

EFFECTIVIDAD DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL DESDE UNA APROXIMACIÓN DEL MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD



YSCARLLY PINTO
Magister en Educación
Universidad Carabobo
yscarlly@hotmail.com
THAIS GUTIÉRREZ
Licenciada en Educación
Universidad de Carabobo
gutierrez.tay@hotmail.com

Recibido: 30/10/2014

Aceptado: 12/01/2015

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito analizar la efectividad de los estilos de liderazgo del personal de la Coordinación de Ciencias Cognitivas, desde una aproximación basada en el modelo de Hersey y Blanchard. El estudio se desarrolló bajo los lineamientos metodológicos de una investigación cuantitativa de tipo descriptivo, apoyada en el diseño de campo, ya que se analizó de manera sistemática el problema directamente en el área objeto de estudio. La población estuvo representada por la totalidad del personal (veintidós docentes) de la Coordinación de Ciencias Cognitivas de la Universidad José Antonio Páez ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo, y se aplicó un estudio de tipo censal. Para darle cumplimiento a los objetivos específicos, se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de información basados principalmente en la aplicación de dos cuestionarios estructurados y estandarizados por los autores Hersey y Blanchard denominados LEAD Yo y LEAD Otro, los cuales permitieron medir la autopercepción de la conducta del líder y la percepción de sus colaboradores hacia ellos. Se concluyó que el Liderazgo Situacional tiene implícita la idea de que el líder ha de colaborar con sus seguidores para que aumenten su preparación hasta donde sean capaces y estén dispuestos a llegar. Finalmente, se recomendó a los jefes evaluar los resultados obtenidos del presente estudio, además de estudiar la posibilidad de ampliarlo a fin llegar a contar con líderes exitosos.

Palabras clave: liderazgo situacional, estilo, modelo de Hersey y Blanchard

EFFECTIVENESS OF SITUATIONAL LEADERSHIP STYLES FROM AN APPROACH TO HERSEY AND BLANCHARD'S MODEL

Abstract

This research aimed at analyzing the effectiveness of the leadership styles of the Cognitive Sciences Coordination staff, from an approach based on Hersey and Blanchard's model. The study was developed under the methodological guidelines of a quantitative research of descriptive type, supported by a field design. The population was represented by the entire staff (22 professors) of the Cognitive Sciences Coordination at José Antonio Páez University, San Diego, Carabobo state, and a census type study was applied. A series of information gathering techniques and instruments were used, mainly based on the application of two questionnaires structured and standardized by Hersey and Blanchard called LEAD self and LEAD others, which allowed to measure self-perception of a leaders behavior and the perception of their collaborators towards them. It was concluded that Situational Leadership implies the idea that the leader must collaborate with his/her followers to increase their preparation to an extent they are able and willing to get. Finally, it was recommended to the chiefs to evaluate the results obtained in this study, as well as studying the possibility to expand it in order to get successful leaders.

Keywords: situational leadership, style, Hersey and Blanchard model



ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC. Vol. 11 N° 20. Enero- Junio 2017/ pp.482-492
ISSN-e 2443-4442 , ISSN-p 1856-9153
Efectividad de los estilos de liderazgo situacional desde una aproximación del modelo...
Yscarlly Pinto y Thais Gutiérrez

Planteamiento del problema

En la actualidad, el proyecto de país demanda un nuevo modelo de sociedad y ciudadanía cimentado en los principios de la democracia participativa y protagónica, en un Estado Social de derecho, de justicia, de igualdad, de solidaridad, de corresponsabilidad, de clara identidad y plena soberanía nacional, pilares fundamentales de la Nueva República.

Partiendo de lo anterior, surge la reforma del Estado Venezolano, la cual constituye un desafío político y social importante, su tendencia es dinamizar los diferentes sectores de la sociedad alrededor de propuestas de cambio profundas en sus instituciones educativas, para la reconstrucción de una sociedad justa, democrática y moderna. Por lo tanto, la Educación pasa a ser una de las dimensiones fundamentales de esa reforma, su finalidad es la formación del individuo para que asuma la transformación que demanda la sociedad, capacitarlo en la organización social, productiva, la participación política y consolidar los valores democráticos necesarios para avanzar en el proceso de cambio. Así, se promueve a la persona como protagonista de su propia historia, con los valores de justicia, igualdad, libertad, participación y cooperación sean fundamento para su formación integral.

Al respecto, cabe señalar que el estilo de liderazgo situacional “es una teoría de contingencia que se enfoca en la disposición de los colaboradores” (Stephen, 2001, p. 424). La teoría situacional

basada en el modelo de Hersey y Blanchard es directa, con un atractivo intuitivo, y es importante por el reconocimiento explícito que hace que la habilidad y la motivación de los subordinados es crucial para el éxito del líder. El estilo de liderazgo es el patrón de conducta que se utiliza cuando se está tratando de modificar la conducta de otros. Mientras que la percepción que se tenga sobre otros es interesante y útil, no es, sin embargo, muy significativa a menos que se compare con la percepción de aquellos a quienes se está tratando de influenciar.

Es por ello que la presente investigación tiene como radio de acción el personal de la Coordinación de Ciencias Cognitivas, la cual no escapa de la realidad antes expuesta, por lo que se busca analizar la efectividad del estilo de liderazgo situacional que presentan tanto los Jefes como los docentes adscritos. Además, se plantea la necesidad de que la universidad genere transformaciones en la formación de sus profesionales y dar paso a que aparezcan nuevos líderes que sepan guiar a través de ejemplos, además de poseer conocimientos y creatividad para desactivar conflictos. Esto le va a permitir complementaciones adecuadas para solucionar problemas sociales, políticos y económicos.

Por la situación antes expuesta, se ha planteado el presente estudio, el cual se basa en el análisis de la efectividad de los estilos de liderazgo del personal de la Coordinación de Ciencias Cognitivas de una universidad privada ubicada en Valencia – estado

Carabobo, mediante una aproximación basada en el modelo de Hersey y Blanchard. Cabe señalar, que la investigación se enfoca en el Modelo de Liderazgo Situacional, por ofrecer este “una importante contribución en el campo para tratar de aumentar las probabilidades de que los gerentes se conviertan en líderes eficaces” (Hersey, Blanchard y Johnson, 2000, p. 208). Además, tiene implícita la idea de que el líder ha de contribuir con sus colaboradores para que aumenten su preparación hasta donde sean capaces y estén dispuestos a llegar.

De acuerdo con la sistematización del problema a estudiar, pueden formularse las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo según el modelo de Hersey y Blanchard, del personal de la Coordinación de Ciencias Cognitivas?, ¿Cuál es el nivel de efectividad de los estilos de liderazgo situacional del personal Coordinación de Ciencias Cognitivas, según el modelo de Hersey y Blanchard?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la efectividad de los estilos de liderazgo del personal de la Coordinación de Ciencias Cognitivas, desde una aproximación del modelo de Hersey y Blanchard.

Objetivos específicos

Identificar los estilos de liderazgo según el modelo de Hersey y Blanchard, del personal de la Coor-

dinación en estudio, a través de la aplicación de los instrumentos LEAD Yo y Otro.

Contrastar los estilos de liderazgo del personal de la Coordinación de acuerdo a los datos obtenidos.

Verificar la incidencia de los estilos de liderazgo del personal de la Coordinación de Ciencias Cognitivas, desde una aproximación del modelo de Hersey y Blanchard.

Justificación de la investigación

Luego de desarrollar esta investigación, se obtendrán aportes para la Coordinación en estudio, a quienes se les analizará la efectividad de los estilos de liderazgo situacional mediante una aproximación del modelo de Hersey y Blanchard, ayudando así a los mismos a clarificar las conexiones entre sus estilos de liderazgo con los objetivos que deben cumplir, de allí radica la importancia del liderazgo situacional, el cual es el vehículo para que los jefes entiendan y compartan expectativas en su ambiente de trabajo, ya que si la gente sabe que se espera de ella, puede aprender gradualmente a supervisar su propio comportamiento para volverse responsable y automotivador.

La presente investigación servirá de apoyo a las ideas y acciones que conlleven a la adecuada efectividad, ya que se trata de entender y llevar a la práctica de una vez por todas, unas políticas de Estado que promuevan la articulación inter e intra-institucional entre los diferentes organismos encargados de proporcionar la atención a las necesi-

dades integrales de los individuos del país.

Por otra parte, es necesario señalar que metodológicamente el estudio es importante, debido a que permitirá la aplicación de conocimientos adquiridos específicamente relacionados con Liderazgo Situacional. Del mismo modo, servirá de aporte para la Universidad de Carabobo, ya que en el campo de desarrollo de nuevos estudios, se proponen técnicas de aplicación práctica que sirven para otras instituciones; y a su vez apoyará futuras investigaciones.

Finalmente, desde el punto de vista personal, la presente investigación permitirá a las autoras evaluar su nivel de preparación técnica y profesional, lo que significaría la posibilidad de constatar los conocimientos teóricos relacionados con la construcción de una aproximación teórica basada en el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Bases teóricas

Modelo de liderazgo situacional

Hersey, Blanchard y Johnson (2000), afirman que de acuerdo con el Liderazgo Situacional, no hay un medio óptimo de influir en la gente. Qué estilo de liderazgo se deba usar con individuos o grupos depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia. Es como su nombre lo indica, un modelo de liderazgo situacional según los autores Hersey y Blanchard, y como tal, reconoce que la situación es la princi-

pal variable moderadora de la efectividad del liderazgo. No existe un estilo óptimo para cualquier situación. Cuanto más pueda adaptar el líder su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir.

Hersey y Blanchard (1974) y Hersey, Blanchard y Johnson (2000), señalan que los principales factores de la situación que influyen en la eficacia del liderazgo son el líder, los colaboradores, el superior, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para tomar decisiones. Además, según Robbins (1999), la teoría de liderazgo situacional “es una teoría de contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores” (p. 424). La teoría situacional de Hersey y Blanchard es directa, con un atractivo intuitivo, y es importante por el reconocimiento explícito que hace que la habilidad y la motivación de los colaboradores sean cruciales para el éxito del líder. Sin embargo, a pesar de su amplia aceptación por parte de los profesionales, las conclusiones de las investigaciones hacen que la teoría, por lo menos por ahora, sea más especulativa que sustantiva.

Cabe señalar que, la teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y

cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados.

Comportamiento de tarea: Grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea.

Comportamiento de relación: Grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación. La teoría del liderazgo situacional está basada en la interacción entre:

- La cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona y el nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.
- La cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder.

Hersey y Blanchard, fueron los creadores del modelo de liderazgo situacional, ellos afirman que fue elaborado a finales de los sesenta en el Centro para el Estudio del Liderazgo. “Es un modelo práctico para uso de gerentes, vendedores, maestros y padres de modo que puedan tomar sobre la marcha las decisiones necesarias para influir en los demás con eficacia” (p. 189). Según Rob-

bins (1999), “el liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el tipo correcto de liderazgo, que según Hersey y Blanchard depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores” (p. 424). El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores.

Marco metodológico

De acuerdo a la profundidad con la que se llevó a cabo esta investigación, es oportuno catalogarlo como un estudio de tipo descriptivo, con el propósito de explicar las causas y consecuencias del problema planteado, y así ofrecer posibles soluciones en un corto tiempo. La investigación se apoyó en un diseño de campo, ya que los datos fueron tomados directamente de la Coordinación de Ciencias Cognitivas de una universidad privada ubicada en Valencia – estado Carabobo. Asimismo la investigación se fundamentó en un diseño no experimental transeccional, debido a que los datos se recolectaron en un momento único.

La población de la presente investigación estuvo compuesta en su totalidad por 22 docentes de la Coordinación de Ciencias Cognitivas. Para efecto del presente estudio, la muestra quedó integrada por la totalidad de la población, por ser considerada pequeña y finita.

Para fines de recolectar la información, se utilizó como técnica la encuesta apoyada en dos cuestionarios estandarizados, cabe mencionar que los instrumentos utilizados fueron diseñados por los au-

tores Hersey y Blanchard, elaborados en el Centro para el Estudio del Liderazgo, denominados LEAD Yo y LEAD Otro, los cuales están conformados cada uno por doce (12) ítems de acuerdo a la ejemplificación de una serie de situaciones dadas, donde el encuestado tendrá que seleccionar su respuesta entre cuatro (4) alternativas propuestas por los autores, lo que lo hace ser un instrumento abanico (abierto), ya que se presentan una serie de posibilidades para responder. El propósito de aplicar y analizar los datos de la LEAD yo y la LEAD Otro es determinar si hay discrepancias entre la autopercepción del líder y la percepción de los demás hacia él. Por esta razón se elaboraron dos herramientas LEAD: la LEAD Yo mide la autopercepción, la idea que tiene el individuo de su comportamiento como líder; la LEAD Otro evidencia las percepciones de sus colaboradores.

Análisis y presentación de los resultados

Esta etapa, de carácter técnico, pero al mismo tiempo, de mucha reflexión, involucra, la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitarán realizar interpretaciones significativas de los datos que se recogieron, en función de las bases teóricas que orientaron el sentido del estudio y del problema investigado.

Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas circulares y la técnica

que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de ítem por ítem, permitiendo así corroborar la problemática planteada por las investigadoras. A continuación se detallan los resultados obtenidos:

Identificación del estilo de liderazgo situacional a través de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento LEAD (Yo)

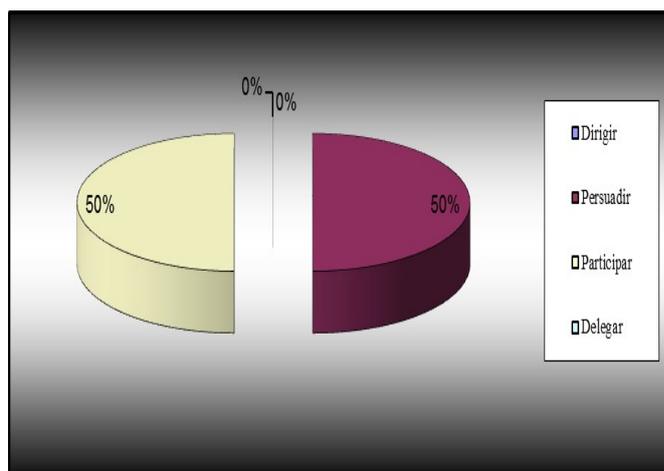
Cuadro 1

Estilo de liderazgo situacional del jefe (1) según autopercepción

Estilo de Liderazgo	Nº de Respuestas	Porcentaje (%)
Dirigir	-	-
Persuadir	6	50.00
Participar	6	50.00
Delegar	-	-

Fuente: Investigadoras (2016)

Gráfico 1



Fuente: Investigadoras (2016)

Análisis: De acuerdo a la autopercepción del Jefe (1), posee preferencias iguales por los estilos de liderazgo Persuadir y Participar, es decir un 50% Participar y 50% y con nula preferencia por los estilos Dirigir y Delegar. Entre las características que prevalecen en este tipo de combinación de estilos de liderazgo, se tienen que el líder toma las decisiones del grupo de trabajo y explica la función de los colaboradores así como también alienta el flujo de información necesaria.

Identificación del estilo de liderazgo situacional a través de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento LEAD (Otro)

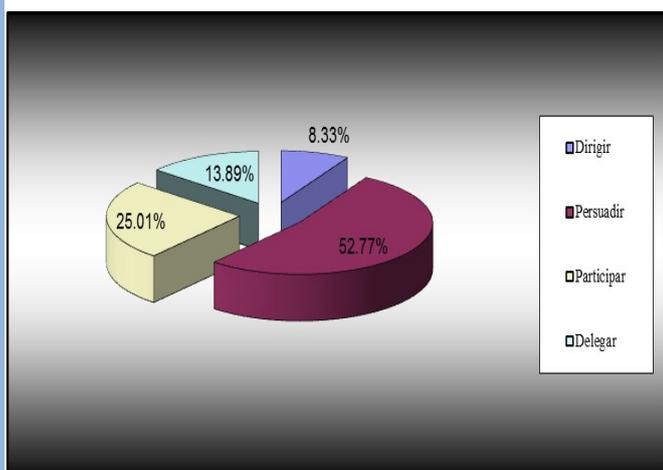
Cuadro 2

Estilo de liderazgo situacional del jefe (1) según la percepción de sus colaboradores

Colaborador	Dirigir (%)	Persuadir (%)	Participar (%)	Delegar (%)
1	8.33	58.33	25.01	8.33
2	-	58.33	25.01	16.66
3	16.66	41.67	25.01	16.66
Promedio	8.33	52.77	25.01	13.89

Fuente: Investigadoras (2016)

Gráfico 2



Fuente: Investigadoras (2016)

Análisis: En este Jefe (1) prevalece el estilo Persuadir el cual mostró como resultado un 52.77%, por lo que este estilo presenta una combinación de comportamiento alto tanto de tarea como de relaciones. Además, demuestra un 25.01% del estilo Participar, predominando en este estilo la comunicación bilateral. Por otra parte, se conoció que presenta un 13.89% de Delegar y sólo un 8.33% del estilo Dirigir.

Contraste de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos LEAD (Yo) y LEAD (Otro)

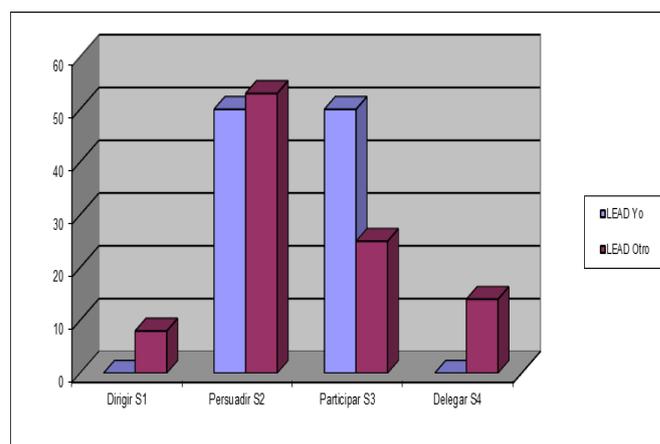
Cuadro 3

Estilos de liderazgo situacional del jefe (1) según la autopercepción y la percepción de sus colaboradores

Estilos de Liderazgo	LEAD Yo	LEAD Otro
Dirigir S1	-	8.53
Persuadir S2	50.00	52.77
Participar S3	50.00	25.01
Delegar S4	-	13.89

Fuente: Investigadoras (2016)

Gráfico 3



Fuente: Investigadoras (2016)

Análisis: Como se puede observar al contrastar la autopercepción con las percepciones de los colaboradores, se observa que hubo similitud en los resultados con relación al estilo Persuadir (S2) y en el estilo de Participar (S3) se observa que aunque los porcentajes no son similares sí hubo preferencia como segundo estilo; mientras que las diferencias principales se muestran en los estilos Dirigir (S1) y Delegar (S4). Sin embargo, este Jefe presenta mayor preferencia por el estilo Persuadir desde ambos puntos de vista.

Luego de contrastar los resultados del LEAD Yo y el LEAD Otro, se determinó el Nivel de Preparación de los principales Colaboradores de cada uno de los Jefes, con el propósito de conocer si el estilo que manejan los mismos se adapta al estilo apropiado según el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Gráfico 4

Nivel de preparación de los principales colaboradores del jefe (1)

Nivel de preparación de los colaboradores del jefe (1)



Fuente: Figueroa, M. (2009)

Estilo Apropia-
do según el Mo-
delo de Lideraz-
go Situacional

R4 S4 Elevada, S3 Segunda, S2 Tercera, S1 Baja Probabilidad

Estilo de Lide-
razgo del Jefe
(1) de acuerdo
a los resultados
obtenidos

R4 S2 Elevada, S3 Segunda, S4 Tercera, S1 Baja Probabilidad

En lo que concierne a este Jefe (1), se tiene que el mismo comparte con un equipo de Colaboradores con un Nivel de Preparación R4, y los resultados reflejan que este líder no maneja la secuencia de los estilos apropiados según el Modelo de Liderazgo Situacional, ya que el modelo establece que en primer lugar se debe manejar el estilo de Delegar (S4) y en la realidad maneja es el estilo de Persuadir (S2).

Verificación de la efectividad de los estilos de liderazgo situacional utilizados por el jefe (1)

La amplitud del estilo implica la capacidad del líder para variar el mismo; por ende la efectividad del estilo es el grado al que es capaz de modificarlo de manera adecuada para las exigencias de cada situación, de acuerdo con el Liderazgo Situacional. A continuación se presentan los resultados que reflejan el valor de la efectividad de cada uno de los Jefes:

Cuadro 4

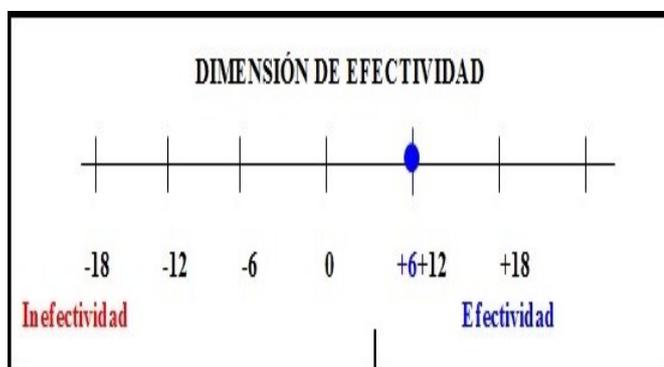
Efectividad de los estilos de liderazgo situacional utilizados por el jefe (1)

Colaborador	Valor de Efectividad
1	+9
2	-3
3	+9
Promedio LEAD Otro	+5
Promedio LEAD Yo	+6

Fuente: Investigadoras (2016)

Gráfico 5

Efectividad de los estilos de liderazgo situacional utilizados por el jefe (1) según su autopercepción



Fuente: Investigadoras (2016)

Conclusiones

La conclusión fundamental es que la conducta que el líder necesita depende de la situación. Los objetivos que persigue el estudio del liderazgo situacional son la comprensión de los procesos fundamentales de la conducción y desarrollo de las personas, y el aprender a desarrollar eficazmente nuestras propias aptitudes de liderazgo. El estilo principal se define como la pauta de comportamiento que emplea más a menudo para tratar de influir en las actividades de los demás: en otras palabras, es el comportamiento preferido. El estilo

secundario es el que sólo se practica en ocasiones. Se dice que todos los líderes tienen un estilo principal, esto es, que se inclinan por uno de los cuatro estilos básicos que distingue el Liderazgo Situacional, el cual aplican con más frecuencia en las situaciones de liderazgo; pero también pueden tener uno, dos y hasta tres estilos secundarios.

En lo que respecta al desarrollo del primer objetivo específico planteado y a la evaluación de la información obtenida en el cuestionario aplicado, basado en el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard denominado LEAD Yo, se encontró que el estilo que más prevalece en la totalidad de los Jefes encuestados es el estilo de liderazgo Persuadir (Alta Tarea-Alta Relación) con un 33.33%, lo que representa un líder con una conducta de alta dirección y de alto soporte, porque el Jefe al utilizar este estilo todavía está aportando un alto grado de dirección y toma la mayor parte de decisiones; pero al aumentar el grado de comunicación a una de dos vías (líder-colaborador; colaborador-líder), trata de conocer los sentimientos del colaborador respecto a las decisiones tomadas; así como también las ideas y sugerencias que pueda tener respecto a las mismas. Aunque el soporte por parte del líder se ha incrementado, el control sobre la toma de decisiones permanece con el líder.

Por otra parte, para dar cumplimiento al segundo objetivo específico se realizó un contraste de los resultados obtenidos del LEAD Yo y LEAD Otro, donde se conoció que en la mayoría de los casos

coincidieron los estilos de identificación para cada Jefe. Con relación al Jefe (1) se observó que hubo similitud en los resultados con relación al estilo Persuadir (S2) y en el estilo de Participar (S3).

Al medir el Nivel de Preparación de los principales colaboradores de cada uno de los Jefes, se mostró una marcada tendencia por el Nivel (R4), el cual es definido como una persona Capaz y Dispuesto o Confiado. Cabe resaltar, que entre las características de este tipo de individuos se encuentra que: mantiene al jefe informado del avance de la tarea, puede trabajar en forma autónoma, está orientado a los resultados, comparte las noticias buenas y malas, toma decisiones eficaces acerca de la tarea y se desenvuelve según criterios elevados.

El tercer objetivo específico se basó en la verificación de la efectividad de los estilos de liderazgo del personal de la Coordinación de Ciencias Cognitivas desde una aproximación del modelo de Hersey y Blanchard, donde se pudo comprobar que todos los jefes presentaron una tendencia hacia una efectividad baja, la cual depende de la interacción entre el líder, los colaboradores y la situación dada. Se debe resaltar, que el nivel de efectividad del líder contribuye en el desarrollo organizacional, ya que el estilo de liderazgo que ejerza el líder se verá reflejado en los rendimientos producidos y utilización que se le den a los recursos organizacionales, cuanto mejor sea el clima organizacional y desempeño gerencial, mejores resultados deberá obtener la organización.

Recomendaciones

Los Jefes deberán evaluar los resultados obtenidos del presente estudio, además de estudiar la posibilidad de ampliarlo a través de la medición del nivel de madurez de los docentes colaboradores, a fin llegar a contar con líderes exitosos.

Se propone que el docente actual desarrolle esta aplicación del modelo de Liderazgo Situacional, para formar conciencia de sus posibles fallas y transformar su liderazgo hacia un liderazgo efectivo.

Sería conveniente que se diseñen programas de capacitación en técnicas de delegación, para que el Docente desarrolle habilidades que le permitan ubicarse en el estilo de liderazgo delegar y, así utilizar e intercambiar junto a sus colaboradores para determinar la estrategia adecuada en una situación particular. Los Jefes deben mejorar su habilidad para diagnosticar una situación y su flexibilidad de su personal para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en una situación determinada.

Los Jefes deberán implantar un proceso de retroalimentación sobre liderazgo, captando información de los diferentes colaboradores que están involucrados con los estilos de comportamiento de cada líder.

Disponer de un mecanismo con el cual se propongan y se dé seguimiento y orientación a planes de desarrollo, para que los Jefes eleven su nivel de efectividad dentro del departamento.

Se sugiere diagnosticar el nivel de desarrollo de

los docentes en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado, en función de sus competencias. Reconocer el poder que tienen los colaboradores claves dentro y fuera del departamento.

El líder debe reconocer la resistencia al cambio de sus colaboradores y ocuparse de ella como una etapa necesaria del proceso de transformación, además tendrá que adherirse a la nueva visión organizacional.

Referencias

- Balestrini, M. (2003). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Hellriegel, T., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Internacional Thomson Editores, S.A.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1974). So you want to know your leadership style. *Training and development journal*. (s/p).
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (2000). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2004). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Valencia: Episteme Consultores Asociados, C.A.
- Méndez, C. (2003). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Senlle, A. (1992). *Liderazgo en el siglo XXI*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Stogdill, R. (1989). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Stoner, F., Fredmon, R. y Gilberth, J. (2001). *Liderazgo*. México: Editorial Trillas.