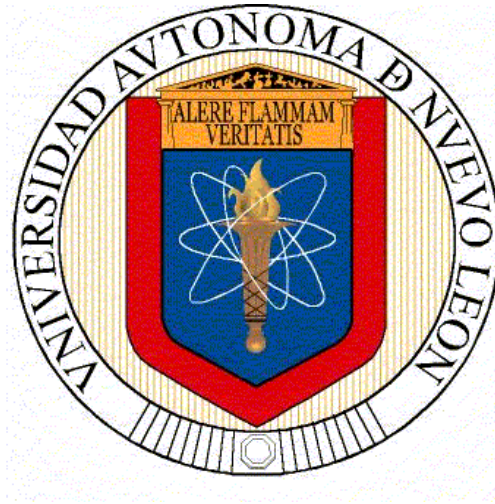


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA DETERMINAR
ESTILOS DE LIDERAZGO DE UN DEPARTAMENTO DE LA UANL**

PRESENTA

VERÓNICA YANETH RODRÍGUEZ VALLEJO

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



**PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA DETERMINAR ESTILOS
DE LIDERAZGO DE UN DEPARTAMENTO DE LA UANL**

PRESENTA

LIC. VERÓNICA YANETH RODRÍGUEZ VALLEJO

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

ASESORES

DR. FERNANDO JAVIER GÓMEZ TRIANA

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO.

MARZO 2016

AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer principalmente a Gabriela Córdova Elizondo (Q.E.P.D.) amiga y compañera, por haberme motivado y empujado a emprender este nuevo proyecto, que aunque no está físicamente, estoy convencida que donde se encuentre, me siguió apoyando, guiando y enviando sus bendiciones hasta el último momento de este camino.

Le doy gracias a mi madre, hermanos y amistades por apoyarme en todo momento.

A mis maestros por haberme brindado el apoyo para el desarrollo de este proyecto, por compartir su conocimiento y experiencia.

Quiero hacer una dedicatoria especial para mi hija Gabriela Rodríguez Vallejo, eres la luz de mi vida, la razón que me empuja día a día a ser mejor persona, agradezco al Dios por ponerte en mi camino. Te amo!

ÍNDICE.

Resumen.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	7
2.1 Liderazgo	
2.2 Liderazgo Situacional	
Capítulo 3: Metodología.....	13
3.1 Diseño:	
3.2 Operacionalización de variables	
3.3 Participantes:	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo.....	14
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)	
Capítulo 5: Conclusiones.....	16
Referencias.....	17
Anexos.....	18

RESUMEN.

El propósito de este proyecto es identificar los estilos de liderazgo de los Coordinadores de Becas de la UANL, ya que hoy en día las dependencias se encuentran en una constante lucha para ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas sean más eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar y satisfacción de los usuarios del servicio.

Para lograr este propósito se sugerirá la aplicación el modelo de Liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard quien propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varié su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

La idea a investigar surge en el departamento de becas por la necesidad de determinar los estilos de liderazgo de los diferentes coordinadores de áreas para poder llevar una mayor satisfacción del subordinado y atención del usuario. Por tal motivo la presente investigación sugerirá una herramienta adecuada para lograrlo.

1.2 Justificación de la investigación

El liderazgo comprende el control de las operaciones y así el resultado deseado en la satisfacción del usuario. Dependiendo el estilo de liderazgo de cada coordinador será la eficiencia y productividad de cada área, es necesario que sean eficientes y capaces de hacer frente y solucionar los problemas que se presenten, así como la visión de adaptarse a los cambios necesarios.

Es importante que cada líder tenga su propio estilo y que sea la adecuada para cada área: Coordinación Administrativa, Coordinación Operativa, Coordinación de Trabajo Social y Coordinación de Becas Externas.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

Determinar y analizar el estilo de liderazgo de los coordinadores de acuerdo a sus funciones para un mejor trabajo en equipo.

1.4 Objetivo general:

Sugerir una herramienta para identificar el estilo de liderazgo de los Coordinadores de becas de la UANL.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

Identificar una herramienta que nos ayude a identificar el estilo de liderazgo que permita fomentar una adecuada estructura organizacional y lograr un mejor desarrollo simultáneo entre jefes, compañeros, subordinados y usuario del servicio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Liderazgo

El liderazgo es un tema muy importante hoy en día donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Líder es aquella persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador. El liderazgo se aplica en la esfera social y cívica como en la religiosa. Nace de la misma condición humana que necesita para su supervivencia de algunos dirigentes tanto políticos como religiosos, que la inicien, guíen y orienten, de lo contrario se cae en la anarquía y en el caos. Todo líder, cualesquiera sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder. El líder debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás los patrones culturales y significados que ahí existen

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta.

Prabkhar (2005) argumenta que la buena comunicación es fundamental para que los líderes transformacionales alcancen un mayor éxito y sus seguidores encuentren más significado a su trabajo. Este tipo de liderazgo asegura la satisfacción de sus seguidores a través de las relaciones interpersonales. Ésta se obtiene si el grupo de trabajo logra sentirse parte de un todo, si se logra una identificación organizacional y una comunicación adecuada (Akkirman y Harris, 2005).

Los aspectos que promueve este liderazgo son: el estilo en que se comunican los seguidores, una correcta retroalimentación y una integración organizacional.

Según Leavy (2005), para que se logre una buena comunicación se requiere colocar a las personas y a las ideas en el corazón de la filosofía organizacional.

La comunicación debe dar lugar para crecer y aprender de los errores y brindar un sentido de confianza, apertura y comodidad. Ésta, ayuda a florecer la innovación en el proceso, provocando que se establezca una mejor actitud y aprendizaje. El liderazgo también logra un sentido de comunidad apropiado en donde se respira un ambiente de confianza. Cuando se busca la satisfacción de la comunicación, es necesario que se tomen en cuenta todos los elementos que este proceso encierra, entre ellos el elemento de la retroalimentación. Este término en ocasiones, es visto negativamente ya que implica: evaluar, criticar, enjuiciar.

Para Ashford (1993) los jefes enfatizan más la retroalimentación negativa que la positiva, especialmente desde los superiores. En ocasiones es vista como un factor negativo que impide la satisfacción laboral (Gray y Laidlaw, 2002). Así que se requiere una retroalimentación sin juicios, y ésta sólo la puede lograr un buen líder (Hultman, 2006).

En las culturas de alto contexto como la mexicana, la comunicación se da en una manera muy específica: la comunicación es no verbal, indirecta, ambigua, cortés y franca (Hall, 1976).

Los jefes en América Latina deben motivar a los seguidores y recompensar a las personas por ser justas, altruistas, generosas, cariñosas y amables. Los jefes necesitan ser pacientes y hacer un esfuerzo para motivar y facilitar la participación de los empleados. Así se incrementa el colectivismo en grupo. Éste es el grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad, cohesión a su organización o a su familia (De Luque, M.S., Dorfman, P.W., House, R.J., y Javidan, M., 2006).

Una de las formas en que se da la retroalimentación en culturas de alto contexto es a través de un lenguaje indirecto, de ambigüedad y sin confrontación a la hora de hablar (Hammer, 1997).

El sistema predominante de comunicación es la evasión y la ambigüedad

(Ting-Toomey, 1985, citado por Hammer, 2005). Las culturas de alto contexto emplean un acercamiento de comunicación indirecta incluyendo intervenciones de terceros (Augsburger, 1992; Cohen, 1997; Hammer, 1997, citados por Hammer, 2005). Un ejemplo de este tipo de comunicación indirecta sería mandar los recados de los jefes con otras personas y no hacerlo directamente. Es importante entonces saber cómo es que los líderes transformacionales manejan la retroalimentación con sus subordinados para crear la satisfacción de la comunicación. Y es aquí donde surge el cuestionamiento si es esto lo que puede guiar a las organizaciones a crear comportamientos de innovación en culturas que manejen un alto contexto.

En América Latina se espera que sus líderes eviten conflictos en el grupo para proteger la armonía (De Luque, et.al., 2006). Es importante conocer cómo se da la comunicación y la retroalimentación en culturas de alto contexto como la mexicana por muchas razones: las exigencias de la competitividad que estamos viviendo, requieren que todos los recursos productivos, especialmente el humano, entreguen el mejor nivel de calidad; las buenas relaciones al interior de la organización se logran a través de un diálogo. Uno de los elementos más importantes en ese diálogo es lo que conocemos como retroalimentación, a través de la cual se reforzaría lo que

se está haciendo en forma correcta y se revisaría lo que no está cumpliendo las expectativas del trabajo; la retroalimentación es útil para que el empleado confíe y se pueda crear un grado de empatía entre líderes y empleados en la solución de problemas. La retroalimentación es una forma de crear lealtad a la organización e incrementar la motivación y el desarrollo (Tourish y Robson, 2003).

La retroalimentación es importante porque establece la claridad de los roles, además provee información útil acerca de la efectividad de su trabajo y da información que ninguna otra fuente puede dar. La información que se da a los empleados provoca la motivación para un mejor desempeño laboral, para avanzar en sus posiciones y lograr los objetivos organizacionales (Gray y Laidlaw, 2002).

2. El Liderazgo Situacional

El Modelo de Liderazgo Situacional fue elaborado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard en el año de 1967, el modelo propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varié su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard:

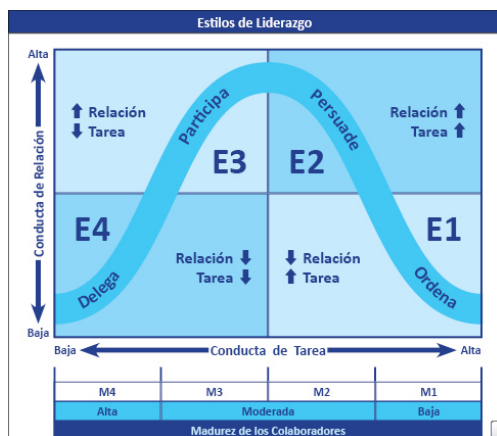


Figura 1.1. Gráfica del Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

En el parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado.

En el parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su Madurez (que hemos obtenido al desarrollar las fases 3, 4 y 5 del modelo).

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos:

- M1 = Estilo de Liderazgo E1: el líder Ordena
- M2 = Estilo de Liderazgo E2: el líder Persuade
- M3 = Estilo de Liderazgo E3: el líder Participa
- M4 = Estilo de Liderazgo E4: el líder Delega

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es descriptivo ya que es un método que implica observar y describir el comportamiento para poder determinar los estilos de liderazgo.

3.2 Variables Dependiente, Independiente, Extrañas.

Trabajaremos con la variable independiente de liderazgo ya que solo se realizará la propuesta para definir los estilos de liderazgo del departamento.

3.3 Participantes

Coordinador administrativo, Coordinadora Operativa, Coordinadora de Trabajo Social

3.4 Escenario

El lugar en donde se llevara a cabo la recolección de la información será el Departamento de becas de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

3.5 Procedimiento

Se presentara al director una propuesta del instrumento a aplicar y se acordara la forma de aplicación, se aplicara el instrumento, se analizaran los datos obtenidos interpretación y análisis de los mismos. Por último se presenta al departamento los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO

Nombre del Proyecto:

Identificar los estilos de liderazgo de los Coordinadores del Departamento de Becas

• Contextualización:

El departamento de becas tiene como objetivo apoyar con becas sobre la cuota escolar a los alumnos de escasos recursos con deseos de estudiar la preparatoria o alguna carrera profesional de las que se imparten en nuestra universidad.

Organigrama: una dirección la cual cuenta con asistente de dirección y una secretaria; la coordinación operativa que tiene a su cargo 14 auxiliares de departamento; coordinación de trabajo social con 12 trabajadoras sociales; coordinación de becas externas cuenta con un auxiliar de becas externas y la coordinación administrativa con un auxiliar administrativo y una persona de intendencia.

Misión: En el departamento de Becas se ofrece un servicio personalizado y de alta calidad a los usuarios en la realización de trámites a fin de promover la formación de personas que contribuyan al desarrollo económico y social a nivel estatal, nacional e internacional.

Visión: Ser el Departamento de Becas modelo dentro del sistema nacional de Universidades Públicas y de Competencia mundial. Que sea líder en pensamiento y Organización, vanguardista con personal de actitud positiva con valores de justicia y honradez comprometidos institucionalmente con la mejora continua.

Política de Calidad: En el Departamento de Becas estamos comprometidos con la satisfacción de los usuarios del servicio de Becas de la U.A.N.L., dentro del marco del Modelo de Responsabilidad Social Universitaria, a través del cumplimiento de la normatividad, del sistema de mejora continua y

• Definir problemática:

Sugerir una herramienta para identificar el estilo de liderazgo de los coordinadores del departamento de becas, para el desarrollo de las funciones necesarias y lograr la satisfacción del usuario del servicio.

<p>contando con personal capacitado.</p> <p>Valores Organizacionales: Honradez, Justicia, Responsabilidad, Solidaridad, Verdad, Compromiso y Trabajo en Equipo.</p>				
<p>Metas:</p> <p>Sugerir una herramienta que identifique los estilos de liderazgo.</p>		<p>Objetivos:</p> <p>Identificar la herramienta necesaria para su aplicación posterior a los Coordinadores del Departamento de Becas de la UANL</p>		
<p>Desarrollo de estrategia:</p> <p>Se realizara la aplicación del test del modelo de Liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, a los coordinadores del departamento.</p>				
Etapas	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
Identificación de áreas	Identificar a los diferentes lideres	Personas	2 semanas	Notas, grabaciones y fotografías

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones

La identificación de los tipos de liderazgo es fundamental en cualquier dependencia u organizaciones ya que de ahí se desprende los diseños de la metodología del trabajo.

Como existen diferentes departamentos en esta organización los cuales son:

- Coordinación Administrativa
- Coordinación Operativa
- Coordinación de Trabajo Social
- Coordinación de Becas Externas

Al termino de este estudio se le entregara al director del departamento la descripción detalla de los tipos de liderazgo que existen es su dependencia y los métodos de trabajo funcional para cada área para departamento.

REFERENCIAS

Akkirman, A. y Harris, D. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development*, 24, (5-6), 397-407

Ashford, S.J. (1993). The feedback: an exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 201-224.

De Luque, M.S., Dorfman, P.W., House, R.J., y Javidan, M., (2006). In the eye of the beholder: cross cultural lessons un leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspective*.

Gray, J. y Laidlaw, H. (2002). Part- time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24 (1), 211-228 .

Hall, E. (1976). *Beyond culture*. Garden City, NJ: Anchor Press/Doubleday.

Hammer, M. R. (1997). Negotiating across the cultural divide: Intercultural dynamics in crisis incidents. In R.G. Rogan, M.R. Hammer, y C.R. Van Zandt (Eds.), *Dynamic processes of crisis negotiation: Theory, research and practice* (pp.105-114). Westport, CT: Praeger.

Hammer, M.R. (2005). The intercultural conflict style inventory: a conceptual framework and measure of intercultural conflict resolution approaches. *International Journal of Intercultural Relations*. USA.

Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33, (4), 38- 46.

Prabhakar, G. (2005). An Empirical Study Reflecting: The Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty- Eight Nations. *Project Management Journal*, 36, (4), 53- 61.

Tourish, D. y Robson, P. (2003). Critical upward feedback in organizations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8, (2), 150- 168.

ANEXOS.

ANEXO 1.

TEST DE LIDERAZGO (DEAL)

ESTILO DE LIDERAZGO Y RANGO DE ESTILO				
Situación	Alternativas de Acción			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	C	A	D
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	B	C	D
12	C	A	D	B
CALIFICACION				
CUADRANTE	1	2	3	4

ANEXO 2

TEST DE LIDERAZGO (DEAL)

EFFECTIVIDAD DE ESTILO DE LIDERAZGO				
Situación	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	-1	+2
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+1
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	-1	+2	+1
12	-1	+2	-2	+1
Suma Columna				
Suma Total				

Determinación del Rango de Efectividad:

