

**PODER Y ESTILOS DIRECTIVOS: INFLUENCIA EN LA
PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN DEL GRUPO**
EXPLORACIÓN EN UNA DE LAS PRINCIPALES ENTIDADES FINANCIERAS DE
COLOMBIA

Lorena Lucía Agudelo Burgos

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2018

**PODER Y ESTILOS DIRECTIVOS: INFLUENCIA EN LA
PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN DEL GRUPO**
EXPLORACIÓN EN UNA DE LAS PRINCIPALES ENTIDADES FINANCIERAS DE
COLOMBIA

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en
Administración (MBA)

Lorena Lucía Agudelo Burgos

Director: Francisco López Gallego, Psic., Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2018

Contenido

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1 Marco teórico	15
1.1 El poder	15
1.2 Fuentes de poder	16
1.2.1 <i>La anatomía del poder de John Kenneth Galbraith</i>	16
1.2.2 <i>Teoría de la personalidad de Gordon Allport</i>	17
1.2.3 <i>Las fuentes de Mintzberg</i>	18
1.2.4 <i>La dependencia de Robbins, Mintzberg y Kotter</i>	19
1.2.5 <i>Teoría del poder social de French y Raven</i>	19
1.3 Poder y liderazgo	21
1.4 Teoría del Liderazgo	23
1.4.1 <i>Teoría del gran hombre</i>	23
1.4.2 <i>Teoría de los rasgos</i>	24
1.4.3 <i>Teoría del comportamiento</i>	27
1.4.4 <i>Teoría de la contingencia</i>	31
1.4.4.1 <i>Modelo de contingencia de Fiedler</i>	32
1.4.4.2 <i>Modelo situacional de Hersey y Blanchard</i>	34
1.5 La Motivación	39
2 Resultados obtenidos	43
2.1 Resultados Jefe No.1	44
2.1.1 <i>Tipos de poder</i>	44
2.1.2 <i>Preferencias de estilos en la conducción de grupos</i>	45
2.1.3 <i>Efectividad de estilos</i>	46
2.1.4 <i>Nivel de motivación del equipo</i>	47
2.2 Resultados Jefe No.2	47
2.2.1 <i>Tipos de poder</i>	47
2.2.2 <i>Preferencias de estilos en la conducción de grupos</i>	49
2.2.3 <i>Efectividad de estilos</i>	49
2.2.4 <i>Nivel de motivación del equipo</i>	50
2.3 Resultados Jefe No.3	51
2.3.1 <i>Tipos de poder</i>	51
2.3.2 <i>Preferencias de estilos en la conducción de grupos</i>	52
2.3.3 <i>Efectividad de estilos</i>	53
2.3.4 <i>Nivel de motivación del equipo</i>	54
2.4 Resultados Jefe No.4	54
2.4.1 <i>Tipos de poder</i>	54
2.4.2 <i>Preferencias de estilos en la conducción de grupos</i>	56
2.4.3 <i>Efectividad de estilos</i>	56
2.4.4 <i>Nivel de motivación del equipo</i>	57

2.5 Resultados Jefe No.5	58
2.5.1 <i>Tipos de poder</i>	58
2.5.2 <i>Preferencias de estilos en la conducción de grupos</i>	59
2.5.3 <i>Efectividad de estilos</i>	60
2.5.4 <i>Nivel de motivación del equipo</i>	61
2.6 Resultados Jefe No.6	61
2.6.1 <i>Tipos de poder</i>	61
2.6.2 <i>Preferencias de estilos en la conducción de grupos</i>	63
2.6.3 <i>Efectividad de estilos</i>	63
2.6.4 <i>Nivel de motivación del equipo</i>	64
2.7 Resultados globales	64
2.7.1 <i>Tipos de poder</i>	65
2.7.2 <i>Preferencias de estilos en la conducción de grupos</i>	66
2.7.3 <i>Efectividad de estilos</i>	68
2.7.4 <i>Nivel de motivación de los equipos</i>	69
3 Conclusiones	71
Referencias	73

Lista de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Relación entre patrones y dimensiones del comportamiento</i>	28
<i>Ilustración 2: La malla gerencial de Blake & Mounton</i>	30
<i>Ilustración 3: Modelo de contingencia de Fiedler</i>	33
<i>Ilustración 4: Valoración de habilidades y motivación de los integrantes del equipo</i>	35
<i>Ilustración 5: Representación gráfica del modelo de Hersey y Blanchard</i>	37
<i>Ilustración 6: Pirámide de Maslow</i>	40
<i>Ilustración 7: Modelo Ruta – Meta de House</i>	42
<i>Ilustración 8: Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.1</i>	46
<i>Ilustración 9: Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.2</i>	49
<i>Ilustración 10: Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.3</i>	53
<i>Ilustración 11: Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.4</i>	56
<i>Ilustración 12: Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.5</i>	60
<i>Ilustración 13: Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.6</i>	63
<i>Ilustración 14: Comparativo nivel de efectividad de estilos</i>	69

Lista de tablas

<i>Tabla 1: Resultados tipos de poder para el Jefe No.1</i>	44
<i>Tabla 2: Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.1</i>	45
<i>Tabla 3: Resultados tipos de poder para el Jefe No.2</i>	47
<i>Tabla 4: Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.2</i>	49
<i>Tabla 5: Resultados tipos de poder para el Jefe No.3</i>	51
<i>Tabla 6: Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.3</i>	52
<i>Tabla 7: Resultados tipos de poder para el Jefe No.4</i>	54
<i>Tabla 8: Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.4</i>	56
<i>Tabla 9: Resultados tipos de poder para el Jefe No.5</i>	58
<i>Tabla 10: Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.5</i>	59
<i>Tabla 11: Resultados tipos de poder para el Jefe No.6</i>	61
<i>Tabla 12: Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.6</i>	63
<i>Tabla 13: Resultados comparativos autorreporte tipos de poder</i>	65
<i>Tabla 14: Resultados comparativos colaboradores tipos de poder</i>	65
<i>Tabla 15: Resultados comparativos autorreporte preferencias en la conducción de grupos</i>	67
<i>Tabla 16: Resultados comparativos colaboradores preferencias en la conducción de grupos</i>	67
<i>Tabla 17: Resultados comparativos efectividad de estilos</i>	68
<i>Tabla 18: Resultados comparativos nivel de motivación de los equipos</i>	70

Lista de gráficas

<i>Gráfica 1: Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 1</i>	44
<i>Gráfica 2: Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 2</i>	47
<i>Gráfica 3: Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 3</i>	51
<i>Gráfica 4: Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 4</i>	55
<i>Gráfica 5: Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 5</i>	58
<i>Gráfica 6: Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 6</i>	62

Resumen

El presente trabajo contrasta el perfil de dirección y los tipos de poder ejercidos por los jefes de 6 áreas de la Dirección de Servicios Financieros de una de las principales entidades bancarias del país, y su influencia en la motivación percibida por los colaboradores.

Para el efecto se aplicaron instrumentos de medición del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, con el fin de conocer el estilo de conducción preferido por los jefes, y además se realizaron entrevistas cerradas con base en metodologías de French y Raven, para lo correspondiente a los tipos de poder. Por último, se les solicitó a los seguidores reportar su percepción subjetiva de motivación general en el trabajo, en una escala de 0 a 100.

La información obtenida mediante los instrumentos mencionados anteriormente, permite indicar que los tipos de poder ejercidos por los jefes evaluados en esta investigación, son el poder experto y poder personal o referente, a la vez que estos prefieren, en su orden, los estilos de conducción de grupos consultivo y persuasivo. Se observa un incremento en el reporte de percepción subjetiva de motivación de los seguidores cuando los jefes utilizan un estilo de liderazgo consultivo, acompañado de una legitimación de poder por las características referentes o personales de sus jefes, a la vez que consideren que estos tienen un alto nivel de conocimiento y experticia en los temas que administran. Los jefes evaluados tienen una marcada preferencia por el estilo consultivo, lo que hace que sus niveles de efectividad sean bajos.

Palabras clave: poder, tipos de poder, liderazgo, estilos de conducción de grupos, liderazgo situacional, motivación de equipos.

Abstract

This work contrasts the management profile and the types of power exercised by the heads of 6 areas of the Financial Services Directorate of one of the main banking entities in the country, and their influence on the motivation perceived by the employees.

For this purpose, methods of measurement of the situational leadership of Paul Hersey and Kenneth Blanchard were applied, in order to know the leadership style preferred by the bosses, and closed interviews based on French and Raven methodologies, for the corresponding types of power. Finally, the followers were asked to report their subjective perception of general motivation at work, on a scale of 0 to 100.

The information obtained through the previously mentioned methods allow us to indicate that the types of power exercised by the chiefs evaluated in this investigation are expert power and personal power or referent, while they prefer, in their order, the driving styles of consultative and persuasive groups. In the report of subjective perception, an increase of motivation can be observed in the followers when the bosses use a consultative leadership style, accompanied by a legitimation of power by the referring or personal characteristics of their bosses, for as long as they consider that they have a high level of knowledge and expertise in the topics they administer. The bosses evaluated have a marked preference for consultative style, which makes their effectiveness levels low.

Key words: power, types of power, leadership, group leadership styles, situational leadership, team motivation.

Introducción

La organización en la cual se lleva a cabo la exploración para el desarrollo del presente trabajo, es una de las principales entidades financieras de Colombia, que además tiene operación internacional en Perú y diferentes países de Centroamérica: Panamá, Caymán, Puerto Rico, El Salvador y Guatemala. La entidad cuenta con diferentes negocios especializados como banca de inversión, administración de fondos de inversión colectiva y portafolios delegados, leasing, factoring, renting, negocios fiduciarios, comisionista de bolsa; además de atender las necesidades básicas financieras del segmento personal y de empresas, ofreciendo productos y servicios asociados a la captación y colocación de dinero.

La organización tiene una historia de más de 140 años de experiencia en el sector financiero, en los que se ha destacado por ser líder en el mercado, marcar tendencia y ofrecer experiencias superiores en sus clientes, contando con un talento humano que tiene gran sentido de pertenencia hacia la entidad, lo que garantiza la generación de valor para sus accionistas.

Con cerca de 30.000 empleados en el conglomerado, el grupo financiero ha definido una estrategia corporativa que vincula directamente su talento humano con el propósito y aspiraciones organizacionales, siendo sus colaboradores uno de los pilares fundamentales para alcanzar sus metas y lograr la evolución de sus negocios.

La empresa tiene como propósito ser la preferida por sus clientes, mediante la satisfacción de las necesidades financieras y la contribución a la realización de sus sueños, aspirando ser un grupo financiero líder en el mercado, que marca tendencias y se apalanca en la innovación,

las experiencias de sus clientes, la excelencia operacional y tecnológica, el crecimiento rentable y sostenible, y la cultura humanista y de alto desempeño.

Al tener en cuenta este último pilar y de manera consecuente con su estrategia, a la compañía le interesa conocer las necesidades de formación de sus colaboradores, iniciando por aquellas personas que lideran los diferentes equipos de trabajo. Debido que no se ha realizado un estudio sistemático sobre la percepción de motivación de sus colaboradores, a solicitud de la organización, que actúa como patrocinadora de los estudios del investigador, se pretende realizar un acercamiento a la percepción subjetiva que tienen los miembros del grupo con respecto al nivel de motivación, derivado de los tipos de poder y estilos de conducción de grupos ejercidos por los jefes. De los resultados obtenidos en el presente trabajo, la empresa podrá determinar si es de su interés extenderlo a otras áreas y niveles de la organización.

Al existir entonces el interés por conocer sobre este tema, el presente trabajo pretende identificar ¿Qué influencia tienen los tipos de poder y estilos de dirección ejercidos por los jefes en la percepción de motivación que tienen sus seguidores?

Para responder esta pregunta de investigación, se realizó un trabajo exploratorio con un grupo piloto de la Dirección de Servicios Financieros de una de las principales entidades bancarias del país, la cual está compuesta por 4 gerencias, en las que existen 12 cargos de jefes (entre gerentes y jefes de sección). Cada uno de los grupos de los líderes mencionados es conducido de manera diferente, según el estilo de dirección y tipo de poder de los jefes que se encuentran a cargo, por lo que se ha evidenciado que existen diferencias en el comportamiento de estos equipos, lo cual repercute directamente en el nivel de motivación de los colaboradores, y por ende, en el desempeño.

Con el fin de conocer el autorreporte de los jefes con respecto a su estilo de dirección y tipo de poder, y contrastarlos con la percepción que tienen sus colaboradores al respecto, vinculándolo con el nivel de motivación que refleja cada uno de los equipos, se solicitó autorización al Director de Servicios Financieros de la entidad para realizar una aproximación cualitativa en la Dirección que permita obtener la información necesaria para la realización del estudio en una muestra del 50% de los jefes, por medio de la aplicación de instrumentos estandarizados de medición del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard y así conocer el estilo de dirección de los jefes. Adicionalmente se realizaron entrevistas cerradas con base en metodologías de French y Raven, para lo correspondiente a los tipos de poder.

Las encuestas realizadas a los colaboradores fueron adaptadas para que tanto las situaciones como las acciones alternativas fueran expresadas en tercera persona. Por último, mediante una encuesta se les solicitó reportar su percepción subjetiva de motivación general en el trabajo, en una escala de 0 a 100.

El presente trabajo permite evidenciar, a través de la aplicación de las pruebas de liderazgo situacional y la encuesta cerrada basada en la teoría sobre tipos de poder, que en el grupo de jefes evaluados existen en general unos rasgos marcados y definidos: son caracterizados porque la fuente de su poder está en su experticia y su carisma, a la vez que prefieren conducir sus equipos a través del estilo consultivo, teniendo su enfoque tanto en la tarea como en las personas. Estos rasgos tan marcados repercuten en una efectividad con oportunidades de mejora, teniendo en cuenta que los niveles obtenidos indican que los líderes tienen poca

capacidad de cambiar su estilo, para adecuarse a las condiciones, momentos y situaciones que presenten sus equipos.

Pudo percibirse también que los equipos que más se sienten motivados, son aquellos que tienen jefes con poder de experto y personal o referente, que a su vez conducen sus equipos mediante el estilo consultivo.

Este trabajo será de utilidad para la compañía, en la medida en que los resultados obtenidos sean insumo para proponer y diseñar estrategias de capacitación y entrenamiento para sus jefes, en lo relativo a construcción de habilidades directivas que permitan identificar formas diferentes de reforzamiento de conducta, incentivos sociales y recompensas no materiales, de tal manera que la percepción de un poder de recompensa se incremente en los seguidores. Adicionalmente, permitirá explorar formas de entrenamiento en tipos de conducción de grupos delegativos y directivos, otorgando mayor empoderamiento y apoyando estrategias de alto desempeño y autonomía, o realizando mayores acompañamientos, según sea la necesidad del grupo. A medida que exista más equilibrio y se presenten diversos estilos de liderazgo, podrá aumentar el nivel de efectividad, identificando qué tipo de conducción requiere el equipo, según el momento, situación y grado de madurez.

Los siguientes son los objetivos del presente estudio:

Objetivo General:

Contrastar el perfil de dirección y los tipos de poder utilizados por los jefes, con el perfil de dirección y los tipos de poder percibidos por los colaboradores y su influencia en el nivel de

motivación en 6 de las áreas de la Dirección de Servicios Financieros de una de las principales entidades bancarias del país.

Objetivos Específicos:

1. Conocer el perfil de dirección que autorreportan los jefes de 6 áreas de la Dirección de Servicios Financieros de una de las principales entidades bancarias del país, mediante la aplicación de la prueba de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.
2. Identificar los tipos de poder que autorreportan los jefes de 6 áreas de la Dirección de Servicios Financieros de una de las principales entidades bancarias del país, mediante encuesta cerrada basada en la teoría de J.R.P French y B. Raven.
3. Conocer la percepción de los colaboradores de 6 áreas de la Dirección de Servicios Financieros de una de las principales entidades bancarias del país, sobre los estilos de dirección utilizados por sus jefes, mediante la aplicación de la prueba de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.
4. Conocer la percepción de los colaboradores de 6 áreas de la Dirección de Servicios Financieros de una de las principales entidades bancarias del país, sobre tipos de poder utilizados por sus jefes, mediante la aplicación de una encuesta cerrada basada en la teoría de J.R.P French y B. Raven.
5. Contrastar los autorreportes obtenidos de los jefes con las percepciones de los colaboradores, respecto a los estilos de dirección y tipos de poder según una adaptación de la prueba de liderazgo situacional y la encuesta cerrada, respectivamente.
6. Vincular los perfiles y tipos de poder percibidos por los colaboradores y su nivel de motivación, según metodología propuesta por French y Raven.

1. Marco teórico

1.1 El poder

El concepto poder es uno de los más utilizados en diversos estudios, investigaciones, temas filosóficos, literarios, políticos, económicos y sociales; sin embargo, pocas son las definiciones precisas que se le otorga, debido a que el término es adaptado según el campo y contexto en que se utilice. En el ámbito del presente estudio, se encontró lo siguiente:

Para Gloria Cattáneo, el poder representa la capacidad de un individuo o grupo de personas para afirmar sus propios intereses y valores sobre alguien o algo, haciendo o no uso de la fuerza (Cattáneo, 2016).

En este mismo sentido, se encuentra que la palabra designa la capacidad de obrar y producir efectos tanto en individuos o grupos humanos, como en objetos y fenómenos de la naturaleza, teniendo la posibilidad de imponer o amenazar con cargas o privaciones por no cumplir lo demandado (Schwartländer, 1979). En el mismo texto, el autor considera que existen diferentes maneras de ejercer el poder, las cuales van más allá de la coacción y el miedo a los castigos, y que pueden incluir consideraciones de prestigio, persuasión, manipulación y seducción personal.

De manera coherente con los autores anteriores, se define el poder como “la capacidad de un sujeto de influir, condicionar y determinar el comportamiento de otro individuo” (Bobbio, Matteucci, & Pasquino, 1998, pág. 1216), considerando que la relación de poder implica la facultad de dirigir a través de órdenes imperativas que crean la relación mandato-obediencia, la cual se encuentra en la relación padre-hijo, patrón-trabajador, maestro-alumno, comandante-soldado, etcétera (Bobbio, 1985).

Por último, se definen las relaciones de poder como triádicas, en las que debe haber un sujeto que lo ejerce, él o los sujetos sometidos y la esfera o relaciones de poder entre ellos. El poder es, finalmente, la capacidad del hombre para determinar la conducta del hombre (Stoppino, 1974).

Una vez definido el concepto *Poder*, se explican cuáles son las fuentes que lo originan, según algunos autores y estudiosos del tema.

1.2 Fuentes de poder

1.2.1 La anatomía del poder de John Kenneth Galbraith

Este economista estadounidense toma como base la elemental definición de poder impartida por el sociólogo, científico y político alemán Max Weber (1954), en la que indica que el poder es “la posibilidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otras personas” (Citado en Galbraith, 1986, p.18).

Bajo esta definición, Galbraith entiende el poder como la imposición de la voluntad o designios de alguien o algún grupo de personas, a otros que pueden o no estar reacios a seguir estos mandatos. Igualmente, considera que cuanto mayor sea la capacidad para imponer y lograr lo deseado, mayor será el poder (Galbraith, 1986).

El autor describe las diferentes maneras existentes para imponer la voluntad y obtener el consentimiento de los seguidores, considerando que esto puede ser logrado a través de tres instrumentos básicos, como: las amenazas de castigo (poder condigno), promesas de recompensa (poder compensatorio) o ejercicios de persuasión (poder condicionado). Cualquiera de estas tres acciones lograría inducir a los sometidos a abandonar sus propias preferencias para aceptar la de aquellos que tienen el poder. En todos los casos, el poder debe

mantenerse oculto, es decir, la sumisión no debe ser evidente para quienes la prestan (Galbraith, 1986).

Estos tres instrumentos están altamente relacionados de una forma compleja con tres fuentes de poder, que son aquellas que permiten diferenciar quiénes son los que ostentan el poder y quiénes son los sometidos.

Galbraith (1986) identifica, como fuentes de poder: la personalidad, la propiedad y la organización. La personalidad son las cualidades, características, aspectos físicos, intelectuales y relacionales que dan acceso a los instrumentos de poder (tiene asociación con el poder condicionado); la propiedad es la riqueza, los ingresos, la capacidad de retribución (relacionada con el poder compensatorio); y la organización, referente al orden jerárquico (en la antigüedad asociado con el poder condigno y en la modernidad con el poder condicionado).

La asociación entre los instrumentos y las fuentes no es exclusiva, existen diversas combinaciones entre ellos.

1.2.2 Teoría de la personalidad de Gordon Allport

Allport (1970), por su parte, considera que un ser humano tiene la capacidad de influir en los demás, con la intención de cambiar sus pensamientos, sentimientos o conductas. Para lograr este dominio, los individuos deben tener ciertas características personales que le permitan acceder al poder. Mediante el estudio a profundidad del ser humano, su comportamiento y la teoría de la personalidad, logra identificar cuatro factores que otorgan poder a quienes los posean: puesto, personalidad, información y recursos, y redes informales, alianzas o relaciones comerciales.

El poder del puesto hace referencia a la legitimidad o autoridad para decidir y controlar a los demás, incluyendo la capacidad de castigar u otorgar recompensas. La personalidad corresponde al conocimiento, carisma y demás rasgos personales de alguien, que le permiten influir en el comportamiento de los demás, convirtiéndose en una referencia de aspiración. La administración de información y recursos igualmente se convierten en una fuente de poder para quienes los controlan. Las redes informales, alianzas y relaciones comerciales aumentan el poder en relación con la cantidad de contactos con quienes comparten información y de quienes obtienen apoyo en retribución a esto (Allport, 1970)

1.2.3 Las fuentes de Mintzberg

Henry Mintzberg (1979), identifica cinco fuentes de poder dentro de las organizaciones:

- Posibilidad de controlar un recurso
- Control de una habilidad técnica
- Conocimientos de un área específica
- Privilegios legales
- Capacidad del trabajador de acceder a las personas que tienen poder en alguna de las primeras cuatro bases.

Teniendo en cuenta este último punto, además de tener poder, es interesante tener la capacidad de acceder a personas con poder en alguno de los cuatro primeros enunciados, y relacionarse con ellas, para poner en marcha el término de reciprocidad, en el que las personas se acercan y relacionan por beneficio mutuo (Mintzberg, 1979).

1.2.4 La dependencia de Robbins, Mintzberg y Kotter

“La dependencia es la clave del poder” (Robbins, 1999), pues cuando usted posee algo que los demás necesitan, pero sobre lo que usted tiene el control, los demás tendrán una dependencia y usted tendrá el control sobre ellos.

Por su parte Mintzberg (1983, pág. 22) plantea que “la dependencia se incrementa cuando el recurso que usted controla es importante, escaso e insustituible”, entendiéndose como recursos no solo los económicos, sino también otros no pecuniarios como la información o el conocimiento. Si el recurso administrado no es importante o es abundante, disminuirá el poder y control que podría tener sobre los demás (Mintzberg, 1983).

Kotter, en cambio, da un enfoque diferente a la dependencia que genera el poder, considerando que esta es inherente a la vida organizacional por la división y especialización del trabajo y el carácter limitado de los recursos, donde los que ostentan el poder necesariamente tienen también una dependencia de sus subordinados (Kotter, *La verdadera labor de un líder*, 1999).

1.2.5 Teoría del poder social de French y Raven

Inicialmente se creía que el poder que una persona tiene al interior de una organización estaba dado únicamente por su nivel jerárquico, sin embargo, dentro de los textos consultados, se encontró la ‘Teoría del poder social’ de John French y Bertram Raven, como la más analizada, aceptada y utilizada dentro de los estudios organizacionales. Esta teoría postula cinco bases o fuentes de poder, que no están al alcance de todos los miembros de una empresa, y mediante los cuales se puede influenciar a otras personas (French & Raven, 1959).

- Poder legítimo: es el poder posicional o capacidad para influir en los demás por el cargo que se ocupa en la organización. Este poder se ejerce con el respaldo de unas normas sociales, que son compartidas por el grupo. Las normas otorgan el derecho al poder a la persona que lo ejerce y los trabajadores reconocen como legal la autoridad que sobre ellos ejerce su superior.
- Poder de recompensa: está fundamentado en el principio de ecuanimidad y en los criterios de oportunidad y acierto en la distribución de responsabilidades para lograr los resultados esperados. Disminuye la resistencia de los equipos mediante el otorgamiento de incentivos y gratificaciones para motivar a las personas. Pueden ser premios económicos o beneficios emocionales.
- Poder coercitivo: Se trata de imponer la voluntad a través de amenazas, castigos o sanciones. Este poder ayuda a controlar la conducta y el comportamiento de las personas, haciendo que estas se adhieran a la voluntad de quien ostenta el poder, por temor a los resultados negativos que podrían ocurrir en caso de no cumplir. Este poder tiende a ser menos efectivo por generar resentimiento y resistencia.
- Poder experto: es el reconocimiento por los conocimientos, habilidades y experiencia relevante que se tiene sobre un tema determinado, lo que da capacidad para la resolución de problemas. Este poder se adquiere cuando se es competente en algo que los demás ignoran en su totalidad o en parte. El experto es estimado y valorado en la organización, lo que le concede influencia sobre los demás.
- Poder referente: es la capacidad de un líder para demostrar intuitiva o conscientemente, que puede convertirse en un ejemplo a imitar por parte de los colaboradores. Está basado en relaciones interpersonales de respeto, admiración,

confianza y lealtad que se cultivan al interior de las organizaciones. También hace parte de este el carisma y la atracción que una persona ejerce sobre las demás, además de la percepción que los otros tengan sobre las conexiones y relaciones que tiene con personas clave en la jerarquía de la empresa.

Las fuentes de poder no son independientes y excluyentes, si no que se relacionan y complementan entre sí. Dada la aceptación general de esta teoría, fue seleccionada para el estudio del presente trabajo, en el cual se aplicó la encuesta cerrada basada en la teoría de John French y Bertram Raven.

El poder y el liderazgo están estrechamente relacionados, por lo que es importante realizar una aproximación y relación de los términos en el siguiente punto.

1.3 Poder y liderazgo

Como se describió anteriormente, el poder hace referencia a la imposición de la propia voluntad sobre otras personas, a pesar de la resistencia que esto pueda traer. Según Richard Tawney, el poder es la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea (Tawney, 1952).

El Liderazgo, en cambio, es una figura que magnetiza y convoca gente para cumplir diferentes objetivos, con capacidad orientadora y determinante (Labourdette & Scaricabarozzi, 2010).

Por otro lado, se describe el liderazgo como “la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por

grupo un sector de la organización con intereses afines” (Kotter, 2004, pág. 19). Puede decirse entonces que la diferencia entre poder y liderazgo, consiste en la voluntad de los colaboradores al momento de trabajar por los objetivos, que para el primer término son propios o individuales, mientras para el segundo son colectivos.

Zamora y Poriet (s.f) hacen una marcada diferenciación entre autoridad formal e informal y su relación con el uso del poder, indicando que la autoridad formal es la que está directamente relacionada con la posición de un individuo dentro de la organización, mientras la informal, por su parte, es otorgada a quienes se ganan el respeto, la confianza y credibilidad a través de sus actitudes y conductas (Zamora & Poriet).

En este sentido, de acuerdo con lo descrito anteriormente sobre las fuentes de poder, es posible relacionar la autoridad formal con los poderes legítimo, coercitivo y de recompensa; mientras la autoridad informal estaría relacionada con las fuentes de poder experto y referente.

Al respecto, Galinsky, Jordan, & Niro (2008) consideran que el poder es una de las bases del liderazgo, sin embargo, no es necesario ni es condición suficiente para el surgimiento de este. Afirman también que el liderazgo es un fenómeno social, por la capacidad de influenciar y motivar a otros para la consecución de metas comunes, y requiere de la presencia de un líder y seguidores que puedan ser influenciados, mientras el poder es determinado como el término inverso a la dependencia, debido que quienes lo poseen son más independientes de los demás en la satisfacción de sus propias necesidades y deseos, lo que se traduce en menor probabilidad de ser influenciado para quienes ostentan el poder.

Por su parte, Hersey & Blanchard(1969) plantearon una relación inseparable entre el poder y el liderazgo, basándose en que el liderazgo es el proceso de influir en el comportamiento de los otros, y el poder es el medio por el cual el líder consigue la obediencia del seguidor (Hersey & Blanchard, 1969, citado en Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010).

Para (Pérez Pazmiño, 2011), concebir el liderazgo alejado del ejercicio del poder es ingenuo. Toda conducción es un ejercicio de poder, todo ejercicio de poder, genera relaciones y las relaciones generan resistencias.

1.4 Teoría del Liderazgo

Como se ha visto, el liderazgo es parte de la administración, pero no la abarca completamente. Liderar es la capacidad de persuadir a otro en la búsqueda entusiasmada de los objetivos definidos y el líder es el factor humano que mantiene unido al grupo y lo motiva hacia sus objetivos (Fiedler, 1967). Por esto, a través de la historia, los diferentes autores y estudiosos del ámbito administrativo y psicológico, han buscado los atributos políticos, sociales, físicos, intelectuales y de la personalidad, que pueden describir las características de los líderes y diferenciarían este tipo de personas de quienes no lo son.

A continuación se describen las características más importantes de las principales teorías de la administración:

1.4.1 Teoría del gran hombre

Surge en el Siglo XIX y es considerada la primera teoría en la evolución del estudio de liderazgo. Se fundamenta en que los líderes nacen, no se hacen, recalando que los seres

humanos nacen con características, rasgos y habilidades propias que los identifican como líderes, con capacidad innata para expresar poder e influenciar a los demás, conduciéndolos hacia la consecución de sus objetivos, siendo en muchos casos objetivos personales que no coinciden con las metas grupales. Adicionalmente, la teoría indica que los líderes surgen cuando hay una gran necesidad en la sociedad, por lo tanto, los hombres han hecho posibles los sucesos más importantes de la historia, pero no fue el contexto histórico, político o socioeconómico el que los formó (Jiménez Ávalos, 2002).

1.4.2 Teoría de los rasgos

Está basada en la teoría del gran hombre, ahondando en el análisis de las características que diferencian un líder de los demás individuos. Estas características se definen como ‘*rasgos*’ y la combinación e interacción de estos forman la personalidad, única para cada individuo. Según esta teoría, un líder tiene una personalidad superior a la de sus seguidores. Una persona nace con rasgos heredados y la correcta combinación de estos, hace al líder (Baker, 2011). Según Lupano & Castro (2008), los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición y capacidad para prever y persuadir (Lupano & Castro, 2008, citado en Giraldo González & Naranjo Agudelo, 2014). Stogdill (1974) identifica como rasgos propios de un líder, la capacidad de adaptación, conciencia social, orientación al logro, capacidad de decisión, capacidad de dominio, cooperación, firmeza, seguridad, persistencia, responsabilidad, tolerancia al estrés y personalidad energética (Stogdill, 1974, citado en Baker, 2011). Por otra parte, McCall & Lombardo (1983) identificaron que las características básicas de un líder son la compostura emocional y la estabilidad, la amplitud intelectual, las habilidades interpersonales altamente desarrolladas y la capacidad de admitir errores (McCall & Lombardo, 1983, citado en Baker, 2011).

De otro lado, Allport (1970) considera que, si bien cada individuo tiene una configuración única, existen patrones comunes de comportamiento, porque los rasgos de la personalidad son elementos innatos compartidos. En sus profundos estudios sobre la personalidad, identifica tres grandes tipos de rasgos:

- Rasgos cardinales: aquellos que forman parte del núcleo de las personas, afectando y definiendo en mayor parte su conducta.
- Rasgos centrales: es el conjunto de características generales que influyen en el comportamiento de los individuos en diversos contextos y forman los fundamentos básicos de la personalidad. Son menos dominantes que los cardinales.
- Rasgos secundarios: elementos que no forman parte de la personalidad, pero surgen al momento de afrontar una situación determinada. Están relacionados con las actitudes y preferencias. (Allport, 1970, citado en Bermúdez, 1996).

Cattell (1990) parte de la lista de aproximadamente 4.000 rasgos de personalidad identificados por Allport (1970), los cuales redujo a 171 mediante la combinación de las características más comunes y la eliminación de los rasgos menos frecuentes. Posteriormente se dedicó a la realización de estudios estadísticos y mediante la aplicación de la técnica del análisis factorial, procedimiento que permite reducir la información realizando agrupación de variables, redujo su lista a 16 rasgos de personalidad. Según Cattell, cada persona contiene los 16 rasgos en cierto grado, con diferencias en el nivel de rasgos comparado con otros individuos, por lo tanto, no existen dos personas exactamente iguales. El test mide 16 factores básicos y 5 de segundo orden, ordenados alfabéticamente según la letra asignada a cada factor, siendo el factor A el de mayor influencia. Los factores básicos son:

- Factor A: Afectividad

- Factor B: Razonamiento
- Factor C: Estabilidad emocional
- Factor E: Dominancia
- Factor F: Impulsividad
- Factor G: Responsabilidad
- Factor H: Atrevimiento
- Factor I: Sensibilidad
- Factor L: Susplicacia
- Factor M: Imaginación
- Factor N: Astucia
- Factor O: Seguridad
- Factor Q1: Rebeldía
- Factor Q2: Autosuficiencia
- Factor Q3: Autocontrol
- Factor Q4: Tensión

De la combinación de varios de los factores relacionados anteriormente, surgen los factores de segundo orden, los cuales ofrecen información para un entendimiento más amplio de la personalidad:

- QS1: Introversión vs. Extroversión
- QS2: Ansiedad vs. Tranquilidad
- QS3: Susceptibilidad vs. Tenacidad
- QS4: Dependencia vs. Independencia

- QS5: Alto autocontrol vs. Bajo autocontrol

Posteriormente surgen otras teorías como la de Hans Eysenck, quien desarrolló un modelo de personalidad basado en tres dimensiones: introversión/extroversión, neurotismo/estabilidad emocional y psicoticismo; o la teoría de los cinco factores de personalidad, más conocida como *Big Five* de Paul Costa y Robert McCrae del National Institutes of Health, quienes reunieron modelos de diferentes autores y explicaron la personalidad en 5 factores o rasgos principales, comunes en todos ellos, cuyas iniciales forman el acrónimo OCEAN (Martorell & Prieto, 2002).

- Factor O: Openness - apertura a nuevas experiencias
- Factor C: Conscientiousness - ser consciente
- Factor E: Extraversion o extroversión
- Factor A: Agreeableness – afabilidad o amabilidad
- Factor N: Neuroticism - inestabilidad emocional

Dadas las críticas de estas teorías y teniendo en cuenta que los rasgos finalmente son los que definen las conductas, nace una nueva ola de pensadores que dan paso a la teoría de los rasgos y comienzan el estudio del comportamiento de los individuos, como se verá a continuación.

1.4.3 Teoría del comportamiento

El origen de esta teoría tuvo su enfoque en la manera como actúan o se comportan los líderes respecto a sus seguidores. Este nuevo planteamiento se concentra en qué hace y cómo lo hace el líder, no en sus rasgos personales (Ruiz Palomino, 2009). Por su parte, (Daft, 2006) expuso

dos pilares fundamentales, bajo la teoría del comportamiento, para desarrollar un liderazgo efectivo:

- Cualquier persona que observe un comportamiento adecuado puede ser un buen líder.
- Una persona puede aprender más fácilmente los comportamientos que los rasgos, por lo que el liderazgo está al alcance de todos.

Lussier & Achua (2002), señalan, partiendo de estudios realizados por la Universidad de Ohio, que los estilos de liderazgo resultan de la combinación entre las variables de los patrones determinantes del comportamiento (tendencia a la tarea y tendencia a las relaciones) y las dimensiones del comportamiento de los líderes. Las dos dimensiones genéricas del comportamiento de un líder, que lo hacen eficaz, son la estructura inicial, que corresponde al grado de responsabilidad de los subordinados, y la consideración, que hace referencia al grado de sensibilidad del líder.

Los patrones y dimensiones de comportamiento pueden ser relacionados de la siguiente manera:

Ilustración 1: Relación entre patrones y dimensiones del comportamiento

CONSIDERACIÓN	Alta	RELACIONES HUMANAS	DEMOCRÁTICO
	Baja	LAISSEZ FAIRE	AUTOCRÁTICO
		Baja	Alta
		ESTRUCTURA INICIAL	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Lussier & Achua, 2002)

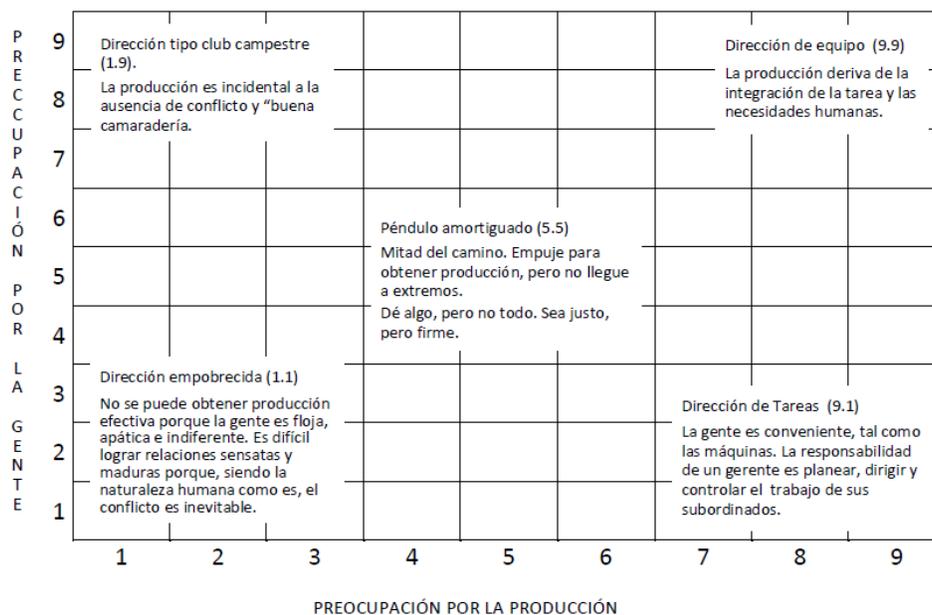
Lewin (1951) describe los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

- Liderazgo autocrático o autoritario: Está centrado en el jefe, quien da ordenes y supervisa de cerca su cumplimiento. Es impositivo y tiene habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. El líder toma decisiones unilaterales y limita la participación de sus seguidores.
- Liderazgo democrático o participativo: Se centra en los subordinados, a quienes se les involucra en la toma de decisiones. Se delega autoridad, el equipo opina sobre sus metas y se emplea la retroalimentación.
- Laissez-Faire: Corresponde a un estilo de políticas laxas. Se utiliza poco el poder y se da independencia y autonomía a los subordinados, quines se encargan de definir sus metas y métodos para lograrlas. El papel del líder es compartir información y ser mediador entre el equipo y el medio externo.

Posteriormente surgieron estudios importantes como los realizados por la Ohio State University y la Universidad de Michigan, en los cuales se llevaron a cabo análisis exhaustivos sobre los factores de éxito y fracaso del liderazgo, concluyendo que estos dependen en gran medida del enfoque que tengan los líderes hacia los procesos, las relaciones o la combinación entre estas dos variables (aecop, 2013). A partir de esto, Blake & Mounton (1964) construyen el primer modelo de liderazgo, denominado la ‘Malla Gerencial’, la cual se basa en la teoría de que un gerente debe nutrir las actitudes y comportamientos que promuevan un desempeño eficiente. Este modelo resulta de la combinación en una matriz de dos enfoques fundamentales de la dirección, como los son: la preocupación por la producción y la

preocupación por las personas. Cualquier líder estará enfocado, en mayor o menor medida, a la combinación de estas variables, como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 2: La malla gerencial de Blake & Mounon



Fuente: (Blake & Mounon, 1964)

Las posiciones en la malla muestran los patrones típicos de comportamiento de un gerente. Esta teoría sugiere que un líder debe adoptar comportamientos que le permitan estar en la malla 9.9, es decir, tener una elevada preocupación por las personas, a la vez que se tiene una alta preocupación por las tareas (Blake & Mounon, 1964).

La malla permite realizar todas las combinaciones posibles entre las variables, sin embargo, a manera de referencia se definen 5 estilos de dirección, los cuales se encuentran descritos en la ilustración:

- Dirección de tareas
- Dirección tipo club campestre
- Dirección empobrecida

- Péndulo amortiguado
- Dirección de equipo

Una vez planteada esta malla, Blake & Mounon (1964) diseñan también un programa que contiene diferentes fases de desarrollo organizacional, que pretenden llevar el estilo gerencial de una organización hacia un estilo de Dirección de equipo (9.9) y un enfoque solucionador de problemas y conflictos. Una vez las organizaciones ejecutan el programa, se hacen más exitosas y los gerentes obtienen mayores logros individuales (Blake & Mounon, 1964, citado en Reddin Consultants, 1984).

1.4.4 Teoría de la contingencia

Esta teoría, al igual que la del comportamiento, tiene en cuenta las cualidades del líder y su relación con los seguidores, agregando una variable adicional: la interacción de estos dos con el entorno. Este enfoque se concentra en la investigación sobre los comportamientos que determinan la efectividad de un líder, teniendo en cuenta las situaciones en las que se desarrolla. La efectividad se consigue, en la medida que el líder es capaz de captar rápidamente las diversas situaciones que se presentan y seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para cada una de ellas (Ruiz Palomino, 2009). Un estilo de liderazgo puede ser efectivo en ciertas circunstancias, sin embargo, si estas cambian, podría suceder que este estilo ya no sea efectivo como en las situaciones anteriores, lo que demuestra que la efectividad del comportamiento del líder es contingente, porque depende del entorno (Daft, 2006). De acuerdo con lo mencionado por (Hernández, Santo, & González, 2008) las tres variables que interactúan en esta teoría, son las siguientes:

- Relación entre el líder y sus seguidores

- Estructuración de las tareas
- Poder que ejerce el líder

La situación óptima se da cuando el poder que ejerce el líder sobre sus seguidores genera una visión clara de los objetivos y propicia una buena relación con el equipo. Si no se cumple alguno de estos principios, se deberá cambiar el líder, el estilo de liderazgo o la situación (Lupano & Castro, 2008).

Existen dos modelos representativos de esta teoría: El modelo de Fred Fiedler y el de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Gómez (2008) indica que el Modelo de contingencia de Fiedler se diseñó para identificar si los líderes tienen tendencia hacia las tareas o las relaciones, integrando el estilo del líder con la situación. Por su parte, el Modelo situacional de Hersey y Blanchard, realiza un nuevo análisis a la Malla del Liderazgo propuesto por Blake y Mouton, con la diferencia que se centra en las características de los seguidores para determinar la efectividad del comportamiento del líder.

1.4.4.1 Modelo de contingencia de Fiedler

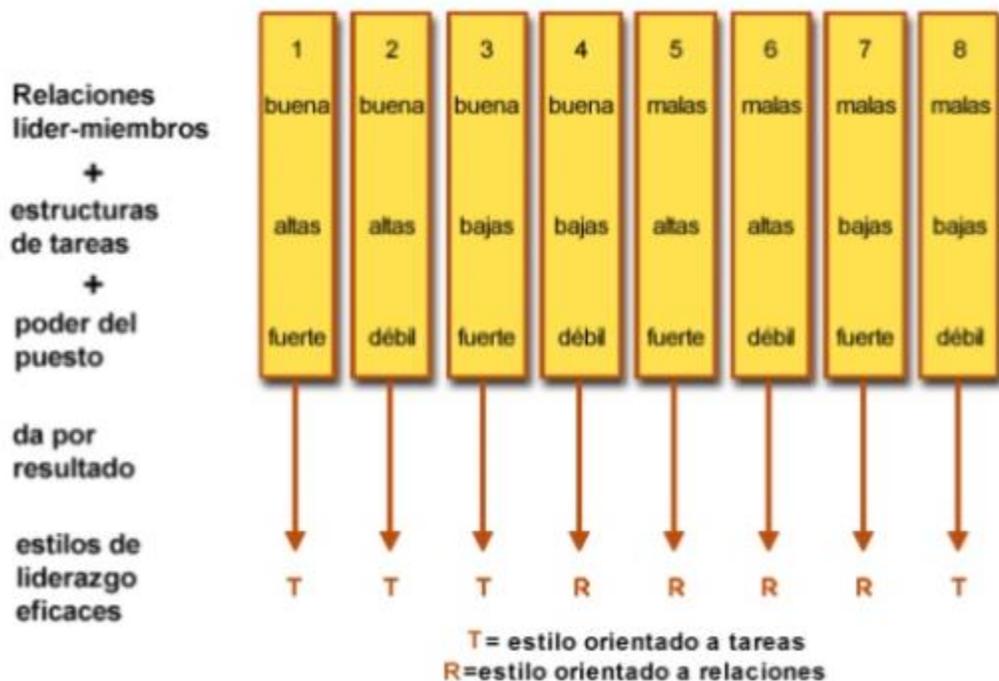
Fiedler fue uno de los primeros investigadores en proponer el modelo contingente del liderazgo, aduciendo que un líder debe ser flexible, en la medida que depende de sus características personales y de la situación. El modelo da respuesta al motivo por el cual un líder tiene éxito en una situación, y no tanto en otra, y plantea que debe considerarse tanto el estilo de liderazgo, el cual tiene principalmente enfoque en las tareas y las relaciones, como los escenarios que se presentan (García Solarte, 2015).

Un líder orientado a las relaciones se interesa principalmente por serle agradable a sus subordinados y tener buenas relaciones con estos, siendo su interés primario, sin descuidar

la tarea. Un líder orientado a la tarea se interesa por el alto desempeño y se enfoca en el cumplimiento de las metas (Jones & George, 2010).

Fiedler (1967) toma como base los enfoques mencionados anteriormente y los combina con tres características situacionales: relaciones líder-miembro, estructura de las tareas y poder del puesto. Posteriormente, estableció una matriz en la que relacionó estas variables con ocho niveles situacionales, mostrando como resultado qué tan buenas son las relaciones del líder con sus seguidores, qué tan repetitiva es la tarea y el grado de poder. La combinación de todos estos factores determina cuál es el estilo de liderazgo adecuado para cada situación, permitiendo realizar modificaciones, según sea la situación (Hellriegel & Slocum, 1998).

Ilustración 3: Modelo de contingencia de Fiedler



Fuente: (Hellriegel & Slocum, 1998)

Fiedler (1967), finalmente concluye en su modelo que los líderes que tienen su enfoque en la orientación a la tarea tienden a tener un mejor desempeño en situaciones desfavorables, mientras que los líderes orientados a las relaciones son mejores en situaciones en circunstancias medianamente favorables, lo cual indica que se debe buscar ser un líder que se ajusta a las situaciones (Fiedler, 1967, citado en García Solarte, 2015).

1.4.4.2 Modelo situacional de Hersey y Blanchard

Este modelo tiene sus raíces en el Modelo Contingente de Fiedler, en el que como se describió en el punto anterior, se establece que el rendimiento del grupo depende de una acertada combinación entre la manera en que interactúa el líder con sus colaboradores, y las condiciones o situaciones concretas que se presenten. El modelo conserva este mismo enfoque, pero va más allá al proponer una medición de las dimensiones que pueden tener influencia en el comportamiento del líder (Vicente, 2014).

Hersey y Blanchard proponen entonces que el líder debe variar la manera de interactuar con sus seguidores y la forma de abordar las tareas, en función de las condiciones de sus colaboradores. El modelo permite diagnosticar el grupo de una manera simple, con el fin de identificar el estilo de liderazgo que se adecúe a las características y capacidades de los empleados, y su disposición o compromiso con las tareas (Daft, 2006).

En la óptica de esta teoría, ninguno de los estilos de liderazgo es óptimo para todas las situaciones, por el contrario, si los seguidores y los contextos son diferentes, deben ser tratados de manera distinta (García Solarte, 2015). Para (Baquero Pecino & Sánchez Santa-Bárbara, 2000), el valor agregado del modelo radica en la representación de las dimensiones

de tareas y relaciones en cuatro cuadrantes, que muestran cómo los seguidores son quienes aceptan o rechazan un líder, enfocándose en sus dimensiones: orientado a las tareas (habilidades) y orientado a las relaciones (motivación).

La conducta de tarea se define como el grado en que el líder detalla las responsabilidades y deberes explicando qué hacer, cómo, cuándo, dónde y quién. La conducta de relación, por su parte, es el grado en que el líder practica la comunicación con los individuos y con el grupo, escuchando, respaldando y facilitando el desempeño de las funciones (Hersey & Blanchard, 1969).

Teniendo en cuenta entonces que las personas pueden dividirse en niveles bajos y altos de las dos dimensiones, resultan las siguientes combinaciones al valorar cada una de las personas del equipo en los dos siguientes parámetros (Vicente, 2014):

- Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia.
- Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo.

Ilustración 4: Valoración de habilidades y motivación de los integrantes del equipo



Fuente: (Vicente, 2014)

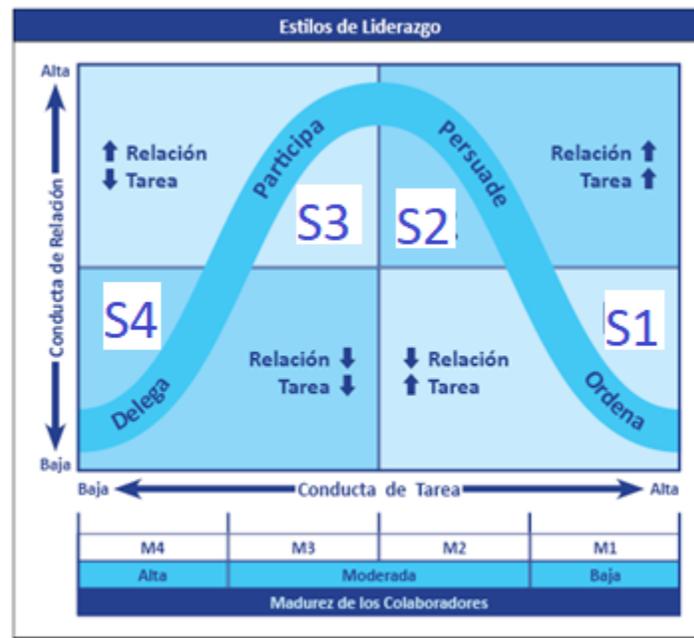
Así resultan cuatro tipos diferentes de colaboradores, descritos por (García Solarte, 2015) de la siguiente manera:

- M1 – No saben y no quieren: las personas no tienen las capacidades necesarias para el desarrollo de sus tareas y no tienen disposición para asumir sus responsabilidades. Requieren ordenes claras y precisas. No son competentes ni confiables.
- M2 – No saben, pero quieren: las personas no son competentes, pero tienen interés, quieren aprender y asumir responsabilidades. Carecen del conocimiento o habilidades, pero tienen motivación, por lo que necesitan capacitación y acompañamiento para el desarrollo de sus habilidades.
- M3 – Saben, pero no quieren: las personas tienen las habilidades y competencias necesarias para asumir sus responsabilidades, pero no tienen disposición para seguir al líder, porque no están motivadas.
- M4 – Saben y quieren: las personas son capaces y están motivadas. Cumplen con sus responsabilidades y responden a la confianza que el líder deposita en ellos.

Una vez ubicados los colaboradores en el cuadrante correspondiente, se procede a identificar qué estilo de liderazgo requiere esa persona para tener un alto desempeño, por lo que el líder deberá ser capaz de adoptar diferentes estilos que varíen en función de las condiciones de su equipo (Baquero Pecino & Sánchez Santa-Bárbara, 2000).

El modelo puede ser graficado de la siguiente manera, de acuerdo con la representación gráfica de Vicente (2014):

Ilustración 5: Representación gráfica del modelo de Hersey y Blanchard



Fuente: Adaptación a partir de (Vicente, 2014)

De este modo se obtienen los cuatro cuadrantes que se identifican con los estilos básicos de liderazgo, y que a la vez se asocian con los cuatro tipos de integrantes que pueden componer un grupo. La siguiente es la descripción de los estilos de liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard, de acuerdo con lo descrito por Baquero Pecino & Sánchez Santa-Bárbara (2000):

- S1 – Estilo Directivo: su comportamiento tiene un enfoque alto en tarea y bajo en relación. El dirigente entrega instrucciones específicas y detalladas en las que describe al colaborador en qué consiste la tarea, cuándo y cómo debe realizarla. Supervisa y controla de cerca el desempeño y toma decisiones, sin tener en cuenta los aportes u opiniones de sus seguidores y teniendo poca implicación personal.

- S2 – Estilo Consultivo: el líder entrega instrucciones específicas y supervisa el desempeño en etapas importantes, hasta verificar que la labor fue realizada. Se comparte con las personas las explicaciones de las decisiones y se da la oportunidad de solicitar aclaraciones. Se fortalecen las relaciones recalcando los beneficios de lograr las metas, logrando un equilibrio entre la dirección y el apoyo a los colaboradores. Realiza esfuerzos equilibrados para dirigir y apoyar a seguidores.
- S3 – Estilo Persuasivo: es un comportamiento alto en la relación y bajo en tarea. El líder dedica poco esfuerzo a entregar instrucciones detalladas y se ocupa más en alentar a sus seguidores. Se hace poco seguimiento al desempeño, dejando que se realice el trabajo de manera independiente, concentrándose en el resultado final. Se tiene un alto grado de confianza en el equipo por lo que se le da participación en las decisiones.
- S4 – Estilo Delegativo: el líder interactúa con sus seguidores únicamente para indicarles sus tareas. Responde las inquietudes sobre las actividades y hace énfasis en aspectos puntuales cuando es absolutamente necesario. No se esfuerza por supervisar el desempeño y brinda poco apoyo al equipo. Las decisiones son tomadas en su mayoría por los seguidores, sin necesidad de aprobación.

Según Hersey y Blanchard (1969) no existe un estilo óptimo, por lo que plantean que estos cuatro estilos pueden llegar a ser tanto efectivos como inefectivos. El grado de efectividad del estilo de dirección depende de la situación en la que se aplique. Este enfoque contingente hace énfasis en la madurez de los seguidores, además de tener en cuenta que el líder puede

ser exitoso en la medida que seleccione el estilo de liderazgo adecuado, el cual es contingente en función de la madurez de los colaboradores (García Solarte, 2015).

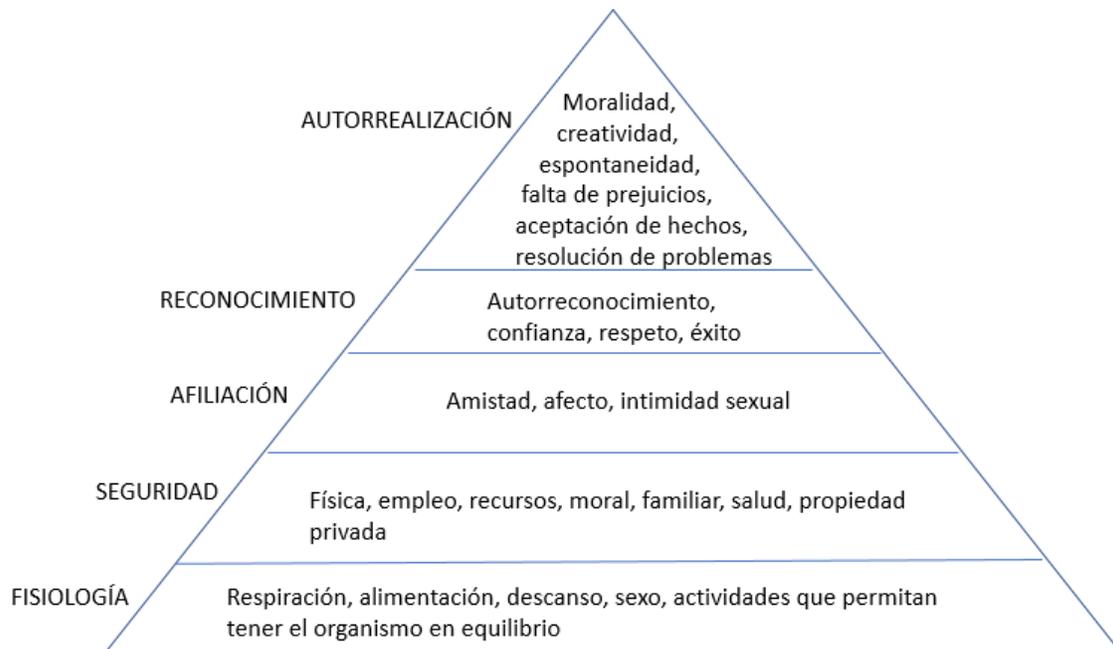
Dado que el modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard es uno de los más aceptados y aplicados académicamente, fue usado como instrumento de medición para el estudio realizado en el presente trabajo.

1.5 La Motivación

La motivación es uno de los factores fundamentales que impulsa a un ser humano a tener un comportamiento, en el caso del presente estudio, a seguir los lineamientos propuestos por el líder. Dado lo anterior, es importante considerar el concepto de motivación, conocer su definición y asociación con el tema del liderazgo.

Para Abraham Maslow, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 categorías y diseña una pirámide con el fin de mostrar gráficamente, cómo, a medida que las necesidades se encuentran más cerca de la cúspide, satisfacerlas otorgaría una mayor motivación a los individuos, hasta llegar al nivel de autorrealización (Maslow, 1987), como se muestra en la siguiente imagen:

Ilustración 6: Pirámide de Maslow



Fuente: Adaptación propia a partir de (Maslow, 1987)

Sexton (1977) definió la motivación como un proceso de estímulo a un individuo para que realice actividades encaminadas a la satisfacción de alguna necesidad propia, a la vez que alcance alguna meta deseada por el motivador (Sexton, 1977, citado en Ramírez Santos, 2012). Partiendo de esta definición, Herzberg identifica dos factores fundamentales de la motivación: factores motivadores, que son aquellos que satisfacen principalmente las necesidades del trabajador (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos); y factores de higiene, que son aquellos que generan desmotivación en el colaborador cuando no lo satisfacen (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) (López Mas, 2005).

Dentro de las teorías de liderazgo contingentes, encontramos la teoría Ruta-Meta, también conocida como teoría del camino a la meta. El desarrollo de esta es iniciado por E.G Evans y posteriormente Robert House le da fuerza, extrayendo los elementos esenciales de la teoría del comportamiento investigada por la universidad de Ohio, como se expuso en el numeral 1.4.3 de este documento, donde se tienen en cuenta la teoría motivacional de las expectativas, añadiendo una nueva variable encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección: la motivación. El modelo se fundamenta en el uso de incentivos para motivar a los colaboradores a conseguir las metas del grupo, por lo que se identifican dos tipos de líderes, según el tipo de recompensa que ofrecen: líderes orientados al individuo (ofrece apoyo, seguridad, recompensas económicas) y líderes orientados en las tareas (ofrece promociones, bonificaciones) (Arias, 2011).

En esencia, esta teoría indica que la función del líder es asistir a sus seguidores en la consecución de sus logros, dirigiéndolos y apoyándolos para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo. También será función del líder ayudar a sus colaboradores a comprender qué se debe hacer (meta) y cómo hacerlo (ruta). De acuerdo con esta teoría, el comportamiento del líder debe ser aceptada por sus seguidores porque es fuente inmediata de satisfacción o un medio de satisfacción futura (Arias, 2011).

El modelo identifica cuatro opciones de comportamiento del líder, las cuales son contingentes a las situaciones que se presenten. Sánchez, Albacete, & Barrales (2011) describen los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

- Liderazgo directivo: es un tipo de liderazgo orientado a las tareas. El líder se concentra en asignar de forma clara las funciones, establecer normas de desempeño

y las guías de trabajo necesarias para alcanzar los objetivos. Es oportuno cuando las tareas están poco estructuradas y los colaboradores tienen pocas habilidades.

- **Liderazgo de apoyo:** es un tipo de liderazgo orientado a las personas. El líder muestra interés en el bienestar y necesidades de sus seguidores, intentando generar un ambiente de trabajo agradable y crear relaciones cordiales. Funciona cuando los equipos tienen tareas rutinarias que son realizadas sin necesidad de impartir instrucciones frecuentemente. La labor del líder es establecer un sistema de retribuciones e incentivos.
- **Liderazgo orientado a los logros:** el líder fija metas altas a los empleados sin dar instrucciones sobre cómo alcanzarlas, les transmite seguridad en su capacidad para cumplirlas y promueve con entusiasmo el comportamiento deseado por parte del grupo para conseguir un alto desempeño. Este estilo se adecúa a situaciones donde los colaboradores tienen habilidades y están motivados.
- **Liderazgo participativo:** el líder invita a los empleados a aportar y opinar sobre las decisiones y las tiene en cuenta en las decisiones finales y definitivas.

En la siguiente figura se ilustra el modelo Ruta-Meta:

Ilustración 7: Modelo Ruta – Meta de House

MODELO DE RUTA-META DE HOUSE



Fuente: (Hellriegel & Slocum, 1998)

Finalmente, el modelo considera que el comportamiento de un líder es motivante para sus seguidores, en la medida en que:

- Logre que la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, sea contingente de su desempeño eficaz.
- Proporcione instrucciones, apoyo y recompensas necesarias para el desempeño eficaz.

2. Resultados obtenidos

Una vez fueron diligenciados los cuestionarios de tipos de poder y perfil de dirección por parte de los 6 líderes participantes de la encuesta realizada para conocer los resultados de su autorreporte, se les solicitó indicar el nombre de 6 colaboradores directos de su equipo, 3 de los cuales percibieran con mayor motivación y 3 con niveles bajos de motivación, con el fin

de aplicar a estos las encuestas adaptadas para conocer su percepción sobre los tipos de poder y perfil de dirección preferidos por sus jefes.

Las encuestas diligenciadas, tanto por los líderes como por sus colaboradores, fueron tabuladas y se elaboró el resumen de las respuestas según la metodología indicada para cada prueba, arrojando los siguientes resultados:

2.1 Resultados Jefe No.1

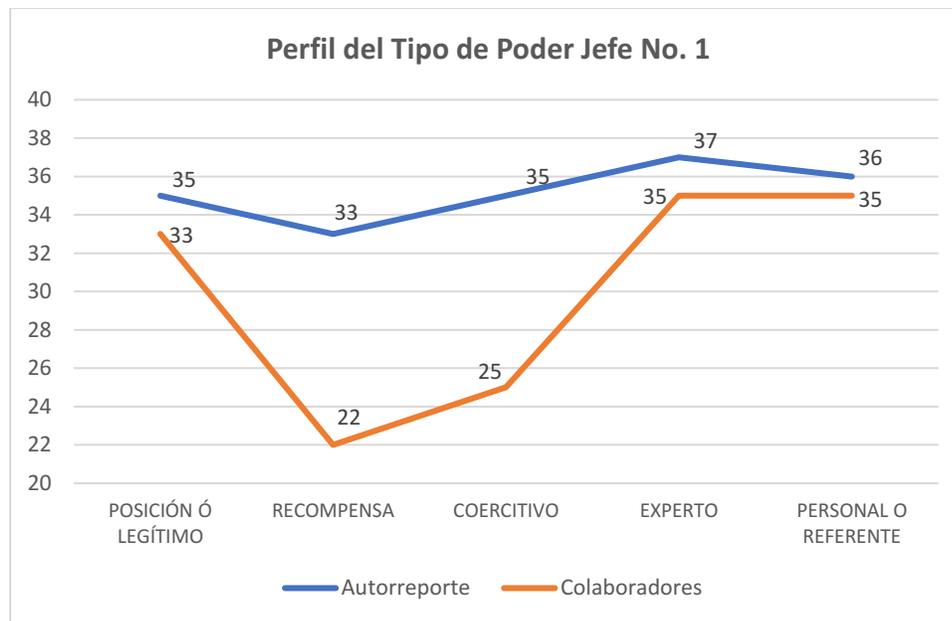
2.1.1 Tipos de poder

Tabla 1. Resultados tipos de poder para el Jefe No.1

	POSICIÓN O LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
Autorreporte	35	33	35	37	36
Colaboradores	33	22	25	35	35

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2. Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 1



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología aportada por (French y Raven, 1959)

Las curvas del autorreporte y lo percibido por los colaboradores para el Jefe No. 1 son muy similares en su tendencia, aunque los puntajes del equipo son menores en cada uno de los tipos de poder, lo que indica que el jefe se califica mejor, que como la observan o perciben sus seguidores. Su más alta calificación para las dos líneas se obtiene en el poder de experto, seguido por el poder referente, donde se encuentra la menor brecha entre las dos calificaciones. El poder percibido como el más bajo por ambas partes es el de recompensa, el cual corresponde a los incentivos, motivación, felicitaciones, premios y demás reforzadores de conducta. Las mayores brechas se dan en los poderes de recompensa y coercitivo con 11 y 10 puntos de diferencia respectivamente, donde el grupo percibe al jefe con una calificación mucho menor a la autorreportada.

2.1.2 Preferencias de estilos en la conducción de grupos

Tabla 2. Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.1

	S1 Directivo	S2 Consultivo	S3 Persuasivo	S4 Delegativo
Autorreporte	4	5	3	0
Colaboradores	2	8	2	0

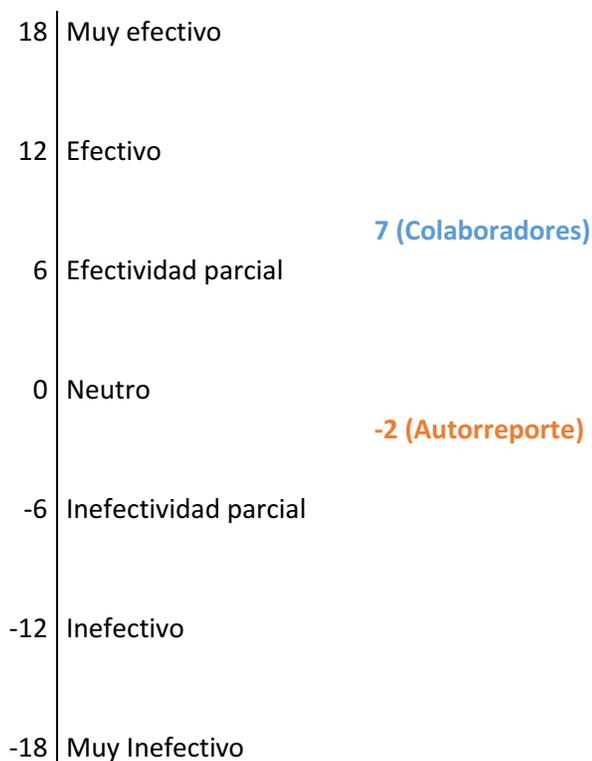
Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

Se presenta una interesante consistencia en el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores y el estilo autorreportado como preferido por el Jefe No.1. En ambos casos se determina como favorito el estilo consultivo (S2) y hay un común acuerdo en la ausencia del estilo delegativo (S4). Si bien el estilo consultivo es el que predomina, el jefe se evalúa con

un estilo de liderazgo directivo superior al percibido por su equipo de trabajo, quienes lo ven menos autoritario y más de un estilo que combina la autoridad con la mano suave.

2.1.3 Efectividad de estilos

Ilustración 8. Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.1



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

De acuerdo con la percepción del jefe, el nivel de efectividad de su estilo de liderazgo es -2, es decir, casi neutro. Por el contrario, de acuerdo con las evaluaciones de sus colaboradores, el estilo de liderazgo de este jefe es parcialmente efectivo, con un nivel de 7 en la escala.

2.1.4 Nivel de motivación del equipo

En una escala de 0 a 10, los colaboradores manifiestan tener una motivación promedio de 7.5. Según los resultados evidenciados en los puntos anteriores, el jefe es percibido como bastante carismático y lo legitiman en términos de la pericia, experticia y conocimiento que tiene sobre sus funciones, sin embargo, esto no parece verse reflejado en el nivel de motivación del equipo.

2.2 Resultados Jefe No.2

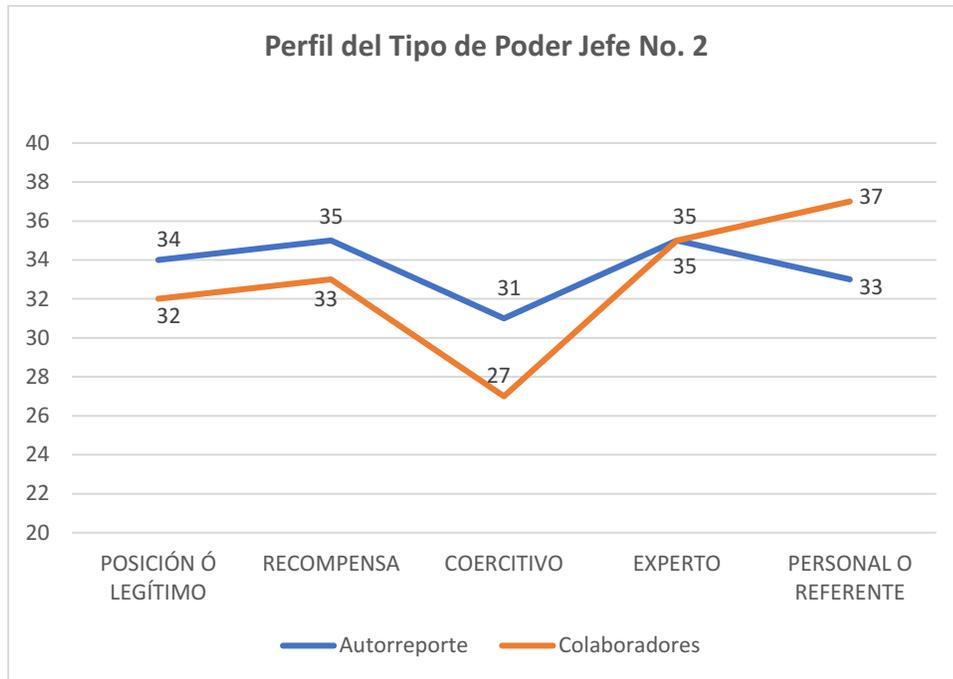
2.2.1 Tipos de poder

Tabla 3. Resultados tipos de poder para el Jefe No.2

	POSICIÓN O LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
Autorreporte	34	35	31	35	33
Colaboradores	32	33	27	35	37

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2. Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 2



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología aportada por (French y Raven, 1959)

Como en el caso anterior del Jefe No. 1, para este jefe se observa que las líneas del autorreporte y la percepción de los colaboradores, tienen una tendencia muy similar, excepto en el poder personal o referente, donde el equipo otorga un mayor puntaje que el autoevaluado por el jefe. En términos de poder legítimo y de recompensa se observa una tendencia muy similar y paralela, presentándose 2 puntos de diferencia entre el autorreporte y la evaluación de los colaboradores, siendo mayor el autorreporte. La mayor brecha entre las líneas se presenta en el poder coercitivo, en el cual el equipo percibe al jefe 4 puntos por debajo de su autorreporte, es decir, no ven un jefe tan autoritario, siendo este el punto más bajo en ambas líneas. Lo contrario se observa en el poder referente, donde los colaboradores otorgan una calificación superior en 4 puntos a lo percibido por el jefe. El poder experto se corresponde exactamente en el mismo nivel en las dos evaluaciones.

2.2.2 Preferencias de estilos en la conducción de grupos

Tabla 4. Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.2

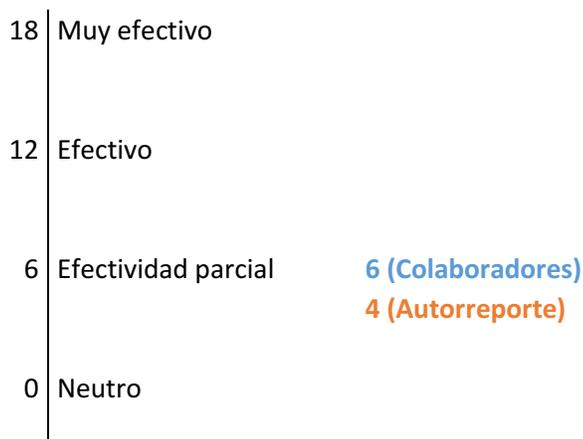
	S1 Directivo	S2 Consultivo	S3 Persuasivo	S4 Delegativo
Autorreporte	3	5	4	0
Colaboradores	3	4	5	0

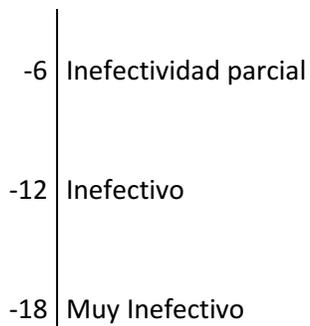
Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

En los estilos directivo y delegativo hay una correspondencia exacta entre el punto de vista del jefe y el de los colaboradores con calificaciones de 3 y 0 puntos respectivamente. En este caso, como en el del Jefe No. 1, persiste la ausencia de estilo delegativo. Por otro lado, se presenta consistencia entre los estilos S2 y S3, teniendo calificaciones muy parejas, sin embargo, el equipo lo percibe un poco más de mano suave que dura, un poco más persuasivo, mientras él se considera más consultivo, teniendo un mayor equilibrio entre la autoridad y la mano suave con sus colaboradores.

2.2.3 Efectividad de estilos

Ilustración 9. Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.2





Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

En términos de efectividad, se observa una menor brecha en los resultados de la autoevaluación del jefe y la percepción del equipo de trabajo. En ambos casos se reporta una efectividad parcial, teniendo en cuenta que la efectividad es la capacidad de cambiar de estilo según la situación, siendo levemente superior el nivel percibido por los seguidores.

2.2.4 Nivel de motivación del equipo

La motivación promedio de este equipo tiene como resultado un 7.5, igual que el caso del jefe anterior. El Jefe No. 2 tiene una mayor calificación en su fuente de poder personal o referente y el equipo percibe que su estilo de liderazgo es más persuasivo que el Jefe No.1, por lo cual podría intuirse que al ser percibido como más carismático y efectivo, la motivación debería ser más alta, pero estos aspectos parecen no tener incidencia en el nivel de motivación manifestado por los colaboradores.

2.3 Resultados Jefe No.3

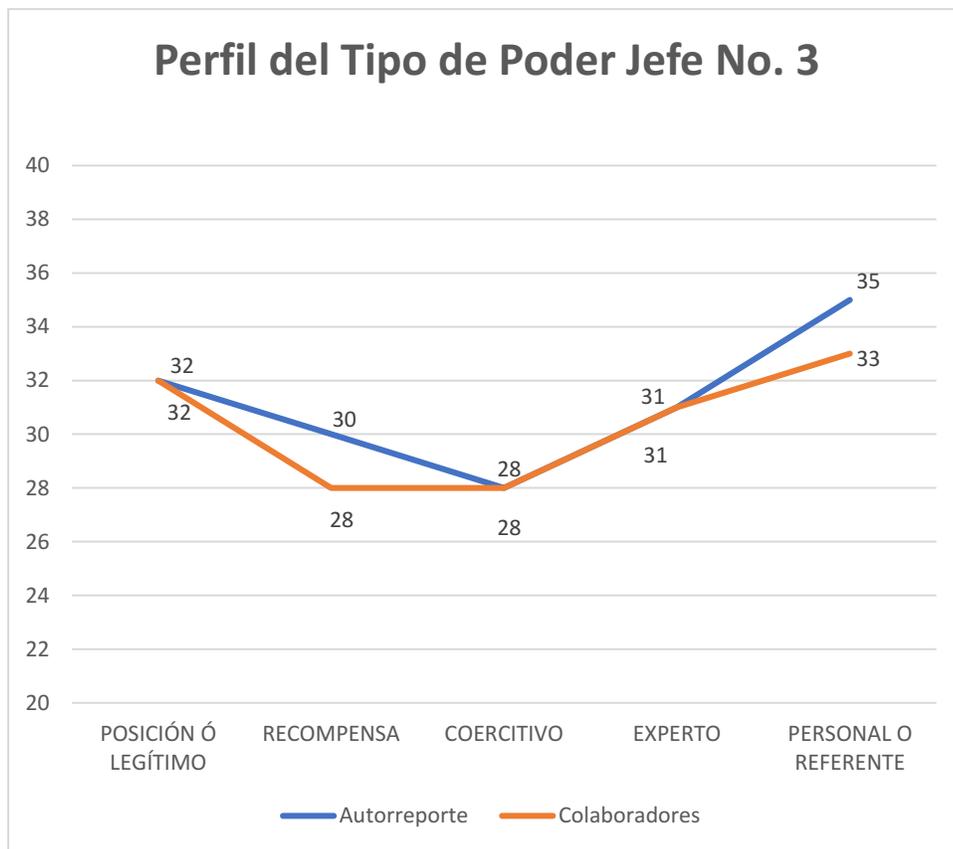
2.3.1 Tipos de poder

Tabla 5. Resultados tipos de poder para el Jefe No.3

	POSICIÓN O LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
Autorreporte	32	30	28	31	35
Colaboradores	32	28	28	31	33

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3. Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 3



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología aportada por (French y Raven, 1959)

Entre los evaluados, el caso del Jefe No.3 es en el que mayor coherencia se presenta entre el autorreporte y la percepción de los colaboradores, correspondiéndose la tendencia de las líneas casi exactamente. En los poderes legítimo, coercitivo y experto se observa una calificación exactamente igual entre ambas partes, con 32, 28 y 31 puntos respectivamente.

Para los poderes de recompensa y referente, se da una brecha de tan solo 2 puntos en cada uno, estando en ambos casos el autorreporte por encima de lo destacado por los seguidores. Este jefe es legitimado, principalmente en términos de sus características personales y su poder legítimo, poderes en los que se obtuvo la mayor calificación.

2.3.2 Preferencias de estilos en la conducción de grupos

Tabla 6. Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.3

	S1 Directivo	S2 Consultivo	S3 Persuasivo	S4 Delegativo
Autorreporte	2	2	8	0
Colaboradores	3	5	4	0

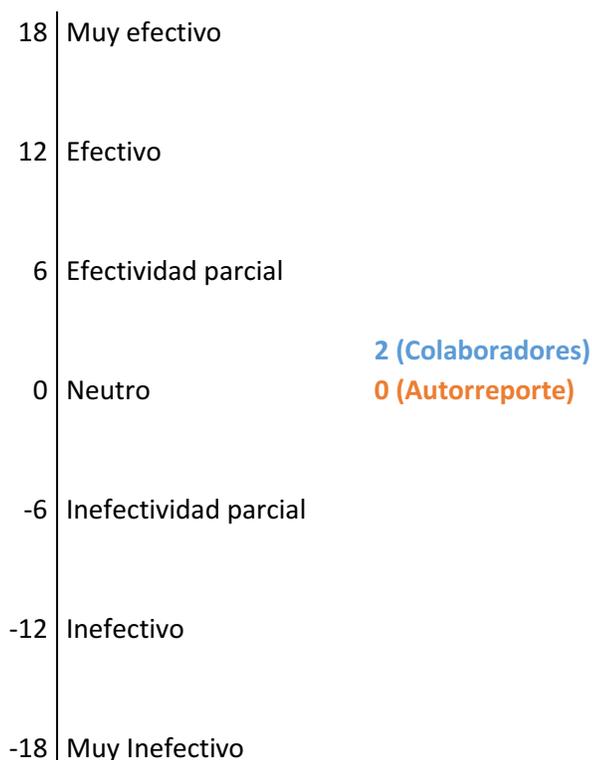
Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

Los casos anteriores han mostrado una marcada consistencia entre la autoevaluación y la percepción de los grupos, sin embargo, en este caso se presenta una marcada diferencia entre los estilos de liderazgo consultivo y persuasivo. Mientras el jefe considera que su estilo preferido es el persuasivo y que tiene su enfoque principalmente en la mano suave y en la consideración por las personas, el equipo considera que tiene una combinación más equilibrada entre la mano suave y dura.

En los estilos de liderazgo directivo y delegativo sí se presenta una evaluación más acorde, estando de acuerdo nuevamente en calificar el estilo delegativo con un puntaje de 0, lo cual ha sido una constante en los 3 casos analizados hasta el momento.

2.3.3 Efectividad de estilos

Ilustración 10. Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.3



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

De acuerdo con la autopercepción del Jefe No.3, su estilo de liderazgo tiene una efectividad neutra, por lo que podría inferirse que es una persona que le cuesta un poco cambiar de estilo según las necesidades y condiciones del equipo al que esté conduciendo, pero podría llegar a lograrlo en un momento determinado. Sus colaboradores lo evalúan con un nivel de

efectividad 2, lo cual muestra una mínima diferencia con respecto a la autovaloración, sin embargo, continuaría mostrando oportunidad de mejora en este aspecto.

2.3.4 Nivel de motivación del equipo

El Jefe No. 3 se considera más persuasivo que consultivo y su equipo considera lo contrario, es decir, sus colaboradores lo perciben con un poco más de mano dura, sin embargo, esto no parece tener incidencia en el nivel de motivación del equipo, el cual se mantiene en niveles muy similares a los casos anteriores, con un promedio de calificación de 8 puntos sobre 10.

2.4 Resultados Jefe No.4

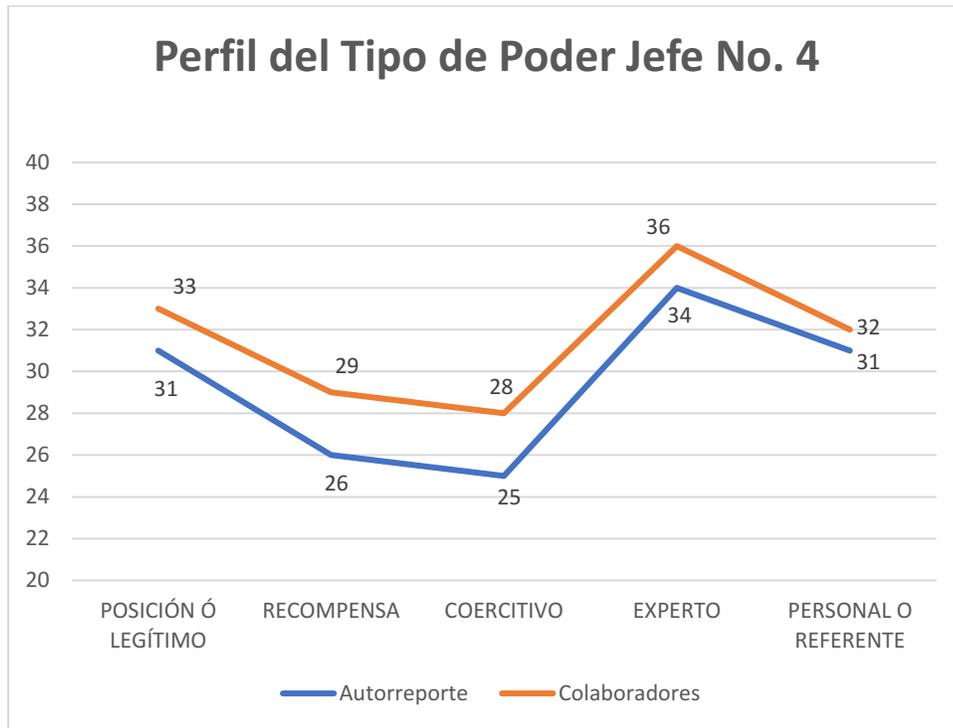
2.4.1 Tipos de poder

Tabla 7. Resultados tipos de poder para el Jefe No.4

	POSICIÓN O LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
Autorreporte	31	26	25	34	31
Colaboradores	33	29	28	36	32

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4. Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 4



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología aportada por (French y Raven, 1959)

Al igual que en casos anteriores, se presenta un comportamiento muy similar entre la curva del autorreporte y la evaluación realizada por el grupo de colaboradores encuestados. Las líneas tienen la misma tendencia, presentando diferencias mínimas en los puntajes asignados, estando siempre por encima lo evaluado por el equipo de trabajo del Jefe No. 4.

Esta persona obtiene el mayor puntaje en el poder experto, seguido por los poderes legítimo y personal o referente, lo que indica que como en otros de los casos analizados, el jefe es valorado por su conocimiento y a su vez se considera que tiene toda la autoridad jerárquica para ejercer el cargo, convirtiéndose, por ende, en un ejemplo a seguir para su equipo, por sus características personales.

2.4.2 Preferencias de estilos en la conducción de grupos

Tabla 8. Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.4

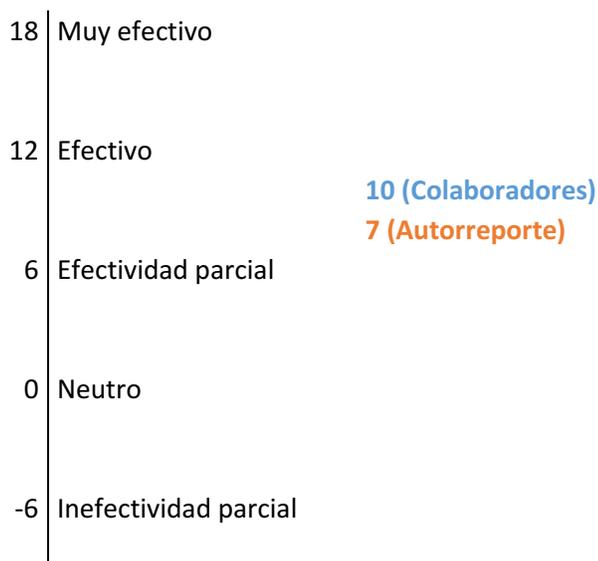
	S1 Directivo	S2 Consultivo	S3 Persuasivo	S4 Delegativo
Autorreporte	4	5	3	0
Colaboradores	1	6	5	0

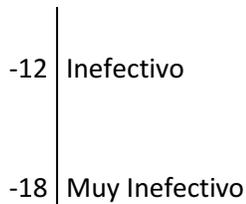
Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

En el caso del Jefe No. 4, su autorreporte refleja un equilibrio entre la preferencia por los estilos consultivo, directivo y persuasivo, mientras su equipo claramente observa una preferencia por el estilo consultivo, muy seguido por el estilo persuasivo, lo que indica que el jefe se considera con un estilo mucho más autoritario que lo realmente reflejado hacia sus colaboradores. Nuevamente se observa la ausencia del estilo de conducción de equipos delegativo, manteniéndose como una constante en todos los casos analizados.

2.4.3 Efectividad de estilos

Ilustración 11. Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.4





Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

En este caso se observa el mayor puntaje de efectividad de los jefes evaluados hasta el momento, lo que indica que este líder tiene la capacidad de ser flexible en su estilo de liderazgo y cambiar de comportamiento, según las necesidades y condiciones de su equipo de trabajo. Tal como se evidenció en el las fuentes de poder, los colaboradores asignan mayor puntaje al reportado por el jefe en su autoevaluación, lo que refleja la alta referencia y buena imagen que tienen los seguidores de su líder.

2.4.4 Nivel de motivación del equipo

La motivación de este equipo de trabajo arroja un resultado promedio de 7.5 puntos, manteniéndose en los niveles de los resultados obtenidos en los casos anteriores, lo cual nuevamente muestra que los estilos de liderazgo no repercuten directamente en la motivación de los equipos de trabajo.

2.5 Resultados Jefe No.5

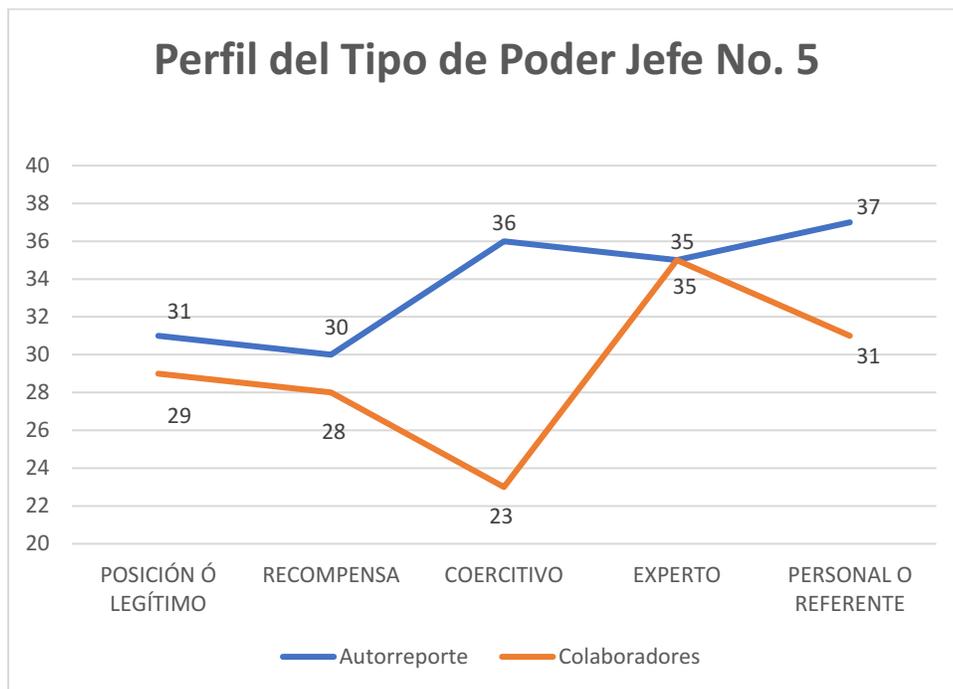
2.5.1 Tipos de poder

Tabla 9. Resultados tipos de poder para el Jefe No.5

	POSICIÓN O LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
Autorreporte	31	30	36	35	37
Colaboradores	29	28	23	35	31

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5. Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 5



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología aportada por French y Raven (1959)

En el caso del Jefe No. 5, se observa la mayor brecha hasta el momento entre el autorreporte del jefe y la percepción de los colaboradores, mostrando tendencias muy diferentes en las líneas, contrario a lo sucedido en el análisis de los cuatro jefes anteriores.

La mayor diferencia se presenta en el poder coercitivo, en el cual el jefe se califica con 36/40 puntos, mientras el equipo reporta un resultado de 23/40, indicando que no siente que el jefe sea legitimado por ser autoritario, en cambio, legitiman su posición por la experticia del jefe, por su conocimiento, coincidiendo exactamente con la autoevaluación del jefe, otorgando 35 puntos en este aspecto. El jefe cree que su mayor fuente de poder es el personal o referente, sin embargo, el equipo no lo considera tan carismático, pero sí valora sus conocimientos técnicos sobre los temas que lidera.

Excepto el poder experto en el que los puntajes son exactamente iguales, la menor brecha entre las evaluaciones realizadas se presenta en el poder legítimo y el de recompensa, con diferencias mínimas de 2 puntos en cada una, estando en ambos casos por encima el autorreporte que la percepción de los seguidores.

2.5.2 Preferencias de estilos en la conducción de grupos

Tabla 10. Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.5

	S1 Directivo	S2 Consultivo	S3 Persuasivo	S4 Delegativo
Autorreporte	2	5	3	2
Colaboradores	4	6	2	0

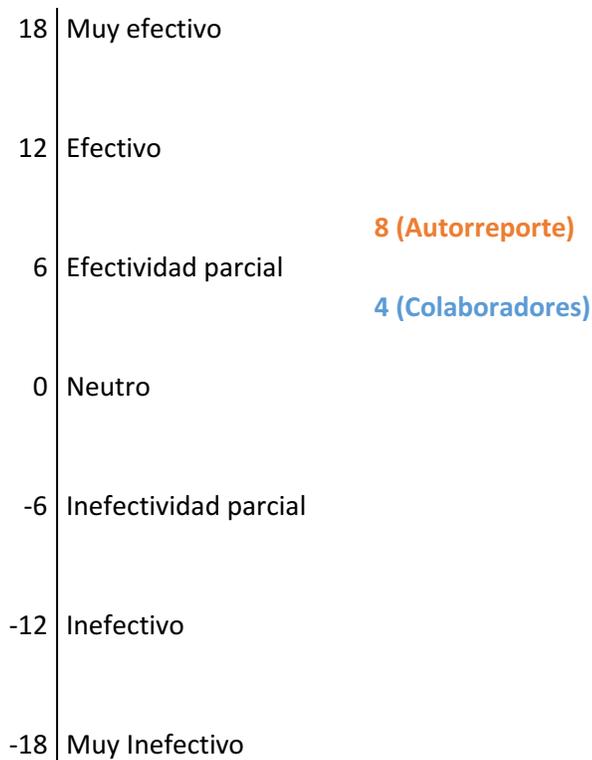
Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

Se presenta una coherencia en los resultados en cuanto, tanto en el autorreporte como en la evaluación del equipo, los puntajes más bajos son otorgados para los estilos delegativo y directivo. En este jefe aparece por primera vez el estilo delegativo en el autorreporte. Adicionalmente, se observa que ambas partes coinciden en que el estilo preferido es el

consultivo, aunque los seguidores observan al jefe con un estilo más directivo que lo que él mismo percibe.

2.5.3 Efectividad de estilos

Ilustración 12. Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.5



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

El Jefe No. 5, en su autorreporte, obtiene un nivel de efectividad de 8 puntos, estando entre los niveles de efectividad parcial y efectivo, sin embargo, sus seguidores consideran que es un líder que no tiene tanta facilidad para cambiar de estilo, según las diferentes condiciones y situaciones que se presenten en el equipo.

2.5.4 Nivel de motivación del equipo

La motivación de este equipo de trabajo arroja un resultado promedio de 7.2 puntos, siendo un jefe con un perfil menos referente y carismático, con una importante puntuación en el estilo de liderazgo directivo. La motivación se encuentra apenas unos puntos por debajo de los demás jefes, por lo que de nuevo se podría inducir que el nivel de motivación del equipo no está directamente relacionado al estilo de liderazgo preferido por su jefe y a la fuente de poder de este.

2.6 Resultados Jefe No.6

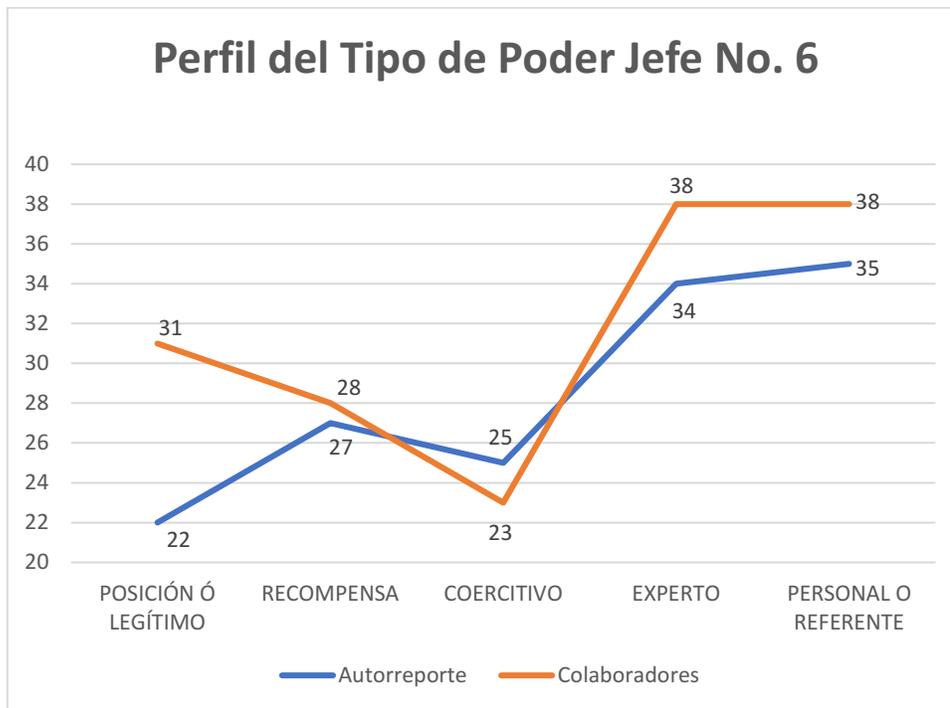
2.6.1 Tipos de poder

Tabla 11. Resultados tipos de poder para el Jefe No.6

	POSICIÓN O LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
Autorreporte	22	27	25	34	35
Colaboradores	31	28	23	38	38

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6. Perfil del Tipo de Poder Jefe No. 6



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología aportada por (French y Raven, 1959)

El Jefe No. 6 tiene los mayores puntajes en los tipos de poder experto y personal o referente, siendo más altas las calificaciones otorgadas por los colaboradores, con 38/40 en ambos casos. Se presentan brechas importantes entre el autorreporte del jefe y lo percibido por sus colaboradores, especialmente en el poder de posición o legítimo, donde el equipo concede una puntuación 9 puntos por encima a lo percibido por el jefe. Para los poderes de recompensa y coercitivo se presentan diferencias poco representativas, aunque vale la pena resaltar que el jefe se considera más coercitivo de lo que sus seguidores notan. Es un jefe legitimado principalmente porque conoce y domina sobre los temas que administra, además de ser cercano y considerarse como un ejemplo a seguir por el equipo, además de

considerarse, por parte de los seguidores, como un jefe que también tiene legitimidad en su poder.

2.6.2 Preferencias de estilos en la conducción de grupos

Tabla 12. Resultados preferencias estilos de liderazgo para el Jefe No.6

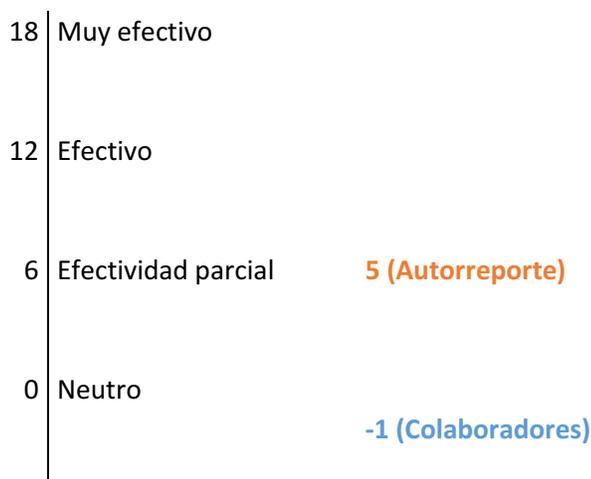
	S1 Directivo	S2 Consultivo	S3 Persuasivo	S4 Delegativo
Autorreporte	2	8	2	0
Colaboradores	2	6	4	0

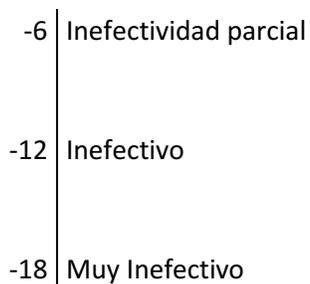
Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1959)

Nuevamente observamos un jefe con una clara preferencia por el estilo de liderazgo consultivo, lo cual coincide, tanto para el autorreporte como en la percepción del equipo. Es un jefe con un bajo estilo directivo y se refleja de nuevo la ausencia de calificación por ambas partes para el estilo delegativo. El equipo reporta una mayor calificación en el estilo persuasivo que lo considerado por el jefe.

2.6.3 Efectividad de estilos

Ilustración 13. Nivel de efectividad de estilos para el Jefe No.6





Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969)

El Jefe No. 6 tiene el puntaje más bajo entre todos los jefes evaluados, en cuanto al nivel de efectividad reportado por colaboradores, lo que indica que el equipo de trabajo considera que su líder tiene un estilo y preferencia de conducción de grupos tan marcado, que difícilmente puede modificarlo para adaptarse a los diferentes niveles de madurez o diferencias entre las situaciones que se presenten con sus seguidores. Mientras tanto, el jefe considera que tiene una efectividad parcial, pero mayor a la percibida por su grupo.

2.6.4 Nivel de motivación del equipo

En este equipo se observa el mayor nivel de motivación de los 6 grupos evaluados, con una puntuación de 9. Esto puede estar dado principalmente por el poder experto y carismático o referente, que se mostraron en unos niveles altos, acompañado por un estilo de liderazgo consultivo, que permanece reflejado en el jefe sin sufrir modificaciones según las situaciones que se presenten, según el nivel de efectividad arrojado por los resultados de las encuestas.

2.7 Resultados globales

A partir de los resultados parciales obtenidos para cada uno de los jefes evaluados, es interesante realizar una comparación de los puntajes individuales, con el fin de identificar la

presencia de rasgos y características que puedan ser similares, o cuyas diferencias marquen algún parámetro que se pueda resaltar.

2.7.1 Tipos de poder

Las siguientes tablas muestran la comparación de los resultados correspondientes a los tipos de poder que reportaron los jefes en su autoevaluación y el mismo comparativo con respecto a lo percibido por los seguidores de estos líderes. El color verde señala el poder con calificación más alta para cada jefe y el color naranja resalta el poder con menor puntaje.

Tabla 13. Resultados comparativos autorreporte tipos de poder

JEFE	POSICIÓN O LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
Jefe 1	35	33	35	37	36
Jefe 2	34	35	31	35	33
Jefe 3	32	30	28	31	35
Jefe 4	31	26	25	34	31
Jefe 5	31	30	36	35	37
Jefe 6	22	27	25	34	35

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las encuestas

Tabla 14. Resultados comparativos colaboradores tipos de poder

JEFE	POSICIÓN O LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
Jefe 1	33	22	25	35	35
Jefe 2	32	33	27	35	37
Jefe 3	32	28	28	31	33
Jefe 4	33	29	28	36	32
Jefe 5	29	28	23	35	31
Jefe 6	31	28	23	38	38

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las encuestas

En las tablas anteriores podemos observar cómo claramente los resultados son consistentes entre lo aurreportado por los jefes y lo percibido por los colaboradores, en cuanto los poderes con menor calificación son el coercitivo y el de recompensa, mientras los mayores puntajes fueron otorgados para los poderes experto y personal o referente.

Los resultados a su vez concuerdan con los lineamientos estratégicos de la organización, en la cual se tienen claramente definidas las políticas, beneficios, reconocimientos y recompensas que se pueden otorgar a los colaboradores, por lo que seguramente los jefes en su autoevaluación puntuaron estos aspectos con las calificaciones más bajas, debido a su corto alcance respecto al tema. Los jefes evaluados tienen cargo de Jefes de Sección, quienes pueden hacer reconocimientos y otorgar beneficios motivacionales a sus empleados, sin que esto sobrepase los criterios establecidos en la compañía. Para llevar a cabo algo adicional, deberían escalarlo a su jefe inmediato (Gerente).

Por otro lado, los mayores puntajes en todos los casos fueron reportados en los poderes experto y personal o referente, también de acuerdo con el ADN de la organización, en la cual tanto la excelencia operativa (reflejada en el conocimiento y experticia de sus líderes) como la humanización de los procesos (visible en el carisma y referenciación hacia sus superiores) hacen parte fundamental de la estrategia corporativa, lo que se pudo reflejar en los resultados.

2.7.2 Preferencias de estilos en la conducción de grupos

Se repite el ejercicio anterior para los resultados sobre las preferencias de estilos en la conducción de grupos, obteniendo lo siguiente:

Tabla 15. Resultados comparativos autorreporte preferencias en la conducción de grupos

JEFE	S1 Directivo	S2 Consultivo	S3 Persuasivo	S4 Delegativo
Jefe 1	4	5	3	0
Jefe 2	3	5	4	0
Jefe 3	2	2	8	0
Jefe 4	4	5	3	0
Jefe 5	2	5	3	2
Jefe 6	2	8	2	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las encuestas

Tabla 16. Resultados comparativos colaboradores preferencias en la conducción de grupos

JEFE	S1	S2	S3	S4
Jefe 1	2	8	2	0
Jefe 2	3	4	5	0
Jefe 3	3	5	4	0
Jefe 4	1	6	5	0
Jefe 5	4	6	2	0
Jefe 6	2	6	4	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las encuestas

En estas tablas nuevamente se refleja coherencia en los resultados. Se observa cómo el estilo preferido por los jefes evaluados, tanto en el autorreporte como en la evaluación de los colaboradores, es el S2 (Consultivo), el cual se caracteriza por ser un líder con alta orientación, tanto a los resultados como a las relaciones, lo que de nuevo va atado a los pilares estratégicos de la empresa.

El estilo menos preferido, en el que se observa ausencia casi absoluta, es el delegativo, en el cual el líder tendría una baja orientación, tanto a los resultados como a las relaciones, lo que iría en contravía del tipo de líderes que espera tener la organización.

2.7.3 Efectividad de estilos

El nivel de efectividad refleja la facilidad o naturalidad con la que un líder es capaz de cambiar de estilo de conducción de grupos de acuerdo con las características y necesidades de su equipo. En la siguiente tabla se muestran los resultados consolidados:

Tabla 17. Resultados comparativos efectividad de estilos

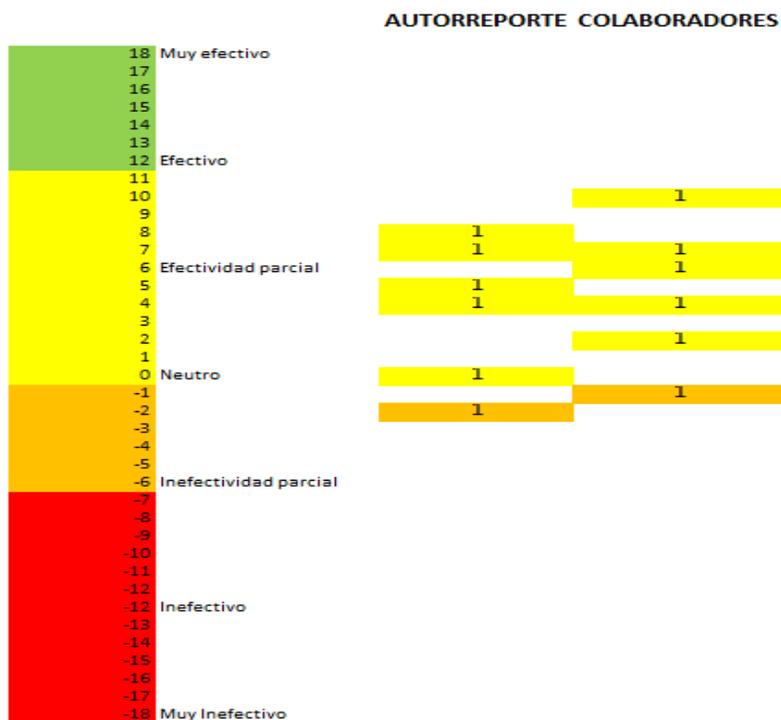
	JEFE 1	JEFE 2	JEFE 3	JEFE 4	JEFE 5	JEFE 6
Autorreporte	-2	4	0	7	8	5
Colaboradores	7	6	2	10	4	-1

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las encuestas

En este comparativo se observa que el Jefe No. 5 es quien considera que tiene el nivel de efectividad más alto entre los jefes evaluados, mientras por parte de los colaboradores el mayor puntaje fue concedido para el jefe No. 4. Por su parte, los menores niveles de efectividad son para los Jefes No. 1 y No. 6, en el autorreporte y evaluación de colaboradores, respectivamente.

En general, los niveles de efectividad son bajos para todos los jefes evaluados, debido a que como se muestra a continuación, ninguno de ellos alcanza el nivel Efectivo:

Ilustración 14. Comparativo nivel de efectividad de estilos



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las encuestas

Lo anterior puede verse explicado en la importante predominación del estilo S2 en los resultados mostrados en las tablas 15 “*Resultados comparativos autorreporte preferencias en la conducción de grupos*” y 16 “*Resultados comparativos colaboradores preferencias en la conducción de grupos*”, en las cuales se observa que los jefes tienen significativamente marcado este estilo, sin facilidad de moverse hacia los demás, cuando la situación lo amerita.

2.7.4 Nivel de motivación de los equipos

En la siguiente tabla se muestra el comparativo de los niveles de motivación en los 6 equipos, conservando el estilo de las tablas anteriores, en las cuales se resalta el mayor puntaje en color verde y el menor en color naranja, para cada una de las columnas señaladas, para los cuales se tomaron los puntajes asignados por los colaboradores.

Tabla 18. Resultados comparativos nivel de motivación de los equipos

JEFE	MOTIVACIÓN DEL EQUIPO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	REFERENTE	PUNTAJE S1	PUNTAJE S2
Jefe 1	7.5	22	25	35	35	2	8
Jefe 2	7.5	33	27	35	37	3	4
Jefe 3	8.0	28	28	31	33	3	5
Jefe 4	7.5	29	28	36	32	1	6
Jefe 5	7.2	28	23	35	31	4	6
Jefe 6	9.0	28	23	38	38	2	6

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las encuestas

Analizando los resultados de los grupos con mayor y menor motivación, los cuales corresponden a los equipos de los Jefes No. 6 y No. 5 respectivamente, se podría decir que el jefe que más motivado tiene a su equipo (Jefe No. 6) es el que presenta los mayores puntajes entre todos los líderes evaluados, tanto en el poder experto, como en el referente. El Jefe con el equipo menos motivado (Jefe No. 5) tiene el menor puntaje en el poder referente y el mayor en el estilo directivo de conducción de grupos. Ambos jefes presentan el menor puntaje en el poder coercitivo.

Dados los resultados anteriores, podría decirse que los colaboradores valoran y se sienten motivados al tener un jefe cercano, de apoyo al equipo, con conocimiento técnico sobre los procesos que lidera y que sea un ejemplo o referencia para sus seguidores.

3. Conclusiones

Este trabajo fue desarrollado en la Dirección de Servicios Financieros de una de las principales entidades financieras del país, la cual ha fundamentado su planeación estratégica en 5 pilares, dentro de los cuales se encuentra la Cultura Humanista. En el ADN de esta compañía se observa la humanización de la banca y de los procesos, por lo que los colaboradores se convierten en una pieza clave para el logro de los objetivos corporativos.

El deseo de los directivos es contar con empleados felices, con alto sentido de pertenencia y un gran orgullo hacia la organización, por lo que se esfuerza en tener un talento humano capaz de agregar valor en sus quehaceres. Para alcanzar esto, la entidad pone todo su empeño en tener líderes alineados con los propósitos y aspiraciones corporativas, lo cual, de alguna manera se ve reflejado en los resultados obtenidos en la ejecución de esta investigación.

Mediante la aplicación a 6 jefes de sección de la Dirección de Servicios Financieros, tanto de la prueba de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969), como de la encuesta cerrada basada en la teoría de J.R.P French y B. Raven (1959) sobre tipos de poder, se pudo evidenciar que existen unos rasgos marcados y definidos para todos los jefes en general.

Con respecto a los tipos de poder, se observa que los poderes de experto y personal o referente son los que caracterizan a los líderes evaluados, quienes a su vez mostraron una preferencia significativa hacia el estilo de liderazgo consultivo, el cual, por su alto enfoque tanto a la

obtención de resultados, como a las relaciones personales, va directamente relacionado con la estrategia organizacional.

También se notó que los líderes son reconocidos como tal por su poder legítimo, mientras que los poderes: coercitivo y de recompensa, obtuvieron las más bajas puntuaciones.

Sobre las preferencias de estilos para la conducción de grupos, se puede concluir que el orden descendente de preferencia de los líderes es: consultivo, persuasivo, directivo y delegativo, siendo el directivo muy bajo y el delegativo inexistente.

La tan marcada preferencia hacia el estilo consultivo hace que el nivel de efectividad de los líderes tenga oportunidades de mejora, pues ninguno de ellos alcanza el nivel efectivo, encontrándose su mayoría entre el nivel neutro y la efectividad parcial.

Finalmente, aunque no se presentaron grandes diferencias en los niveles de motivación de los equipos, principalmente por la similitud de los resultados entre los diferentes líderes, tanto en los tipos de poder como en la preferencia de conducción de grupos, se puede percibir que las personas se sienten más motivadas cuando tienen un jefe con un alto poder experto y personal o referente, que a su vez tiene un estilo de conducción consultivo, debido a que esto permite aportar, tanto en el desarrollo técnico de competencias y conocimientos, como en el desarrollo personal y el acompañamiento en el desarrollo del ser.

Referencias

- aecop. (2013). *aecop*. Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de aecop: <http://aecop.net/articulos-coaching/>
- Allport, G. (1970). *La Psicología de la personalidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Arias, S. (22 de Febrero de 2011). *Liderazgo y más... Todo acerca de liderazgo y dirección*. Recuperado el 02 de Junio de 2018, de Teoría y modelo de camino-meta: <https://liderazgoymas.wordpress.com/2011/02/22/teoria-y-modelo-de-camino-meta/>
- Baker, C. (26 de Octubre de 2011). *Scoop.it*. Recuperado el 05 de Junio de 2018, de Neuro Leadership: <https://www.scoop.it/t/neuro-leadership/p/588930174/2011/10/26/teorias-sobre-liderazgo>
- Baquero Pecino, C., & Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD. *Anales de psicología*, 16(2), 167-175.
- Bermúdez, J. (1996). *Psicología de la personalidad*. Madrid: Uned.
- Blake, R. R., & Mounton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People*. Houston: Texas Gulf Publishing Company.
- Bobbio, N. (1985). *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*. (J. F. Fernández Santillán, Trad.) México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Bobbio, N., Matteucci, N., & Pasquino, G. (1998). *Diccionario de política*. México: Siglo XXI.
- Cattáneo, G. R. (Agosto de 2016). *Definiciones de Poder*. (U. d. Aquino, Ed.) Argentina.
- Cattell, R. B. (1990). *Advances in Cattellian personality theory*. New York: Guildford.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*, en: Shafritz, J.M.; Steven, O.J.; Jang, J. S. *Classics of organizations theory*, Australia: Cenage Learning. Galbraith, J. K. (1986). *La anatomía del Poder*. Sao Paulo: Ariel Economía.
- Galinsky, A. J., Jordan, J., & Niro, S. (2008). *Harnessing power to capture leadership*. New York: Praeger Press.
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 60-79. Recuperado el 4 de Junio de 2018, de Entramado: http://www.unilibrecali.edu.co/images/revista-entramado/pdf/pdf_articulos/volumen11_1/Entramado_19003803_Enero-Junio_2015_60-79.pdf
- Giraldo González, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá D.C, Colombia: Universidad del Rosario.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*(24), 157-194.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1998). *Administración* (Séptima ed.). México: International Thomson Editores.
- Hernández, E., Santo, N., & González, N. (2008). El Liderazgo. *Psicología de los Grupos y Organizaciones*, 3, 1-28.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Jiménez Ávalos, G. (2002). *Los líderes. ¿Nacen o se hacen?. Visión Docente Con-Ciencia*. Recuperado el 28 de 05 de 2018, de Centro de Estudios Universitarios ARKOS: http://www.ceuarkos.com/Vision_docente/revista6/t5.htm
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kotter, J. P. (2004). *El líder del cambio*. (P. D. Cortés, Trad.) México: McGRAW-HILL.
- Labourdette, S., & Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. *Orientación y sociedad*, 10.
- Lewin, K. (Julio de 1951). Field theory in social science: selected theoretical papers. *American Journal of Sociology*, 57(1), 86-87.
- López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revistas de Investigación*, 8(15), UNMSM.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 107-122.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación* (Segunda ed.). México: Thomson Learning.
- Martorell, J. L., & Prieto, J. L. (2002). *Fundamentos de Psicología*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality* (Tercera ed.). Nueva York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Londres: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pérez Pazmiño, M. (Noviembre de 2011). Liderazgo y ejercicio del poder. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Ramírez Santos, A. (29 de Marzo de 2012). *motivaciongrupob*. Recuperado el 30 de 05 de 2018, de La Motivación: <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- Reddin Consultants. (1984). Clásicos de la gerencia. *Management Today*, 44-48.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Ruiz Palomino, P. (2009). *Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura*.
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 29-39.
- Schwartzländer, J. (1979). *Poder* (Vol. III). Barcelona, España: Herder.
- Stoppino, M. (1974). *Le forme del potere*. Nápoles: Guida.
- Tawney, R. H. (1952). *Equality* (Cuarta ed.). California, Londres: Allen & Unwin.
- Vicente, J. C. (10 de Febrero de 2014). *Sharing ideas*. Recuperado el 25 de 05 de 2018, de Sharin ideas Gestión de la comunicación en la empresa: <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>
- Zamora, Á. A., & Poriet, Y. (s.f.). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en. *Faces*, XXVII (1), 61-73.