea y comportamiento de relación, cada una presentada de forma dicotómica (alta o baja) y en unos ejes de coordenadas, se obtienen los cuatro estilos ya mencionados: a) E1 (Dirigir) se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño; b) E2 (Persuadir) se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio, explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones; c) E3 (Participar) se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo, compartir ideas y facilitar la toma de decisiones; y d) E4 (Delegar) es el que muestra un líder cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio, ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.” (Sanchez E. y Rodriguez A., 2007, p. 29)

c. Concepto de madurez

“La variable madurez en la TLS se mide solo en relación con una tarea concreta desempeñada por un subordinado. Es decir, una persona no es madura o inmadura en términos generales, sino para tareas u objetivos específicos. El seguidor puede ser más maduro para ciertas facetas de su trabajo y menos maduro para otras. Considerada así, la madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente. El grupo podría ser homogéneo o no en su nivel de madurez. La madurez del subordinado incluye dos componentes: a) Madurez para el puesto, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea, y se puede identificar como la capacidad; y b) Madurez psicológica, hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto-respeto, y se puede asimilar a la disposición o motivación” (Sanchez E. y Rodriguez A., 2007, p. 30).

A pesar de que en la TLS se plantea como un continuo, la madurez del seguidor se divide en cuatro niveles (M1 o madurez baja, M2 o madurez de baja a moderada, M3 o madurez de moderada a alta y M4 o madurez alta). M1 implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas; M2 significa que la capacidad es baja, pero la motivación es alta; M3 es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación, pero mucha capacidad y, por último, en M4 el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación. (Sanchez E. y Rodriguez A., 2007)

Nivel de madurez y estilo de liderazgo

Nivel de madurez:	M1	M2	M3	M4
Capacidad / Motivación:	Baja Capac. / Baja Motiv.	Baja Capac. / Alta Motiv.	Alta Capac. / Baja Motiv.	Alta Capac. / Alta Motiv.
Estilo prescrito:	Dirigir	Persuadir	Participar	Delegar
Alta / Baja – Tarea / Relación	ATBR	ATAR	BTAR	BTBR

Fuente: Adaptado de Nicholls 1985; citado por Sanchez E. y Rodriguez A., 2007

d. Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación

En 1988, Hersey y Blanchard ampliaron las prescripciones de su modelo, señalando no solo cuál es el mejor estilo para un determinado nivel de madurez, sino cuáles son el segundo mejor, el tercero mejor y el peor estilo. Por ejemplo, si los subordinados están al nivel de madurez/preparación más bajo (M1), Dirigir o E1 será el mejor estilo, Persuadir o E2 será el segundo mejor, Participar o E3 es el tercero mejor y, por último, Delegar o E4 será el peor. (Sanchez E. y Rodriguez A., 2007).

e. Técnicas de modificación del comportamiento

Lo que se plantea en la TLS es que el líder debe adaptar su estilo al nivel cambiante de madurez de sus seguidores. La clave para conseguir el cambio en los subordinados es reforzar, mediante aproximaciones sucesivas, el comportamiento que se acerca a las expectativas del supervisor de alcanzar un buen desempeño. El cambio debe ser gradual, como resultado de un crecimiento planeado y mediante la creación de una confianza y respeto mutuos. (Sanchez E. y Rodriguez A., 2007).

f. Bases del poder

“En la TLS se introducen siete bases de poder (coercitivo, de conexión, de experto, de información, legítimo, referente y de recompensa). Cinco de ellas fueron adaptadas desde la propuesta de French y Raven (1959), el poder de información fue introducido por Raven y Kruglanski (1975) y el poder de conexión fue una aportación original de Hersey y Blanchard” (Sanchez E. y Rodriguez A., 2007, p. 33).

2. HABILIDADES DIRECTIVAS

A. DIRECCIÓN

En la actualidad la dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para lo cual se debe conocer la forma en la que se comporta el individuo dentro de un grupo y como una unidad porque de ello depende el éxito o fracaso de las empresas.

Ruiz (2012) menciona que para la aplicación de la dirección de forma efectiva se debe tener clara la definición, definiéndola de la siguiente manera:

“La dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de las empresas, identificando el papel que desempeña el gerente o de supervisor conociendo los aspectos generales de la dirección, el mejor estilo de liderazgo, además de identificar las ventajas y desventajas que cada uno representa”(p. 6).

Tomando en cuenta lo anterior se denomina dirección al “proceso que realiza una persona al influir en los demás para que lleven a cabo un trabajo en conjunto y de manera eficaz”(Huerta Mata y Gerardo, 2006, p. 33) donde la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. Está estrechamente vinculada con los recursos humanos.

Consiste principalmente en infundir en otros el deseo de actuar y, como el ser humano se deja gobernar casi siempre por sus emociones, la dirección es, entre las funciones administrativas, la que tiene un mayor carácter emotivo. Es una función estrechamente vinculada con los recursos humanos, un sistema relacionado con las reacciones en la conducta y las relaciones interpersonales.

Sin una buena ejecución las técnicas que se pongan en práctica no servirán de nada, la ejecución correcta y exitosa está ligada a una buena dirección. (Villa Lona, 2014).

La dirección está encargada de poner los lineamientos establecidos en las fases previas (planeación y organización) logrando las formas de conducta deseables por la organización.

B. HABILIDADES

Para Maximova (1962) la habilidad es “... un sistema complejo de acciones conscientes las cuales posibilitan la aplicación productiva o creadora de los conocimientos y hábitos en nuevas condiciones en correspondencia con su objetivo”(citado por Ortis, 2016, p. 141).

En este aspecto también encontramos a Álvarez, (1999) quien define la habilidad:

“... como la dimensión del contenido que muestra el comportamiento del hombre en una rama del saber propio de la cultura de la humanidad. Es, desde el punto de vista psicológico, el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo” (citado por Sixto y Márquez, p.440).

Según la Real Academia Española (2019), define el termino habilidad de la siguiente manera:.

“Habilidad proviene del latín. Habilis atis aptitud, idoneidad. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar caballo, etc. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.”.

De esta manera podemos llamar “hábiles” a las personas que poseen facilidades para desempeñarse en un área específica. Comúnmente, las habilidades se entienden como talentos innatos, naturales, pero la verdad es que también pueden ser aprendidos o perfeccionados.

C. COMPETENCIAS DIRECTIVAS VS HABILIDADES DIRECTIVAS

Primero es necesario definir competencia, para entender las competencias directivas por ello definimos competencias como aquellas conductas observables y habituales que facilitan el éxito de una persona en su actividad o función.

Taype (2015) define competencia como “todas aquellas capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad. Estas capacidades incluyen tanto destrezas y conocimientos, así como también actitudes, motivación y compromiso”.

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de estas, que permita detectar las necesidades de desarrollo en sus directivos y ejecutivos.

Mencionado la anterior podemos asumir que las Competencias Directivas al ser comportamientos visibles, se logra observar el éxito de una persona en dicha función, es

decir, las estrategias que el directivo haya ejecutado generara un valor económico pero desarrollando al mismo tiempo las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.

Las habilidades directivas pueden funcionar como “el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones”(Whetten y Cameron, 2011,p. 8).

A esto podemos sumar la definición de Whetten y Cameron (2011) quien realiza una definición sobre las habilidades directivas como “las habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás” (p. 5).

Estas se pueden desarrollar a diferencia del cociente intelectual (CI) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas. Es difícil mostrar una habilidad directiva, ya que son conjuntos integrados de respuestas complejas. Donde se debe confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. (Whetten y Cameron, 2011).

Las habilidades directivas no están orientadas únicamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Entonces cuando el individuo logra el desarrollo de las habilidades directivas suele poseer una variedad de habilidades, a pesar que algunas de ellas parecen incompatibles. (Whetten y Cameron, 2011).

Por otro lado, todas las habilidades tienen el potencial de mejorar a través de la práctica que debe ser constante por lo que requiere muchas veces de un considerable tiempo.

Simultáneamente, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la necesidad de flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones.

Por lo visto anteriormente, se puede inferir que a pesar que los términos en mención están relacionados, puesto que se refieren, al como la persona realiza la “tarea” y son usados en el campo administrativo, no tendrían el mismo significado, ya que las competencias están más relacionadas con si la persona realiza la tarea teniendo en cuenta la importancia de la misma tratando de mejorarla, buscando un desempeño óptimo mientras que las habilidades directivas están relacionadas a si simplemente realiza la tarea teniendo en cuenta con una o varias habilidades potenciales. (Whetten y Cameron, 2011).

D. HABILIDADES DIRECTIVAS

a. ¿Qué son las Habilidades Directivas?

Fernández y Ramón (2004, citado en Morales, 2019) define a las habilidades directivas como “destrezas o capacidades particulares que tienen las personas en relación con un área de trabajo específica” (p. 16).

Aparicio y Medina (2015 citado en Morales, 2019) definen a las habilidades como aquellas que “generan la capacidad de realizar una o más actividades que llevan a un resultado satisfactorio; es decir, se relacionan con la capacidad de hacer algo y se pueden aprender, por lo que son modificables” (p. 16), teniendo en consideración lo anterior creemos que el desarrollo de estas habilidades se pueden lograr mediante la capacitación, la práctica y la formación profesional permanente.

De acuerdo con Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son aquellas “habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los

demás. Estas habilidades son las mismas hoy que hace un siglo; los principios conductuales básicos que constituyen los fundamentos de estas habilidades son atemporales” (p. 5).

Los mismos autores nos brindan otra definición complementaria de habilidades directivas: Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son las bases sobre la que reposa la administración efectiva. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

b. Importancia de las Habilidades Directivas

La importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos. Para Madrigal (2009, citado por Ramírez, 2018, p. 27), “la dirección es una función que lleva a cabo una un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz”.

Efectivamente, la habilidad directiva es una tarea con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente. Es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los directivos hacen forzoso el estudio que aborde los conocimientos sobre habilidades directivas.

Dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se conduce o conducirá, se debe saber hacerlo, y para ello se necesitan habilidades y destrezas interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir el trabajo en equipo. (Whetten y Cameron, 2011).

c. Características de las Habilidades Directivas

Según Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas presentan ciertas características que las diferencian de otras prácticas administrativas, las cuales serán mencionadas a continuación:

- **“Las Habilidades Directivas son Conductuales.** Esta característica se refiere a que son conjuntos reconocibles de acciones que las personas realizan y que llevan a determinados resultados, estas pueden ser observadas por otros. Si bien los individuos emplean sus habilidades de forma distinta, existe un conjunto central de conductas notorias en el desempeño eficaz de habilidades que son habituales dentro de las diferencias particulares.
- **Las Habilidades Directivas son Controlables.** La práctica de estas conductas se halla bajo control de la persona, siendo estos lo que puedan ejercitar, perfeccionar, manifestar o restringir las habilidades. Las habilidades pueden involucrar a otras personas y demandar de labor cognoscitiva, pero son conductas controlables por cada persona.
- **Las Habilidades Directivas se pueden Desarrollar.** Esta característica nos habla de la factibilidad perfeccionar el desempeño. Las personas pueden optimizar su competencia en el desempeño de habilidades mediante el ejercicio y la

retroalimentación. Las personas pueden avanzar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

- **Las Habilidades Directivas están Interrelacionadas y Sobrepuestas.** Es difícil demostrar una habilidad que se encuentre aislada de las otras, ya que son un conjunto integrado de repuestas complejas. Los directivos eficaces logran obtener resultados propuestos al combinar las habilidades, al desarrollar estas habilidades se refuerzan unas a otras le permiten una flexibilidad ante diversas situaciones.
- **Las Habilidades Directivas a veces son Contradictorias y Paradójicas.** Si bien es cierto, no todas las habilidades directivas están orientadas al trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales ni son exclusivas del individualismo o a la tecnicidad, pero los directivos eficaces suelen tener una variedad de habilidades aunque algunas parezcan incompatibles” (Morales, 2019, pp. 18-19).

d. Habilidades de los Directivos Eficaces

Teniendo en cuenta que el éxito de una organización se debe en gran medida al desarrollo de las habilidades directivas es natural plantearnos el siguiente cuestionamiento ¿Qué hace diferente a los directivos eficaces de los menos eficaces?

Investigaciones como la de Pfeffer (1998) en la cual identificó siete prácticas asociadas con la efectividad administrativa y organizativa, así como la de Quinn (2000) quien identificó ocho “semillas” para la administración y el liderazgo eficaces y las que se realizaron a Directivos de Norteamérica Asia y Europa quienes revelaron las herramientas relacionadas con el éxito de la organización estas investigaciones y aportaciones enumeran estrategias organizacionales, pero no nos permiten identificar las habilidades

directivas en sí mismas, teniendo en cuenta que la efectividad de estas depende de las habilidades que tenga el directivo para ejecutarlas. (citados en Whetten y Cameron, 2011, pp. 12-15).

En este sentido las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual las estrategias y prácticas administrativas, las técnicas, los atributos de personalidad trabajan en conjunto para el éxito de las organizaciones.

En otras palabras las habilidades directivas son la base sobre la que la administración trabaja efectivamente, de esta manera los directivos más eficaces son aquellos a quienes no solamente les basta con poseer una diversidad de habilidades, sino lograr conciliar y poner en práctica dichas habilidades. (Whetten y Cameron, 2011).

E. DIMENSIONES DE HABILIDADES DIRECTIVAS

La relación de un gerente con sus empleados es muy significativa, ya que implica el tratarlos con respeto y dignidad según los autores Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías. (figura 1)

- **Personales**, relacionadas con el manejo del propio yo; en este sentido Muguerza y Salvador (2015) precisan que las habilidades intrapersonales “tienen la finalidad de evaluar hasta qué punto una persona posee una percepción precisa de sí misma, a partir de la cual pueda organizar y dirigir su propia vida”.
- **Interpersonales**, se centran en asuntos que nacen al interactuar con las demás personas permitiendo crear y establecer vínculos.

- **Grupales**, concernientes al momento cuando interactúa con grupos de personas sea como líder o como miembro del grupo garantizando una mejor labor así como un continuo aprendizaje y crecimiento individual a través del trabajo con los demás.

Habilidades directivas esenciales



FUENTE: elaboración propia

a. Habilidades personales

Salinas (2012, citado por Morales 2019, pp. 20) establece que las habilidades personales o también denominadas intrapersonales son aquellas asociadas con el hecho de dirigir la vida propia, entre las cuales menciona:

“Las aptitudes de organización: Capacidad de trabajar de un modo organizado que ahorre tiempo y te haga más efectivo para la organización.

Las aptitudes del manejo del tiempo: Capacidad de respetar las fechas límite, decidiendo qué es lo más importante, prediciendo con precisión cuánto tiempo tomarán las actividades y usando tu tiempo sobre estas tareas.

El management personal: Habilidad de comercializar tus servicios y aptitudes, mantener tu efectividad como trabajador aprendiendo constantemente a realizar nuevas tareas, y construir relaciones laborales y redes de contactos con otros.

Las aptitudes de salud y de estilo de vida: Relacionadas con la forma de cuidarse: Comer bien, hacer ejercicios, descansar y relajarse son obligaciones si se quiere manejar el estrés efectivamente y equilibrar los distintos personajes que interpretas en tu vida (estudiante, padre, marido, trabajador)” .

Respecto a las habilidades intrapersonales Pereda (2016) menciona que estas habilidades están constituidos “por un conjunto de habilidades que se refieren a la propia persona. Se le considera el más importante, puesto que es la base del comportamiento profesional. Antes de ser directivo se es persona, por ello la base de este nivel la constituye un grupo de habilidades que actúan de soporte a la persona, son su sustento sobre los que deberán apoyarse otras habilidades más instrumentales o aplicada”(citado por Morales 2019, p. 20).

Whetten y Cameron (2011) respecto a las habilidades personales consideran que están constituidas por “el desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo”

Respecto a lo mencionado podríamos definir como habilidades personales a aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento de las personas.

Dentro de estas habilidades personales podemos encontrar:

- Desarrollo del autoconocimiento

Navarro (2005) El autoconocimiento es la base de la autoestima entendida esta como el concepto que tenemos de nosotros mismos. De ahí la importancia del autoconocimiento para el desarrollo personal. (p. 1).

Messinger (citado por Whetten y Cameron, 2011, p. 57) menciona “aquel que gobierne a los demás, antes debe ser amo de sí mismo”.

A pesar que el autoconocimiento es fundamental para el dominio de uno mismo no es suficiente, existen otras habilidades que son también importantes para el dominio de uno mismo, pero que tienen su base en el autoconocimiento he ahí la importancia del desarrollo de este principalmente; dicho conocimiento es esencial para el funcionamiento personal e interpersonal, pero también para comprender a los demás y así mostrar empatía cuando los individuos logran el desarrollo de esta habilidad suelen desenvolverse mejor en el trabajo, sus relaciones y en la vida. (Whetten y Cameron, 2011).

La aceptación de sí mismo es el requisito de una aceptación más fácil y auténtica de los demás, a su vez el ser aceptado por otro se traduce en una mejor disposición para aceptarse a sí mismo esta aceptación aun con todos los defectos

representa una señal de mejora o lo que podemos llamar hoy salud psicológica. (Rogers 1961, citado por Whetten y Cameron, 2011).

Por ello es necesario conocer nuestras propias capacidades para de esa forma mejorar nuestras habilidades directivas por consiguiente es necesario conocer el nivel de capacidad que poseemos “descubro que soy más eficaz cuando puedo escucharme y aceptarme y, por ende, ser yo mismo”. (Fediman y Frager, 2010, p. 445).

La búsqueda del autoconocimiento es un requisito motivador del crecimiento aunque también podría provocar un estancamiento debido al temor de saber más debido a que si se sabe más sobre uno mismo existe la posibilidad que este conocimiento o nueva información sea de carácter negativo o que genere sentimientos de inferioridad debilidad vergüenza hasta maldad así que suele evitarse. En este sentido se suele evitar el crecimiento porque se teme averiguar que no somos todo lo que quisiéramos ser.

Nuestro autoconocimiento permite reconocer nuestros propios dones, habilidades y fortalezas para poder aprovecharnos de nuestros talentos sin dejar de lado el reconocimiento de nuestros puntos débiles, nuestra zona de confort; pero si además de eso entendemos y ayudamos a identificar, valorar y utilizar las diferencias que encontremos en los demás nos ayuda a tener un entendimiento más complejo del cómo trabajar con los demás de forma más efectiva.

El autoconocimiento no solamente ayuda a los individuos en su capacidad de entenderse, y por lo tanto, conducirse, sino que también es importante para ayudar a los individuos a comprender las diferencias en los demás.

- Manejo del estrés personal

El estrés es un término común en nuestra vida tanto es así que no se le presta la atención debida, Tim Hindle 1998, citado por Ramirez y Rico, (2003), en su obra “El estrés bajo mínimos” lo describe de la siguiente manera: “el estrés es un conjunto de alteraciones que aparecen en el organismo cuando se exige un rendimiento muy superior al normal. Suele afectar tanto la salud física como la mental, y sus resultados son muy perjudiciales”.

Cuando el estrés logra atacar pues afecta a toda la esfera de la vida del individuo puede presentarse como la incapacidad de concentrarse, mostrar ansiedad, depresión o problemas físicos como baja resistencia a enfermedades y afecciones cardíacas problemas estomacales ausentismos insatisfacción laboral accidentes o rotación en el trabajo investigaciones recientes dentro de la administración demuestran que la causa de estrés principalmente es el trabajo encontrando dentro de esta ciertos factores más prevalentes. La capacidad de manejar el estrés de manera adecuada mejora el desarrollo personal promoviendo comportamientos eficaces por parte de los directivos.

Creer que la ausencia de estrés es lo mejor nos podría llevar a caer en un error porque sin estrés la gente tiene a sentirse aburrida sin motivación para actuar para Regueiro, existe un estrés positivo al que lo denomina “eustrés” en cual presenta las siguientes características

“Provoca una adecuada activación, necesaria para culminar con éxito una prueba o situación complicada.

Es normal y deseable tener una cierta activación en algunas situaciones: hablar en público por ejemplo.

Es adaptativo y estimulante, necesario para el desarrollo de la vida en bienestar.

Es un tipo de estrés positivo. Sucede cuando hay un aumento de la actividad física, el entusiasmo y la creatividad”(Regueiro, s.f., p. 3).

La gestión del estrés como habilidad personal está plenamente relacionada con la inteligencia emocional, de la que Dolan (2005) afirma que “cuanto más alto es el puesto, más necesaria la inteligencia emocional”(citado por Pereda, 2016 p.103). En vista de esto el control del estrés está muy relacionada con el componente de la inteligencia emocional que se basa en la autorregulación, controlando y dirigiendo adecuadamente las emociones e impulsos esto está relacionado con la habilidad anteriormente desarrollada.

- Solución analítica y creativa de problemas e innovación

La solución de problemas es una destreza necesaria en casi todo lo que compete al desarrollo de nuestra vida. Es de esta forma que los directivos eficaces son capaces de resolver problemas ya sea de forma creativa o analítica, a nadie le gusta los problemas, ya que consumen tiempo y sobre todo generan estrés, la solución creativa se ha visto como una herramienta en la que se invierte mucho esfuerzo mental y físico así como también tiempo, a pesar de esto, la solución creativa es la que genera mayor efectividad.

Un problema requiere de muchas habilidades para poder solucionarlo, muchas de las soluciones son ejecutadas sin tener en cuenta si realmente son óptimas y

excelentes por lo que se requiere de técnicas eficaces para la solución basadas en un enfoque sistemático.

En este punto para lograr el éxito es también necesaria la creatividad en esta resolución de conflictos, es decir se debe ampliar la perspectiva del problema y desarrollar soluciones que no son evidentes

La solución creativa de problemas puede llevar a consecuencias asombrosas logrando el éxito de los negocios. Sin embargo, para comprender cómo resolver los problemas en forma creativa, en principio debemos considerar que también existen los bloqueos que impiden el desarrollo de la creatividad (pasividad, reducción, compromiso, constancia).

Estos bloqueos conceptuales son los que inhiben las capacidades de solución creativa de problemas en la mayoría de las personas. Whetten y Cameron (2011) se refieren a estos como “los obstáculos mentales que restringen de manera artificial la definición y solución de los problemas, y que evitan que la mayor parte de las personas solucionen problemas en forma creativa y eficaz” (p. 208).

Para superar estos llamados bloqueos conceptuales se debe de ampliar las habilidades y adquirir práctica, no es una destreza innata por lo que todos pueden trabajarla y desarrollarla. El hecho de hacerse consciente ayuda a superarlos. Convertirse en un individuo que soluciona problemas de manera eficaz es importante, aunque los directivos eficaces también fomentan esta capacidad en las personas con las que trabajan.

b. Habilidades interpersonales

Según Patiño et al. (s.f.) consideran habilidades interpersonales como “Comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción con otros.” estas habilidades ocupan en las relaciones sociales un lugar importante.

“Las habilidades interpersonales nos ayudan a tener una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que se nos quiere comunicar.

Las habilidades interpersonales forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación, es decir, transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden. En las empresas tienen cada vez más importancia para construir equipos de trabajo eficientes y mejorar las bases de la comunicación interna.” (Universidad deValencia, 2018).

Para las empresas estas habilidades son de gran importancia y hoy en día se valora mucho el trabajo en equipo, gracias a esto la productividad se ve beneficiada con el establecimiento de relaciones laborales más sanas, equilibradas y con mayor sentido de responsabilidad. Siendo necesarias en toda la estructura jerárquica, del nivel más alto al más bajo; tanto en la empresa, como en el trabajo en equipo. De esta manera Benaiges (2010) “las habilidades interpersonales son aquellas que te permiten tener una mejor comunicación con otras personas”, ya que cuando la persona experimenta interacciones positivas genera en estas sentimientos y emociones positivas provocando consecuencias fisiológicas, emocionales, intelectuales y sociales.

- Comunicación de apoyo

El establecimiento de relaciones ayuda a que las personas tengan un mejor desempeño en su trabajo sintiéndose más seguras lo que les permite concentrarse más en sus labores, teniendo emociones positivas se puede tener relaciones positivas y estas aumentan la capacidad mental mejorando el desempeño general de las organizaciones en palabras de Whetten y Cameron (2011) “cuando la gente experimenta interacciones positivas (aun cuando solo se trate de encuentros temporales), se siente contenta, revitalizada y animada. Las relaciones positivas generan energía positiva”(p. 238).

Lo más importante para establecer y fortalecer estas relaciones es la capacidad de comunicarse con la gente en una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo. (Whetten y Cameron, 2011).

Una comunicación de apoyo busca mantener y promover una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema.

“Un directivo eficaz se caracteriza por manejar situaciones que podrían ser conflictivas de tal manera que promueve el crecimiento interpersonal y genera relaciones positivas más estables” (Whetten y Cameron, 2011, p. 264); garantizando una mayor claridad y entendimiento de los mensajes y, al mismo tiempo, hacen sentir a otras personas aceptadas, apreciadas y apoyadas; llevadas de manera consciente en las interacciones cotidianas, se convierten en importantes herramientas para aconsejar y orientar optimizando así las habilidades de comunicación. (Whetten y Cameron, 2011).

- Ganar poder e influencia

Samuel Bacharach (2005, citado por Whetten y Cameron, 2011) “La diferencia entre alguien que es capaz de expresar una idea y de lograr que esta se acepte en una empresa, y alguien incapaz de ello no depende de quién tiene la mejor idea, sino de quién tiene habilidades políticas. Uno no nace con habilidades políticas, sino que las aprende. Se trata de un proceso práctico y metodológico en el que se explora el terreno y se forman coaliciones, las cuales se encauzan para lograr que la idea se acepte”(p. 283).

Lograr la cooperación de los distintos grupos es una labor compleja, el poder es visto por muchos como lo más importante de la administración Bennis (2003) refieren que una de las características que tienen en común los que ejercen el poder es hacer que los demás se sientan poderosos para que hagan lo que ellos requieran y así obtengan algún beneficio en este sentido en algunos países el poder está asociado a una mala reputación, y justamente evitan involucrarse con él (mencionado por Whetten y Cameron, 2011) .

Según McClelland los directivos son proclives a exhortar a sus subalternos para que participen en las tareas, precisamente el poder en forma abusiva, como la falta de este, son contraproducentes para un desarrollo eficaz por ello es necesario utilizarlo con sensatez; cuanto mayor sea la dominación que ejerza un directivo sobre sus subalternos, más dependientes se volverán y en consecuencia, los directivos tenderán a sobrevalorar su contribución, llegando en muchos casos al abuso de su poder es de esta forma que se convierte en algo destructivo, tanto a nivel organizacional como personal(citado por Whetten y Cameron, 2011).

El uso de la influencia, en sí mismo no es negativo, la idea es ver al poder (en forma de influencia) como una señal de eficacia personal, como la habilidad de movilizar recursos para lograr un trabajo productivo, para esto es necesario desarrollar los atributos personales como las características del puesto de manera equilibrada si se desea incrementar al máximo el propio potencial como individuo poderoso.

El poder sin influencia no es suficiente. La influencia implica asegurar el consentimiento de los demás en una forma que genere apoyo y compromiso. Para convertir el poder en influencia y que esta conduzca a su ejecución, de forma tal que no se evidencie la resistencia y el resentimiento, se debe contar con estrategias relacionadas con nuestras habilidades.(Whetten y Cameron, 2011)

- Motivación de los empleados

Dentro de las organizaciones existe una lucha constante por retener a sus mejores empleados y motivarlos para que su rendimiento sea el más óptimo debido a esto genera ambientes de trabajo donde se sientan motivados y en consecuencia sean altamente productivos. No obstante cuando los empleados no cumplen con lo requerido (expectativas concebidas) los supervisores suelen considerar que esto es debido a un esfuerzo insuficiente que es manifestado en términos de falta de interés o compromiso sin haber realizado una exploración. (Whetten y Cameron, 2011).

Se debe tener en cuenta si el desempeño inadecuado se debe a habilidades insuficientes o a la falta de motivación, los directivos hábiles incorporan todos los

componentes a sus esfuerzos motivacionales, en vez de concentrarse solo en un grupo elegido.

Todos los elementos del proceso de motivación deben integrarse en un programa general para mejorar el desempeño e incrementar la satisfacción laboral. Debemos reconocer que la motivación se manifiesta como una energía en el trabajo, y que está constituido por deseo y compromiso. Esto significa que los empleados motivados tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible. El hecho de que su motivación se mantenga con el tiempo depende de los elementos restantes.

En este sentido el directivo eficaz es experto en el uso de herramientas para modelar el comportamiento, que abarca desde la disciplina hasta las recompensas. Las personas deben creer que las recompensas ofrecidas son adecuadas, no solo para su nivel de desempeño personal, sino también en relación con las recompensas que obtienen otros colaboradores “similares”.

El reforzamiento en base a recompensas con pequeño valor personal posee bajo potencial motivacional. Por otra parte la insatisfacción disminuye el esfuerzo y, por lo tanto, reduce el desempeño y con esto las recompensas también se ven disminuidas. Si no se corrige, podría dar como resultado ausentismo o rotación de personal. (Whetten y Cameron, 2011)

- Administrar conflictos:

Whetten y Cameron (2011) “No solo es común que existan conflictos por diversos asuntos en los altos niveles directivos, sino que también es valioso” (p.

376), pretender que la ausencia de conflicto es buena señal nos indica una falta de capacitación para ver que el verdadero éxito organizacional radica en tener miembros heterogéneos.

Conseguir la administración de conflictos parece una tarea difícil porque el conflicto en sí es un tema difícil y controvertido. En gran parte tiene connotaciones negativas porque suele ir en contra de la idea de una convivencia agradable y amistosa.

Esta idea negativa suele ser el resultado de una falta de comprensión y capacitación del proceso del conflicto. (Whetten y Cameron, 2011)

Un modelo resumido del manejo del conflicto, sería el cual contiene cuatro procedimientos (diagnóstico, selección, implementación y resultado) que al ser trabajados adecuadamente llevan a una solución exitosa de los conflictos más que a la eliminación de estos. (Whetten y Cameron, 2011)

En este caso el líder o directivo debe identificar las causas y el origen de posibles conflictos en su equipo, escoger las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones a efecto de reducir al mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas (tensión emocional y estrés) y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas (identificación con el grupo y afiliación grupal) para obtener el esfuerzo en cooperación. (Whetten y Cameron, 2011).

c. Habilidades grupales

Alva, (2015) “Las habilidades para el trabajo en grupo garantizan una mejor calidad en la labor realizada así como también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás”

Morales (2015) en la definición que hizo sobre habilidades grupales se refiere a ellas como el desarrollo de habilidades “en donde las fortalezas y dones particulares de cada uno se transfieran y se traduzcan efectivamente en fortalezas y bondades de los grupos de los que forma parte”.

Para la autora estas habilidades garantizan no solo una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás.

Así también Arias, Rodriguez y Borja (2014) mencionan que “las habilidades para el trabajo en grupo no solo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás”. Posibilitando que tanto los dones como aquellas fortalezas que son parte de cada persona se transfieran y traduzcan efectivamente en características propias de los grupos de los que integra.

Podríamos decir también que las destrezas grupales se refieren a “la forma en que una persona toma la batuta de un grupo para dirigirlos a una meta en común” (Reyes 2016, p. 10) según estas definiciones las habilidades grupales son de importancia para el desarrollo de un equipo y el cumplimiento de los objetivos por lo que es importante su manejo adecuado.

- Facultamiento y delegación

El facultamiento es el proceso que permite liberar multiplicar y contar con las potencialidades de la gente para obtener más sinergia, confianza y mejores contribuciones.

En palabras del autor es “difícil casi imposible que solo el directivo pueda hacer solo las actividades para el cumplimiento de los objetivos metas así que tanto el trabajo como las responsabilidades debes ser delegadas a los demás” (Braham et al., 2012).

El facultamiento, también conocido como *empowerment*, significa ceder el control y permitir que los demás tomen decisiones, establezcan metas y logren resultados recibiendo recompensas de esta forma desarrollan sensaciones de autoeficacia, autodeterminación, control personal, significado y responsabilidad; activando la motivación intrínseca. (Whetten y Cameron, 2011).

Es conveniente hacer una diferenciación entre poder y facultamiento, ya que a pesar que están relacionados no terminan significando lo mismo y podría surgir errores al facultar al personal.

Cuando los directivos se sienten amenazados, se vuelven severos y tratan de controlar más a sus empleados. Ya que no están dispuestos a facultar sin embargo sin este tipo de empleados la organización no podrá tener éxito a largo plazo. En el otro extremo encontramos al personal de nivel inferior que se sentirá con temor de tomar decisiones sin tener la aprobación de su superior por ende se volverá más dependiente. (Whetten y Cameron, 2011).

En este sentido Whetten y Cameron (2011) refieren que “aprender a ser un directivo con habilidades para el facultamiento es una capacidad fundamental para los individuos que probablemente enfrentarán un entorno poco interesado en practicar el facultamiento” (p. 472).

Los empleados facultados son más productivos, son proactivos e innovadores, perseverantes en el trabajo, merecedores de confianza, eficientes en cuanto a sus relaciones interpersonales, altamente motivados, y más comprometidos que los empleados que no están facultados; de hecho es más probable que el facultamiento genere colaboración que conflicto. (Whetten y Cameron, 2011).

La delegación implica dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación. En su libro Whetten y Cameron (2011, citaron a Lester Urwick, 1944), quien afirmó que “la falta de valor para delegar adecuadamente, y del conocimiento sobre cómo realizarla, es una de las causas más comunes de fracaso en las organizaciones” (p. 463).

La delegación podría convertirse en la fuerza de necesidad de crecimiento, ya que podría utilizarse para demostrar confianza de esta manera se incrementa el compromiso en la persona a quien se le asigna el trabajo, (Whetten y Cameron, 2011).

Por último, la delegación con facultamiento podría incrementar la coordinación e integración del trabajo al concentrar la información y la responsabilidad final a través de una sola fuente. (Whetten y Cameron, 2011).

- Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

Los seres vivos conformamos diversos equipos ya sea en nuestra comunidad, el trabajo, ámbito social familiar y amical. Los equipos se tornan cada vez más comunes en el trabajo porque se ha demostrado que son herramientas eficaces para mejorar el desempeño la calidad y productividad de los individuos y las organizaciones. (Whetten y Cameron, 2011).

Es importante tener habilidades para dirigir así como también participar en equipos. El hecho de reunir a las personas y asignarles una actividad no las convierte en un equipo, los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única. (Whetten y Cameron, 2011).

Existe confusión en el manejo del término en consecuencia una mala comprensión lo que nos lleva a resultados improductivos.

En los equipos efectivos, los miembros se apoyan entre sí. A todos se les trata como parte integral del equipo. Los miembros demuestran integridad y se muestran tan interesados en el éxito de los demás como en el propio. Existen autores que no están de acuerdo con la utilidad de los equipos como Verespei (1990) quien cree que “adoptar equipos de trabajo de forma inmediata no siempre funciona”(p. 495) en este sentido el directivo debe analizar si para el trabajo se requiere, teniendo en cuenta la resolución de conflictos, la formación de equipos considerando además que para dicha formación se requiere de una implementación de etapas. (Whetten y Cameron, 2011).

- Liderar el cambio positivo

El liderazgo comúnmente es visto como un término que abarca y describe un comportamiento deseable en un directivo, a menudo la atribuyen a esta característica el éxito de cualquier organización. El papel del líder del cambio positivo consiste en facilitar y alentar a construir redes de energía positiva que conduzcan a niveles más altos de éxito personal y organizacional. (Whetten y Cameron, 2011).

De manera que este líder se enfoca en establecer dirección, iniciar el cambio, crear algo novedoso mantener la estabilidad controlar la variación y refinar el desempeño. Además, enfocarse en las fortalezas y en los talentos también produce un desempeño superior. Por lo tanto, como primer paso para liderar un cambio positivo, establecer una atmósfera positiva es un requisito fundamental. Sin ella, es casi seguro que la resistencia y la negatividad se convertirán en los principales obstáculos. (Whetten y Cameron, 2011).

“Liderar un cambio positivo se enfoca en las formas de crear una disposición que despierte las motivaciones positivas en vez de resistencia y proporciona alternativas optimistas en lugar de temor. Desde luego, establecer una atmósfera positiva y alentar la disposición para el cambio es poco productivo si no existe una idea clara de hacia dónde se dirige el cambio positivo” (Whetten y Cameron, 2011, p. 553).

En gran parte de los modelos de cambio hacen incapie en superar retos, vencer inconvenientes y resolver problemas. Liderar el cambio positivo es apuntar hacia objetivos positivos o enfocados en la abundancia y no centrarse en los

problemas, este proceso activa el efecto heliotrópico mediante el cual proyecta habilidades, energía, fortalezas objetivos y lenguaje inspirador para generar así este cambio que de otra manera resultaría casi insostenible. (Whetten y Cameron, 2011).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según la metodología la presente investigación es de tipo descriptiva-correlacional, ya que lo que se busca conocer es la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables de nuestra muestra. (Bernal,2010).

Tal y como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014) “La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación pertenece al paradigma cuantitativo no experimental transversal correlacional, ya que los datos obtenidos se realizarán en un solo momento en el tiempo para poder ser analizados.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

A. POBLACIÓN:

La población de la presente investigación estará conformada 2100 trabajadores de una empresa de Ingeniería Mecánica.

B. MUESTRA:

Nuestra muestra será elegida mediante un muestreo no probabilístico intencional, ya que lo que se desea es solo evaluar a los colaboradores que conformen una línea de mando.

Criterios de inclusión y exclusión para escoger la muestra:

a. Criterios de inclusión:

- Los colaboradores tienen que ser parte de la línea de mando (Supervisores, jefes, líderes, residentes y gerentes).

b. Criterios de exclusión:

- Colaboradores que superen los 60 años de edad
- Colaboradores que no tengan un puesto que implique una dirección de un área o grupo de trabajo.

C. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará los siguientes instrumentos:

a. Liderazgo Situacional

Nombre: Cuestionario de liderazgo situacional (LEAD)

Autores: Hersey y Blanchard (1967)

Objetivo: Manifiesta la conveniencia de que los líderes modifiquen su preferencia por una u otra conducta a fin de adaptar su liderazgo a la situación entre los siguientes estilos: dirigir, persuadir, participar y delegar.

Administración: Se administra a personas que tengan personal a su cargo.

Campo de aplicación: Puede aplicarse en el área organizacional y social.

Forma de aplicación: Aplicación de manera individual, colectiva.

Tiempo de administración: No mayor a 15 minutos.

Material: Cuestionario y hoja de calificación.

Descripción: Está conformado por 12 situaciones imaginarias, y 4 opciones a elegir expresadas en acciones ante la situación planteada.

Validez y confiabilidad: Para poder determinar la validez y confiabilidad del instrumento estaremos referenciando a la investigación de Pereda G. (2018) sobre “La adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de una organización sin fines de lucro” quien nos menciona lo siguiente:

Como parte del análisis de nivel psicométrico se determinó el nivel de confiabilidad del Test LEAD a través de un coeficiente de estabilidad obtenido a través del test-retest, bajo este procedimiento el mismo instrumento es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas después de cierto periodo de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Antes del análisis de fiabilidad del test, se hará mención a la definición de confiabilidad. Nunnally (1967; citado por Frías-Navarro, 2014), definió la fiabilidad como el grado en que las medidas de un constructo son repetibles y estables en el

tiempo; en tanto que Cronbach, (1951; citado por Frías-Navarro,2014) señala que puede estimarse la fiabilidad de la consistencia interna de un instrumento con el alfa de Cronbach, el mismo que permite medir la confiabilidad a través del análisis de una serie de ítems que se prevé que midan un sólo constructo, o una única dimensión de un constructo latente. El mismo autor señala que es previsible que el valor del alfa de Cronbach sea bajo cuando los datos a analizar tengan una estructura multidimensional, Debido a las características del Test Lead, se decidió evaluar la confiabilidad a través del método test-retest, para ello la prueba se aplicó nuevamente con un espacio de 3 meses entre primera y segunda aplicación. En el retest participaron el 50% de la muestra original, es decir 50 personas, debido a la disponibilidad de acceso a los participantes.

Para considerar un test como confiable, es recomendable que el coeficiente que representa el índice de fiabilidad supere el 0.7 (Frías-Navarro, 2014) y en esta ocasión se encontró que dicho índice, obtenido a través de la correlación de 88 Spearman, fue de 0.78** ($p < .01$), por lo cual puede decirse que el Test LEAD es un instrumento estable en el tiempo y por ende, confiable.

Para determinar la validez del Test LEAD, se recurrió a las evidencias de validez de contenido por criterio de jueces a través del Índice V de Aiken. La validez de contenido ha sido definida como el grado en que los ítems que constituyen una prueba son muestra representativa del dominio de contenido que se está midiendo (Nunnally, 1973, Mehrens y Lehmann, 1982; citados en Escurra, 1988). Para determinar el Índice V de Aiken se trabajó con la valoración de 10 jueces, los cuales analizaron la conveniencia de cada reactivo con relación a los estilos de liderazgo; para la

cuantificación de este índice se utilizó el planteamiento de Escurra (1988). Se encontró que los valores oscilaban entre .80 y 1.00, lo cual indicó que el instrumento presentaba evidencias de validez de contenido.

b. Habilidades directivas

Nombre del instrumento: Cuestionario de Habilidades Directivas

Autores: Whetten y Cameron (2001)

Administración: Población en general

Campo de aplicación: Puede aplicarse en un área organizacional o social

Forma de aplicación: Individual y colectiva

Tiempo de aplicación: 30 minutos

Materiales: Cuestionario y lápiz

Descripción: El cuestionario cuenta con 84 ítems el método de respuesta es a través de una escala likert con 6 alternativas: 0= En fuerte desacuerdo, 1= En desacuerdo, 2= En poco desacuerdo, 3= En poco desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= En fuerte de acuerdo.

Teniendo 3 dimensiones principales: Habilidades personales, Habilidades interpersonales y las Habilidades grupales. Cada dimension cuenta con indicadores específicos:

Habilidades personales: Desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés y solución creativa a los problemas.

Habilidades interpersonales: Comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación a los demás y manejo de conflictos.

Habilidades grupales: Facultamiento y delegación, formación de equipos eficaces y liderar el cambio positivo.

Validez y confiabilidad: Para poder indicar la validez y confiabilidad del instrumento estaremos referenciando la investigación de Atoc y Amaya, (2016) sobre “Habilidades directivas de gerentes en las agencias de viaje y turismo del distrito de Tarma”, quien nos menciona lo siguiente sobre el instrumento:

La prueba cuenta con la validez del contenido (juicio de expertos), la cual fue validada por tres docentes expertos. Entre ellos:

Medrano Osorio, Gabriel Pastor, magister en Administración, Docente la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

Rojas Guere, Oscar Raúl, magister en Administración, Docente la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional Del Centro Del Perú.

Huaroc Ponce Jhon, Licenciado En Turismo Y Hotelería, Docente la Facultad de Ciencias Aplicadas de La Universidad Nacional del Centro del Perú.

El coeficiente de validez global del instrumento se obtuvo a través de la media geométrica de los coeficientes parciales.

La validación por los expertos tuvo un coeficiente de validación de 0,84 lo cual teniendo en consideración la tabla para la interpretación se infiere que el instrumento presenta una excelente validez.

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó con el coeficiente de Alfa de Cronbach, que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores

posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

Para hallar la confiabilidad del instrumento se aplicó en una muestra piloto conformado por diez (10) gerentes de restaurantes: pollos y parrillas “Pep King E.I.R.L.”; Pollos y parrillas “La madera”; pollos y parilla la “Madera” sucursal en la av. Vienrich; Pollería “el Edén; pollos y parrillas “el Roble”; pollos y parrillas el “Rey”; restaurant pollería la “Retama”; restaurant pollería el “Leñador”; pollería “gallito de oro”; pollos y parrillas La madera sucursal en Av. paulo de otero.

El índice de confiabilidad es de 0,974, por lo que se interpreta que el instrumento tiene una excelente confiabilidad.

D. PROCEDIMIENTOS

Para poder ejecutar la presente investigación se inició con el envío de solicitudes de permiso para el desarrollo de las evaluaciones en su línea de mando teniendo la aprobación de una empresa industrial de metalmecánica ubicada en la Vía Evitamiento.

Seguido a esto se procedió a explicar la metodología de la investigación con el equipo gerencial para después realizar el cronograma de evaluación por área.

Se solicitó la base de datos de su personal de línea de mando por área para poder organizar los tiempos de evaluación y la metodología para no afectar su actividad productiva.

Seguido a esto se empezó a preparar el material de evaluación.

Después de haber concluido la fase de evaluación se procedió al análisis de los datos tomando en consideración los objetivos.

CAPITULO IV

RESULTADOS

1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se procederá a la exposición y análisis de los resultados de la investigación basándonos en los objetivos planteados, pero previo a esto se procederá a mostrar mediante de cuadros, los datos sociodemográficos (sexo, edad, tiempo de servicio y puesto) de nuestra muestra.

DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA EVALUADA

Tabla 1 Sexo

	Fi	%
Masculino	144	85,7
Femenino	24	14,3
Total	168	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos sociodemográficos presentados el 85,7% del personal de línea de mando de la empresa son masculinos y el 14,3% son femeninos.

Tabla 2 Edad

	Fi	%
< 28	24	14,3
28 - 36	57	33,9
37 - 44	62	36,9
45 - 53	19	11,3
54+	6	3,6
Total	168	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos sociodemográficos presentados el 14,3% del personal de línea de mando tienen una edad menor que 28 años, el 33,9% está entre los 28 a 36 años de edad, el 36,9% está entre los 37 a 44 años de edad, el 11,3% entre los 45 a 53 años de edad y el 3,6% se encuentra entre 54 a más años.

Tabla 3 Tiempo de servicio

	Fi	%
<= 5 años	83	49,4
6 – 11 años	62	36,9
12 – 18 años	19	11,3
19 – 24 años	2	1,2
25+ años	2	1,2
Total	168	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos sociodemográficos presentados el 49,4% del personal de línea de mando presenta un tiempo de servicio menor o igual a 5 años, el 36,9% está entre 6 a 11 años, el 11,3% entre 12 a 18 años, el 1,2% entre 19 a 24 años y el 1,2% está entre 25 a más años.

Tabla 4 Puesto

	Fi	%
Líder Mecánico	24	14,3
Supervisor SSOMA	9	5,4
Supervisor Mecánico	68	40,5
Área Administrativo	22	13,1
Supervisor de Seguridad	8	4,8
Residente de obra	4	2,4
Capataz Mecánico	22	13,1
Mecánico de mantenimiento	7	4,2
Jefe de proyectos	2	1,2
Encargado de planeamiento	2	1,2
Total	168	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos sociodemográficos presentados el 14,3% del personal de línea de mando labora como líder mecánico, el 5,4% es supervisor SSOMA, el 40,5% es supervisor mecánico, el 13,1% está en el área administrativa, el 4,8% es supervisor de seguridad, el 2,4% es residente de obra, el 13,1% es capataz mecánico, el 4,2% es mecánico de mantenimiento, el 1,2% es jefe de proyectos, y el 1,2% es encargo de planeamiento.

**ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL PREDOMINANTE EN EL PERSONAL DE LÍNEA
DE MANDO SEGÚN VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS**

Tabla 5 Estilos de liderazgo situacional según el sexo

Estilos	Sexo					
	Masculino		Femenino		Total	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Dirigir	8	5,6%	0	0,0%	8	4,8%
Persuadir	101	70,1%	20	83,3%	121	72,0%
Participar	34	23,6%	4	16,7%	38	22,6%
Delegar	1	0,7%	0	0,0%	1	0,6%
Total	144	100,0%	24	100,0%	168	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados encontrados, se encuentra que el estilo predominante es el de persuadir con un 72,0% de la muestra total, donde el 70,1% de los varones y el 83,3% de las mujeres pertenecen a este estilo. Lo secunda el estilo participar con un 22,6% de la muestra total, en donde el 23,6% de los varones y el 16,7% de las mujeres tienen este estilo. Por último, se aprecia los dos últimos estilos dirigir y delegar con un 4,8% y un 0,6% respectivamente de la muestra en total.

Tabla 6 Estilos de liderazgo situacional según la edad

Estilos	Edad											
	< 28		28 - 36		37 - 44		45 - 53		54+		Total	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Dirigir	0	0,0%	4	7,0%	3	4,8%	1	5,3%	0	0,0%	8	4,8%
Persuadir	18	75,0%	43	75,4%	41	66,1%	14	73,7%	5	83,3%	121	72,0%
Participar	6	25,0%	10	17,5%	17	27,4%	4	21,1%	1	16,7%	38	22,6%
Delegar	0	0,0%	0	0,0%	1	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Total	24	100,0%	57	100,0%	62	100,0%	19	100,0%	6	100,0%	168	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados encontrados se observa que el 72,0% de la muestra total pertenecen al estilo persuadir y en la edad que predomina es entre los 28 a 36 años, así mismo en el estilo participar la edad en la que se aprecia con mayor frecuencia es entre los 37 a 44 años.

Tabla 7 Estilos de liderazgo situacional según el tiempo de servicio

Estilos	Tiempo de servicio											
	<= 5		06 - 11		12 - 18		19 - 24		25+		Total	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Dirigir	5	6,0%	3	4,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	4,8%
Persuadir	63	75,9%	41	66,1%	14	73,7%	2	100,0%	1	50,0%	121	72,0%
Participar	15	18,1%	17	27,4%	5	26,3%	0	0,0%	1	50,0%	38	22,6%
Delegar	0	0,0%	1	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Total	83	100,0%	62	100,0%	19	100,0%	2	100,0%	2	100,0%	168	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados encontrados se observa que en el 72,0% de la muestra total predomina el estilo persuadir, en donde el 75,9% se ubica dentro de tiempo de servicio menor o igual a 5 años de servicio. Así mismo en los estilos de liderazgo situacional participar el tiempo de servicio, se encuentra en el rango de 6 a 11 años de servicio representando un 24,7%.

NIVEL DE HABILIDAD DIRECTIVA DEL PERSONAL DE LÍNEA DE MANDO SEGÚN VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Tabla 8 Habilidades directivas según sexo

Niveles	Sexo					
	Masculino		Femenino		Total	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Bajo	1	0,7%	1	4,2%	2	1,2%
Medio	16	11,1%	10	41,7%	26	15,5%
Alto	119	75,7%	10	41,7%	129	70,8%
Muy Alto	18	12,5%	3	12,5%	21	12,5%
	144	100,0%	24	100,0%	168	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados se observa que 70,8% de la muestra total tiene un nivel alto de en habilidades directivas, dentro de este tenemos que el 75,7% son varones y el 41,7% son mujeres que presentan este nivel.

Tabla 9 Habilidades directivas según la edad

Niveles	Edad											
	< 28		28 - 36		37 - 44		45 - 53		54+		Total	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Bajo	1	4,2%	0	0,0%	1	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,2%
Medio	6	25,0%	12	21,1%	4	6,5%	2	10,5%	2	33,3%	26	15,5%
Alto	14	58,3%	38	66,7%	50	80,6%	14	73,7%	3	50,0%	119	70,8%
Muy Alto	3	12,5%	7	12,3%	7	11,3%	3	15,8%	1	16,7%	21	12,5%
	24	100,0%	57	100,0%	62	100,0%	19	100,0%	6	100,0%	168	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados se observa que el 70,8% de la muestra total tiene un nivel alto de habilidades directivas, dentro de este el 80,6% pertenecen al grupo etario entre los 37 a 44 años seguido del grupo compuesto por personas entre los 28 hasta los 36 años con un 66,7%.

Tabla 10 Habilidades directivas según el tiempo de servicio

Niveles	Tiempo de servicio											
	<= 5		06-11		12-18		19 – 24		25+		Total	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Bajo	0	0,0%	1	1,6%	1	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,2%
Medio	17	20,5%	7	11,3%	2	10,5%	0	0,0%	0	0,0%	26	15,5%
Alto	55	66,3%	47	75,8%	13	68,4%	2	100,0%	2	100,0%	119	70,8%
Muy Alto	11	13,3%	7	11,3%	3	15,8%	0	0,0%	0	0,0%	21	12,5%
	83	100,0%	62	100,0%	19	100,0%	2	100,0%	2	100,0%	168	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados se observa que el 70,8% de la muestra total tiene un nivel alto de habilidades directivas, dentro de este, 55 trabajadores tienen un tiempo de servicio menor o igual a 5 años seguido 47 trabajadores con tiempo de servicio entre 6 a 11 años.

**PREVALENCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL PERSONAL DE LÍNEA
DE MANDO**

Tabla 11 Habilidades personales

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	12,5
Medio	137	81,5
Alto	10	6,0
Total	168	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Según los hallazgos encontrados y presentados en la tabla 11 relacionado a la habilidad personal el 81,5% presenta un nivel medio, el 12,5% de este grupo presenta un nivel bajo y solo el 6,0% presenta un alto desarrollo de la habilidad personal.

Tabla 12 Habilidades interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	1,8
Medio	13	7,7
Alto	52	31,0
Muy Alto	100	59,5
Total	168	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Según los hallazgos presentados en la tabla 12 relacionado a la habilidad interpersonal se observa que el 59,5% presenta un nivel muy alto de desarrollo en cuanto a su habilidad interpersonal, el 31,0% de este grupo presenta un nivel alto, mientras que el 7,7% tiene una habilidad interpersonal en nivel medio y solo el 1,8% presenta un desarrollo de esta habilidad en nivel bajo.

Tabla 13 Habilidades grupales

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	1	0,6
Bajo	1	0,6
Medio	7	4,2
Alto	25	14,9
Muy Alto	134	79,8
Total	168	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Según los hallazgos presentados en la tabla 13 relacionado a la habilidad grupal del personal de línea de mando, se puede observar que el 79,8% y el 14,9% del personal de línea de mando presenta un nivel muy alto y alto respectivamente y solamente el 0,6% presenta un desarrollo de esta habilidad en nivel bajo y muy bajo.

RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y EL NIVEL DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tabla 14 Relación entre los estilos de liderazgo situacional y el nivel de las habilidades directivas

Niveles	Estilos									
	Dirigir		Persuadir		Participar		Delegar		Total	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Bajo	0	0,0%	1	50%	1	50%	0	0,0%	2	100,0%
Medio	2	7,7%	16	61,5%	8	30,8%	0	0,0%	26	100,0%
Alto	6	5,0%	85	71,4%	27	22,7%	1	0,8%	119	100,0%
Muy Alto	0	0,0%	19	90,5%	2	9,5%	0	0,0%	21	100,0%
Total	8	4,8%	121	72,0%	38	22,6%	1	0,6%	168	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados encontrados en la tabla 14, podemos mencionar que en el 72,0% de la muestra total predomina el estilo persuadir, dentro de este se aprecia que el 71,4% se relaciona directamente con el nivel alto de las habilidades directivas.

Tabla 15 Nivel de significancia de la relación entre los estilos de liderazgo y habilidades directivas

Estilos de liderazgo situacional* línea de mando.			Significación asintótica (bilateral)		
	Valor	df			
Chi-cuadrado de Pearson	28,379 ^a	27	,392		
Razón de verosimilitud	26,522	27	,490		
Asociación lineal por lineal	5,030	1	,025		
Habilidades directivas * línea de mando.					
Chi-cuadrado de Pearson	859,753 ^a	900	,828		
Razón de verosimilitud	433,299	900	1,000		
Asociación lineal por lineal	1,099	1	,294		
N de casos válidos	168				
Medidas simétricas					
	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,174	,077	2,271	,024 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación	,139	,082	1,814	,071 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación	-,117	,073	-1,518	,131 ^c
N de casos válidos	168				

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de significancia en la relación de los estilos de liderazgo situacional en el personal de línea de mando es 0,392, valor claramente menor que 0,05 y la relación entre las habilidades directivas en el personal de línea de mando es 0,828, valor claramente menor que 0,05. lo que nos indica un nivel de significancia adecuada.

Se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional, entre la relación entre los estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando ($rS = 0,174$ $p < 0,05$).

DISCUSIÓN

La presente investigación nos permitió conocer que dentro del tipo de relación entre los estilos de liderazgo y habilidades directivas tenemos que de todos los líderes que obtuvieron un nivel Alto en las habilidades directivas, 85 tienen un estilo de liderazgo persuasivo, esto nos demuestra que tanto las habilidades directivas como los estilos de liderazgo muestran una relación positiva significativa. Debido a la escasa investigación con respecto a estas dos variables mencionaremos la investigación de Soria H. (2013) con respecto a “Aplicación del modelo del liderazgo situacional en la empresa Diners Club del Ecuador para optimizar la gestión directiva” quien en sus resultados menciona lo siguiente: “Para la gente que tiene cierta capacidad, pero con cierta carencia de compromiso se requiere la dirección y la supervisión porque ella sigue siendo relativamente inexperta. Este personal necesita también el soporte y la motivación positiva para construir su autoestima y la participación en la toma de decisión y así restaurar su compromiso con la organización y con las tareas encomendadas”(p. 82). Esto está muy ligado al desarrollo de las habilidades directivas, ya que el líder, no solo se tiene que adaptar a la situación para gestionar un correcto liderazgo, sino que tiene que tener las habilidades como la motivación y comunicación para poder inducir a las personas que pertenecen a su equipo de trabajo a poder conseguir las metas propuestas y generar un mejor desempeño en cada uno de ellos.

En cuanto a la prevalencia de los estilos de liderazgo en la variable demográfica de sexo, tenemos que de toda la línea de mando evaluada el 85,7% fueron varones y el 14,3% mujeres; de la cantidad de varones la mayoría obtuvieron un estilo de liderazgo persuasivo; de la cantidad de mujeres la mayoría presentan este mismo estilo. En cuanto a estos resultados

podemos mencionar la investigación realizada por Gutierrez O. (2015) respecto a “Estudio de liderazgo de hombres y mujeres” quien entre sus resultados menciona que las mujeres muestran un estilo de liderazgo más democrático y participativo (orientadas hacia las relaciones) que los hombres y que estos lo hicieron de forma más autocrática o directiva que las mujeres. A partir de esto podemos ver el cambio en cuanto a la percepción del liderazgo orientado a las relaciones, ya que ahora se le da más realce a esta orientación y cada vez más los líderes consideran que su liderazgo no solo debe de centrarse en los resultados, sino también en la conservación de un buen clima dentro de su equipo tienen una orientación a las relaciones.

Con respecto a la edad del personal y la predominancia del estilo de liderazgo situacional nuestros resultados muestran que la mayoría de estos oscilan en dos rangos; entre 37 y 44 años y entre 28 y 36 años, siendo los más significativos dentro de toda la población. Estos dos rangos de edad coinciden en su estilo de liderazgo persuasivo. A raíz de esto podemos mencionar la investigación de Pieri, L. (2016) sobre el liderazgo situacional y el bienestar psicológico que refiere que los participantes que se encontraban en un rango de edad entre 30 y 50 años el 97,1% se autodefine como líder situacional. Esto es, lidera en base a la persona, la situación, la tarea, etc. Según los resultados arrojados por el Lead el 44% lidera tendiendo al estilo informativo, apoyándose en el estilo persuasivo de ser necesario. Con esto se puede decir que la edad no es un factor regido al desarrollo de cada estilo de liderazgo situacional, esta investigación citada también menciona que la población que obtuvo estos resultados estaban en la empresa promedio de 8 años, esto nos da pie a mencionar nuestros resultados con respecto a la variable de tiempo en la empresa siendo los siguientes, el 49,4% de los líderes de la empresa tienen un tiempo de servicio menor o igual a 5 años. De la

cantidad de estos líderes el 75% obtuvieron un estilo de liderazgo persuasivo y el 18% un estilo de liderazgo participativo. Lo que nos indica, que al igual que la edad, el tiempo de servicio no afecta directamente al desarrollo de un estilo u otra en cada uno de los que pertenecen a la línea de mando, reafirmando la teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard.

Con respecto al objetivo planteado, identificar el nivel de habilidad directiva según el sexo, los resultados obtenidos en esta investigación indican que el sexo masculino tiene un manejo de sus habilidades directivas (agrupadas) en un nivel alto representando a un 70% de la muestra frente a un manejo entre medio y alto del sexo femenino datos que al ser comparados con lo encontrado por Aparicio (2015) en su investigación de nombre “habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo” quien analizo dentro de sus variables sociodemográficas la relacionada co el sexo(género) de la muestra obteniendo resultados que concluyen que la mayoría de las habilidades consideradas más importantes coinciden para ambos géneros, pero con distinta prioridad así describen las habilidades que difieren para ambos grupos, en el caso de las mujeres, la toma de decisiones y el empowermet, y, para los varones, la orientación al logro y el desarrollo de personas; con estos resultados podremos afirmar coincidir con la afirmación hecha por Whetten y Cameron (2011) donde menciona que las habilidades directivas pueden ser influidas por muchos factores lo cuales harán que ciertas habilidades se desarrollen con mayor rapidez y por consiguiente se muestren de manera más rápida que otras, ya que estas no son estáticas e individuales, estas habilidades asociadas a otra variable como desempeño, liderazgo, motivación, etc. podría ofrecernos mayores resultados y aclarar el panorama con respecto a la relación entre habilidad directiva y la variable sexo(género), ya que por la

cantidad de nuestra muestra no podríamos generalizar este resultado.

Por otra parte, en cuanto a los resultados conseguidos con respecto al nivel de habilidad directiva en relación con el tiempo de servicio obtuvimos los siguientes resultados, 55 trabajadores representados por un 66,3% del grupo etario de menores o igual (\leq) a 5 años de servicio obtuvieron un nivel alto en cuanto al manejo de sus habilidades directivas seguido por el grupo de 6 a 11 años de servicio con un 75,8% de este grupo. Esto quiere decir que de nuestra muestra las personas que tienen hasta 11 años de servicio tienen un nivel alto en cuanto al manejo de sus habilidades directivas, es decir cuentan con habilidades personales, interpersonales y grupales lo que les ayuda a su desempeño como líderes de la empresa industrial a la cual pertenecen, estos resultados al ser contrastados con la investigación de Cassab (2018) el cual se titula “Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar” quien llegó a la conclusión que el desarrollo de las habilidades en un 80% de su muestra lo han adquirido gracias a su perseverancia y a la cantidad de años que llevan trabajando, ya que llevan laborando entre 11 y 15 años; en este sentido podemos notar una diferencia entre estos dos hallazgos, sin duda hace falta más investigaciones para así esclarecer el tema, debido a eso nos atrevemos a plantear las siguientes suposiciones al respecto, primero la diferencia puede deberse a que los trabajadores de nuestra muestra que son parte de esta investigación pueden recibir una motivación extrínseca y que esta, con el tiempo se puede ir desgastando generando así que los trabajadores no pongan en práctica sus habilidades directivas como cuando inician, la segunda suposición al respecto estaría referida a la estabilidad lograda, ya que cuando tienen objetivos (niveles de superación) ponen todo de sí para lograrlos una vez conseguida esta estabilidad podrían caer en el adormecimiento de sus habilidades directivas. En este sentido estamos de acuerdo con lo planteado por los

autores Whetten y Cameron (2011) quienes mencionan el poder de estas habilidades directivas para lograr un desempeño personal, interpersonal y organizativo eficaz, y que sirven de preparación para enfrentarse al mundo empresarial y lograr el éxito (lugar donde apunta un directivo).

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se encontró una relación lineal estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y habilidades directivas, esto significa que en el momento que se presenta un cambio de estilo de liderazgo para ajustarse a una situación concreta (Madurez del colaborador) también se estará adaptando y potenciando sus habilidades directivas. Con esto estaríamos confirmando nuestra hipótesis que nos menciona que si existe una relación entre ambas variables y desestimando nuestra hipótesis nula.

SEGUNDA: En cuanto a prevalencia de los estilos de liderazgo en la variable sociodemográfica de sexo, tenemos que en ambas poblaciones prevalece el estilo persuasivo. En cuanto a la variable edad, la mayoría de los líderes oscilan entre los 28 y 44 años, donde predomina un estilo de liderazgo persuasivo. Por último, tenemos que en la variable tiempo de servicio, gran parte de los líderes de la empresa tienen un tiempo de servicio de menor o igual a 5 años prevaleciendo en ellos un estilo de liderazgo persuasivo. Estos datos nos muestran que la mayoría de nuestra población tienden a enfocarse en un nivel alto a la tarea o consecución de objetivos y la conservación de las relaciones con sus colaboradores.

TERCERA: En referencia al nivel de habilidades directivas según las variables sociodemográficas, tenemos que, en cuanto al sexo ambas poblaciones obtuvieron un nivel alto. Siguiendo con la edad, tenemos que, la mayoría del personal de línea de mando oscila entre los 28 y 44 años, gran parte de estos obtuvieron un nivel alto. Con respecto a la variable de tiempo de servicio, la mayor parte de los líderes de la empresa tienen un tiempo de servicio menor o igual a 5 años predominando en ellos un nivel Alto. Estos datos nos muestra que en su mayoría, la población muestra tener capacidad de un buen manejo de sus

habilidades directivas para la solución de problemas y conservación de las relaciones interpersonales, así como también, una correcta gestión de las fortalezas de los miembros de su equipo para la consecución de un mejor desempeño laboral.

CUARTA: En las habilidades personales se encontró que la mayoría del personal de línea de mando obtuvo un nivel Medio en el desarrollo de este tipo de habilidad. Lo que significa que, si bien es cierto presentan la capacidad del manejo del propio yo, aún no logran un control adecuado de la autorregulación en situaciones de mucha presión.

QUINTA: En cuanto a las habilidades interpersonales la mayor parte de los líderes obtuvieron un nivel Muy alto en esta dimensión. Lo que implica que al momento de expresar una idea sobre una actividad lo hacen correctamente a través de la asertividad, además de influir mediante la motivación en los miembros de su equipo de trabajo.

SEXTA: En cuanto a las habilidades grupales en gran parte de la muestra total se aprecia un nivel Muy alto en esta dimensión. Esto refleja que su capacidad de delegación, formación de equipos de trabajo y liderazgo son gestionados adecuadamente durante una actividad laboral alcanzando mejores resultados a favor de la organización.

SÉPTIMA: Las habilidades grupales predominan en el personal de línea de mando lo que implica que presentan un nivel de interacción alto con el personal a cargo garantizando de esta manera una mejor ejecución de las actividades, así como un continuo aprendizaje y crecimiento individual.

SUGERENCIAS

- Tomando en cuenta los resultados del estudio, se propone la elaboración de programas que busquen desarrollar el liderazgo situacional basada en la teoría de Blanchard y Hersey, ya que se demuestra que es importante su manejo para el desarrollo en todo ámbito (laboral y personal), requiere ser tomado en cuenta para que las personas sean entrenados desde los primeros años de formación académica para que al transcurrir el tiempo tengan un nivel elevado de competencias para adaptarse laboralmente a nuestra sociedad actual.
- En cuanto al desarrollo de habilidades directivas se sugiere implementar en el sistema de inducción de la empresa una capacitación en habilidades directivas, ya que como se ha podido apreciar, a través de esta investigación, estas se desarrollan dependiendo de la cultura organizacional y de las condiciones que lo propician, tomando en consideración que hay diferencias entre lo que son las habilidades blandas y las habilidades directivas.
- Se propone que la población y muestra en futuras investigaciones sea más grande para poder generalizar los resultados encontrados haciendo un análisis más en profundidad.
- Se sugiere implementar investigaciones, para así poder abordar los temas con mucha más base científica psicológica desde el área organizacional, ya que se ha visto que el tema no es estudiado desde el punto de vista psicológico.
- Proponemos que tanto las organizaciones privadas como públicas planteen el desarrollo y perfeccionamiento de habilidades directivas así como del desarrollo

de un liderazgo adecuado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaluna Chamana, M.E.(2017). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del estado, 2016* [tesis de pregrado.Universidad Ricardo Palma]. Repositorio institucional <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1578>
- Alva Vazquez, E. (5 de febrero de 2015). Habilidades de grupos.[Scrib] Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/254751687/1-3-3-Habilidades-de-Grupo>
- Anónimo. (29 de Junio de 2016). *5 lecciones sobre liderazgo de Eric Schmidt, ex director ejecutivo de Google. Equipo y Talento*. Consultado el 21 de octubre de 2019, en <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2016/06/29/5-lecciones-sobre-liderazgo-de-eric-schmidt-ex-director-ejecutivo-de-google>
- Anónimo. (s.f.). liderazgo situacional adaptabilidad e influencia.*OBS Business School España*. Consultado el 2018, de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/liderazgo-situacional-adaptabilidad-e-influencia>
- Aparicio Valdez, M.R y Medina Caycai ,J.(2015).*Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo* [tesis postgrado..Universidad del Pacifico.] Repositorio institucional <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1650>
- Araque Urrea, H. A. (2013). *Liderazgo situacional y satisfacción laboral en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia* [tesis de maestría]. Universidad Rafael Urdaneta]. Recuperado de <https://docplayer.es/16007205-Universidad-rafael-urdaneta-vice-rectorado-academico-decanato-de-postgrado-e-investigacion-derechos-reservados.html>
- Arias, C. J., Rodriguez, A. C., y Borja, S. (28 de marzo de 2014). *Habilidades gerenciales*. Blog. <http://habgerencialescun2014.blogspot.com/2014/03/habilidad-grupal.html>
- Atoc Caparachin, A.A. y Amaya Vazquez, H. M.,(2016). *Habilidades directivas de los gerentes en las agencias de viaje y turismo del distrito de tarma-2016* [tesis de pregrado. Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio institucional <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4754>

- Banco Central de Reserva del Perú.(2016) Informe Económico Social. Region Arequipa.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- Benavides Coronado, E. M., Delgado Alonso, L. (mayo del 2004) *Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia*. Memorias del IV congreso internacional de ergonomía. Guanajuato, México. Recuperado de <http://www.semec.org.mx/archivos/6-35.pdf>
- Blanchard. H. K., Davila. M, J., Hersey, P., y Johnson. E ,D. (1998) *Administracion Del Comportamiento Organizacional,Liderazgo Situacional, Mexico:* Prentice Hall Hispanoamericana
- Bonifaz Villar, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Editorial Red Tercer Milenio S.C.
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf
- Braham, G., Alberto, Ruben, Carlos, Oscar, y Alex. (27 de octubre de 2012). *Habilidades grupales, [presentacion en prezi].Prezi* . Obtenido de https://prezi.com/yyqu4e_7j94j/habilidades-grupales/
- Calvo Jara, V. y Loayza Ubalde, Y.(2015). Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP - Cusco. Caso: Oficina Principal - Área de Procesos y Plataforma - 2013 – 2014, [tesis de pregrado, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco].repositorio institucional <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/108>
- Carbajal Muñoz, A. (2017) . *Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas* [tesis de maestria, Instituto Politécnico Nacional de Mexico]. Repositorio institucional https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30565/Anapan_BLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cassab Martínez, P. M. y Mayorca Beltrán, D. Y. (2018). *Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar*. Revista EAN, 84, (pp 153-166). Recuperado de: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1922>
- Chamorro Huaman, C.R. (2015). *Evaluación de habilidades directivas de los directores de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Tarma periodo 2014* [tesis de

- licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio institucional <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1980>
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill.
- De La Cruz Leyva, S. M. y Ramírez Moreno, R. A. (2016), *Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de atención al cliente claro oficina Trujillo – 2016* [tesis de licenciatura]. Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio institucional <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1956>
- Del Castillo Torres, L. M. (2017). *Identificación del estilo de liderazgo de los directivos de una transnacional de seguros* [tesis de grado. Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2758/1/2017_Del_Castillo_Identificaci%C3%B3n-del-estilo-de-liderazgo.pdf
- Díaz Alonso, A. (2003). *Apuntes para la asignatura administración básica I*. Universidad Autónoma de México. Editorial: Fondo Editorial FCA http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf
- Equipo de Expertos Universidad Internacional de Valencia. (28 de Marzo de 2018). *Las habilidades interpersonales en el desarrollo profesional*. VIU . Obtenido en <https://www.universidadviu.com/las-habilidades-interpersonales-en-el-desarrollo-profesional/#/:~:text=Las%20habilidades%20interpersonales%20nos%20ayudan,que%20se%20nos%20quiere%20comunicar>.
- Everis. (2019). Transformación digital en el Perú. Testimonios y experiencias de los principales líderes empresariales en el Perú. edición. Lima. <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>
- Fediman, J y Frager, R (2010). Teoría de la personalidad. Ed, Alfaomega.
- Franco Zesati, R.E., Vivanco Florido, J.S. y Ortega Higareda, F.J. (octubre 2013). *Evaluación de las habilidades directivas de estudiantes de nuevo ingreso a los programas educativos de técnico superior universitario en recursos humanos, contaduría y evaluación de proyectos de la Universidad Tecnológica de Aguascalientes*. [Congreso] XVIII congreso internacional de contaduría administración e informática, México D.F.
- García Andrade, J., Barradas Alarcón, M. E., y Gutiérrez Serrano, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. RICEA revista

- iberoamericana de contaduría, economía y administración, 5(10), 1-23. doi:ISSN 2007-9907. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>
- Giraldo Gonzales, D. y Naranjo Aguadelo, J. (2014) . *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. [Universidad del Rosario]. Repositorio institucional <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Gutierrez, O. (2015). *Estudio de liderazgo de hombres y mujeres*. Revista Política y Estrategia N° 126 - 2015. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5443178>
- Hernández R., Fernández C.y Baptista P. (2014) *Metodología de la investigación*. México DF. Ed. Mc Grand Hill.
- Huerta Mata, J. J., y Gerardo, R. C. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educacion.
- Kwan Chung, C.K. y Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. *Academo (Asunción)* 5(2) pp.117-126. Recuperado de <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/95/92>
- Lussier, R. y Achua, C. (2002) *Liderazgo: teoría, desarrollo y aplicación de habilidades*. D.F. México.
- Maristany, Jaime (s.f). *Tratado de recursos humanos* . Recuperado en : <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Tratado-de-Recursos-Humanos-Jaime-Maristany.pdf>
- Montenegro Díaz, V. H. (2018) . *Relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, año 2017* [tesis de doctorado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Repositorio insitucional <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/714>
- Morales Hernández, J. Y. (3 de febrero de 2015). *Habilidades de grupo y comunicación*. [Slideshare]. Obtenido de <https://es.slideshare.net/yamiemh1/habilidades-de-grupo-y-comunicacion>
- Morales Hernández, S. V. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local n.º 16, provincia de barranca, año 2018*. [Tesis de

- Maestria. Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion.]. Repositorio institucional
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3107>
- Naranjo Arango, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Pensamiento & Gestión, (38), pp 119-146.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792008>
- Navarro Suanes, M. (5 de Noviembre de 2005). *TEMAS PARA LA EDUCACION*. Obtenido de
<https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd6409.pdf>
- Ortiz-Diaz, M. I. (2016). *Vías para el tratamiento metodológico a las habilidades teóricas*. Revista científica dominio de las ciencias. Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 2, núm. esp., dic. , 2016, pp. 138-148. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario1/Downloads/Dialnet-ViasParaElTratamientoMetodologicoALasHabilidadesTe-5802934%20\(1\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario1/Downloads/Dialnet-ViasParaElTratamientoMetodologicoALasHabilidadesTe-5802934%20(1)%20(1).pdf)
- Pacheco Tarazona, A. (2010). *Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la empresa Atento Seccional Bucaramanga* [tesis de especialidad]. Universidad de la Sabana, Bucaramanga.]. Repositorio institucional
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/5202?show=full>
- Palomino, P., Amaya, C. y Cañas, R. (2007) . *La ética y su papel en la comprensión del liderazgo*. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM Vol. 1, 2007 (Ponencias), pág. 83
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2480661>
- Patiño, A., Arroyave, A., Bravo, E., Paipa, J., y Salazar, Y. A. (s.f.).*habilidades interpersonales*. Obtenido de <https://docplayer.es/70655245-Habilidades-interpersonales-alexandra-patino-angela-arroyave-elizabeth-bravo-juan-paipa-yuli-andrea-salazar.html>
- Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán Guzmán, T., y González Santa Cruz, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de. Intangible Capital, 10(3), 528-561*. Doi:ISSN: 2014-3214.
- Pereda Pérez, J. (1 de Julio de 2013). *Desarrollar habilidades: una oportunidad para mejorar: De personas y recursos. Un espacio de reflexiones sobre el papel de los recursos humanos en el contexto de una economía globalizada*. Obtenido de <http://depersonasyrecursos.blogspot.com/2013/07/desarrollar-habilidades-una-oportunidad.html>

- Pereda Torres, G.B. (2018). *Adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de una organización sin fines de lucro* [tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional <https://hdl.handle.net/20.500.12672/10199>
- Pieri, L. (2016). *Liderazgo Situacional y Bienestar Psicológico en Mujeres Trabajando en Ingeniería en Sistemas*. [tesis de pregrado, Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires]. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC121549.pdf>
- Portugal Catacora, L. (2011). *Psicología social*. Arequipa, Perú: Editorial UNSA
- Ramírez Nevarez, S., y Rico Pérez, M. (18 de marzo de 2003). *Estrés personal y laboral*. Gestipolis.[blog] Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.gestipolis.com/estres-personal-y-laboral/>
- Ramírez Rojas, J I. (2018). *Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz*. Revista Investigación y Negocios 11(17), 23-29. Recuperado en 21 de diciembre de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=es.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Consultado en <https://dle.rae.es/habilidad#:~:text=Capacidad%20y%20disposici%C3%B3n%20para%20aligo,%20montar%20a%20caballo%20%2C%20etc>.
- Regueiro, A. (s.f.). *Conceptos basicos .¿Qué es el estrés y como nos afecta?* . Obtenido de <https://www.uma.es/media/files/tallerestr%C3%A9s.pdf>
- Reyes Maldonado, K. Y. (2016). *HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL -Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango* [tesis de grado, Universidad Rafael Landívar.]. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/60715899/Reyes-karlapdf/>
- Robbins, S.P, y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: editorial Pearson educación
- Ruiz Gomez, P. G. (2012). *Dirección*. México: Red Tercer Milenio.
- Sanchez Santa-Barbara, E. y Rodriguez A. (2007). *40 años de la teoría de liderazgo situacional: Una revisión*. Granada. Revista latinoamericana de psicología.Vol. 42, N° 1 pp 25-39 <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03.pdf>
- Sánchez Manchola, I. D. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Universidad del Valle.

- Sanchez Peres, J. A. (2018). *UNED Unidades Docentes de la Escuela Nacional de Sanidad*.
Obtenido de
http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones__competencias_y_habilidades_directivas.pdf
- Sánchez Santa-Barbara, E. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo*. *Psicothema*, 12(3), 435-439. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/353.pdf>
- Sixto Fuentes, S. y Marquez Marrero, J. L. (2017). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades. *Revista de ciencias medicas de Pinar del Rio*. vol 21(3)438-447. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=75478>
- Soria Sánchez, H. (2013). *Aplicación del modelo del liderazgo situacional en la empresa Diners club del Ecuador para optimizar la gestión directiva* [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.] Repositorio institucional <http://hdl.handle.net/10644/3714>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Ohio Journal of Psychology*.
- Benaiges Fuste, D. (13 de abril de 2010). *HABILIDADES INTERPERSONALES*. VS revista de verdadera seducción [blog] Recuperado el 1 de Agosto de 2020, <http://revista-digital.verdadera-seducccion.com/habilidades-interpersonales/>
- Tannenbaun, R., Weschler, I. y Massarik, F. (1971) *Liderazgo y organización*. Buenos Aires. Editorial Troquel
- Tarapuez Chamorro, E., Osorio Ceballos, H. y Parra Hernández, R. (2015). *Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia)*. *Sinapsis* (7) pp 202-217. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5279086>
- Taype Molina, M. (12 de octubre de 2015). *Competencias directivas en la gestión de una organización*. *Gestiopolis*. [blog]. Recuperado en febrero del 2020 en <https://www.gestiopolis.com/competencias-directivas-en-la-gestion-de-una-organizacion/>
- Teorías de la personalidad. (s.f.). En *Teorías de la personalidad* (págs. 413-455). Recuperado el 14 de abril de 2020, de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teo-per/13.pdf>
- Villa Lona, N. E. (18 de mayo de 2014). *EOI Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/direccion-y-liderazgo/>

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.

ADDENDA

I. TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

INDICACIONES:

1. Suponga que se ha involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes. Cada situación tiene cuatro posibles acciones alternativas que usted puede iniciar.
2. Marque una (X) en la hoja de respuestas la letra que escogió de acuerdo a lo que mejor describe su comportamiento habitual ante situaciones similares. No lo que debería hacer, sino lo que suele hacer, ya que se trata de obtener una "fotografía" de su propio estilo. Elija una sola alternativa para cada situación.

POR FAVOR NO ESCRIBIR NADA EN ESTE CUADERNILLO

Situación	Descripción	Usted Haría	
1	Últimamente tus subordinados no responden a tu trato amistoso y a tu obvia preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento desciende rápidamente.	a	Dar importancia al uso de procedimientos uniformes y a la necesidad de cumplir con la tarea
		b	Estar disponible para discutir el asunto, pero sin presionar
		c	Hablar con los subalternos y luego fijar las metas.
		d	No intervenir intencionadamente.
2	El rendimiento observable del grupo va en aumento. Te has	a	Crear, una relación cordial, pero continuarla asegurándome que todos los miembros sean

	asegurado de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.		conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.
		b	No realizar ninguna acción determinada.
		c	Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
		d	Recalcar la importancia de los plazos límites para los trabajos y las tareas.
3	Los miembros de tu grupo no han podido solucionar un problema por si solos. Normalmente los has dejado solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado.	a	Involucrar al grupo y juntos tratar de solucionar los problemas.
		b	Dejar que el grupo lo resuelva solo.
		c	Actuar rápidamente y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
		d	Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar a su disposición para cualquier discusión.
4	Estás considerando un cambio, tus subordinados tienen todos excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.	a	Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario.
		b	Comunicar los cambios y luego hacer que se cumplan bajo una estricta supervisión.
		c	Permitir que el grupo formule su propia dirección.
		d	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo yo el cambio.
5		a	Permitir que el grupo formule su propia dirección.

	El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redefinición de los roles ha ayudado en el pasado. Siempre has tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.	b	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
		c	Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar estrictamente.
		d	Permitir que el grupo se involucre en tu fijación de metas, pero sin ser demasiado autoritario.
6	Te has incorporado a una organización donde las operaciones son eficientes. Tu antecesor controlaba muy de cerca la situación. Tú quieres mantener una situación productiva, pero te gustaría empezar a humanizar el ambiente.	a	Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos
		b	Dar importancia a los plazos para los trabajos y tareas.
		c	No intervenir intencionadamente
		d	Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
7	Estás considerando algunos cambios importantes en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho	a	Definir el cambio y supervisar estrictamente.
		b	Participar con el grupo en el desarrollo del cambio, pero dejar que los miembros organicen la realización.

	sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.	c	Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de la misma.
		d	Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.
8	El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Te sientes algo inseguro por la falta de dirección del grupo. Tienes la impresión que lo estás dirigiendo demasiado poco.	a	Dejar al grupo solo.
		b	Discutir la situación con el grupo y luego iniciar yo mismo los cambios necesarios.
		c	Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
		d	Mostrar que respaldo al grupo en la discusión de la situación y no mostrarse autoritario.
9	Has sido nombrado por tu superior jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias	a	Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
		b	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.
		c	Definir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
		d	Permitir que el grupo intervenga en determinación de los objetivos, pero sin presionar

	sociales. Potencialmente, tienen el talento necesario para ayudar.		
10	Tus subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a tu reciente redefinición de niveles de calidad.	a	Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.
		b	Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.
		c	Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; no intervenir.
		d	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.
11	Has sido ascendido a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado muy bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.	a	Tomar medidas para conseguir que los subordinados trabajen de una manera determinada.
		b	Hacer que los subordinados se vean involucrado en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones
		c	Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.
		d	Continuar dejando libre al grupo.

12	Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre tus subordinados.	a	Probar con los subordinados la solución propuesta por mí mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.
	El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior.	b	Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones
	Todos están bien capacitados para la tarea.	c	Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.
		d	Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.

II. LIDERAZGO SITUACIONAL – HOJA DE RESPUESTA

Nombre: _____ Edad: _____

_____ Puesto actual: _____ Tiempo en la empresa: _____

Fecha: ___/___/___

A continuación, tiene una tabla en la cual usted tendrá que marcar con una (X) la opción que eligió por cada una de las situaciones del cuadernillo:

SITUACIÓN	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

III. EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Apellidos y Nombres:

_____ Edad:

Ocupación: _____ Sexo: _____ Fecha de
evaluación: _____

Al frente de cada oración marque con una X, una de las seis alternativas que represente mejor su forma de comportamiento como “JEFE”. Hágalo tan rápido como le sea cómodo, su primera reacción es frecuentemente el mejor indicador.

ESCALA DE EVALUACIÓN	
1	En fuerte desacuerdo
2	En desacuerdo
3	En poco desacuerdo
4	En poco acuerdo
5	De acuerdo
6	En fuerte acuerdo

RESPECTO A MI NIVEL DE AUTOCONOCIMIENTO:							
1.	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	0	1	2	3	4	5
2.	Para mejorar estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).	0	1	2	3	4	5

3.	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	0	1	2	3	4	5
4.	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	0	1	2	3	4	5
5.	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.	0	1	2	3	4	5
CUANDO ME ENFRENTO A SITUACIONES ESTRESANTES O BAJO PRESIÓN DEL TIEMPO:							
6.	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	0	1	2	3	4	5
7.	Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.	0	1	2	3	4	5
8.	Llevo un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma.	0	1	2	3	4	5
9.	Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.	0	1	2	3	4	5
10.	Conozco y practico técnicas de relajación temporal y muscular tales como la respiración profunda y la relajación.	0	1	2	3	4	5
11.	Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.	0	1	2	3	4	5
CUANDO ABORDO UN TEMA TIPICO DE RUTINA:							
12.	Planteo clara y explícitamente cual es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.	0	1	2	3	4	5

13.	Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	0	1	2	3	4	5
14.	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	0	1	2	3	4	5
CUANDO ME ENFRENTO A UN PROBLEMA DIFICIL O COMPLEJO QUE NO TIENE UNA SOLUCIÓN FÁCIL							
15.	Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema.	0	1	2	3	4	5
16.	Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	0	1	2	3	4	5
17.	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	0	1	2	3	4	5
18.	Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.	0	1	2	3	4	5
19.	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	0	1	2	3	4	5
CUANDO TRATO DE FOMENTAR UNA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN ENTRE AQUELLOS CON LOS QUE TRABAJO:							

20.	Me aseguro que existen puntos de vista divergentes complejos de resolución de problemas representados o expresados en cada situación	0	1	2	3	4	5
21.	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	0	1	2	3	4	5
22.	Brindo reconocimiento no sólo a aquéllos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).	0	1	2	3	4	5
23.	Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	0	1	2	3	4	5
EN SITUACIONES DONDE TENGO QUE DAR RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA U OFRECES CONSEJOS CORRECTIVOS:							
24.	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	0	1	2	3	4	5
25.	Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	0	1	2	3	4	5
26.	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello me concentro en problemas o soluciones.	0	1	2	3	4	5
27.	Cuando trato de corregir la conducta de alguien, la relación se fortalece.	0	1	2	3	4	5

28.	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	0	1	2	3	4	5
29.	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, “he decidido” en vez de “han decidido”.	0	1	2	3	4	5
30.	Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	0	1	2	3	4	5
31.	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	0	1	2	3	4	5
32.	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	0	1	2	3	4	5
EN UNA SITUACIÓN EN LA QUE ES IMPORTANTE GANAR MÁS PODER:							
33.	Me esfuerzo más y tomo más iniciativa de lo que se espera en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5
34.	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	0	1	2	3	4	5
35.	Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.	0	1	2	3	4	5
36.	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	0	1	2	3	4	5
37.	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	0	1	2	3	4	5
38.	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.	0	1	2	3	4	5

39.	Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	0	1	2	3	4	5
40.	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	0	1	2	3	4	5
CUANDO OTRA PERSONA NECESITA SER MOTIVADA:							
41.	Determino si la persona tiene recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.	0	1	2	3	4	5
42.	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	0	1	2	3	4	5
43.	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	0	1	2	3	4	5
44.	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.	0	1	2	3	4	5
45.	Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.	0	1	2	3	4	5
46.	Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.	0	1	2	3	4	5
47.	Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	0	1	2	3	4	5
48.	Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.	0	1	2	3	4	5
49.	Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	0	1	2	3	4	5
CUANDO VEO A ALGUIEN HACER ALGO QUE REQUIERE UNA CORRECCIÓN:							

50.	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.	0	1	2	3	4	5
51.	Incito a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y hacer preguntas.	0	1	2	3	4	5
52.	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.	0	1	2	3	4	5
CUANDO ALGUIEN SE QUEJA POR ALGO QUE HE HECHO							
53.	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	0	1	2	3	4	5
54.	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	0	1	2	3	4	5
55.	Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.	0	1	2	3	4	5
CUANDO DOS PERSONAS ESTAN EN CONFLICTO Y YO SOY EL MEDIADOR:							
56.	No tomo partido, sino que permanezco neutral.	0	1	2	3	4	5
57.	Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.	0	1	2	3	4	5
58.	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	0	1	2	3	4	5
EN SITUACIONES DONDE TENGO LA OPORTUNIDAD DE FACULTAR A LOS DEMÁS:							
59.	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	0	1	2	3	4	5
60.	Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.	0	1	2	3	4	5
61.	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.	0	1	2	3	4	5
62.	Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.	0	1	2	3	4	5
CUANDO DELEGO TRABAJO A LOS DEMÁS:							
63.	Especifico claramente los resultados que deseo.	0	1	2	3	4	5

64.	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (ej.: esperar instrucciones, completar y después reportar).	0	1	2	3	4	5
65.	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	0	1	2	3	4	5
66.	Evito delegar hacia arriba y pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	0	1	2	3	4	5
67.	Doy seguimiento a y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	0	1	2	3	4	5
CUANDO ESTOY EN EL ROL DE LIDER DEL EQUIPO:							
68.	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	0	1	2	3	4	5
69.	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.	0	1	2	3	4	5
70.	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	0	1	2	3	4	5
71.	Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	0	1	2	3	4	5
CUANDO ESTOY EN EL ROL DE MIEMBRO DEL EQUIPO:							
72.	Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.	0	1	2	3	4	5
73.	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	0	1	2	3	4	5

CUANDO DESEO HACER QUE MI EQUIPO SE DESEMPEÑE BIEN, SIN IMPORTAR SI SOY LIDER O MIEMBRO:							
74.	Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.	0	1	2	3	4	5
75.	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	0	1	2	3	4	5
76.	Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	0	1	2	3	4	5
77.	Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas.	0	1	2	3	4	5
CUANDO LIDERO EL CAMBIO:							
78.	Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.	0	1	2	3	4	5
79.	Llevo un registro de las cosas que van bien y no solo de las que van mal.	0	1	2	3	4	5
80.	Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.	0	1	2	3	4	5
81.	Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso.	0	1	2	3	4	5
82.	Expreso mi gratitud frecuente y principalmente, incluso por los actos pequeños.	0	1	2	3	4	5
83.	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	0	1	2	3	4	5
84.	Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas.	0	1	2	3	4	5

