

**Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de  
Medellín**

Carolina Gil Arroyave

Juliana Constanza Gómez Sánchez

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional

Francisco López Gallego, PhD.  
Asesor

Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
Maestría en Desarrollo Humano Organizacional  
Medellín  
2019

## Tabla de Contenido

Introducción .....	12
1. Planteamiento del problema .....	14
1.1 Estado del arte .....	15
1.1 Justificación .....	20
2. Objetivos .....	21
2.1 General .....	21
2.2 Específicos .....	21
3. Referentes conceptuales.....	22
3.1 Estilos de liderazgo .....	22
3.1.1 Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1974) .....	25
3.1.2 Managerial Grid o modelo de la Malla Gerencial – Blake y Mouton .....	29
3.1.3 El enfoque de poder del liderazgo.....	32
3.3 Organización .....	36
4. Método .....	37
4.1 Técnicas de obtención de información.....	39
4.1 Fuentes de investigación .....	43
4.1.1 Fuente primaria.....	43
4.1.2 Fuente secundaria .....	44
4.2 Participantes (Población) .....	44

4.3	Fases de la investigación .....	46
4.3.1	Preparatoria .....	46
4.4.2	Descriptiva .....	46
4.4.3	Interpretativa .....	47
4.4.4	Construcción teórica global.....	47
4.4.5	Impactos y resultados esperados .....	48
5.	Desarrollo y Análisis de Resultados .....	49
5.1	Perfil Sociodemográfico .....	50
5.2	Resultado consolidado y análisis de la autopercepción del líder en su estilo de liderazgo y tipo de poder y percepción de los colaboradores de la empresa manufacturera. (Empresa uno E1).....	55
5.2.1	Equipo de Trabajo del Líder Uno – L1.....	55
5.2.2	Equipo de Trabajo del Líder Dos – L2.....	61
5.2.3	Equipo de Trabajo del Líder Tres – L3 .....	65
5.3	Resultado consolidado y análisis de la autopercepción del líder en su estilo de liderazgo y tipo de poder y percepción de los colaboradores de la empresa de tecnología. (Empresa dos-E2).....	70
5.3.1	Equipo de Trabajo del Líder Cuatro – L4.....	70
5.3.2	Equipo de Trabajo del Líder Cinco – L5 .....	74

5.4 Análisis y consolidación de resultados de la autopercepción del líder en su estilo de liderazgo y tipo de poder y percepción de los colaboradores en la empresa manufacturera. (Empresa uno-E1) .....	78
5.5 Resultados y análisis comparativo de la autopercepción del líder en su estilo de liderazgo y tipo de poder y percepción de los colaboradores en la empresa de tecnología (Empresa dos-E2).....	82
6. Conclusiones.....	89
Referencias.....	94

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Perfil sociodemográfico participantes trabajo de investigación.....	54
Tabla 2. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para el equipo de trabajo uno. Elaboración del autor.....	55
Tabla 3. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para el equipo de trabajo uno. Elaboración del autor.....	57
Tabla 4. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para el equipo de trabajo uno. Elaboración del autor.....	59
Tabla 5. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para el equipo de trabajo dos. Elaboración del autor.....	61
Tabla 6. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para el equipo de trabajo dos. Elaboración del autor.....	63
Tabla 7. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para el equipo de trabajo dos. Elaboración del autor.....	64
Tabla 8. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de	

Hersey y Blanchard (1974) para el equipo de trabajo tres. Elaboración del autor.....	66
Tabla 9. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para el equipo de trabajo tres. Elaboración del autor.....	67
Tabla 10. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para el equipo de trabajo tres. Elaboración del autor.....	68
Tabla 11. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para el equipo de trabajo cuatro Elaboración del autor.....	71
Tabla 12. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para el equipo de trabajo cuatro. Elaboración del autor.....	72
Tabla 13. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para el equipo de trabajo cuatro. Elaboración del autor.....	73
Tabla 14. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para el equipo de trabajo cinco. Elaboración del autor.....	74
Tabla 15. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para el equipo de trabajo cinco. Elaboración del autor.....	76
Tabla 16. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de	

French y Raven (1959) para el equipo de trabajo cinco. Elaboración del autor.....	77
Tabla 17. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para la empresa uno. Elaboración del autor.....	79
Tabla 18. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para la empresa uno Elaboración del autor.....	80
Tabla 19. Consolidado de los resultados de la aplicación de la adaptación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para la empresa uno. Elaboración del autor.....	82
Tabla 20. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para la empresa dos. Elaboración del autor.....	83
Tabla 21. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para la empresa dos. Elaboración del autor.....	84
Tabla 22. Consolidado de los resultados de la aplicación de la adaptación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para la empresa dos. Elaboración del autor.....	86
Tabla 23. Resultado comparativo entre la autopercepción de líderes y percepción de colaboradores de ambas empresas objeto de estudio. Elaboración del autor.....	88

## Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Hersey-Blanchard Modelo de relación entre el estilo de liderazgo y madurez de los seguidores.....	27
Gráfica 2. La rejilla gerencial.....	31
Gráfica 3. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para la empresa uno.....	81
Gráfica 4. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para la empresa dos.....	85

**Lista de Anexos**

Anexo A. Consentimiento Informado.....94

## Resumen

**Objetivo:** Comparar los estilos de liderazgo autopercebido por líderes de dos empresas multilatinas de Medellín versus los estilos de liderazgo percibidos por sus equipos de trabajo, con el fin de identificar brechas que permitan posteriores ajustes en los procesos de dirección de los equipos. **Método:** Investigación con un enfoque cualitativo-descriptivo, aunque se elige este tipo de enfoque, se hizo el ejercicio de determinar el análisis conjunto de los resultados, con el fin de obtener un resumen de las tendencias al interior del grupo estudiado; esto no significa que los resultados obtenidos tuvieron validez estadística. Asimismo, el método utilizado fue un estudio multi casos, empleando la teoría de Yin (2003) y Bell (2005). Las técnicas de obtención de información fueron la Malla Gerencial de Blake y Mouton (1964), *LEAD -The Leader Adaptability and Style Inventory* de Hersey y Blanchard (1974) y la adaptación del *Inventario de Tipo de Poder* basado en la teoría de French y Raven (1959). **Pregunta de investigación:** ¿Cuáles son las coincidencias y diferencias entre el estilo de liderazgo autopercebido por los líderes y los estilos percibidos por los equipos de trabajo sobre sus líderes en cinco áreas de dos empresas multilatinas de la ciudad de Medellín? **Resultados:** Se encontró que, para los colaboradores de ambas empresas, fue más positiva su percepción frente al estilo de liderazgo de su líder, que la propia percepción del líder con relación a su estilo de liderar. También se evidenció en los cinco líderes un estilo de liderazgo orientado en un nivel alto tanto en las tareas como en las personas, siendo líderes que motivan a través de la persuasión a sus colaboradores para que logren los objetivos que les plantean, haciéndolos participes en decisiones y dándoles valor a sus opiniones; de modo que estos líderes se convierten en personas admiradas ya sea por su experiencia, conocimiento, visión estratégica, personalidad o habilidad para direccionar equipos.

**Palabras claves:** Estilos de liderazgo, equipos de trabajo, tipos de poder, Liderazgo situacional, *Managerial grid*.

## **Abstract**

**Objective:** Compare the styles of self-perceived leadership by the leaders of two multilatinas companies in Medellín versus the leadership styles perceived by their work teams, in order to identify gaps that allow subsequent adjustments in the equipment management processes. **Method:** Qualitative - descriptive re-search, although this type of approach was chosen, the exercise was performed to determine the joint analysis of the results, in order to obtain a summary of the trends within the group studied. This doesn't mean that the results obtained had not statistical validity. In the same way, the method will be a multi cases study, based on Yin (2003) and Bell (2005) theory. The technique to obtain information is Managerial Grid of Blake & Mouton (1964), LEAD -The Leader Adaptability and Style Inventory de Hersey & Blanchard (1974) and the adaptation of the power kinds inventory based on French & Raven (1959) theory. **Research Question:** What are the coincidences and differences between the leadership style self-perceived by the leaders and the styles perceived by the work teams about their leaders in five areas of two multilatinas companies in Medellín city? **Results:** It was found that, for the employees of both companies, the perception of leadership style was more positive than the leader's self-perception. It was also evident in the five leaders a leadership style oriented at a high level in both tasks and people, the leaders motivate through persuasion to their employees to achieve the objectives they set, making them participate in decisions and giving value to their opinions. These leaders become admired people either because of their experience, knowledge, vision strategic, personality or ability to lead teams.

**Key words:** Leadership styles, Work Teams, Types of power, Situational Leadership, Managerial Grid.

## **Introducción**

Las organizaciones actuales afrontan desafíos significativos, deben comprender las necesidades y demandas del entorno, sin desconocer los intereses particulares y la cultura de quienes las integran. Uno de los responsables de movilizar la organización hacia el logro de estos desafíos es el área de Gestión Humana, con cada una de las prácticas que la integran. Sin embargo, el área por sí sola no tiene sentido, cobra validez con el acompañamiento de los líderes y en el accionar de los equipos de trabajo.

De este modo, surge el interés de analizar la autopercepción que tienen los líderes sobre su estilo de liderazgo en la relación con sus equipos de trabajo y a su vez cómo los colaboradores perciben el estilo predominante en sus líderes. De ahí que, este trabajo de investigación analizó los tipos de liderazgo de algunos líderes de nivel directivo cercanos al ápice estratégico de dos empresas multilatinas de la ciudad de Medellín. Fundamentándose en un enfoque cualitativo-descriptivo que buscó explicar los atributos y características de una situación particular, partiendo del análisis de los componentes de esa realidad, sin el interés de comprobar alguna teoría o hipótesis. Cabe resaltar que, aunque el estudio es de tipo cualitativo, se hizo el ejercicio de determinar el análisis conjunto de los resultados, con el fin de obtener un resumen de las tendencias al interior del grupo analizado, sin que esto significara que dichos valores tengan una validez estadística. Además, se soportó en el método de estudio de caso que según Muñoz (2011, p. 109) tiene como objetivo hacer una reflexión y análisis de una persona, un grupo de individuos, evento o situación específica, partiendo de la interpretación de la realidad en la que se encuentran inmersos

dichos aspectos. Sin embargo, para este ejercicio de investigación se hizo uso del método multi caso, partiendo del análisis de caso en dos empresas.

Adicionalmente, se emplearon tres modelos y sus respectivos cuestionarios estructurados con preguntas cerradas. El primer modelo es el definido por Blake y Mouton (1964) que busca identificar el grado en que un líder se centra en las tareas o en las personas, este modelo hace uso del instrumento denominado por sus autores Malla gerencial o *Managerial Grid*, el segundo modelo es el definido por Hersey y Blanchard (1974) que hace énfasis en el comportamiento de los líderes y seguidores y la forma cómo actúan en diferentes situaciones, su instrumento es el *LEAD -The Leader Adaptability and Style Inventory* y por último. Finalmente, se abordó el concepto de tipos de poder de los autores French y Raven (1959), este entendido como la forma en que el poder y la influencia se entrelazan para dirigir a un grupo de personas, proponen cinco tipos de poder, tres de ellos gerenciales y dos personales, de este concepto se adaptó el cuestionario de Tipo de Poder que fue empleado para este trabajo de investigación. Ahora bien, con los hallazgos obtenidos a partir de los modelos y los cuestionarios estructurados de preguntas cerradas, fue posible la comparación entre la autopercepción de los líderes de nivel directivo cercanos al ápice estratégico de su estilo de liderazgo con la percepción de sus seguidores.

En este sentido, el trabajo de investigación tiene relevancia en la medida en que buscó comprender el rol del líder en procesos relacionados con la administración y gestión de sus equipos de trabajo y cómo es percibido su liderazgo por parte de los colaboradores. Además, este estudio permitió entregar elementos a partir de los hallazgos encontrados tanto a los líderes como a las áreas de gestión humana, que posibilitan hacer ajustes en la gestión, y en los modelos de liderazgo predominantes en las organizaciones y la relación en cómo son percibidos dichos estilos

por parte de los colaboradores y que darán elementos en la forma como el líder adopta su propio estilo para responder a las necesidades de sus equipos y demandas de los negocios.

## **1. Planteamiento del problema**

En la actualidad las áreas de gestión humana buscan impulsar prácticas que promuevan el desarrollo integral de los colaboradores, donde el líder se convierte en pieza clave para gestionar su equipo de trabajo y todos los temas concernientes a las personas en el ámbito organizacional, pues finalmente son los líderes, los colaboradores y el quehacer de ambos, lo que permite lograr las metas organizacionales y cumplir los resultados.

El éxito o fracaso de la gestión de las personas dentro de las organizaciones depende en gran medida de los estilos de liderazgo presente en quienes dirigen los equipos de trabajo. Por tanto, se parte de la necesidad de comprender los estilos de liderazgo predominantes en los jefes, partiendo de la autopercepción de estos y la percepción que tienen de ellos sus colaboradores en dos organizaciones multilatinas de la ciudad de Medellín. De ahí que el interés particular de este trabajo de investigación se enfocó en estudiar los estilos de liderazgo presentes en cinco líderes de nivel directivo cercanos al ápice estratégico de estas dos compañías y la apreciación que tienen de ellos los colaboradores de las áreas seleccionadas: arquitectura, proyectos, planeación financiera y tecnología.

## 1.1 Estado del arte

El propósito de esta sección radicó en la revisión y análisis de algunas investigaciones previamente realizadas, que involucran la categoría definida: *estilos de liderazgo*. La búsqueda se realizó en algunas bases de datos como: *Scopus*, *Science Direct*, *EbscoHost*, donde se tuvieron en cuenta aproximadamente 25 artículos producto de investigación, que luego fueron analizados con base en sus objetivos, método y hallazgos para generar asociaciones entre las categorías definidas.

En esta búsqueda se encontró un número considerable de investigaciones que abordan el concepto de liderazgo y los estilos asociados a este; de este mismo modo, los enfoques encontrados en los trabajos de investigación consultados presentaron un número similar de investigaciones centrados tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo, a diferencia de las de enfoque mixtos que fueron en menor proporción las investigaciones encontradas.

Frente a la categoría estilos de liderazgo, se encontraron diferentes focos de atención abordados en las investigaciones, tales como: propiamente estilos de liderazgo, influencia del liderazgo en otros subprocesos de gestión humana y categorías asociadas a estilos de liderazgo. En este primer foco, se hallaron seis investigaciones que abordan el tema, en su mayoría de enfoque mixto. La investigación llevada a cabo por Sánchez (2017) tuvo como objetivo analizar los estilos de liderazgo basados en los planteamientos funcionalistas de dicho tema; concluyendo que el estilo de los dirigentes es sinérgico con una alta orientación hacia la tarea y hacia las personas. Así mismo, Villar y Araya (2018) muestran la relación entre el liderazgo y el estilo de liderar, la primera de estas, como una definición organizacional y la última, como una elección del líder.

Los anteriores estudios se interesaron por definir algunos estilos de liderazgo y su orientación sobre los equipos de trabajo, destacando la orientación de algunos sobre la tarea y de otros sobre la persona, que dependerá del estilo que el líder adopte basado en sus características personales y en lo que la organización espera de él. Adicionalmente, se halló con relación a estilos de liderazgo algunos artículos con énfasis en el liderazgo transformacional, que destacan en este su integralidad, al posibilitar la satisfacción laboral mediada por la confianza que tiene el equipo de trabajo en su líder. Tal como se destacó en la investigación de carácter cuantitativo de Godoy y Bresó (2013), que analizó la influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación intrínseca esperada, concluyendo que, el primer concepto sí influye en el segundo, como condicionante para el ejercicio laboral. Asimismo, Arredondo y Maldonado (2010) centraron su atención en probar empíricamente que hay grandes diferencias entre el no liderazgo, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, y la correlación con la falta de integridad percibida del líder.

También, Perilla y Gómez (2017) orientaron su análisis en la relación entre el liderazgo transformacional e indicadores de bienestar y malestar de empleados de países en desarrollo, así como la mediación de la confianza en el líder, confirmando la relación entre liderazgo transformacional con mayor satisfacción laboral y menor malestar psicológico. Además, se destacó el trabajo de Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016) sobre el papel del liderazgo en la implementación de cambios y transformaciones en las organizaciones, encontrando como principal hallazgo que el liderazgo transformacional es el más adecuado para guiar las organizaciones hacia el cambio y la innovación, asociándose a una mayor satisfacción con el líder, a la efectividad en las tareas y la motivación para trabajar más.

El segundo foco encontrado en las investigaciones sobre liderazgo hace referencia a la influencia que éste tiene en diferentes prácticas de gestión humana. De este modo, Serrano y Portanza (2014), destacaron que el líder es el principal originador de la calidad del clima organizacional, influyendo en sus trabajadores al intervenir en el actuar de estos, propiciando su máximo desempeño y generando ambientes óptimos de trabajo. Además, Córdor, Bustamante, Lapo y Campos (2018) analizaron como los factores intrínsecos de promoción, recompensas y el trabajo en sí influyen en los niveles de motivación de los trabajadores, confirmando que los factores intrínsecos influyen considerablemente en la motivación de las personas y, por lo tanto, es necesario que los líderes propicien planes de motivación diferenciados y permanentes con sus colaboradores con el objetivo de fortalecer el desempeño individual.

Contreras y Castro (2013) analizaron en su investigación los procesos de liderazgo y poder, como elementos que se originan en las organizaciones, a partir de las interacciones que se presentan entre las personas; afirmando que el poder es un elemento vital para lograr la movilización de la organización hacia la adaptación, lo que implica que el líder debe ser capaz de influir sobre el logro de los objetivos organizacionales, promoviendo la diversidad y la satisfacción de las expectativas individuales y colectivas. Asimismo, entienden que el poder no hace al líder, pero sin poder no hay liderazgo.

En el tercer y último foco sobre el liderazgo se destacó la investigación documental de Aguilar y Correa (2017), que describe el liderazgo desde una perspectiva de la psicología social y organizacional, concluyendo que aún no hay acuerdos sobre la definición de liderazgo, destacan algunas categorías asociadas a este como bienestar confianza, calidad, clima, metas, inteligencia, estrés, ambiente, creencias, necesidades, expectativas.

Con todo lo anterior, se evidenció como el liderazgo y los conceptos asociados a este han sido investigados a lo largo de los años, no existe una única teoría que lo defina, se piensa en función de otros factores y cómo influye en otros procesos. El concepto de liderazgo tiene sentido en la medida que se involucra agentes como los colaboradores, el entorno organizacional y el líder.

Igualmente, se encontraron investigaciones que relacionan el estilo de liderazgo y la gestión que hacen los líderes con sus equipos de trabajo. Se mencionan dado que el tipo de liderazgo presente en los jefes es determinante en las prácticas que promueven el desarrollo de la gente, hallándose seis textos que abordan los estilos de liderazgo, unos desde el ámbito académico y otros desde el ámbito empresarial. Dos de estos, centraron su objeto de investigación en instituciones educativas y analizaron la influencia del líder en el desempeño del estudiante. Willman y Velasco (2011) muestran cuáles estilos de liderazgo se relaciona más con el desempeño de los practicantes; concluyendo que, en estilos de liderazgo con orientación múltiple (directivo, participativo, orientado a metas y considerado), el desempeño del estudiante en su práctica laboral será mejor. De este modo, Pedrajas, Rodríguez y Villarroel (2012) hacen una revisión teórica para entender si los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos impactan en la eficacia de los colegios de educación media y el desempeño académico de los estudiantes; concluyendo que, tanto el liderazgo como la administración de los recursos humanos inciden en la calidad de los procesos de enseñanza y en los resultados alcanzados por los alumnos.

Por otro lado, los autores Ames (2014), Rodríguez, Pedraja y Ganga (2017), Blas (2017) y Coaquira (2018), orientaron sus investigaciones relacionando estilos de liderazgo y la gestión de los líderes sobre los equipos de trabajo en el ámbito empresarial, sus resultados mostraron que, el primero de estos interviene en el desarrollo y la gestión de los trabajadores, evidenciando una

tendencia hacia un estilo intermedio, entre autoritario y democrático, centrado en las tareas y las relaciones. De modo que el líder que adopte este estilo de liderazgo hace partícipe, orienta, da lineamientos e intenta comprender las emociones de sus colaboradores, logrando que el desempeño de su equipo sea mejor.

Finalmente, se evidenció que algunos estilos de liderazgo pueden movilizar o paralizar las prácticas laborales; donde la contribución del líder al logro de los objetivos y el cumplimiento de metas, parte de entender las expectativas de los miembros de su equipo de trabajo y la alineación que este tiene con la estrategia organizacional; así como la percepción que tienen los colaboradores del estilo de liderazgo adoptado por el líder y la forma como estos se vinculan con la manera de trabajar, viabilizando el logro de los resultados esperados por la organización.

Con lo anterior, se encontró en común entre las investigaciones abordadas, que el liderazgo presente entre los líderes tiene una tendencia a adaptarse según el momento que atraviese el grupo de trabajo, con el que se tiene en cuenta tanto los temas orientados a los resultados como los centrados en las relaciones con los colaboradores. Asimismo, se identificó como el estilo que adopte el líder, repercute directamente en temas como el clima organizacional, el desempeño, bienestar y desarrollo de las personas. Tomando como base los resultados de las investigaciones analizadas, se planteó el problema de investigación soportado en la siguiente pregunta ¿Cuáles son las coincidencias y diferencias entre el estilo de liderazgo autopercebido por los líderes de nivel directivo cercanos al ápice estratégico y los estilos percibidos por los equipos de trabajo sobre sus líderes en cinco áreas de dos empresas multilatinas de la ciudad de Medellín?

## 1.1 Justificación

Actualmente, las organizaciones tienen una serie de desafíos que les exigen una constante renovación de sus prácticas y procesos, deben entender el entorno, ser rentables y sostenibles en el tiempo, se deben adaptar al cambio, ser innovadoras y competitivas. Sin embargo, estas exigencias no son solo de tipo externo, también hay demandas que surgen desde adentro y que implican directamente a sus colaboradores y líderes, de allí que se hace importante analizar y comprender cómo las organizaciones, y quienes las lideran, son capaces de asumir estos retos, movilizarse y generar resultados en sus colaboradores.

Es así como se evidencia que la poca planeación, organización y las tareas del día a día en las empresas, imposibilitan la gestión de muchos procesos relacionados con el talento humano, los cuales se hacen a un lado para atender otras responsabilidades y que dan respuesta a las demandas del entorno. De ahí el interés de entender cómo las organizaciones y los líderes que hacen parte de ellas, posibilitan el desarrollo integral de sus colaboradores, en búsqueda de su crecimiento profesional y personal. De este modo, se partió del interés de identificar los estilos de liderazgo presente en cinco líderes de nivel directivo cercanos al ápice estratégico de dos empresas multilatinas de la ciudad de Medellín, considerando tanto la autopercepción de ellos como la percepción de sus colaboradores.

De este modo, para comprender los estilos de liderazgo que caracterizan a una organización, se partió de la idea de que el líder es un ser integral, en el que sus rasgos de personalidad, procesos de formación, principios, valores y creencias lo orientan hacia una determinada manera

de actuar, que ajustará según sus intereses, aspiraciones particulares, las motivaciones del grupo en el que se encuentra inmerso y las necesidades de la organización.

Por último, este trabajo de investigación cobró importancia en la medida que pretendió entender los estilos de liderazgo adoptados por los líderes y cómo coinciden estos o se distancian de la percepción que tienen sus seguidores, además de la influencia del rol que tiene el líder y su estilo de liderazgo para propiciar la gestión de sus equipos; de modo que, a futuro puede ser de utilidad para dar señales a los equipos directivos y a las áreas de gestión humana sobre los modelos de liderazgo que favorecen el desarrollo de las personas y el logro de los resultados organizacionales.

## **2. Objetivos**

### **2.1 General**

Comparar los estilos de liderazgo autopercebido por líderes de dos empresas multilatinas de Medellín versus los estilos de liderazgo percibidos por sus colaboradores, con el fin de identificar brechas que permitan posteriores ajustes en los procesos de dirección de los equipos.

### **2.2 Específicos**

Identificar los estilos de liderazgo presentes en los líderes de cinco áreas de las dos empresas seleccionadas, a partir de los modelos de liderazgo de Hersey y Blanchard (1974), Blake y Mouton (1980) y la teoría de tipos de poder de French y Raven (1959).

Conocer las similitudes y diferencias entre el estilo de liderazgo percibido por los equipos de trabajo y el concepto que tiene el líder a partir de su estilo de liderazgo.

Identificar brechas que permitan posteriores ajustes en los procesos de dirección de los equipos

### **3. Referentes conceptuales**

A continuación, se presenta el referente conceptual que sirvió de apoyo para el presente trabajo de investigación.

#### **3.1 Estilos de liderazgo**

Antes de comenzar a desarrollar la categoría estilos de liderazgo, es importante definir el concepto de liderazgo, el cual es un término que se ha estudiado desde hace varios años y para el cual no existe una definición única. Sin embargo, se consideraron algunos autores como Hersey y Blanchard (1972, p. 69) quienes ven el liderazgo como la capacidad que tiene una persona para influir en el desarrollo de las actividades de un individuo o un grupo de individuos, que los lleven a logros de objetivos, esto a su vez, implica conseguir los resultados con las personas y a través de la gestión que ellas hacen. Ahora bien, Lussier y Achua (2002, p.7) definieron la influencia como la habilidad de un líder para transmitir ideas, luego lograr que estas sean aceptadas para que se implementen; lograr motivar a los seguidores.

Para abordar también el concepto de liderazgo, fue importante comprender que el líder debe tener unas habilidades que le permiten el desempeño de su rol. Según Lussier y Achua (2002, p.

10), estas habilidades son de tipo técnicas referidas a la capacidad de utilizar procedimientos para llevar a cabo una tarea, de tipo interpersonal relacionadas con la aptitud para comprender, transmitir y trabajar correctamente con otros y la habilidad para la toma de decisiones, relacionada con la facultad para elegir alternativas para resolución de situaciones difíciles.

De este modo, centrándose en la categoría que fue motivo de interés en este trabajo de investigación, se habló del concepto estilos de liderazgo, entendido por Lussier y Achua (2002, p.70) como la unión de las características, capacidades y conductas que utilizan los líderes en su relacionamiento con sus equipos. Así las cosas, los estilos de liderazgo han sido clasificadas por diferentes autores a lo largo de los años. Se encontraron los conceptos de liderazgo autocrático y democrático, concebidos por Lewin (1930; citado por Bass y Bass, 2008, p. 440). En el primero de ellos el líder se caracteriza por ser de tipo arbitrario, autoritario, centrado en el poder y restrictivo, en el día a día, este tipo de líderes definen el qué y cómo se ejecuta una labor, observan de cerca a sus seguidores, prometen retribuciones por alcanzar los logros y amenazan con castigos a quienes no lo hacen. Por otra parte, el estilo democrático según Lewin & Lippitt (1938; citado por Bass y Bass, 2008, p. 441), se caracteriza por promover la participación de los seguidores, tiene en cuenta las opiniones de los integrantes y toma las decisiones conjuntamente.

Otra de las clasificaciones de los estilos de liderazgo, retomada por Bass y Bass en relación con los modelos transformacional y transaccional, se soportó en la concepción de Burns (1978 citado por Bass y Bass, 2008, p. 619), quien define un líder transformador como aquel que guía a sus colaboradores hacia la comprensión y maduración de su nivel de consciencia, logrando así que entiendan la importancia de los resultados producto de la tareas que les han sido asignadas, pensando no solamente en los intereses particulares sino también en los colectivos. Adicionalmente,

Bass (1985, citado por Contreras, Barbosa y Piñeros, 2015, p. 24) menciona que el liderazgo transformacional posibilita inspirar y motivar a los colaboradores para lograr un alto nivel de desempeño, para que estos hagan más de lo que se espera de ellos y se retribuya en los resultados de las organizaciones. Por último, Bass y Bass (2008, p. 620) frente a este estilo de liderazgo, mencionaron que existen cuatro procesos que permiten la consolidación de este en el líder que son el carisma, la estimulación intelectual, la consideración individual y la motivación inspiracional.

Por otro lado, Burns (1978, citado por Bass y Bass 2008, p.618) definió al líder transaccional como aquel que usa la recompensa o el castigo de acuerdo con los resultados que dan sus seguidores, focalizado en el intercambio entre líder y colaborador que se fundamenta en la directriz que da el líder o en la discusión mutua que se genera entre las dos partes con el fin de determinar el logro de los objetivos. En este punto, el seguidor hará lo que su líder le indique, de acuerdo con los roles o responsabilidades que le fueron asignadas, esperando que si se logran los resultados haya una retribución positiva y, en caso de que no se den, tanto el colaborador como el líder experimentarán insatisfacción.

Ahora bien, para el presente trabajo de investigación se definió abordar los conceptos de estilos de liderazgo y tipos de poder. Ambos términos se soportaron teóricamente en los modelos abordados en el trabajo de investigación del PhD. Francisco López Gallego, Estilos de liderazgo, efectividad y manejo de conflicto. El primero de ellos corresponde al Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1974), el segundo es el modelo de *Managerial Grid* de Blake y Mouton (1964) y la teoría de Tipos de Poder de French y Raven (1959).

### 3.1.1 Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1974)<sup>1</sup>

Este estilo de liderazgo presenta un énfasis en el comportamiento de los líderes y seguidores y la forma como actúan en diferentes situaciones. Tal como lo indican Hersey y Blanchard (1972, p. 69) al hacer foco en el comportamiento y el entorno, se promueve que las personas se adapten al estilo de liderazgo que adopta el líder y que este a su vez, para definir su estilo debe tener en cuenta el nivel de madurez de los seguidores. Bass y Bass (2008, p. 516) al respecto mencionaron que este estilo de liderazgo también conocido SLT (Situational leadership theory) fue concebido por sus autores basado en investigaciones empíricas, una de ellas menciona que el estilo de liderazgo cambia de un líder a otro, la segunda indica que el comportamiento de algunos líderes consiste en definir tareas para que otros ejecuten y otros se dedican a construir y mantener relaciones interpersonales, así algunos líderes podrán evidenciar uno de estos comportamientos, ambos o ninguno en su forma de liderar. La tercera premisa en la que se fundamentan es la relacionada con que el líder orienta su estilo de liderazgo de acuerdo a si la situación se inclina a la tarea o a las relaciones. La última premisa que retoman es el estado de la madurez laboral y psicológica de los seguidores, pues estos son determinantes para que el líder defina su estilo de comportamiento.

Con lo anterior, Hersey y Blanchard (1972, p. 69) estructuraron su teoría en la que consideran dos aspectos de la madurez, el primero entorno a lo laboral enmarcado en la capacidad,

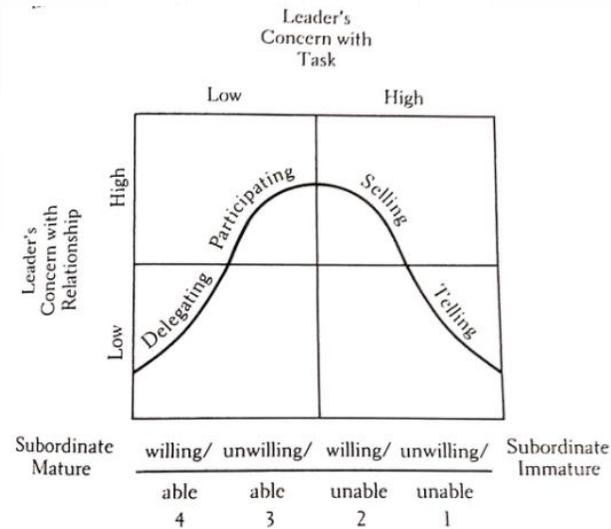
---

<sup>1</sup> Esta categoría fue construida por Carolina Gil Arroyave, Juliana Constanza Gómez Sánchez y Claudia Cecilia Sánchez Sepúlveda para los trabajos de investigación *Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilaterales de Medellín* y *Estilos de liderazgo en áreas de producción y su influencia en la transmisión de las políticas de promoción de salud laboral y autocuidado en una organización multilateral*. Estos trabajos hacen parte de la investigación del PhD. Francisco López Gallego, *Estilos de liderazgo, efectividad y manejo de conflicto*. Por tanto, el texto aparecerá textualmente en ambos trabajos, lo cual no constituye un plagio o autoplagio, ya que las categorías hacen parte de un macroproyecto.

habilidad, formación y experiencia, y el segundo en lo psicológico dado por la motivación, autoestima, confianza y disposición para hacer el trabajo, con base en el nivel de madurez que deben tener los seguidores, el líder orienta su gestión definiendo la tarea y dice qué hacer o se orienta a las relaciones para la toma conjunta de decisiones. De este modo, cuando uno de los colaboradores es nuevo va a preferir que el estilo del líder sea orientado a la definición de la tarea y a medida que avanza en su ciclo de vida laboral preferirá que el estilo de su líder se fundamente en las relaciones. El grado de madurez de los equipos influirá en el desempeño y la obtención de resultados.

Como se indicó, el modelo Hersey y Blanchard considera por un lado los cuatro niveles de madurez de los seguidores y por el otro los estilos que adopta el líder según la situación. En su gráfica explican en el eje X lo concerniente con la tarea y en el eje Y lo relativo a las relaciones. Para ambos ejes se consideran los niveles alto y bajo, y la combinación de todos estos elementos permite definir en el líder su estilo según la situación.

A continuación, se relaciona la gráfica que diseñaron Hersey y Blanchard para su modelo SLT (Situational Leadership Theory).



Gráfica 1. Hersey-Blanchard Model of the Relationship between Leader Style and Maturity of Followers

(Tomada de Bass y Bass 2008, p. 517)

Se evidenció lo siguiente: en el eje Y se ubica el comportamiento de relación y su nivel alto o bajo y en el eje X el comportamiento de la tarea en nivel alto y bajo. La combinación de estas dos variables explica tanto el nivel de madurez como el estilo de liderazgo. Entrando al detalle se encuentra que para los niveles de madurez de los seguidores se describen cuatro tipos. El primero de ellos, indica madurez baja tanto en la tarea como en las relaciones, con poco interés y habilidad para asumir responsabilidades. El segundo, muestra un nivel de madurez de moderado a bajo, donde los seguidores están motivados pero no tienen la capacidad. El tercero, señala una madurez moderada, pues tienen la capacidad pero no la disposición para hacer las cosas y, finalmente, el cuarto muestra una madurez alta en las dos dimensiones: tiene la actitud y aptitud para asumir sus responsabilidades.

Por otra parte, al interior de la gráfica se encuentra lo relacionado a los estilos de liderazgo. El primero, *Telling* o imposición, se define en el comportamiento con énfasis alto en la

tarea y bajo en la relación. Estos líderes definen qué hacer y supervisan el desempeño de sus subordinados. En el segundo estilo, *Selling* o persuasión, ambos ejes están por encima del resultado general. En este estilo el líder define qué hacer, explica las decisiones, da la opción de aclarar la decisión y acepta ideas. El tercer estilo, *Participating* o Participación, muestra en el líder un alto comportamiento con énfasis en la dimensión de relación y un bajo comportamiento con énfasis en la dimensión de tarea; permite que los otros participen en la toma de decisiones, lo que genera mayor motivación y responsabilidad en los seguidores. Por último, el estilo *Delegating* o Delegación, sucede cuando el comportamiento orientado a la tarea y a la relación están por debajo los resultados generales. En este, el líder es capaz de delegar las tareas a su equipo y les posibilita que gestionen, lo que le permite al líder asumir que sus colaboradores cuentan con un nivel alto de autonomía.

Con lo anterior, Hersey y Blanchard establecieron el cuestionario que permite identificar el estilo de liderazgo y que nombraron como *LEAD Leader Effectiveness and Adaptability Description* que, en términos generales, según la interpretación de Baquero y Sánchez (2000, p.167), es un instrumento que permite determinar el estilo predominante del líder y la adaptabilidad del estilo a las situaciones.

### 3.1.2 Managerial Grid o modelo de la Malla Gerencial – Blake y Mouton<sup>2</sup>

Otro de los estilos de liderazgo que se retomó en este trabajo de investigación corresponde al modelo *Managerial Grid* o Malla Gerencial, entendido por sus autores, Blake y Mouton (1980, p. 15), como el modelo que identifica el grado en que un líder se centra en las tareas o en las personas.

Estos autores definieron tres características universales que se encuentran presentes en todas las organizaciones y que pueden variar según el interés de quienes las integran. El primer concepto al que se refirieron Blake y Mouton (1980, p. 16) es el de objetivos; es decir, el fin específico de la empresa y como este coincide con los intereses que tienen las personas que la integran. El segundo concepto que abordan los autores es el elemento humano, pues no existe organización que no esté conformada por personas. Finalmente, la tercera característica es la que habla del poder, debido que la organización está integradas por personas, algunos de ellos gozan de más poder que otros, siendo unos jefes y los otros se encuentran bajo las órdenes de estos; dando esto lugar a los niveles jerárquicos en las organizaciones. Con lo anterior, se puede decir que el logro de los objetivos de la organización se posibilita por las personas que la integran, algunas de ellas con más autoridad para dirigir, planear y controlar las actividades de otros.

---

<sup>2</sup> Esta categoría fue construida por Carolina Gil Arroyave, Juliana Constanza Gómez Sánchez y Claudia Cecilia Sánchez Sepúlveda para los trabajos de investigación *Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín* y *Estilos de liderazgo en áreas de producción y su influencia en la transmisión de las políticas de promoción de salud laboral y autocuidado en una organización multilatina*. Estos trabajos hacen parte de la investigación del PhD. Francisco López Gallego, *Estilos de liderazgo, efectividad y manejo de conflicto*. Por tanto, el texto aparecerá textualmente en ambos trabajos, lo cual no constituye un plagio o autoplagio, ya que las categorías hacen parte de un macroproyecto.

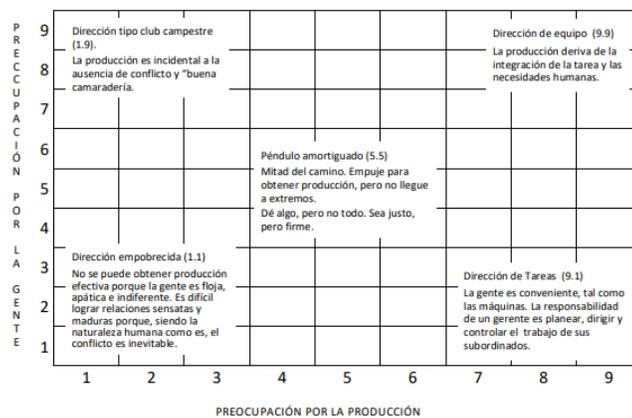
Ahora bien, la responsabilidad de orientar las organizaciones está a cargo de los jefes. En algunas oportunidades se hace de forma drástica, definiendo a sus empleados lo que deben hacer. Por otra parte, hay otros jefes que no son estrictos con sus subordinados lo que implica que estos últimos no se sientan liderados. Sin importar cuál sea el estilo del líder, existe una realidad en las empresas que es la distribución jerárquica, donde algunos empleados que están por encima de otros tienen la potestad de dar instrucción y quienes están por debajo, están obligados a obedecerles; de ahí que el poder esté siempre presente en las organizaciones.

En este mismo sentido Blake y Mouton (1980, p. 18), diseñaron el *Grid Gerencial* como la forma en la que se relacionan las tres características universales: objetivos, personas y poder. Este modelo tiene tres factores principales, el primero se centra en lograr resultados en términos del hacer, el segundo se refiere a la relación del líder con sus pares y sus subordinados, y un último sobre cómo el mayor nivel jerárquico de la organización posibilita el logro de los resultados al influenciar en los de menor nivel.

Con base en lo anterior, Blake y Mouton (1980, p. 19) mencionaron los tres factores que determinan el interés del líder, ya sea que se interese por la producción o por las personas. Si lo hace por la producción considera medidas que le permitan llegar a los resultados de forma eficaz, teniendo en cuenta el rendimiento, tiempos, calidad, innovación y cantidad de elementos que la organización produzca para su posterior comercialización. Con esto, para lograr el cumplimiento de indicadores de producción, necesariamente las empresas necesitan de la gente. Si el interés del líder está en las personas, es porque espera que sus seguidores lo estimen o porque les interesa se enfoquen en conseguir que sus seguidores los reconozcan o porque les interesa que los empleados cumplan con el trabajo. Los resultados que se den fundamentados en la confianza y la

comprensión reflejan también un interés por las personas. Asimismo, lo son elementos como la retribución económica, la seguridad física y las responsabilidades asignadas. Todo lo anterior se evidencia en la motivación e interés de los empleados por la empresa y su cultura, dependiendo de cuál sea el interés del líder se determina su estilo de liderazgo.

Blake y Mouton (1964) diseñaron el *Grid Gerencial* o Malla Gerencial que se explica en la siguiente gráfica.



Gráfica 2. La rejilla gerencial (Tomada de Blake y Mouton, El nuevo Grid Gerencial, 1964 p.20).

Este modelo se distribuye en dos ejes. El eje X muestra la preocupación por la producción en una escala del 1 al 9 y el eje Y evidencia la preocupación por la gente en una escala del 1 al 9. Al interior de la malla, se encuentran los cinco estilos de liderazgo definidos por los autores que se obtienen de la combinación de los números del 1 al 9 del eje X y Y. Según Blake y Mouton (1980, p. 20) el primer estilo corresponde al 9.1. o Dirección de Tarea, que muestra máximo interés en la producción, por tanto, el número 9 y se combina con un mínimo interés en las personas, es decir, el número 1. Este estilo de liderazgo se enfoca en el logro de indicadores de producción, logrando el control a través de la obediencia de sus subordinados. El segundo estilo, tiene la

combinación 1.9. o Dirección tipo Club Campestre, en la que hay mínimo interés en la producción (1) y máximo interés en la gente, dando relevancia a las relaciones con pares y colaboradores. En el tercer estilo 1.1. o Dirección empobrecida se presenta mínimo interés tanto en la producción como en la gente, el líder con este estilo no tiene motivación en su rol. El cuarto estilo es el 5.5. o Dirección mitad de camino, que se encuentra en el medio de la rejilla, con el cual el líder da, esperando recibir algo a cambio, el líder está en un nivel satisfactorio y genera un balance entre la preocupación por la producción y la gente. Finalmente, el quinto estilo es el 9.9. o Dirección de equipo que se caracteriza por integrar en un nivel alto tanto en la producción como en la gente. Se logran las metas producto de las relaciones de confianza y respeto, la participación de los integrantes y el trabajo con calidad.

Basados en lo anterior, Blake y Mouton en el año 1964 diseñaron el cuestionario Managerial Grid para identificar los estilos de liderazgo.

### **3.1.3 El enfoque de poder del liderazgo<sup>3</sup>**

Una vez se definieron los estilos de liderazgo, con los referentes teóricos que se utilizaron para el análisis de las categorías de este trabajo de investigación, se abordó el concepto de poder toda vez que “el liderazgo es un ejercicio del poder que tiene una persona sobre otras, quienes se subordinan a él” (Arias & Quintana, 2012). Por tal razón, se hizo necesario definir los conceptos

---

<sup>3</sup> Esta categoría fue construida por Carolina Gil Arroyave, Juliana Constanza Gómez Sánchez y Claudia Cecilia Sánchez Sepúlveda para los trabajos de investigación *Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín* y *Estilos de liderazgo en áreas de producción y su influencia en la transmisión de las políticas de promoción de salud laboral y autocuidado en una organización multilatina*. Estos trabajos hacen parte de la investigación del PhD. Francisco López Gallego, *Estilos de liderazgo, efectividad y manejo de conflicto*. Por tanto, el texto aparecerá textualmente en ambos trabajos, lo cual no constituye un plagio o autoplagio, ya que las categorías hacen parte de un macroproyecto.

poder y tipos de poder. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) definieron el término poder como una habilidad que se debe ejercer sobre una persona o grupo, con el objetivo de obligar a que los demás hagan lo que otros desean que hagan (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996, p. 417).

French y Raven (1959, citados en Arias y Quintana, 2012), propusieron que el poder y la influencia pueden funcionar al liderar grupos y que los gerentes de las organizaciones utilizan tres tipos de poder: poder de recompensa, poder coercitivo y poder legítimo, adicional a esto, propusieron también dos tipos de poder personal: poder experto y poder referente. La propuesta de tipos de poder de French y Raven sigue vigente en la actualidad y ha sido utilizada en diferentes estudios y trabajos de investigación, como lo evidencia el trabajo de Arcand S, Muñoz R, Facal J y Dupuis J. A continuación, se presenta una breve descripción de los 5 tipos de poder propuestos por estos dos autores en 1959.

**Poder de recompensa:** Este poder se define como la capacidad de recompensa que puede brindar la persona que ejerce el poder sobre otro u otros. La recompensa, se logra mediante la obediencia, la cual es necesaria para acatar órdenes e instrucciones. La fuerza del poder de recompensa se puede explicar con un ejemplo común, el cual es el caso de una empresa que promueve la implementación de incentivos salariales adicionales, para aquellos trabajadores que logren aumentar la producción de una planta. El poder de recompensa se ve afectado positivamente si se cumple con lo que se promete; sin embargo, puede verse afectado dicho poder si no se está en la capacidad de recompensar lo prometido. Esta situación generaría que dicho poder se vaya disminuyendo al considerar que quien gozaba del poder de recompensa ya no está en la capacidad de darla en el futuro (French & Raven, 1959, p. 152).

**Poder coercitivo:** Este poder es similar al de recompensa, ya que quien lo ejerce está en la capacidad de manipular las acciones y logros de otros; sin embargo, en este poder en lugar de recompensa lo que se obtiene es un castigo, por ello las personas sobre las que se ejerce este tipo de poder tratan de lograr el resultado para evitar el castigo y/o el impacto que pueda generar este sobre ellos. La fuerza de este tipo de poder, radica precisamente en la magnitud que se puede percibir del castigo aplicado a otros. En el poder de recompensa el resultado es la base para lograr una recompensa por buen desempeño, mientras que en el poder coercitivo el resultado es la base para la aplicación del castigo (French & Raven, 1959, p. 152). Algunos ejemplos de los castigos que pueden aplicarse al ejercer el poder coercitivo son los despidos, los cambios de área de trabajo o la no promoción interna de un trabajador.

**Poder legítimo:** French y Raven (1959, p. 153) consideraron que este tipo de poder es uno de los más complejos ya que parte de unas bases culturales que legitiman el derecho de un individuo a ejercer su poder sobre otros. Weber (citado por French y Raven, 1959) llamó a estas bases la “autoridad del ayer eterno”, en la cual la edad, la inteligencia, la casta y el físico, le daban a una persona el poder para influir sobre otros (French & Raven, 1959, p. 153). Otra base del poder legítimo es la estructura de una sociedad o la de una organización formal, en la cual, este se enmarca dentro de jerarquías de autoridad, en donde las personas que están en un nivel alto de la estructura ejercen poder sobre quienes están debajo de ellos y mantienen un poder similar al de los que están en su mismo nivel, aunque no lo ejerzan todos de la misma manera (Gibson, Ivankevich, & Donnelly, 1996, p. 419).

**Poder referente:** Este poder está presente cuando los seguidores de quien lo ejerce se identifican y desean parecerse a él. El carisma, que es definido como una personalidad atrayente

y está presente en políticos, deportistas y en algunos jefes, es la base del poder referente (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1999, p. 418), ya que este es el que permite que los seguidores o los subordinados admiren a quien ejerce el poder por su personalidad o su conducta buscando siempre parecersele con sus propias acciones (French & Raven, 1959, p. 155).

**Poder experto:** Este tipo de poder se da cuando quien lo ejerce tiene un conocimiento muy amplio y superior al de los demás, acompañado de unas cualidades profesionales muy valoradas por otros (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996, p. 420), este tipo de poder es de carácter individual y cuanto más experto sea el individuo mayor poder tiene sobre otros.

### **3.2 Equipos de trabajo**

El trabajo colectivo resulta ser un componente fundamental de las organizaciones, el buen desempeño y éxito de este tiene un impacto sobre el logro de metas organizacionales. Existen diferentes autores que proponen una definición de los equipos de trabajo. Ellis (citado por Lussier y Achua, 2004, p. 312) define un equipo de trabajo como una unidad conformada por dos o más personas quienes tienen habilidades que les permite complementarse entre ellos; asimismo, tienen un propósito en común y expectativas de desempeño comunes. También, Larson y La Fasto (1989, citados por Johansen y Soto, 2001, p. 143), revelaron que los miembros de un equipo de trabajo colaboran entre sí para alcanzar las metas no solo del equipo que conforman, sino también las metas organizacionales, y por lo general logran su propósito.

La fijación de los objetivos comunes es una de las grandes características de los equipos de trabajo, así como la sinergia que logran al armonizar los talentos, habilidades, desempeño y

potencial que tienen en común. Además de hablar de los equipos de trabajo, es relevante hablar de los equipos efectivos de trabajo que, para Lussier y Achua (2004, p. 261), son aquellos que cumplen con sus metas de desempeño en cuanto a calidad, productividad y rentabilidad.

Tal como lo expusieron Lussier y Achua (2002, p. 273) los equipos de trabajo tienen algunas limitantes cuando hay inconveniencia entre sus miembros: la evasión de la responsabilidad individual por sumarse a la gestión colectiva, asimismo, cuando los integrantes tienden a aceptar una decisión no con base en su mérito sino a razón de la prevención al riesgo de rechazo por cuestionar un punto de vista mayoritario y, finalmente, equipos extremadamente cohesivos que imposibilitan ingresos y nuevas ideas.

### **3.3 Organización**

Para abordar el significado de organización, se retomaron diferentes teorías y maneras de comprender su significado. Para Simon y March (1993, p.15) es un diseño complejo de comunicaciones y de relaciones, dentro de un grupo de seres humanos, pues este proporciona a cada individuo que la conforma información, actitudes y objetivos que le permitan tomar decisiones. Para los sociólogos la organización es un conjunto de funciones. Por su parte, Dávila (2001, p. 6) la define como una unidad social, creada intencionalmente, para lograr objetivos y metas, a través del trabajo de los empleados y los recursos materiales como la tecnología, los equipos, la maquinaria e instalaciones físicas. Las organizaciones, tienen una estructura jerárquica conformada por un líder global o general y diferentes áreas con dominio en uno de los tópicos que la conforman, llamadas también unidades o departamentos, que están orientados a ciertos objetivos y tienen

diferentes relacionamientos entre sus componentes. El interés de este trabajo se centró en las organizaciones multilatinas entendidas como las empresas que tienen presencia física o sedes en diferentes países de Latino América.

#### **4. Método**

El presente trabajo de investigación se basó en el enfoque cualitativo, que según Strauss y Corbin (1990, citados por Reyes, 2000, p.75) es entendido como una investigación que no depende de información estadística o numérica para mostrar resultados que permite encontrar y entender temas que son desconocidos, pero comunes a una realidad que causa interés en el investigador. En este mismo sentido es importante aclarar que, aunque el estudio es de tipo cualitativo, se hizo el ejercicio de analizar conjuntamente los resultados, con el fin de obtener un resumen de las tendencias al interior del grupo, sin que esto signifique que la información obtenida cobre una validez de tipo estadístico. Reyes (2000, p.77) retomó los conceptos de Schwartzman (1993) al considerar que este enfoque posibilita el conocimiento de la cultura de una organización, comunidad o grupo de individuos frente a un determinado comportamiento.

Por su parte, Muñoz (2011, p.129) quien aborda el concepto de investigación cualitativa y cuantitativa, indica que la primera de estas permite explicar los atributos y características de una situación particular, a partir del análisis de los componentes de esa realidad, sin el interés de comprobar alguna teoría.

Con lo anterior, se definió como método a emplearse en el presente trabajo de investigación el estudio multi casos, partiendo de las definiciones que dan algunos autores de este. Como la

concepción de Bell (2005, citada por Reyes, 2000, p. 78) quien mencionó que el estudio de caso permite interpretar con detalle una parte de una situación en un período de tiempo corto; no se limita únicamente a la descripción de la situación, sino que llega al resultado a partir de la recolección de pruebas, comparación de categorías y el planteamiento de preguntas, para luego analizar la información recopilada. En este mismo sentido, Muñoz (2011, p. 109) aludió a que el estudio de caso tiene como objetivo hacer una reflexión y análisis de una persona, un grupo de individuos, evento o situación particular.

Por otra parte, Yin (1984, citado por Reyes, 2000, p.84) distingue del método de estudio, tres usos que puede tener. El primero se refiere al exploratorio con el cual los hallazgos pueden usarse para definir preguntas o hipótesis que buscan ser reveladas. El segundo corresponde al descriptivo, que busca relatar lo que sucede cuando hay algo nuevo, y por último el explicativo, que centra su interés en interpretar los procesos que se llevan a cabo en un desarrollo.

Teniendo como base lo previamente mencionado, este método le sirvió al trabajo de investigación en la medida en que permitió identificar el comportamiento de las personas involucradas en el proceso de investigación. Así también, lo mencionó Yin (1984, citado por Reyes, 2000, p. 84) al indicar que algunas de las ventajas de este tipo de método son la posibilidad de analizar cada uno de los aspectos de la investigación en comparación con otros que están en el ambiente, esto da una visión sistémica del objeto de estudio.

#### 4.1 Técnicas de obtención de información

Para la presente investigación se tuvieron en cuenta tres cuestionarios estructurados de preguntas cerradas, dos de ellos abordan los modelos de liderazgo y la tercera corresponde la adaptación del cuestionario de tipos de poder. Los cuestionarios que se emplearon fueron *LEAD - The Leader Adaptability and Style Inventory* de Hersey y Blanchard (1974), *Managerial Grid* de Blake y Mouton (1964) y la adaptación del Inventario de Tipo de Poder basado en la teoría de French y Raven (1959). Los hallazgos de dichas aplicaciones fueron interpretados de forma cualitativa, partiendo del ejercicio de analizar los resultados conjuntos de las preguntas cerradas estructuradas de los tres cuestionarios, con el objetivo de lograr una síntesis de las preferencias presentes en el grupo de estudio, sin que esto signifique que los resultados tengan impliquen una orientación estadística.

Para identificar la autopercepción del estilo de liderazgo y la percepción de los colaboradores, se consideraron cinco líderes de nivel directivo cercanos al ápice estratégico y diecisiete colaboradores que hacen parte de sus equipos de trabajo. Se eligieron estas empresas, dado el interés de las mismas organizaciones que patrocinaron la formación de maestría de las investigadoras. El interés por el grupo de participantes se sustenta por su cercanía al ápice estratégico. Así, el ejercicio de aplicación de los cuestionarios consistió en entregarles a los 5 líderes los tres inventarios mencionados previamente y que soportaron las teorías elegidas. De modo que, cada líder diligenció los tres cuestionarios pensando en la forma como gestiona a sus equipos de trabajo. También, los colaboradores elegidos respondieron los mismos tres cuestionarios asumiendo qué respuesta daría su líder para cada ítem, estos últimos inventarios fueron adaptados a tercera persona; con el objetivo de poder contrastar la autopercepción del líder y la percepción de sus

colaboradores.

#### **4.1.1 LEAD-*The Leader Adaptability and Style Inventory* de Hersey y Blanchard (1974)<sup>4</sup>**

Según lo explica Bass y Bass (2008, p. 517) este cuestionario anteriormente llamado *LASI* *The leader adaptability and style invent* consta de la descripción de doce situaciones y cada una de éstas tiene cuatro opciones de respuesta con un nivel asociado, que hace referencia a la madurez de los seguidores y a su vez una mezcla entre el comportamiento orientado a las relaciones o a la tarea. Cada individuo debe asociar a la opción planteada uno de las cuatro alternativas que mejor se ajuste a su comportamiento, partiendo de su experiencia personal en situaciones similares y no pensando en cuál puede ser la mejor alternativa de solución.

Asimismo, se ha aplicado en investigaciones con énfasis en psicología como lo hizo Solís, Adalpe, Castillo y Zorrilla (2017, p. 54) titulada *Síndrome de Cronos como predictor del burnout en mandos gerenciales de distintos sectores productivos de ciudad Juárez*, quienes aplicaron este cuestionario para identificar el tipo de liderazgo que prevalecía a nivel gerencial, encontrando resultados de correlación positiva entre el padecimiento del burnout y el síndrome de Cronos. Bass y Bass (2008, p. 520) mencionan que el cuestionario LEAD ha sido modificado en la definición de su puntaje al cambiarlo de una puntuación de elección forzada a una puntuación que captura la

---

<sup>4</sup> Esta categoría fue construida por Carolina Gil Arroyave, Juliana Constanza Gómez Sánchez y Claudia Cecilia Sánchez Sepúlveda para los trabajos de investigación *Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín* y *Estilos de liderazgo en áreas de producción y su influencia en la transmisión de las políticas de promoción de salud laboral y autocuidado en una organización multilatina*. Estos trabajos hacen parte de la investigación del PhD. Francisco López Gallego, *Estilos de liderazgo, efectividad y manejo de conflicto*. Por tanto, el texto aparecerá textualmente en ambos trabajos, lo cual no constituye un plagio o autoplagio, ya que las categorías hacen parte de un macroproyecto.

intensidad del respaldo de cada alternativa. Luego de esta modificación el cuestionario fue aplicado en un estudio de 249 gerentes de Suráfrica y Estados Unidos, obteniendo resultados satisfactorios y coherentes.

Además, Bass y Bass (2008, p. 522) mencionaron que este cuestionario ha sido aplicado por gerentes en ejercicio y utilizado en programas de capacitación gerencial.

#### **4.1.2 Test de estilos de liderazgo *Managerial Grid* de Blake y Mouton<sup>5</sup>**

Este cuestionario definido por Blake y Mouton, también conocido como la rejilla de dirección gerencial, fue diseñado en 1964 con el objetivo de ayudar a analizar el propio estilo de liderazgo, permitiendo identificar en qué grado los gerentes o líderes tienden a centrarse en los resultados y/o en las personas. Este cuestionario se representa en dos dimensiones mediante una cuadrícula, tal como lo explican Blake y Mouton (1980, p.20) formando un sistema de coordenadas en el que el eje tiene 9 puntos, donde: 1, indica el interés más bajo; y 9, el grado de interés más alto. El eje horizontal X hace referencia a la orientación por la producción o los resultados, mientras que el eje vertical Y representa la orientación por las personas. Cada una de los 81 cuadrantes resultantes hace referencia a las posibles combinaciones entre las dimensiones: producción y gente. Cada una significa una determinada actitud en la dirección, lo que permite identificar un estilo de liderazgo determinado.

---

<sup>5</sup> Esta categoría fue construida por Carolina Gil Arroyave, Juliana Constanza Gómez Sánchez y Claudia Cecilia Sánchez Sepúlveda para los trabajos de investigación *Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilaterales de Medellín* y *Estilos de liderazgo en áreas de producción y su influencia en la transmisión de las políticas de promoción de salud laboral y autocuidado en una organización multilateral*. Estos trabajos hacen parte de la investigación del PhD. Francisco López Gallego, *Estilos de liderazgo, efectividad y manejo de conflicto*. Por tanto, el texto aparecerá textualmente en ambos trabajos, lo cual no constituye un plagio o autoplagio, ya que las categorías hacen parte de un macroproyecto.

Este cuestionario está conformado por dieciocho enunciados, para los cuales quien lo diligencia deberá marcar con una equis la opción que más se ajusta a su comportamiento habitual. Las opciones de respuesta van del 1 al 5, donde 1 es nunca, 2 y 3 es a veces y 4 y 5 es siempre.

Bass y Bass (2008, p.513) mencionan que Blake y Mouton aplicaron su cuestionario a 716 gerentes de una empresa y hallaron que los líderes orientados al estilo Dirección de equipos o 9,9 tenían más probabilidades de ascender que aquellos con otros estilos dominantes. Asimismo, Bass y Bass (2008, p. 513) mencionaron que Blake y Mouton (1985) determinaron que el estilo de dirección de equipos caracterizaba el liderazgo de los presidentes de Estados Unidos del siglo XX, identificados por actuar con grandeza.

También, se encontraron trabajos que abordan el estilo de liderazgo de equipos directivos y que hacen uso del *Managerial Grid*, tal como lo mencionan en su investigación, Zbihlejová, Frankovský y Birknerová (2018, p. 340) cuyo objetivo principal fue descubrir si hay alguna estadística significativa en la evaluación de los atributos de liderazgo con base a la perspectiva de género, utilizando una muestra de 129 personas (55 gerentes hombres equivalentes al 42.6% y 74 gerentes mujeres correspondientes al 57.4%), cuyos hallazgos determinaron el estilo de liderazgo en el caso de los hombres orientado a un estilo autoritario, mientras que en las mujeres más orientación a las personas.

Además, se destacó la investigación de Versiani, de Lima y Carvalho (2017, p.88) que tuvo como objetivo identificar la percepción del líder y sus seguidores sobre el comportamiento del primero de ellos. Se aplicó el cuestionario de Blake y Mouton en una empresa de

*telemarketing* en Brasil, donde abordaron un líder y 25 seguidores, los hallazgos indicaron diferencias entre la percepción del líder con respecto a la percepción de los seguidores.

#### **4.1.3 Inventario de tipos de poder basado en la teoría de French y Raven (1959)<sup>6</sup>**

El cuestionario en mención es una adaptación del modelo de French y Raven (1959) que se empleó para el macroproyecto Estilos de liderazgo, efectividad y manejo de conflicto del PhD. Francisco López Gallego, con su aplicación se encontraron los datos que respaldan el instrumento de base y permitieron la comprensión de la auto percepción del líder y la percepción de los colaboradores en relación con los tipos de poder que ejerce el uno sobre el otro y cómo se relacionaron con el estilo de liderazgo presente en los directivos.

### **4.2 Fuentes de investigación**

#### **4.1.1 Fuente primaria:**

Robert Blake & Jane Mouton (*El Nuevo Grid Gerencia*); Carlos Dávila (*Teorías organizacionales y administración*); John French & Bertram Raven (*The bases of social power*); Paul Hersey & Kenneth Blanchard (*Management of Organization Behavior. Utilizing HumanResources*); Carlos Muñoz (*Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*); Herbert Simon & James March (*Organizations*).

---

<sup>6</sup> Esta categoría fue construida por Carolina Gil Arroyave, Juliana Constanza Gómez Sánchez y Claudia Cecilia Sánchez Sepúlveda para los trabajos de investigación *Coincidencias y diferencias entre estilos de liderazgo autopercebido por los líderes y estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores en dos organizaciones multilatinas de la ciudad de Medellín* y *Estilos de liderazgo en áreas de producción y su influencia en la transmisión de las políticas de promoción de salud laboral y autocuidado en una organización multilatina*. Estos trabajos hacen parte de la investigación del PhD. Francisco López Gallego, *Estilos de liderazgo, efectividad y manejo de conflicto*. Por tanto, el texto aparecerá textualmente en ambos trabajos, lo cual no constituye un plagio o autoplagio, ya que las categorías hacen parte de un macroproyecto.

Asimismo, como se indicó previamente, se realizó la aplicación de dos cuestionarios de estilos de liderazgo y un cuestionario de tipo de poder a los cinco líderes de nivel directivo cercanos al ápice estratégico de las dos organizaciones multilatinas elegidas, adicional a algunas de las personas a cargo de estos directivos; con el propósito de contrastar la autopercepción que tiene el líder con respecto a su forma de liderar y la percepción que tienen sus seguidores.

#### **4.1.2 Fuente secundaria:**

Bernard Bass & Ruth Bass (*The Bass handbook of Leadership*); Francoise Contreras, David Barbosa & Rafale Piñeros (*Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*); Robert Lussier & Achua Christopher (*Teoría Aplicación y Desarrollo de Habilidades*); Enrique Louffat (*Administración del Potencial Humano*); James Donnelly, John Ivancevich & James Gibson (*Las Organizaciones: Comportamiento - Estructura – Procesos*); Bertoglio Johansen & Eduardo Soto (*Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones*).

### **4.3 Participantes (Población)**

Para este trabajo de investigación se tuvo en cuenta dos empresas multilatinas de la ciudad de Medellín. Una de ellas, hace parte del Grupo Empresarial Antioqueño, que durante 65 años ha acompañado la nutrición de los colombianos. Se ubica dentro del sector manufacturero con procesos de producción, distribución y comercialización de productos alimenticios. Su grupo poblacional está conformado por 3.300 empleados ubicados en todo el territorio nacional con sede principal en la ciudad de Medellín, también cuenta con procesos productivos y comerciales en Panamá y Venezuela.

La segunda empresa se ubica en el sector de tecnología, creada hace 19 años en Miami-EEUU, Medellín-Colombia, Caracas-Venezuela y Quito-Ecuador, su propósito es entregar soluciones innovadoras y seguras a través de canales digitales a entidades financieras. Actualmente cuenta con 335 empleados en cinco países de América: EEUU, Panamá, México Ecuador, y Colombia.

Se eligió realizar la investigación en ambas empresas, pues se pretende conocer cuál es el estilo de liderazgo predominante en los cinco líderes estudiados y cómo los diecisiete colaboradores perciben el estilo de liderar de sus jefes. De este modo, se procedió a seleccionar cinco áreas de las dos compañías, dado el interés de las mismas organizaciones que patrocinaron la formación de maestría de las investigadoras. El interés por el grupo de participantes se sustenta por su cercanía al ápice estratégico.

Se definió hacer el análisis del estilo de liderazgo y su consiguiente aplicación de cuestionarios en las áreas de Arquitectura, planeación financiera, tecnología y de ambas empresas las áreas de proyectos. Para los grupos de interés, se aplicaron los cuestionarios estructurados de preguntas cerradas, basados en los modelos de estilos de liderazgo y tipo de poder mencionados previamente, luego se procedió con la contrastación de los resultados producto de la autopercepción de los líderes y de la percepción de sus colaboradores.

## **4.4 Fases de la investigación**

### **4.4.1 Preparatoria**

En esta fase se procedió con la búsqueda y la localización de la información teórica en diferentes bases de datos que soportaron el trabajo de investigación; asimismo, se definieron las categorías de análisis que permitieron la agrupación de la información acorde con el interés de estudio. Se tuvo en cuenta que, la definición de categorías fue modificada a lo largo del trabajo de investigación, producto de los ajustes que se fueron presentando. Esta etapa es un primer paso, que implicó la actualización constante de la información, a medida que se identificaban elementos que debían ser profundizados. Asimismo, esta primera fase se puso en marcha desde el momento de elaboración del proyecto, pues parte de dicha labor fue la creación del sistema categorial y la búsqueda inicial de material bibliográfico que sirvió para la investigación.

### **4.4.2 Descriptiva**

En esta fase se ajustó la categoría relacionada con el análisis de la información desarrollada a partir de las unidades de análisis, que en el caso particular de este trabajo se definió una a profundizar. El objetivo también fue familiarizarse con el tema de interés de investigación. Y se procedió con la descripción de información resultante en cada categoría establecida, que permitió comparaciones en los diferentes autores consultados.

### **4.4.3 Interpretativa**

Esta tercera fase tuvo como objetivo principal la interpretación y explicación de la categoría de análisis definida previamente y que se apoyó en un sustento teórico; así, se buscó identificar vacíos de conocimiento o incoherencias de información. Todo esto, con el fin de poder encontrar posibles respuestas al tema de interés de investigación y también establecer conjeturas, explicaciones que aporten y contribuyan a la generación de conocimiento. En esta fase se analizó el material de los cuestionarios aplicados en los dos grupos de interés: líderes y seguidores, para posteriormente identificar aquellos elementos que posibilitaron orientar la respuesta a la pregunta de investigación.

### **4.4.4 Construcción teórica global**

Esta última fase tuvo como objetivo formalizar de manera escrita a través del informe final los resultados obtenidos, producto de la realización de cuestionarios estructurados de preguntas cerradas y la posterior contrastación de información dada por los grupos de interés. Aunque, al ser la última fase del trabajo de investigación, se inició con la labor de escritura desde el principio como una manera de contrastar las fuentes consultadas, y así, posibilitar los ajustes necesarios en la búsqueda de información que contribuyera a dar respuesta a la pregunta de investigación y que facilitaron la comprensión de la realidad buscada.

#### 4.4.5 Impactos y resultados esperados

- Con los resultados que arroje este trabajo de investigación, permitirá la creación de un *paper* que integra el macroproyecto de investigación Estilos de liderazgo, efectividad y manejo de conflicto.
- Presentación en ponencia o foro de carácter nacional o internacional.
- Participación en conferencia para presentar resultados del proyecto en la comunidad académica de la Universidad EAFIT.
- Insumo informativo para ajustes en modelos de liderazgo de las dos organizaciones participantes.
- Material de consulta para posteriores investigaciones relacionadas con el tema.

#### Consideraciones éticas

Al presente trabajo de investigación le corresponde tener cuidados éticos en relación con el manejo adecuado de los derechos de autor. Los textos que se analizaron son de carácter público, por lo tanto, no son restricción en su disponibilidad o riesgo para los investigadores en su adquisición. Los investigadores involucrados en el proyecto conocen y respetan la propiedad privada. En consecuencia, en esta investigación se hizo un uso responsable de las fuentes, incluyendo la citación y el reconocimiento de las ideas y trabajos realizados por los autores de las fuentes a revisar. Toda la producción de nuevo conocimiento, el proceso y demás labores que parten de esta investigación se adhieren a las prácticas sobre propiedad intelectual que contempla la Ley y en los Estatutos Universitarios vigentes que regulan la materia. Asimismo, se hizo uso

adecuado de la confidencialidad y buen manejo de la información entregada por los participantes, cuidando su palabra y no alterando sus comentarios sobre los temas indagados, haciendo uso del consentimiento informado cuyo objetivo principal es solicitar al participante su autorización, para utilizar las respuestas de los cuestionarios que soportaron los tres modelos implementados.

## 5. Desarrollo y Análisis de Resultados

A partir del interés de comprender las similitudes y diferencias entre la autopercepción de líder sobre su estilo de liderazgo y la percepción que tienen de su estilo su equipo de trabajo, se tomaron en consideración dos modelos de liderazgo y el modelo de tipos de poder, a su vez sus respectivos instrumentos que permitieron la identificación de los estilos. De esta forma, el primer modelo abordado fue el definido por Hersey y Blanchard (1974) que hace énfasis en el comportamiento de los líderes y seguidores y la forma como actúa en diferentes situaciones. Su instrumento es el *LEAD -The Leader Adaptability and Style Inventory*. El segundo fue el planteado por Blake y Mouton (1964) que busca identificar el grado en que un líder se centra en las tareas o en las personas, este modelo hace uso del instrumento denominado por sus autores, Malla gerencial o *Managerial Grid*. Por último, se abordó el concepto de tipos de poder de los autores French y Raven (1959), entendido como la forma en que el poder y la influencia se entrelazan para dirigir a un grupo de personas, proponen cinco tipos de poder, tres de ellos gerenciales y dos personales, de este concepto se adapta el Inventario de Tipo de Poder.

De este modo, para poder identificar la autopercepción del líder y la percepción de los colaboradores, se tomó como referencia la participación de cinco equipos de trabajo de las dos compañías objeto de estudio. Los cinco líderes seleccionados para la aplicación de estos inventarios

fueron de nivel directivo cercanos al ápice estratégico y con participación en la toma de decisiones de las organizaciones. La aplicación de los cuestionarios se realizó de forma física y presencial, partiendo de una breve explicación del objetivo de la investigación. Como se indicó anteriormente, a todos los participantes, les fueron entregados el mismo número de cuestionarios, para el caso de los líderes se les solicitó que respondieran considerando cómo actuarían ellos en determinadas situaciones; en tanto que, para los colaboradores, los cuestionarios estaban diseñados en tercera persona, con el fin de que ellos asumieran la posición de su líder, respondiendo a éstos pensando en cómo actuaría su jefe ante las circunstancias planteadas. Posterior a esto, se tabularon las respuestas y se obtuvo el estilo de liderazgo predominante en el líder de acuerdo con los referentes teóricos.

### **5.1 Perfil Sociodemográfico**

Considerando el apartado anterior, a continuación, se detalla el perfil sociodemográfico de los participantes de este estudio. En la parte inferior de este apartado se encuentra una tabla resumen de la información sociodemográfica.

El primer grupo de líderes analizado es de la empresa del sector manufacturero, cuyo primer equipo es el correspondiente a la dirección de proyectos, conformado por un líder y tres colaboradores. El líder (L1) es un hombre de 46 años, casado y con dos hijos, su profesión base es ingeniería mecánica, especializado en proyectos; en la compañía desempeña el cargo de Director de la Oficina de Proyectos desde hace 5 años. El primer colaborador (C1) es un hombre de 44 años, casado y residente en la ciudad de Bogotá, lleva en la empresa 12 años de los cuales 6 se ha desempeñado como coordinador de proyectos. La segunda colaboradora (C2) es una mujer de 34

años, soltera, ingeniera de profesión, especialista en proyectos. Actualmente, lleva 9 meses en la compañía desempeñando el mismo cargo del primer colaborador y por último la tercera colaboradora (C3) es una mujer de 32 años, ingeniera industrial, desempeña el cargo de coordinadora de proyectos hace 9 meses.

El segundo grupo de la misma empresa es el correspondiente a planeación financiera, conformado por su líder (L2), hombre de 35 años, casado y de profesión ingeniero financiero con especialización en finanzas, quien desempeña el cargo de director de planeación financiera desde hace 5 años. El primer colaborador (C1) es un hombre también de 35 años, casado y de profesión ingeniero industrial con especialización en proyectos, quien lleva 10 años en la compañía. Actualmente se desempeña como coordinador de desarrollo estratégico. Por último, está el colaborador (C2), mujer de 33 años, casada y tiene dos hijos, su formación es en ingeniería administrativa, quien lleva 5 años en la compañía, en el mismo cargo que su par (C1).

De esta empresa, el último grupo que se consideró fue el de la dirección de tecnología, conformado por su líder (L3), es un hombre casado de 45 años, cuya formación es en ingeniería de sistemas. El primer colaborador (C1) de este equipo es un hombre de 36 años, también ingeniero de sistemas. Y el colaborador (C2) es un hombre, igualmente ingeniero de sistemas, de 37 años, es casado y tiene un hijo. Todos los integrantes de este equipo llevan en la compañía 10 años.

La distribución sociodemográfica de la segunda empresa; donde, el primer grupo es la dirección de Arquitectura, está conformado por el líder (L4), director de arquitectura, es un hombre de 43 años, ingeniero civil de profesión, que labora en la compañía desde hace 10 años, casado y

con un hijo. Su grupo de colaboradores, ocupan el cargo de arquitecto de Software. El primero de ellos (C1) es un hombre de 43 años casado y con un hijo, su formación académica es en ingeniería informática y es especialista en sistemas de información, lleva en la empresa 3 años. El segundo integrante (C2) tiene 31 años, casado y con un hijo pequeño, también de formación en ingeniería informática y de computación, en la compañía lleva 7 en la empresa. El tercer colaborador (C3), también hombre de 40 años y de formación ingeniero electrónico, quién lleva en la empresa dos años y medio. El último colaborador (C4) es un hombre de 52 años con formación en ingeniería en computación, lleva en la empresa 16 años.

Finalmente, el segundo grupo de esta empresa es el de la dirección de proyectos, conformado por seis gerentes de proyecto y su líder (L5) quien desempeña el cargo de director de proyectos hace 2 años. Él es un hombre de 43 años, casado y con dos hijos, su formación es contador público, con especialización en Negocios Internacionales y maestría en Transformación Digital y Desarrollo de Negocios. El primer colaborador (C1), mujer de 42 años, es casada y con dos hijos, en la empresa lleva 5 años y su formación es en ingeniería de sistemas y especialización en formulación y evaluación de proyectos. El segundo colaborador (C2) de 38 años, también mujer, casada y con un hijo, cuya formación base es ingeniería de sistemas y con especialización en proyectos, en la compañía lleva 4 años. El tercer colaborador (C3) lleva 3 años en la compañía, es también una mujer 39 años, casada y con dos hijos, profesional en ingeniería de sistemas y con postgrado en gerencia integral. El cuarto colaborador (C4) es administrador de empresas y especialista en gerencia de producción y operaciones, es un hombre de 40 años, de estado civil casado y con dos hijos, lleva laborando en la empresa un año y medio. El quinto colaborador (C5) lleva tres años en la empresa, es un hombre de 41 años, con dos hijos, su formación es la ingeniería de sistemas de información y con especialización en alta gerencia. Por último, el colaborador

(C6), es una mujer de 36 años, casada y con dos hijos, en la empresa labora desde hace cinco años, es ingeniera industrial con especialización en formulación y evaluación de proyectos públicos y privados.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO						
EMPRESA	PARTICIPANTE	GENERO	EDAD	PROFESION DE BASE	CARGO	ANTIGÜEDAD EN EL CARGO
Manufacturera	L1	Hombre	46	Ingeniero Mecánico	Director Oficina de Proyectos	5 años
	L1,C1	Hombre	44	Ingeniero Industrial	Coordinador de Proyectos	12 años
	L1,C2	Mujer	34	Ingeniera Industrial	Coordinador de Proyectos	9 meses
	L1,C3	Mujer	32	Ingeniera Industrial	Coordinador de Proyectos	9 meses
	L2	Hombre	35	Ingeniero Financiero	Director Planeación Financiera	5 años
	L2,C1	Hombre	35	Ingeniero Industrial	Coordinador de Desarrollo Estratégico	10 años
	L2,C2	Mujer	33	Ingeniera Administrativa	Coordinador de Desarrollo Estratégico	5 años
	L3	Hombre	45	Ingeniero de Sistemas	Director de Tecnología	10 años
	L3,C1	Hombre	36	Ingeniero de Sistemas	Coordinador de TI	10 años
	L3,C2	Hombre	37	Ingeniero de Sistemas	Coordinador de TI	10 años
Tecnología	L4	Hombre	43	Ingeniero Civil	Director de Arquitectura	10 años
	L4,C1	Hombre	43	Ingeniero Informático	Arquitecto	3 años
	L4,C2	Hombre	31	Ingeniero Informático	Arquitecto	7 años
	L4,C3	Hombre	40	Ingeniero Electrónico	Arquitecto	2,5 años
	L4,C4	Hombre	52	Ingeniero de Computación	Arquitecto	16 años
	L5	Hombre	43	Contador Público	Director de Proyectos	2 años
	L5,C1	Mujer	42	Ingeniera de Sistemas	Gerente de Proyectos	5 años
	L5,C2	Mujer	38	Ingeniera de Sistemas	Gerente de Proyectos	4 años
	L5,C3	Mujer	39	Ingeniera de Sistemas	Gerente de Proyectos	3 años
	L5,C4	Hombre	40	Administrador de Empresas	Gerente de Proyectos	1,5 años
	L5,C5	Hombre	41	Ingeniero de Sistemas	Gerente de Proyectos	3 años
	L5,C6	Mujer	36	Ingeniera Industrial	Gerente de Proyectos	5 años

Tabla 1. Perfil sociodemográfico, participantes del trabajo de investigación. Elaboración del autor.

## 5.2 Resultado consolidado y análisis de la autopercepción del líder en su estilo de liderazgo y tipo de poder y percepción de los colaboradores de la empresa manufacturera. (Empresa uno-E1)

### 5.2.1 Equipo de Trabajo del Líder Uno – L1

#### 5.2.1.1 Análisis de la aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974)

A partir del modelo de Hersey y Blanchard (1974) con su cuestionario *LEAD The Leader Adaptability and Style Inventory* de Hersey y Blanchard se evidenció la siguiente información.

LIDER 1 (L1)						
PARTICIPANTE	S1 DIRIGIR	S2 PERSUADIR	S3 PARTICIPAR	S4 DELEGAR	EFFECTIVIDAD DE ESTILO	NIVEL DE EFFECTIVIDAD
L1	2	4	4	2	0	Neutro
C1,L1	1	1	7	3	0	Neutro
C2,L1	0	3	4	5	-4	Neutro
C3,L1	6	4	1	1	0	Neutro
Promedio C1, C2, C3	2	3	4	3	-1	Neutro

Convención	
Principal	Principal
Apoyo	Apoyo

Tabla 2. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para el equipo de trabajo uno. Elaboración del autor.

Como se evidencia en la tabla 1, se logró identificar que el líder (L1) se ubica en un estilo de liderazgo orientado a persuadir y participar, en el primero de estos (persuadir), el líder define el qué hacer, explica las decisiones, da la opción de aclarar la decisión y acepta ideas; en tanto

que, en el segundo estilo (participar), el líder muestra un alto comportamiento orientado a la relación más que en la tarea, permitiendo que los otros participen en la toma de decisiones, lo que genera mayor motivación y responsabilidad en sus seguidores. Adicionalmente, se evidencia que, en términos de la efectividad de su liderazgo, se ubica en un punto neutro; es decir, el líder conserva su estilo independientemente del nivel de madurez de los colaboradores de su equipo.

Por su parte, el colaborador (C1) coincidió con la autopercepción del líder al ubicarlo en el estilo participativo, favoreciendo las relaciones y promoviendo la participación, lo cual motiva a los colaboradores; como estilo de apoyo, definió a su líder con un enfoque delegativo viéndolo como un líder que encarga en su equipo las responsabilidades. En cuanto a la efectividad, también coincidió con lo autovalorado por el líder. También, el colaborador (C2), concordó con el colaborador (C1) en ubicar a su líder en el estilo delegativo, a diferencia del colaborador (C1), este lo define como estilo principal donde el líder es capaz de encargar las tareas a su equipo y les posibilita que gestionen, lo que le permite al líder asumir que sus colaboradores cuentan con un nivel alto de autonomía; y vio como estilo de apoyo el participativo, coincidiendo con la autopercepción de su líder (L1). Sin embargo, en términos de efectividad, sintió que su líder no se adaptan efectivamente al nivel de madurez del equipo en determinadas situaciones. Por último, el colaborador (C3), percibió en su líder un estilo dirigente en el que define la tarea y supervisa que su equipo la ejecute, apoyándose en el estilo persuasivo, correspondiéndose con la autopercepción de su líder. En cuanto al nivel de efectividad lo definió como neutro, coincidiendo con su líder (L1) y el colaborador (C1).

Con base a la tabla 1, en el análisis conjunto de los tres colaboradores de este equipo, el estilo principal del líder es el participativo, apoyándose en los estilos delegativo y persuasivo, con

un nivel de efectividad neutro, pues consideran que, cuando el equipo no está logrando los objetivos, el líder permite la participación del grupo en la determinación de metas y los conduce al alcance de éstas, haciendo lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido en situaciones que requieren alta productividad. Se encontró en común, entre los colaboradores, que, en algunas situaciones, por si solos asumen la solución frente a un problema, en tanto que, el líder considera que los estimula y conduce a encontrar la mejor solución a dicho problema.

### 5.2.1.2 Análisis de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964)

Considerando el modelo de Blake y Mouton (1964) con su cuestionario *Managerial Grid*, se muestra lo siguiente en el equipo uno.

PARTICIPANTE	GENTE	TAREA	LIDER 1 (L1)		RESULTADO ESTILO DE LIDERAZGO
			TOTAL * 0.2 GENTE	TOTAL * 0.2 TAREAS	
L1	43	41	8,6	8,2	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C1,L1	31	29	6,2	5,8	DIRECCIÓN DE EQUIPO/MITAD DE CAMINO
C2,L1	25	17	5,0	3,4	DIRECCIÓN MITAD DE CAMINO
C3,L1	28	34	5,6	6,8	DIRECCIÓN DE EQUIPO/MITAD DE CAMINO
<b>Promedio C1, C2, C3</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>5,6</b>	<b>5,3</b>	<b>DIRECCIÓN MITAD DE CAMINO</b>

Tabla 3. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para el equipo de trabajo uno. Elaboración del autor.

Con relación a este equipo, el estilo de liderazgo presente en el líder (L1) desde su autopercepción es dirección de equipo, que se caracteriza por integrar en un nivel alto, tanto la tarea como la gente, promoviendo también la participación de los integrantes y el trabajo con calidad. Por otra parte, para los tres seguidores la percepción frente al tipo de liderazgo de su jefe se orienta hacia el estilo dirección mitad de camino, en el cual el líder da, esperando recibir algo a

cambio, existiendo un balance entre el interés por la tarea y por la gente. Sin embargo, en el colaborador (C1) y (C3), hay un grado de aproximación hacia el estilo dirección de equipo, el mismo que resultó en la autopercepción del líder.

Sobre la dimensión orientada en la gente en los cuestionarios aplicados, se encontró un elemento común entre el líder y los colaboradores (C1) y (C3) en términos de la motivación que da el líder sobre ellos al ser creativos en su gestión, mientras que el colaborador (C2), considera que la motivación se genera solo algunas veces. Adicionalmente, los tres colaboradores coincidieron en que solo en algunas oportunidades a su líder le gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas, a diferencia del líder que indica que siempre lo hace.

Por su parte, analizando los resultados de los colaboradores en la dimensión tarea y gente hay una distancia marcada, entre lo que percibieron ellos de su líder y la autopercepción de él, dado que, a partir de análisis conjunto de resultados, los colaboradores lo ubican en el estilo mitad de camino y el líder se percibe en el estilo dirección de equipo, donde se logran las metas producto de las relaciones de confianza y respeto.

### **5.2.1.3 Análisis de la aplicación del inventario de poder de French y Raven (1959)**

Con base al inventario de tipos de poder del modelo de French y Raven (1959), se identificó lo siguiente en este primer equipo.

LIDER 1 (L1)					
PARTICIPANTE	POSICIÓN O LEGITIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
L1	31	26	25	28	35
C1,L1	29	26	27	27	28
C2,L1	29	22	31	26	27
C3,L1	29	25	25	27	25
Promedio C1, C2, C3	29	24	28	27	27

Convención	
Principal	Principal
Apoyo	Apoyo

Tabla 4. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para el equipo de trabajo uno. Elaboración del autor.

Desde la autopercepción del líder su tipo de poder es personal o referente, caracterizado porque este estilo considera que sus seguidores se identifican con él, por su carisma y personalidad atrayente en el manejo de las relaciones con otros, apoyándose en el tipo de poder de posición o legítimo valiéndose de su nivel jerárquico para ejercer influencia en su equipo. En la misma sintonía, el colaborador (C1) se destaca el tipo de poder legítimo de su líder como estilo principal, apoyándose en el personal o referente. Los otros dos colaboradores (C2) y (C3), destacaron en su líder el tipo de poder posición o referente, siendo para el colaborador (C3) el estilo principal; en tanto que, para el colaborador (C2) es el estilo de apoyo. Como estilo principal del colaborador (C2) destaca el tipo de poder coercitivo, dado que, cuando no se dan los resultados por parte del colaborador hay impacto negativo sobre ellos; de ahí que, el colaborador intentará hacer lo posible por lograr siempre los resultados esperados.

En la percepción de los colaboradores, se identificó que el tipo de poder dominante es posición o legítimo, con apoyo en el tipo de poder coercitivo. Donde el primero de estos está dado

por la estructura organizacional de la empresa, con el cual el líder obtiene atributos para ejercer el poder sobre su equipo, complementándose con el coercitivo, refiriéndose a que el líder conduce las acciones y logros de los miembros de su equipo siendo el resultado la base para la aplicación del castigo.

A partir de los resultados obtenidos en la aplicación del inventario, se identificaron algunos elementos en común entre las tres personas del equipo, estos coinciden que el líder casi siempre participa en la toma de decisiones que son de impacto en los resultados de la organización; así mismo, aciertan que la empresa respalda las decisiones que el líder toma sobre su equipo. Con relación al desarrollo de situaciones difíciles o problemáticas, casi siempre el líder participa a su equipo en la resolución.

Considerando los tres modelos y sus respectivos instrumentos aplicados en este equipo, se puede inferir que, al relacionar el estilo de liderazgo situacional (*LEAD*) y *Managerial Grid*, el líder consideró su estilo de liderazgo de orden participativo, orientando a su equipo y animándolo a la consecución de metas; asimismo, les permite participar en la toma de decisiones, complementándose ambos estilos de liderazgo en un tipo de poder autopercebido como personal o referente. Además, según el análisis conjunto de la percepción de los colaboradores en cuanto al tipo de poder indicaron que, lo siguen básicamente por estar subordinados a él. Además, en los estilos de liderazgo percibidos en el cuestionario *LEAD* identificaron el estilo participativo y en el instrumento *Managerial Grid* el estilo mitad de camino, esto se puede interpretar entendiendo que el líder permite la participación de los miembros de su equipo, esperando obtener buenos resultados por parte de ellos y al combinarse con el tipo de poder, de no darse el resultado, habrá una sanción.

Por último, considerando las respuestas de los instrumentos, se evidenció un alto nivel de autoconfianza del líder en su gestión, dado que tiende a favorecerse desde sus habilidades, personalidad y la forma como se relaciona con otros. Considerando que siempre sus habilidades sociales y simpatía impactan e influyen en los demás. También, considera que la gestión que hace con su equipo orientada a la participación, autonomía y libertad les viabiliza su proceso de desarrollo personal y profesional.

## 5.2.2 Equipo de Trabajo del Líder Dos – L2

### 5.2.2.1 Análisis de la aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974)

Desde el modelo de liderazgo situacional y al aplicar su instrumento, se identificó lo siguiente en este equipo de trabajo.

LIDER 2 (L2)						
PARTICIPANTE	S1 DIRIGIR	S2 PERSUADIR	S3 PARTICIPAR	S4 DELEGAR	EFFECTIVIDAD DE ESTILO	NIVEL DE EFFECTIVIDAD
L2	2	6	4	0	6	Efectivo-parcial
C1,L2	1	7	4	0	6	Efectivo-parcial
C2,L2	2	6	4	0	13	Efectivo
Promedio C1, C2	2	7	4	0	10	Efectivo-parcial

Convención	
Principal	Principal
Apoyo	Apoyo

Tabla 5. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para el equipo de trabajo dos. Elaboración del autor.

A partir de los resultados, se evidenció que hay similitudes entre la autopercepción del líder y la percepción de los colaboradores frente al estilo de liderazgo presente, donde el estilo predominante obedeció a persuadir (S2), con el cual el líder determina el qué hacer, aclara la razón de sus decisiones y acepta comentarios o sugerencias de su equipo; de ahí que, el estilo de liderazgo de soporte es el participativo (S3) donde hay mayor interés del líder por las relaciones interpersonales y en menor proporción por las tareas, lo que conlleva a generar más motivación en el equipo.

En cuanto al nivel de efectividad, los tres coincidieron en la capacidad del líder para adaptarse a las circunstancias o situaciones que el equipo experimenta, siendo efectivo parcial, gracias al nivel de madurez que se percibe del grupo, producto de las respuestas obtenidas en los cuestionarios. El colaborador (C2), consideró que este nivel de efectividad es mayor al evidenciado en los otros dos miembros del equipo de trabajo.

#### **5.2.2.2 Análisis de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964)**

Según el modelo de Blake y Mouton (1964) con su cuestionario *Managerial Grid*, a continuación, se destaca del equipo dos, lo siguiente.

LIDER 2 (L2)					
PARTICIPANTE	GENTE	TAREA	TOTAL * 0.2 GENTE	TOTAL * 0.2 TAREAS	RESULTADO ESTILO DE LIDERAZGO
L2	29	25	5,8	5,0	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C1,L2	35	32	7,0	6,4	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C2,L2	33	40	6,6	8,0	DIRECCIÓN DE EQUIPO
<b>Promedio C1, C2</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>6,8</b>	<b>7,2</b>	<b>DIRECCIÓN DE EQUIPO</b>

Tabla 6. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para el equipo de trabajo dos. Elaboración del autor.

En el estilo de liderazgo según la teoría de Blake y Mouton (1964), la autopercepción de este líder es idéntica a la percepción de sus colaboradores, dado que, según los resultados se favorece el estilo de dirección de equipo, caracterizado por la integración en un alto nivel tanto de la dimensión tarea como de la gente. En este estilo, se llega a los resultados por la relación de confianza y respeto establecida entre los integrantes y la posibilidad que da el líder a su equipo en la participación de la toma de decisiones.

Si bien el estilo de liderazgo resultó homologado, se encuentran algunos puntos divergentes entre la autopercepción del líder y la percepción de los colaboradores. Al analizar la dimensión orientada a la gente, en algunas de las preguntas de los cuestionarios se evidenció que, los colaboradores consideran y siente que su líder disfruta explicándoles los detalles de una asignación compleja; en tanto que, el líder prefiere que sean los mismos colaboradores quienes resuelvan de forma libre la determinada situación. Por su parte, en la dimensión tarea, en las respuestas del cuestionario, se encuentra que el líder no ve necesario dividir grandes proyectos en tareas pequeñas, posiblemente al considerar que su equipo cuenta con la capacidad de partir de lo general a lo específico en la resolución de tareas. Sin embargo, su equipo consideró que su líder si es capaz de dividir los proyectos en pequeñas tareas para facilitar el desarrollo de estas en el equipo.

### 5.2.2.3 Análisis de la aplicación del inventario de poder de French y Raven (1959)

Considerando el modelo de tipos de poder de French y Raven (1959), se determinó lo siguiente en el equipo dos.

PARTICIPANTE	LIDER 2 (L2)				
	POSICIÓN O LEGITIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
L2	29	26	23	21	25
C1,L2	37	27	26	30	35
C2,L2	31	32	29	30	34
Promedio C1, C2	34	30	28	30	35

Convención	
Principal	Principal
Apoyo	Apoyo

Tabla 7. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para el equipo de trabajo dos. Elaboración del autor.

Conforme a la percepción de los colaboradores se encontró que el colaborador (C1), entiende el estilo de poder de su líder como Posición o Legítimo, por la estructura organizacional en la que están inmersos, apoyándose en el tipo de poder personal o referente con el destaca el carisma y personalidad de su líder, viéndolo como un modelo a seguir, con esta combinación de tipos de poder evidenciado por el colaborador (C1), se encontró que aunque reconocen al líder porque está en un nivel jerárquico superior, valora en él su cercanía y carisma al liderar. Asimismo, coincidió el colaborador (C2) en este tipo de poder como su estilo principal para ejercer su

liderazgo, apalancándose en el poder de recompensa, con el que el líder reconoce los logros del equipo.

En conjunto las respuestas de los colaboradores coincidieron en que el tipo de poder predominante del líder es el de posición o legítimo, acertando aquí con lo autopercebido por el líder, este tipo de poder se soporta según la respuesta de los tres participantes con el poder de recompensa, y se adiciona, en la percepción de los líderes el poder experto, dado por la experticia del líder en su quehacer, lo que permite que los colaboradores se referencien con él.

Como análisis general de este equipo, se destacó que, hay sintonía y admiración del equipo por el estilo de liderazgo de su líder, pues ven en él un referente tanto desde el conocimiento que este tiene, como en la forma en que se relaciona y dirige el equipo. Igualmente, es un líder capaz de adaptarse a las situaciones que se presentan con su equipo, que evidencian un nivel de madurez alto y en consecuencia efectividad en las acciones.

### **5.2.3 Equipo de Trabajo del Líder Tres – L3**

#### **5.2.3.1 Análisis de la aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974)**

Del equipo tres, puede observarse la siguiente tabla que resume los resultados de la aplicación del cuestionario *LEAD The Leader Adaptability and Style Inventory*, del modelo de Hersey y Blanchard (1974).

LIDER 3 (L3)						
PARTICIPANTE	S1 DIRIGIR	S2 PERSUADIR	S3 PARTICIPAR	S4 DELEGAR	EFFECTIVIDAD DE ESTILO	NIVEL DE EFFECTIVIDAD
L3	1	7	4	0	6	Efectivo-parcial
C1,L3	2	6	3	1	9	Efectivo-parcial
C2,L3	4	5	3	0	5	Neutro
Promedio C1, C2	3	6	3	1	7	Efectivo-parcial

Convención	
Principal	Principal
Apoyo	Apoyo

Tabla 8. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para el equipo de trabajo tres. Elaboración del autor.

Se infiere que el estilo de liderazgo predominante, evidenciado en el equipo tres tanto en la autopercepción del líder como en la percepción de los colaboradores es el de tipo Persuasivo, como se ha mencionado previamente, el líder indica qué se hace y puede explicar el porqué de algunas decisiones, además, está abierto a recibir sugerencias de otros frente a sus ideas. Como estilo de apoyo para este equipo coincidió el líder (L3) con el colaborador (C1) al definirlo como participativo, de este modo, tanto el líder como el empleado (C1) consideraron que el actuar del jefe se media por la posibilidad que da a su equipo para la solución de situaciones. Por su parte, el colaborador (C2) vio en su líder un estilo de apoyo con un enfoque directivo, en el cual se indica el hacer y controla que se cumpla con las tareas asignadas.

Con lo anterior se indicó que el estilo principal según la percepción de los dos colaboradores es el persuasivo y se acompaña como estilo de apoyo, tanto del estilo directivo como del participativo. Donde este líder tiene claridad en lo que se espera de la gente y del área, por tanto, asigna las tareas, recibe la opinión o sugerencia del equipo y vigila que se cumplan las tareas por parte de su equipo.

En cuanto al nivel de efectividad del líder en la adaptación de su estilo de liderazgo, considerando la percepción de los colaboradores y la autopercepción del líder, su nivel es efectivo parcial, donde es capaz de adecuar su estilo según las condiciones que se presenten con su equipo.

### 5.2.3.2 Análisis de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964)

En la siguiente tabla se muestra el resultado del estilo de liderazgo basado en el modelo de Blake y Mouton (1964).

PARTICIPANTE	GENTE	TAREA	LIDER 3 (L3)		RESULTADO ESTILO DE LIDERAZGO
			TOTAL * 0.2 GENTE	TOTAL * 0.2 TAREAS	
L3	31	32	6,2	6,4	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C1,L3	31	30	6,2	6,0	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C2,L3	32	37	6,4	7,4	DIRECCIÓN DE EQUIPO
Promedio C1, C2	32	34	6,3	6,7	DIRECCIÓN DE EQUIPO

Tabla 9. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para el equipo de trabajo tres. Elaboración del autor.

El cuestionario *Managerial Grid*, permitió obtener de forma homologada en este equipo de trabajo como único estilo de liderazgo el de dirección de equipo, determinado por la sinergia entre la preocupación del líder por la tarea al igual que por las personas, así como, su interés por la participación de los integrantes en las decisiones del equipo y el logro de los resultados con calidad.

Considerando la dimensión orientada a la tarea, los integrantes del equipo tres, coinciden que cuando una tarea se finaliza, el líder analiza en detalle el proceso y el resultado que llevaron al cierre de esta. Por otra parte, ambos colaboradores (C1) y (C2) consideran que siempre para su líder es muy importante completar las tareas, mientras que para el líder (L3) el nivel de importancia puede ser menor.

Para la dimensión orientada en la gente, se encontró que los tres participantes coincidieron en el respeto que tiene el líder por las responsabilidades de los demás, reconoce hasta dónde llega su alcance, asimismo, percibieron como este jefe es capaz de orientar a sus empleados para que mejoren en su desempeño laboral.

### 5.2.3.3 Análisis de la aplicación del inventario de poder de French y Raven (1959)

Considerando el inventario de tipos de poder de French y Raven (1959), se observa lo siguiente.

LIDER 3 (L3)					
PARTICIPANTE	POSICIÓN O LEGITIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
L3	27	29	21	27	29
C1,L3	25	29	24	28	32
C2,L3	31	29	26	31	29
Promedio C1, C2	28	29	25	30	31

Convención	
Principal	Principal
Apoyo	Apoyo

Tabla 10. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para el equipo de trabajo tres. Elaboración del autor.

Tanto en la autopercepción del líder (L3) como en la percepción del colaborador (C1) hubo predominancia en el tipo de poder Personal o referente, donde el líder consideró que hay identificación por parte del colaborador con su estilo de liderazgo, sea por su personalidad o habilidad para administrar y gestionar el equipo. Ahora bien, el colaborador (C2) notó en su líder dos estilos de liderazgo dominante, por un lado, el de posición o legítimo y por el otro el experto. Esto quiere decir que reconoce en su líder que está en una posición superior a la de él por su conocimiento. Al analizar conjuntamente los resultados, se evidencia que los colaboradores destacan en el líder el tipo de poder referente, apalancado por el estilo experto.

Considerando los tres modelos y sus respectivos instrumentos aplicados en este equipo, se pudo inferir que, al relacionar el estilo de liderazgo situacional (*LEAD*) y *Managerial Grid*, el líder consideró su estilo de liderazgo de orden participativo, orientando a su equipo y animándolo a la consecución de metas; asimismo, les permite participar en la toma de decisiones, complementándose ambos estilos de liderazgo en un tipo de poder autopercebido como personal o referente. También, según la percepción de los colaboradores en cuanto al tipo de poder indicaron que lo siguen básicamente por estar subordinados a él. Además, en los estilos de liderazgo percibidos en el cuestionario *LEAD* identificaron el estilo participativo y en el instrumento *Managerial Grid* el estilo mitad de camino, esto se puede interpretar, entendiendo que el líder permite la participación de los miembros de su equipo, esperando obtener buenos resultados por parte de ellos y al combinarse con el tipo de poder, de no darse el resultado, habrá una sanción.

Finalmente, al considerar los tres modelos y la aplicación de los instrumentos, se infirió con las respuestas que el estilo de liderazgo de este líder se enfoca en que es capaz de decir qué se hace y a su vez es receptivo frente a las opiniones de los otros; también, su efectividad está

dada porque es capaz de adaptarse al equipo y los cambios que el entorno le presenta. Al tener un estilo de dirección de equipo, llega a los resultados por la cohesión que hay entre los integrantes, reconociendo tanto la importancia de las personas como de las labores que ellos ejecutan, además, media su labor basado en un tipo de poder referente dado por su experticia en los temas técnicos.

### **5.3 Resultado consolidado y análisis de la autopercepción del líder en su estilo de liderazgo y tipo de poder y percepción de los colaboradores de la empresa de tecnología. (Empresa dos-E2)**

#### **5.3.1 Equipo de Trabajo del Líder Cuatro – L4**

##### **5.3.1.1 Análisis de la aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974)**

Los autores Hersey y Blanchard (1974) definieron la teoría de Liderazgo Situacional al considerar que el líder adopta un comportamiento según la situación en la que se ve enfrentado y el nivel de madurez de sus seguidores, tal como se evidencia en la siguiente tabla correspondiente a los resultados hallados en el equipo cuatro.

LIDER 4 (L4)						
PARTICIPANTE	S1 DIRIGIR	S2 PERSUADIR	S3 PARTICIPAR	S4 DELEGAR	EFECTIVIDAD DE ESTILO	NIVEL DE EFECTIVIDAD
L4	1	6	5	0	-4	Neutro
C1,L4	1	6	4	1	4	Neutro
C2,L4	4	5	2	1	8	Efectivo-parcial
C3,L4	2	5	5	0	7	Efectivo-parcial
C4,L4	2	5	5	0	15	Efectivo-parcial
Promedio C1 al C4	2	5	4	1	9	Efectivo-parcial

Convención	
Principal	Principal
Apoyo	Apoyo

Tabla 11. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para el equipo de trabajo cuatro. Elaboración del autor.

En este equipo, existió unanimidad en el estilo de liderazgo autopercebido por el líder y el percibido por los cuatro colaboradores, al ver predominancia en el estilo persuasivo, como se ha mencionado anteriormente, con esta clasificación el líder asigna la tarea y está dispuesto a acoger sugerencias y opiniones de su equipo de trabajo, sin invalidar su posición, los colaboradores (C3) y (C4), consideraron igual de importante la forma de liderazgo participativo, pues percibieron que su líder favorece las relaciones por encima de la tareas, esto permitiendo que los miembros de su equipo se sientan incluidos en la toma de decisiones.

Para el caso del nivel de efectividad el análisis del conjunto de los resultados en los colaboradores fue de 9, correspondiente a una valoración efectiva-parcial, entendiendo que su estilo persuasivo en algunas oportunidades se puede adaptar a las situaciones dadas por el grado de madurez de los integrantes de su equipo. De otro lado, el nivel de efectividad que arroja la respuesta del cuestionario, muestra un nivel neutro, con el cual se indica que el líder no tiene inclinación en

la adaptabilidad del estilo de liderazgo según la situación a la que se enfrente. El líder auto percibió su nivel efectividad neutra con la cual no tiene inclinación en su adaptabilidad.

### 5.3.1.2 Análisis de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964)

Blake y Mouton (1964) reconocieron tres elementos claves en las organizaciones: los objetivos, el elemento humano y poder. En consecuencia, plantearon su inventario *Managerial Grid*, el cual fue aplicado al equipo conformado por líder (L4) y sus cuatro colaboradores, identificándose lo siguiente:

LIDER 4 (L4)					
PARTICIPANTE	GENTE	TAREA	TOTAL * 0.2 GENTE	TOTAL * 0.2 TAREAS	RESULTADO ESTILO DE LIDERAZGO
L4	32	31	6,4	6,2	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C1,L4	28	28	5,6	5,6	DIRECCIÓN MITAD DE CAMINO
C2,L4	35	32	7,0	6,4	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C3,L4	34	30	6,8	6,0	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C4,L4	36	36	7,2	7,2	DIRECCIÓN DE EQUIPO
<b>Promedio C1 al C4</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>6,7</b>	<b>6,3</b>	<b>DIRECCIÓN DE EQUIPO</b>

Tabla 12. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para el equipo de trabajo cuatro. Elaboración del autor.

Hubo relación entre la percepción de tres de los cuatro colaboradores con la autopercepción del estilo de liderazgo del líder, donde se destacó la dirección de equipo, en la cual hubo la misma prevalencia por las personas que por las tareas. No obstante, uno de los colaboradores (C1) valoró en su líder un estilo orientado a la dirección mitad de camino, donde consideró que este es justo pero firme en la forma en como los dirige, adicionalmente, vio un equilibrio en cómo se lleva a cabo el trabajo y cómo se mantiene el bienestar de las personas.

### 5.3.1.3 Análisis de la aplicación del inventario de poder de French y Raven (1959).

Partiendo de la adaptación del modelo de tipos de poder French y Raven (1959) se aplicó el cuestionario de tipos de poder, obteniéndose la información que a continuación se describe.

LIDER 4 (L4)					
PARTICIPANTE	POSICIÓN O LEGITIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
L4	30	35	22	26	26
C1,L4	28	25	25	24	27
C2,L4	31	32	24	26	30
C3,L4	26	28	25	27	33
C4,L4	26	32	26	26	30
Promedio C1 al C4	28	29	25	26	30

Convención	
Principal	Principal
Apoyo	Apoyo

Tabla 13. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para el equipo de trabajo cuatro. Elaboración del autor.

Según las respuestas percibidas por los colaboradores, frente al tipo de poder de su líder, consideraron como sobresaliente el que hace referencia al personal o referente con apoyo en el tipo de poder de recompensa, siendo este último, según la autopercepción del líder el principal con apoyo en el tipo de poder posición o legítimo. Los integrantes de este equipo concibieron que su líder se ve a sí mismo como una persona digna de admirar y de seguir, por sus habilidades personales, carisma y conocimiento, apoyando este argumento en que reconoce cuando su equipo logra los objetivos.

Con base en lo anterior, se evidenció el estilo de liderazgo del líder del equipo, como una manera de dirigir Persuasiva y con orientación a la búsqueda del equilibrio entre el interés por la tarea y la gente, que según el *Managerial Grid*, es el estilo de liderazgo dirección de equipo.

### 5.3.2 Equipo de Trabajo del Líder Cinco – L5

#### 5.3.2.1 Análisis de la aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974)

Soportando este análisis en el modelo de Hersey y Blanchard (1974) se muestra lo siguiente:

LIDER 5 (L5)						
PARTICIPANTE	S1 DIRIGIR	S2 PERSUADIR	S3 PARTICIPAR	S4 DELEGAR	EFFECTIVIDAD DE ESTILO	NIVEL DE EFFECTIVIDAD
L5	2	4	5	1	7	Efectivo-parcial
C1,L5	1	6	5	0	15	Efectivo
C2,L5	5	4	2	1	5	Neutro
C3,L5	2	7	3	0	5	Neutro
C4,L5	4	6	2	0	1	Neutro
C5,L5	2	7	3	0	10	Efectivo-parcial
C6,L5	2	5	5	0	7	Efectivo-parcial
Promedio C1 al C6	3	6	3	0	7	Efectivo-parcial

Convención	
Principal	Principal
Apoyo	Apoyo

Tabla 14. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para el equipo de trabajo cinco. Elaboración del autor.

El estilo predominante en la percepción de los colaboradores del líder (L5) fue el orientado a persuadir, donde vieron a su líder como una persona capaz de influenciar en ellos, que logra a través de su personalidad la aprobación de sus decisiones, dando cabida a que los demás

opinen frente a una posible solución de un determinado evento. Por su parte, el líder se auto valoró con un estilo orientado a la participación, pues para él en su forma de direccionar hay un intercambio de posturas, donde hay debate, consenso y negociación, así como también, promueve la motivación y la responsabilidad de sus integrantes que los llevará al logro del objetivo común.

No obstante, el colaborador (C2) vio en su líder un liderazgo orientado a demostrar su nivel de autoridad, dado por la asignación de tareas y la supervisión del cumplimiento de estas, siendo este estilo de liderazgo conocido como directivo.

Respecto a la efectividad, el concepto de los colaboradores y el autoconcepto del líder se ubicaron en un grado efectivo-parcial, con igual puntuación de 7. Su estilo persuasivo puede adaptarlo según sea el nivel de madurez de su equipo con los estilos de apoyo, directivo o participativo.

### **5.3.2.2 Análisis de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964)**

Para comprender el estilo de liderazgo predominante en el líder (L5), fundamentado en la teoría *Managerial Grid* de Blake y Mouton (1964) se considera la siguiente tabla.

LIDER 5 (L5)					
PARTICIPANTE	GENTE	TAREA	TOTAL * 0.2 GENTE	TOTAL * 0.2 TAREAS	RESULTADO ESTILO DE LIDERAZGO
L5	31	32	6,2	6,4	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C1,L5	35	37	7,0	7,4	DIRECCIÓN MITAD DE CAMINO
C2,L5	29	19	5,8	3,8	DIRECCIÓN MITAD DE CAMINO
C3,L5	41	38	8,2	7,6	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C4,L5	39	34	7,8	6,8	DIRECCIÓN DE EQUIPO
C5,L5	30	25	6,0	5,0	DIRECCIÓN MITAD DE CAMINO
C6,L5	35	30	7,0	6,0	DIRECCIÓN DE EQUIPO
Promedio C1 al C6	35	31	7,0	6,1	DIRECCIÓN DE EQUIPO

Tabla 15. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para el equipo de trabajo cinco. Elaboración del autor.

En ella, se observa que tres de los seis colaboradores (C1), (C2) y (C5), percibieron el estilo de liderazgo de su líder orientado a la dirección mitad de camino, con la cual consideraron que su líder tiene interés medio, por la gente como por las responsabilidades que ellos ejecutan; dado que, el líder no define metas muy difíciles de lograr y su actitud esta mediada por su comprensión con los demás. Por otra parte, los otros tres colaboradores del equipo (C3), (C4) y (C6), notaron en su líder un estilo enfocado en la dirección de equipos, donde vieron que este dedica igual grado de atención en un alto nivel para la persona y para la producción. Siendo este un líder altamente exigente con el cumplimiento de las responsabilidades sin perder de vista la importancia de las relaciones.

Analizando el conjunto de resultados de los colaboradores en este estilo de liderazgo, coincidió la autovaloración del líder, donde favorece en el equipo el estilo de liderazgo de dirección de equipos.

### 5.3.2.3 Análisis de la aplicación del inventario de poder de French y Raven (1959)

Retomando a French y Raven (1959), quienes mencionan en su modelo cinco tipos de poder, se identifica en este equipo, conformado por el líder (L5) y sus seis colaboradores la información adjunta.

LIDER 5 (L5)					
PARTICIPANTE	POSICIÓN O LEGITIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
L5	28	33	27	27	28
C1,L5	27	28	28	29	26
C2,L5	25	29	22	25	31
C3,L5	34	32	22	26	37
C4,L5	33	35	23	30	37
C5,L5	28	27	19	24	32
C6,L5	28	27	24	28	32
Promedio C1 al C6	29	30	23	27	33

Convención	
Principal	Principal
Apoyo	Apoyo

Tabla 16. Consolidado de resultados aplicación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para el equipo de trabajo cinco. Elaboración del autor.

Existe una clara predominancia en la percepción de los colaboradores por el tipo de poder personal o referente, pues ellos consideraron que su líder actúa de manera confiable y es una persona para imitar por su conocimiento y forma de liderar el equipo. A diferencia de la mayoría, el colaborador (C1), valoró al líder en un estilo de poder experto, dado porque tiene un conocimiento amplio y cualidades profesionales valoradas por otros, que lo hacen imitable. Por su parte, el líder se percibió a sí mismo con un estilo de poder basado en la recompensa, el cual coincide con el tipo de poder de apoyo definido por los participantes de este equipo.

En términos generales, los tres modelos analizados en el estilo de liderazgo de este equipo permitieron observar que, el líder se notó enmarcado en un estilo persuasivo con apoyo entre la participación y la dirección de los integrantes de su equipo, lo que lo lleva a orientarse según el modelo de Blake y Mouton (1964) por la dirección de equipo, y a su vez, ejercer un poder de tipo recompensa. Su grado de efectividad le permite adaptarse a las situaciones que experimenta su equipo en el desarrollo de las actividades y en la relación con otros.

#### **5.4 Análisis y consolidación de resultados de la autopercepción del líder en su estilo de liderazgo y tipo de poder y percepción de los colaboradores en la empresa manufacturera. (Empresa uno-E1)**

Teniendo en cuenta los tres modelos considerados para este trabajo de investigación que pretendía comparar los estilos de liderazgo autopercebidos por los líderes y la percepción de los colaboradores, se destacó en la empresa uno (E1) en términos generales se percibe que los líderes tuvieron un estilo de liderazgo situacional orientado a la persuasión que se apoya en la participación que dan a los colaboradores para la toma de decisiones y la gestión de tareas; de modo que se percibe que los líderes pueden llegar a adaptar su nivel de efectividad de acuerdo con la madurez de su equipo. Además, desde la malla gerencial, se observa que son líderes orientados a la dirección de equipos, donde hay un alto nivel de interés tanto por los resultados como por las relaciones. Ambos estilos de liderazgo, se complementan con el tipo de poder referente, donde el líder considera que es un modelo a seguir para los integrantes de su equipo, posibilitado también por el nivel jerárquico que ocupan en las empresas.

De este modo, se pretende detallar el análisis de los resultados de los líderes que hacen parte de la empresa manufacturera, partiendo de cada uno de los tres modelos teóricos que se eligieron para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

#### 5.4.1 Análisis y consolidación de resultados desde el modelo de Hersey y Blanchard (1974)

Partiendo de la aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) en los tres líderes (L1), (L2) y (L3) y sus respectivos colaboradores, se obtuvo la información a partir de los resultados individuales el consolidado general que a continuación se presenta.

EMPRESA (E1) MANUFACTURERA						
PARTICIPANTE	S1 DIRIGIR	S2 PERSUADIR	S3 PARTICIPAR	S4 DELEGAR	EFFECTIVIDAD DE ESTILO	NIVEL DE EFFECTIVIDAD
Promedio Líderes Empresa 1	2	6	4	1	4	Neutro
Promedio percepción Colaboradores Empresa 1	2	5	4	1	5	Neutro

Tabla 17. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para la empresa uno. Elaboración del autor.

En términos generales para esta empresa (E1), se observó que el estilo predominante es el de tipo persuasivo, dado por la coincidencia entre la auto percepción de los tres líderes (L1), (L2) y (L3) y los siete colaboradores objeto de estudio. Además, se identificó como estilo de apoyo el participativo, tanto en los líderes como en los colaboradores; en cuanto al grado de efectividad, los líderes se ubicaron a partir de estas valoraciones en un nivel neutro, con lo cual el líder puede llegar a adaptarse a las situaciones que se presenten en el equipo.

Con lo anterior, los líderes de la empresa uno (E1) son líderes que fundamentan su gestión en la definición de las tareas, dan la posibilidad de aclarar cuando la tarea a realizar no se comprende entre sus colaboradores y también están dispuestos a recibir nuevas ideas; de ahí que, el estilo de liderazgo situacional de apoyo sea el participativo, dándole mayor importancia a la relación con sus colaboradores para moderar su autoridad y lograr los resultados que se espera para las áreas. Esto permite que el líder acomode su liderazgo al grado de madurez de su equipo.

#### 5.4.2 Análisis y consolidación de resultados desde el modelo de Blake and Mouton (1964)

La aplicación del instrumento de Blake and Mouton (1964) permite obtener los siguientes resultados entre los líderes de la empresa uno (E1).

EMPRESA (E1) MANUFACTURERA					
PARTICIPANTE	GENTE	TAREA	TOTAL * 0.2 GENTE	TOTAL * 0.2 TAREAS	RESULTADO ESTILO DE LIDERAZGO
Promedio Líderes Empresa 1	34	33	6,9	6,5	DIRECCIÓN DE EQUIPO
Promedio percepción Colaboradores Empresa 1	31	32	6,2	6,4	DIRECCIÓN DE EQUIPO

Tabla 18. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para la empresa uno. Elaboración del autor.



Gráfica 3. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para la empresa uno. Elaboración del autor.

Como se puede ver en la tabla y en la figura anterior, el estilo predominante en los líderes de la empresa uno (E1), según el modelo de Blake y Mouton (1964) fue el de dirección de equipo. Donde tanto en la autopercepción de los líderes como en la percepción de los colaboradores, indicaron que en los jefes de esta empresa hay un claro enfoque tanto en la tarea como en la gente, los líderes confían en sus equipos para asignarles responsabilidades, reconocen que harán entregas con calidad y son capaces de generar relaciones mediadas por la confianza y se garantiza la participación de los integrantes.

### 5.4.3 Análisis y consolidación de resultados desde el modelo de French y Raven (1959).

Para el inventario de tipo de poder el consolidado general de la empresa uno (E1), es el siguiente.

EMPRESA (E1) MANUFACTURERA					
PARTICIPANTE	POSICIÓN O LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
Promedio Líderes Empresa 1	29	27	23	25	30
Promedio percepción Colaboradores Empresa 1	30	28	27	29	31

Tabla 19. Consolidado de los resultados de la aplicación de la adaptación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para la empresa uno. Elaboración del autor.

El principal tipo de poder utilizado entre los líderes de esta empresa es el correspondiente al personal o referente, donde se parte desde la autopercepción de los líderes y la percepción que los colaboradores tienen de cómo actuaría su líder en determinadas situaciones. De ahí que, los líderes de esta empresa se percibieron a ellos mismos como un modelo a seguir por parte de sus colaboradores, ya sea por su carisma, personalidad o forma de hacer las cosas; esto, siendo coherente con la distinción que hacen de ellos sus propios colaboradores. Asimismo, se encontró que el tipo de poder que apoya a estos líderes es el de posición o legítimo, dado por el nivel que ocupan ellos en la estructura organizacional de la compañía, donde pueden ejercer autoridad sobre sus equipos.

### **5.5 Resultados y análisis comparativo de la autopercepción del líder en su estilo de liderazgo y tipo de poder y percepción de los colaboradores en la empresa de tecnología (Empresa dos-E2).**

Al comparar los dos modelos de liderazgo elegidos para el presente trabajo de investigación y el modelo de tipos de poder, se evidenció en la empresa de tecnología (E2), en general que, los estilos de liderazgo ejercidos por los líderes se encaminaron hacia la dirección de equipo,

sumado a la persuasión y participación, que permiten los líderes a su gente, apoyados por el tipo de poder de recompensa y referente. Esto quiere decir que, los líderes son rigurosos y esperan que se obtengan los resultados, no obstante, facilitan las relaciones en igual proporción, de ahí que, se valgan de sus habilidades para convencer e influir en el otro, permitiendo la intervención para la toma de decisiones. Ejerciendo un poder, basado en incentivar y retribuir a su equipo cuando se obtienen los resultados esperados, siendo un referente para sus equipos de trabajo.

Todo esto, se detalla en cada modelo abordado en el presente estudio de investigación.

### 5.5.1 Análisis y consolidación de resultados desde el modelo de Hersey y Blanchard (1974).

Basados en la teoría de liderazgo situacional, se pudo obtener los resultados de la autopercepción de los dos líderes y la percepción de sus respectivos colaboradores, en la empresa de tecnología, objeto de estudio, tal como se evidencia a continuación.

EMPRESA (E2) TECNOLOGÍA						
PARTICIPANTE	S1 DIRIGIR	S2 PERSUADIR	S3 PARTICIPAR	S4 DELEGAR	EFFECTIVIDAD DE ESTILO	NIVEL DE EFFECTIVIDAD
Promedio Líderes Empresa 2	2	5	5	1	2	Neutro
Promedio percepción Colaboradores Empresa 2	2	6	4	0	8	Efectivo-parcial

Tabla 20. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Hersey y Blanchard (1974) para la empresa dos. Elaboración del autor.

Se partió de comprender que, para los líderes de esta organización, su estilo de liderazgo se mueve entre persuadir y hacer partícipes a sus colaboradores, donde creen ser capaces de influir sobre sus equipos, para que respondan a las demandas o necesidades de la organización, permitiéndoles la participación en la resolución de las situaciones. Valoración que se complementa con la percepción de sus seguidores, pues consideraron que el líder tiende a favorecer como estilo de liderazgo principal también el persuasivo y como secundario destacaron el participativo. En referencia con la efectividad, los colaboradores percibieron a los líderes capaces de adaptar de manera efectiva-parcial su estilo de liderazgo, lo que implica desplazarse entre la persuasión y la participación. En tanto que, para los líderes su nivel de efectividad se muestra neutro.

### 5.5.2 Análisis y consolidación de resultados desde el modelo de Blake and Mouton (1964)

Con relación al modelo de Blake y Mouton (1964), se presentan a continuación dos elementos claves para el análisis. El primero de ellos hace referencia a los resultados de la autopercepción de los líderes y al consolidado de los resultados de la percepción de los colaboradores, el segundo elemento corresponde a la distribución gráfica que fundamenta la teoría del *Managerial Grid*.

EMPRESA (E2) TECNOLOGÍA					
PARTICIPANTE	GENTE	TAREA	TOTAL * 0.2 GENTE	TOTAL * 0.2 TAREAS	RESULTADO ESTILO DE LIDERAZGO
Promedio Líderes Empresa 2	32	32	6,3	6,3	DIRECCIÓN DE EQUIPO
Promedio percepción Colaboradores Empresa 2	34	31	6,8	6,2	DIRECCIÓN DE EQUIPO

Tabla 21. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para la empresa dos. Elaboración del autor.



Gráfica 4. Consolidado de los resultados de la aplicación del instrumento del modelo de Blake y Mouton (1964) para la empresa dos. Elaboración del autor.

Es posible identificar en los anteriores elementos gráficos que, tanto la autovaloración de los líderes como la apreciación de los colaboradores orientaron el estilo de liderazgo de la empresa de tecnología y en particular de los dos directivos seleccionados para el análisis de este trabajo de investigación hacia un estilo de dirección de equipo. Orientado en un nivel alto en los resultados que se espera que obtenga la gente, a la vez que, el grado elevado en el relacionamiento.

### **5.5.3 Análisis y consolidación de resultados desde el modelo de French y Raven (1959).**

Tal como lo definieron French y Raven en su teoría de poder, a partir de la aplicación de su inventario, pudo notarse en la empresa dos (E2) la siguiente información producto de la autopercepción de los líderes y la percepción del grupo de colaboradores.

EMPRESA (E2) TECNOLOGÍA					
PARTICIPANTE	POSICIÓN O LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL O REFERENTE
Promedio Líderes Empresa 2	29	34	25	27	27
Promedio percepción Colaboradores Empresa 2	28	29	24	26	31

Tabla 22. Consolidado de los resultados de la aplicación de la adaptación del instrumento del modelo de French y Raven (1959) para la empresa dos. Elaboración del autor.

Por parte de los líderes, se notó una clara diferencia entre el tipo de poder que ejercen principalmente y en el que apoyan su gestión, siendo el principal el de recompensa y el secundario el de posición o legítimo. Con lo cual, el líder define el quehacer y espera que el equipo cumpla eficientemente con las responsabilidades asignadas, pues si esto se da, tiende a estimular favorablemente a su equipo. Este líder se vale también de su posición en la estructura organizacional de la compañía para promover la autoridad entre su grupo de trabajo.

Ahora bien, para los colaboradores de ambos directivos que participaron en el estudio, el tipo de poder predominante entre los líderes se asoció al personal o referente, donde valoraron a sus jefes por su empatía a la hora de dirigir el equipo, considerando que sus líderes quisieran ser imitados tanto desde su hacer como desde su ser. Además, coinciden con los líderes en el tipo de poder de recompensa, siendo para la percepción de los colaboradores el de apoyo.

### **5.6 Resultado consolidado y análisis comparativo entre las dos empresas objeto de estudio frente a la autopercepción del líder en su estilo de liderazgo y tipo de poder y percepción de los colaboradores.**

A partir de la aplicación de los dos modelos de liderazgo y el modelo de tipos de poder, se encontró que en los líderes de ambas empresas el estilo de liderazgo situacional presente se orienta a la persuasión y participación, con una efectividad neutra donde el líder puede hacer uso del estilo de liderazgo de apoyo según lo exijan las circunstancias. Igualmente, en los cinco líderes, desde el modelo de la malla gerencial se orientaron a la dirección de equipos, mostrando igual interés en las relaciones interpersonales como en el rendimiento laboral de sus equipos. Es interesante observar que se presentó una alta coincidencia en los estilos auto percibido con los estilos percibidos por los colaboradores, presumiblemente debido al número de participantes en el grupo estudiado.

No obstante, para el modelo de tipos de poder, los líderes de la empresa manufacturera se vieron como referentes, en tanto que, los líderes de la empresa de tecnología basaron su autoridad en la recompensa y los líderes de las dos empresas como poder de apoyo se fundamentaron en el nivel jerárquico que ocupan en las organizaciones, es decir, su autoridad se media por su posición.

Para el caso particular de la percepción de los colaboradores de ambas empresas, hay una gran coincidencia entre los tres modelos, destacándose que, el liderazgo situacional que ejercen los líderes es persuasivo y participativo con nivel de efectividad efectivo-parcial, al igual que, los líderes se orientaron por la dirección de equipo, según el modelo de Blake y Mouton (1964). En

cuanto al tipo de poder los colaboradores de ambas empresas coincidieron en ubicar a los líderes en un tipo de poder referente, solo diferenciándose en el poder de apoyo, que, para el caso de la empresa manufacturera, los colaboradores coinciden en ubicarlo en el tipo de poder legítimo, mientras que, para los colaboradores de la empresa de tecnología, lo sitúan en el tipo de poder de recompensa.

Todo lo anterior, se consolida en la tabla adjunta, donde se encuentra el comparativo entre ambas empresas partiendo desde la autopercepción de los líderes y la percepción de los colaboradores, tanto en los dos modelos de liderazgo y el modelo de tipo de poder.

RESULTADO COMPARATIVO ENTRE LA AUTOPERCEPCIÓN DE LÍDERES Y PERCEPCIÓN DE COLABORADORES DE LAS DOS EMPRESAS							
PARTICIPANTES		ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL			ESTILO DE LIDERAZGO MALLA GERENCIAL	TIPO DE PODER	
		PRINCIPAL	APOYO	NIVEL DE EFECTIVIDAD		PRINCIPAL	APOYO
Empresa Manufacturera	Líderes	Persuadir	Participar	Neutro	Dirección de equipo	Personal o Referente	Posición o Legítimo
	colaboradores	Persuadir	Participar	Efectivo-parcial	Dirección de equipo	Personal o Referente	Posición o Legítimo
Empresa Tecnología	Líderes	Persuadir	Participar	Neutro	Dirección de equipo	Recompensa	Posición o Legítimo
	colaboradores	Persuadir	Participar	Efectivo-parcial	Dirección de equipo	Personal o Referente	Recompensa

Tabla 23. Resultado comparativo entre la autopercepción de líderes y percepción de colaboradores de ambas empresas objeto de estudio. Elaboración del autor.

## 6. Conclusiones

Una vez considerados los dos modelos de liderazgo y el modelo de tipos de poder, que se abordaron en este trabajo de investigación y la respectiva aplicación y adaptación de los cuestionarios estructurados de preguntas cerradas, se logró comparar los estilos de liderazgo autopercebido por líderes de dos empresas multilatinas de Medellín versus los estilos de liderazgo percibidos por sus equipos de trabajo, con el fin de identificar brechas que permitan posteriores ajustes en los procesos de dirección de los equipos.

Teniendo en cuenta que el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1974) define que el líder adopta una manera de liderar según la situación en la que se enfrenta y el nivel de madurez de su equipo de trabajo, se encontró que en la empresa manufacturera (E1), los líderes orientan su liderazgo hacia la persuasión, apoyándose en la participación. Esto quiere decir, que los directivos influyen en los integrantes de su equipo para que desarrollen las tareas que les asignan, permitiéndoles que las decisiones sean expuestas, dándoles vía libre a que den su posición y que participen.

Esta apreciación que da el líder sobre su liderazgo, coincide de igual forma con lo percibido por todos los colaboradores participantes. Solo se notó diferencia entre líderes y colaboradores frente el nivel de efectividad del líder, donde este se consideró neutro, mientras que los colaboradores lo vieron efectivo-parcial, es decir, creen que el líder adapta su estilo de acuerdo con el nivel de madurez de ellos y las situaciones.

Con relación al modelo de la malla gerencial de Blake y Mouton (1964), quienes entienden cómo el líder orienta su gestión hacia la tarea-producción o hacia las personas-relaciones para el logro de los objetivos, se logró identificar que tanto los líderes como los seguidores de la empresa manufacturera (E1), indicaron que el estilo presente en su líder es el orientado a la dirección de equipos, en el que hay un alto nivel de interés tanto por los resultados como por las relaciones.

Por su parte, en los resultados asociados al modelo de tipos de poder de French y Raven (1959), quienes definen el poder como el grado de influencia de una persona sobre otra para que se movilice hacia el logro de los resultados, se encontró en esta empresa (E1), que los líderes ejercen autoridad asociada al poder referente, donde el líder considera que es un ejemplo a seguir para los integrantes de su equipo. Este tipo de poder se apoya en el poder de posición o legítimo, dado por el nivel jerárquico que ocupan los tres directivos participantes.

Para el caso de la empresa de tecnología (E2), se evidenció que el liderazgo situacional presente en los dos líderes se enfocó también en persuadir, donde el líder moviliza a los miembros de su equipo para que ejecuten las tareas y finalmente logren los resultados que se espera de ellos, permitiéndoles que aporten ideas para la solución de una tarea. De ahí que estos líderes se apoyen en el estilo de liderazgo participativo. En cuanto al nivel de efectividad de estos líderes, se presentó diferencia entre la autopercepción de ellos y la percepción de sus colaboradores, puesto que, los primeros se valoraron en un nivel neutro, y los segundos los calificaron como efectivo-parcial.

Para los líderes y colaboradores de la segunda empresa (E2), en relación con el modelo de la malla gerencial de Blake y Mouton (1964), se identificó que existe un mismo interés en el líder

tanto en las relaciones como en la tarea, ubicándolas en un nivel alto, esto se traduce a un estilo de dirección de equipos.

En esta misma empresa, en relación con el tipo de poder presente en los dos líderes hubo diferencias entre la valoración dada por los seguidores y el líder, donde los primeros vieron en el líder una autoridad centrada en la referencia y apoyada en la recompensa. Entre tanto, los líderes se auto percibieron con un tipo de poder centrado en la recompensa y soportado en la posición.

Ahora bien, en términos de similitudes y diferencias entre las dos empresas frente al estilo de liderazgo distinguido tanto por líderes como por colaboradores, se apreció que, en el modelo del liderazgo situacional, los cinco líderes presentaron en su actuar un estilo persuasivo apoyado en el participativo, con el que el líder con su influencia convoca a que sus colaboradores realicen las tareas asignadas, dándoles oportunidad a que participen, opinen o sugieran. Con relación al nivel de efectividad de los directivos cercanos al ápice estratégico de ambas empresas, estos se ubicaron en un grado neutral en el que posiblemente adaptan su estilo de acuerdo con las exigencias de cada situación, mientras que los colaboradores los apreciaron con grado efectivo-parcial, considerando que, son capaces de movilizar su estilo según las circunstancias.

Con relación al modelo de liderazgo de Blake y Mouton (1964), tanto los líderes como los colaboradores de ambas empresas, ubicaron al líder en el estilo de liderazgo de dirección de equipos, con el que el líder muestra un alto interés tanto por las tareas como por las personas.

Por otro lado, para los tipos de poder hubo una clara diferencia entre ambas empresas, en la primera de ellas, la empresa manufacturera, se destacó la autoridad orientada al poder

referente, en el que el líder es un modelo a seguir para sus colaboradores, ya sea por su carisma, inteligencia o personalidad. Y como segunda alternativa el legítimo, en el que el líder es seguido principalmente por la posición que ocupa en la estructura organizacional. Estas dos valoraciones para el tipo de poder fueron igualmente estimadas entre líderes y colaboradores.

En contraste, para la empresa de tecnología (E2), el principal tipo de poder según los líderes fue el de recompensa, aquí el líder se basa siempre en reconocer los logros de su equipo, mientras que para sus colaboradores fue el tipo de poder referente. Como apoyo para el primer grupo, es decir los líderes se destaca el poder legítimo, y para los colaboradores es el tipo de poder de recompensa. De este modo, la autoridad de los líderes de esta empresa tiende a gestionarse desde el reconocimiento.

Con todo lo anterior, es posible concluir que los colaboradores de ambas empresas dieron mayor valor de efectividad según la escala del modelo *LEAD* en comparación con la autopercepción del líder frente a propio nivel de efectividad. Adicionalmente, Se evidenció en los cinco líderes un estilo de liderazgo orientado en un nivel alto tanto en las tareas como en las personas, son líderes que motivan a través de la persuasión a sus colaboradores para que logren los objetivos que les plantean, haciéndolos participes en decisiones, ejecuciones y dándoles valor a sus opiniones, convirtiéndose en líderes admirados por sus equipos ya sea por su experiencia, conocimiento, visión estratégica, personalidad o habilidad para direccionar equipos.

Finalmente, no existe un estilo de liderazgo ideal, dado que la forma como un líder dirige a su equipo de trabajo depende de múltiples circunstancias, como el contexto laboral en el que está inmerso, su experiencia y la forma como percibe su relación con otros. La clave está en

que el líder sea capaz de adaptarse según las situaciones que se le presenten con el equipo de trabajo y las demandas que exige de él la organización.

## Anexos

### **Anexo A. Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación**

#### **Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín**

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en el Proyecto de Investigación de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional titulado: **“Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín”**, conducido por las estudiantes Juliana C. Gómez Sánchez y Carolina Gil Arroyave, perteneciente a la Universidad EAFIT.

Dicho trabajo de investigación tiene como objetivo principal **“Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín”**, en función de lo anterior es pertinente su participación en dicho estudio, por lo cual se solicita su consentimiento informado.

Con este proyecto, usted deberá contestar tres cuestionarios estructurados con preguntas cerradas; el primero llamado *LEAD The Leader Adaptability and Style Inventory*, el segundo *Managerial Grid (Malla gerencial)* y por último el *Inventario de Tipo de Poder*. Estos tres cuestionarios y sus respectivas instrucciones de diligenciamiento le podrán ser entregados de forma física o virtual según sea su caso. Resolver los tres inventarios no le tomará más de 30 minutos.

El alcance y resultado esperado de este trabajo de investigación radica en **identificar que autopercepción tienen los líderes versus la percepción que tienen los colaboradores del estilo de liderazgo de sus líderes.**

Todos los datos que se recojan serán estrictamente **anónimos y de carácter privados**. Además, la información entregada será absolutamente **confidencial** y sólo se usará para fines **académicos** de la investigación. Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en ella, puede hacer preguntas en cualquier momento de la ejecución de esta. Igualmente, puede retirarse de la investigación si así lo desea, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es **completamente libre y voluntaria**, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender su colaboración, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Agradecemos su participación.



---

Juliana C. Gómez Sánchez

**Investigador**



---

Carolina Gil Arroyave

**Investigador**

Fecha \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_, quien desempeño el cargo de \_\_\_\_\_ en la empresa \_\_\_\_\_, con base a lo expuesto en el presente documento, acepto voluntariamente participar en la investigación **“Estilos de liderazgo autopercibido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín”**, conducida por las estudiantes de la Maestría en Gerencia del Desarrollo Humano Juliana C. Gómez Sánchez y Carolina Gil Arroyave, pertenecientes a la Universidad EAFIT.

He sido informado(a) de los objetivos, alcance y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación. Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y en lo posible anónima. Además, esta no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al Investigador Responsable del proyecto.

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del participante

\_\_\_\_\_  
Investigador Responsable

## Referencias

- Aguilar, M., & Correa, A. (2016). Análisis de las variables asociadas al estilo de liderazgo: Una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 1 - 3.
- Ames, L. (2014). Estilos de Liderazgo en Relación a la Autopercepción del Desempeño Laboral en la Dirección de Control y Supervisión de Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú - Lima, 2014.
- Arias, S., & Quintana, A. (2012). Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores. *The Anáhuac Journal: Business and Economics Vol. 2 núm 2*, 51 - 72.
- Arcand S, Muñoz R, Facal J y Dupuis J, Sociología de la Empresa: Del marco histórico a las dinámicas internas, 2010, p. 217.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Baquero, C. & Sánchez E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología Vol. 16 núm 2*, 167-175.
- Blake, R., & Mouton, J. (1980). *El Nuevo Grid Gerencial*. México: Diana.
- Blas, E. (2017). Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la municipalidad provincial del Santa. 1 - 103.

- Cóndor, E., Bustamante, M., Lapo, M., & Campos, R. (2018). Factores intrínsecos de motivación y liderazgo en una empresa familiar ecuatoriana de telecomunicaciones. *Información Tecnológica*, 205 - 216.
- Contreras , F., Barbosa , D., & Piñeros, R. (2015). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Universidad del Rosario.
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72 - 76.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Donnelly, J., Ivancevich , J., & Gibson, J. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento - Estructura - Procesos*. Madrid: Irwin.
- French, J., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. Oxford: University of Michigan.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 59 - 64.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 135 - 143.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Management of Organization Behavior. Utilizing Human Resources* (Second Edition ed.). Prentice-Hall Inc.

Johansen, B., & Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones*. Australia: Thomson.

Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Cengage.

Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. México: Cengage.

Maldonado, V., & Arredondo, F. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 59 - 76.

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.

Pedraja, L., Rodríguez, E., & Villarroel, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Ingeniare*, 376-385.

- Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 95 - 108.
- Reyes, T. (2000). Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de caso. 74-87.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: Un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 129-144.
- Sánchez, I. D. (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: un proceso de caracterización. *Cuadernos de Administración*, 103 - 116.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 117 - 125.
- Simon, H., & March, J. (1993). *Organizations*. Cambridge: Blackwell.
- Solis, J., Adalpe, A., Castillo, V., & Zorrilla, F. (2017). Síndrome de Cronos como predictor del Burnout en mandos gerenciales en distintos sectores productivos de CD. Juárez. *Cathedra*, 6, 54-60.
- Versiani, F., De Lima, M., & Carvalho, N. (2017). Líder versus Liderado: Percepções a partir do Grid Gerencial. *Revista de Administração FACES Journal*, 87-104.

Willman, S., & Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, 67-84.

Zbihlejšová, L., Frankovský, M., & Birknerová, Z. (2018). Leadership Styles of Managers from the Perspective of Gender. *International Journal of Organizational Leadership*, 340-347.